

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**KATILIMLI TASARIM YÖNTEMLERİ
VE
ARAMA KONFERANSLARI**

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
EDİTÖRLÜK MERKEZİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
End. Müh. Burak SINAYIŞ**

103885

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 11 Haziran 2001
Tezin Savunulduğu Tarih : 27 Haziran 2001**

**Tez Danışmanı :
Diğer Jüri Üyeleri**

**Öğr.Gör.Dr. Bülent CERİT
Doç.Dr. Çoşkun ÖZKAN
Doç.Dr. Nimet URAY**

Bülent CERİT
Çoşkun ÖZKAN
Nimet URAY

HAZİRAN 2001

ÖNSÖZ

Yönetim kavramının bir bilim olarak incelenip uygulandığı geçtiğimiz yüzyılda, gerek özel sektör işletmeleri, gerekse kamu kesimindeki organizasyon ve yönetim sorunları üzerine yazılan makale ve kitap sayısı binlerce ciltle ifade edilecek bir düzeye ulaşmıştır. Kurumlar açısından en uygun yönetim ve örgütlenme tarzını arayışla geçen bu yüzyıl boyunca, hemen her on yılda bir yeni teori ve kavramlar ortaya atılmış, örgüt kuramcıları ve uygulamadaki yöneticiler söz konusu teori ve kavramlardan medet umarak, örgütlerini söz konusu yöntemlere uydurmaya çalışmışlardır.

Yüzyılın ikinci yarısından itibaren; küresel plandaki rekabet, dünya ekonomisindeki finansal gelişmeler ve ilerleyen teknoloji, işletmeleri dışa açılmaya ve yenilik yapmaya zorlamıştır. Özellikle son 10 yıl içinde, iş dünyasında bilişim teknolojilerine bağlı önemli bir dönüşüm yaşanmaktadır. Yine bu dönemde, büyük hiyerarşik örgütlerin bir çok sebepten dolayı, özellikle de değişime zamanında tepki verememelerinden, daha esnek yapılar oluşturmaya çalıştıkları gözlenmiştir. Büyük işletmeler, küçük işletmelerin sahip olduğu avantajlardan yararlanmak üzere, kendi örgütlerini küçülterek, hareket kabiliyetine sahip küçük ve esnek birimler halinde, yeniden yapılanmaya giderek, değişime ayak uydurmaya çalışmışlardır.

Yapılan bu tez çalışmada, günümüz koşullarında organizasyonlar için vazgeçilmez olan “Katılımlı Yönetimler” konusu incelenmiştir. Öncelikle, bu çalışmada bana her konuda destek olan hocam Öğr.Gör.Dr. Bülent Cerit’e, maddi ve manevi destekleri ile her zaman yanımda olan aileme ve tüm iş arkadaşlarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Haziran 2001

Burak Sınayış

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	vi
TABLO LİSTESİ	vii
ŞEKİL LİSTESİ	viii
ÖZET	ix
SUMMARY	x
1. GİRİŞ	1
1.1. Giriş ve Çalışmanın Amacı	1
2. KATILIMLI TASARIM VE RAKİP YÖNTEMLER	3
2.1. Katılımlı Tasarım	3
2.2. Değişim Mühendisliği (Reengineering) ve Sosyo Teknik Sistemler Socio-Technical Systems)	4
2.2.1. Değişim Mühendisliği	4
2.2.2. Değişim Mühendisliği ve Sosyo Teknik Sistemin Eksiklikleri	11
2.3. Katılımlı Tasarımın Avantajları	15
2.4. Demokratik ve Bürokratik Tasarımlar	20
2.4.1. Bürokratik Tasarım İlkesinin Organizasyon Üzerindeki Etkileri	30
2.4.2. Demokratik Tasarım İlkesinin Organizasyon Üzerindeki Etkileri	30
2.5. Katılımlı Tasarım Atölyesi	31
2.5.1. Katılımlı Tasarım Atölyesinin Kullanıldığı Yerler	31
2.5.2. Katılımlı Tasarım Atölyesinden Önce Yapılması Gereken Hazırlıklar	31
2.5.3. Katılımlı Tasarım Atölyesi Süreci	32
2.5.4. İşin Motive Edilmesi İçin Altı Kritik Psikolojik Gereksinim	33
2.5.4.1. Yeterli Dirsek Alanı, Özerklik	34
2.5.4.2. İş Üzerinde Öğrenme ve Öğrenmeye Devam Etme Fırsatı	34
2.5.4.3. Çeşitlilik	35
2.5.4.4. Karşılıklı Destek ve Saygı	35
2.5.4.5. Anlamlı Olma ve Mülkiyet Gururu	36
2.5.4.6. Arzu Edilen Gelecek	36
2.5.5. Temel Beceriler Kontrolünün Yürütülmesi	38
2.5.6. Teknik Sistem ve İş Akışının Analizi	40
2.5.7. Yeniden Tasarlama Önerileri Ortaya Çıkarma	40
2.5.8. Açık ve Ölçülebilir Hedefler Belirleme	41
2.5.9. Eğitim Gereksinimlerinin Belirlenmesi	43

2.5.10. Yeni Kariyer Yollarının Tasarlanması	43
2.5.11. Grupların Tasarımlarının Sonlandırılması	44
2.6. Katılımlı Tasarım Uygulaması Örnekleri	44
2.6.1. Celgard'da Katılımlı Tasarım Uygulaması	44
2.6.2. Sybase Software İçin Katılımlı Organizasyon Tasarımı	48
3. KENDİ KENDİNİ YÖNETEN ORGANİZASYONLAR	52
3.1. Kendi Kendini Yönetmek	52
3.2. Sorumluluğun Paylaşılması	54
3.3. Takım Çalışmasına Engel Olan İlişkilerin Derecelendirilmesi	56
3.4. Kendi Kendine Yönetime Geçişteki Tıkanmalar	57
3.5. Demokratik ve Bürokratik Organizasyon Tipleri	57
3.5.1. Klasik Yapılanma	60
3.5.2. Belirleyici Katılımcılık	61
3.5.2.1. İnsan İlişkileri İdeolojisi	62
3.5.2.2. Denetçilerin Takım Liderleri ya da Önderlere Dönüştürülmesi	63
3.5.3. Totaliter Demokrasi	65
3.5.3.1. Tepeden Aşağı Kültür Değişimi	66
3.5.3.2. Baskı İçinde Demokrasi	66
3.5.3.3. Sosyal Mühendislik İdeolojisi	67
3.5.4. Kendi Kendine Yönetim	68
3.6. Kendi Kendini Yöneten Organizasyonlarda Yönetimin Rolü	73
3.6.1. Stratejik Seviyenin Rolü	75
3.6.2. Büyüme Seviyesinin Rolü	76
3.6.3. Operasyonel Seviyede Kendini Yönetim	77
3.6.4. Medical Products Inc.'de Yönetim Hiyerarşisinin Yeniden Tasarımı	77
4. STRATEJİ GELİŞTİRME PROSESİNİN DEMOKRATİKLEŞTİRİLMESİ VE ARAMA KONFERANSI	83
4.1. Strateji Kavramı	83
4.2. Stratejik Yönetim	86
4.2.1. Rasyonel ve Analitik Planlama Olarak Strateji	87
4.2.2. Durumsallığın Gereği Olarak Doğaçlama Strateji	88
4.2.3. Atılım Kaldırıcı Olarak Strateji	90
4.2.4. Alternatif Seçimleme ve Bütünleştirme Olarak Strateji	91
4.2.5. Kaynak Kullanımına Dönük Strateji	95
4.2.6. Çevreye Bağımlılık Olarak Strateji	99
4.3. Katılımlı Strateji Geliştirme	101
4.4. Arama Konferansı	102

4.4.1. Arama Konferansı'nın Kullanıldığı Yerler	106
4.4.2. Arama Konferansı'nın Kullanım Amaçları	106
4.4.3. Katılımcıların Seçimi	108
4.4.4. Konferans Yöneticisi ve Üst Yönetimin Görevleri	108
4.4.5. Arama Konferansı Hedefleri	109
4.4.6. Arama Konferansı Adımları	109
4.4.7. Motorola'da Arama Konferansı	110
4.4.7.1. Konferans Metodolojisi	111
4.4.7.2. Motorola Arama Konferansı'nda 1. Gün	111
4.4.7.3. Motorola Arama Konferansı'nda 2. Gün	113
4.4.7.4. Motorola Arama Konferansı'nda 3. Gün	114
4.4.8. Microsoft'da Hızlı Strateji Geliştirme ve Arama Konferansı	116
4.4.8.1. Microsoft'un Analizi	116
4.4.8.2. Microsoft Tüketim Ürünleri Bölümü'nde Hızlı Strateji Geliştirme	117
4.4.8.3. Microsoft Tüketim Ürünleri Bölümü'nde Arama Konferansı	121
4.4.8.4. Microsoft İçin Arama Konferansı Sonuçları	123
5. SONUÇLAR VE TARTIŞMA	127
KAYNAKLAR	128
ÖZGEÇMİŞ	129

KISALTMALAR

DEC	: Digital Equipment Cooperation
DM	: Değişim Mühendisliği
IMD	: Interactive Media Division
KT	: Katılımlı Tasarım
KTA	: Katılımlı Tasarım Atölyesi
STS	: Sosyo-Teknik Sistemler



TABLO LİSTESİ

Tablo 2.1.	Değişim Mühendisliği, Sosyo-Teknik Sistemler ve Katılımlı Tasarım Yöntemleri Arasındaki Karşılaştırmalar.....	17
Tablo 2.2.	Bürokratik ve Demokratik Tasarımlar.....	26
Tablo 2.3.	İşin Motive Edilmesi İçin Gereken Altı Psikolojik Gereksinim Matrisi Örneği.....	37
Tablo 2.4.	Temel Beceriler Matrisi Örneği.....	39
Tablo 3.1.	Organizasyonel Yapıların Karşılaştırılması.....	59
Tablo 4.1.	Strateji Oluşumları.....	89
Tablo 4.2.	Geleneksel Stratejik Planlama ve Arama Konferansı Metotlarının Karşılaştırılması.....	104

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 2.1.	Bir KTA Sonrası Belirlenen Hedefler.....	17
Şekil 3.1.	Demokratik Yapı.....	26
Şekil 3.2.	Beceri Bazlı Hiyerarşi.....	37
Şekil 4.1.	Global Strateji Çevresi ve Rekabetçi Avantaj Kaynakları.....	39



ÖZET

Bu çalışma giriş ve sonuç bölümleri dahil olmak üzere beş bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümünde, çalışmanın amacı ve ödev ile ilgili genel bilgiler verilmiş ve içinde bulunduğumuz çevreden bahsedilmiştir.

Katılımlı Tasarım ve rakip yöntemler adlı ikinci bölümde, öncelikle Katılımlı Tasarım detaylarıyla incelenmiştir. İlerleyen kısımlarda, Değişim Mühendisliği ve Sosyo Teknik Sistemler'e değinilmiş ve bu iki yöntem ile Katılımlı Tasarım geniş bir çerçevede karşılaştırılmıştır. Bölüm sonunda Katılımlı Tasarım'ı uygulayan Celgard firması incelenmiştir.

Üçüncü bölümde, kendi kendini yöneten organizasyonlar mercek altına alınmıştır. Demokratik ve bürokratik organizasyon tipleri incelenmiştir. Kendi kendini yönetmenin gerekleri sıralanmış ve bu yönetim şeklinde yöneticilerin alması gereken roller belirlenmiştir. Bölüm sonunda, Medical Products Inc.'nin kendi kendini yöneten yapıya geçiş aşaması örnek olarak verilmiştir.

Strateji geliştirme prosesinin demokratikleştirilmesi ve Arama Konferansı bölümünde; adından da anlaşılacağı üzere, öncelikle strateji kavramı detaylı olarak incelenmiştir. Stratejiye ait çeşitli tanımlar verilmiştir. Stratejik yönetimin önemi ve strateji çeşitleri tartışılmıştır. Daha sonra, Arama Konferans'ları; kullanım yerleri, amaçları, katılımcı seçimleri gibi konularla incelenmiştir. Bölüm sonunda, Motorola ve Microsoft'da uygulamaları yapılan Arama Konferans'ları incelenmiştir.

Sonuçlar ve tartışma bölümünde ise yapılan çalışmada incelenen konulardan çıkarılan sonuçlar sıralanmıştır. Organizasyonlar için, katılımın her geçen gün artan önemine değinilmiştir.

SUMMARY

This thesis consist of five sections including introduction and conclusion. The purpose of the study and the look to the turbulent environment are discussed in the introduction section.

Second section is about Participative Desing and other organisational design methods. The participative design is examined in details at the first part of the section. After that part, the other organisational methods, especially reengineering and socio-technical systems, are examined and consequently all the mentioned design methods are compared to each other.

The self managing organisations is the third section of the thesis. In the first part of the section, the meaning of self managing is expressed and the organisation types, burocratic and democratic, are examined. Following that part, the roles of the management levels are listed. The process of converting to self managing organisation for Medical Products Inc. is given as an example at the last part of the section.

Democratizing the strategy making process and the Search Conferences is the fourth section of the thesis. In the first part of the section, the word "Strategy" is defined and the strategic management is examined in details. The importance and the ways of strategy making are listed. In the following part of the section, the Search Conference is examined in details and two examples of Search Conference, one for Motorola and one for Microsoft, are given.

At the conclusion section, there is a general look to the thesis. The ideas and the subjects in the thesis are concluded. The raising importance of the participation is stated.

1. GİRİŞ

1.1. Giriş ve Çalışmanın Amacı

1900'li yılların sonları, dünya pazarlarındaki rekabetin yoğun ve acımasız olacağını ortaya koymuştur. Geleceğini, dünya pazarlarında ticarete bağlamış olan uluslar ve kuruluşlar, çok daha sert ve keskin rekabet koşullarında var olma savaşı vereceklerdir. Gelişmiş bir sanayi toplumunun devlet gücü bile, rekabet gücünü kaybetmiş sektörleri ayakta tutmaya yetmemektedir. İngiliz otomotiv sektörünün, Alman ve Amerikan optik sektörlerinin, İsviçre mekanik saat sektörlerinin çöküşü ve yokoluşu bu gelişmenin dramatik örnekleridir.

Dünya pazarlarında büyüme ve gelişme tutkusuna kapılan kuruluşlar, çoğu zaman kendilerini, içinde bulundukları sektörün küresel performansına mahkum ettiklerini farketmemektedirler. Rakiplerinden büyük paylar kopartarak büyüyen Japon otomotiv sektörü, büyümesini dünya çapında sürdüremeyeceği ölçeklere ulaştırmıştır. Aşırı büyüme, ciddi lojistik sorunları da birlikte getirmektedir. 2000'li yıllarda stratejik rekabet, katma değeri giderek küçülen ürünlerde, aşırı büyüyerek ayakta kalmak yerine, katma değeri yüksek, yenilikçi ürünler yaratarak pozisyon yakalamak şeklinde olacaktır.

Küreselleşme çağı olarak adlandırılan yaşadığımız dönemde, hemen her alanda çarpıcı değişiklikler görülmekte, karmaşık bir çevre içinde yaşama zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Günümüzde, artık insanlar birbiriyle eski dönemlere oranla daha fazla bağlantı içindedir. Aynı şekilde, organizasyonlar da bu küreselleşme fırtınasından paylarını almışlardır.

Organizasyonlar, hemen her alanda karşılaşılan değişime ayak uydurabilmek için kendilerini oluşturan bireylerin tümüyle, tek vücut olup, sinerji etkisinden faydalanarak, strateji geliştirme yolları aramaktadırlar. Katılımlı Yönetim kavramı, burada karşımıza çıkmaktadır.

Bu alışmada, Katılımlı Yönetim Teknikleri ve bunların organizasyonlarda uygulama biçimleri ayrıntılarıyla incelenmiştir. Ayrıca son bölümde, bir katılımlı strateji geliştirme yöntemi olan Arama Konferansları detaylı bir şekilde incelenmiş ve bu yöntemi uygulayan dünya devi şirketlerden örnekler verilmiştir.

Çalışmanın temel amacı, kötü yapılanmış, hiyerarşie dayalı yönetim sistemlerinin en ciddi alternatifi olan, katılımlı yönetim sistemlerinin incelenmesi ve bu yönetim sistemleri arasındaki farkların belirlenmesidir.



2. KATILIMLI TASARIM VE RAKİP YÖNTEMLER

2.1. Katılımlı Tasarım

Birçok yönetici iş süreçlerini yeniden tasarlayarak ve kendi kendini yöneten iş takımlarına geçerek organizasyonlarını modernize etmeyi düşünmektedir. Ancak bu sürecin başarılı olup olmayacağı konusunda bazı endişeleri vardır. Organizasyonlarının yeniden tasarlanmasında endişeli ve şüpheli olmakta haklılardır. Çünkü; tamamen başarısız olan projeler, kısmen başarılı olan projeler ve başlangıç noktasının uzağına yayılamamış, ancak başlangıç koşullarında başarılı olabilmiş projeler gözlerinin önünde durur. Üstelik bu yeniden tasarım süreci işletmenin yıllarını alabilir.

Fred Emery'nin, Merelyn Emery ve bir grup meslektaşı ile birlikte organizasyonlarını yeniden tasarlaması için geliştirdiği yaklaşım önceki yöntemlerin sahip olduğu tüm handikapların üstesinden geliyor. Amerika Birleşik Devletleri'nde ve diğer ülkelerde başarılı sonuçlar veren bu yeni yöntem "Katılımlı Tasarım-Participative Design" olarak adlandırılıyor. [6]

Katılımlı Tasarım (KT), bürokratik bir yapıdan kendi kendini yöneten, demokratik bir yapıya geçmek için bir uygulanan süreçtir. KT yaklaşımının diğerlerinden farklı olmasını sağlayan temel özellikleri şunlardır:

- Çalışanlar, çalışma ortamlarını kendileri yeniden tasarlıyorlar, kendi tercihlerini yapıyorlar. Üstlerinin kararlaştırdıkları değişiklikleri uygulamak zorunda kalmıyorlar.
- Geçiş/belirsizlik süreci yaşanmıyor. Uygulama tam yerinde ve tam zamanında yapılıyor.

- Yapılan işin kontrolü ve koordinasyonun sorumluluğu süpervizörlerden bizzat işi yapanlara geçiyor.

KT, organizasyonların yeniden tasarlanmasında en iyi çözümlerin direkt olarak o iş hakkında en fazla bilgi ve deneyim sahibi olanlardan geldiği kabulüne dayanır. Bu prensip uyarınca KT; çalışanların işlerini analiz edecek ve tasarlayacak dış uzmanlara değil, kendi işlerini analiz etmek ve yeniden tasarlamak için tüm çalışanlara başvurur. Bu insancıl yaklaşımla çalışanlar ve yöneticiler yeniden tasarım süreci boyunca kendi yollarını kendileri yönetirler. KT yöntemiyle gerçekleştirilen yeniden tasarım süreci, organizasyonun varmak istediği nihai hedefi, tamamen kendini yöneten bir organizasyon olmak, ile uyumludur.

Diğer bir deyişle KT, demokratik bir organizasyon yaratma amacını demokratik bir süreçle gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Bu yolla kendi kendini yöneten iş yapılarının oluşumunda her kademedeki çalışanların bilgi ve fikirlerinden yararlanılmaktadır.

2.2. Değişim Mühendisliği (Reengineering) ve Sosyo Teknik Sistemler (Socio-Technical Systems)

2.2.1. Değişim Mühendisliği

Değişim Mühendisliği, değişimin planlanması ve kontrolünde bir yaklaşımdır. Değişim mühendisliği ile işletme süreçlerinin yeniden tasarlanması ve daha sonra yeni süreçlerin uygulanmaya konması kastedilmektedir. Bunun yanı sıra değişim mühendisliği; kalite, yenilik ve hizmet amaçlarına ulaşmak için işletmenin iş akış ve süreçlerinin analizi ve tekrar tasarlanması veya maliyet, kalite hizmet ve hız gibi çağın en önemli başarı ölçütlerinde çarpıcı geliştirmeler yapmak amacıyla işletme süreçlerinin temelde yeniden düşünülmesi ve radikal olarak yeniden tasarlanması olarak tanımlanabilir.

Değişim mühendisliğini ortaya atanlar akademisyenler ya da danışmanlar değil, iş hayatında gerçek problemlerle uğraşmak zorunda olan “gerçek” kişilerdi. Ford, Hewlett Packard, Mutual Benefit Life gibi firmalarda yöneticiler gelişen bilişim teknolojisi ve işletme süreçlerini bütünleştirme çabasıydılar. 1980’lerde

yapılan bu yeniden yapılanma çalışmalarına değişim mühendisliği adının verilmesi daha sonra, 1990'ların başında gerçekleşmiştir. Özellikle bu dönemde iş dünyasında yaşanan krizin de etkisiyle, özellikle imalat sanayiinde önce ABD sonra da Avrupa lkelerinde değişim mühendisliği kavramı ve uygulamaları yaygınlık kazandı. Günümüzde de bu çabalar artarak devam etmektedir.

Kimi araştırmacılar tarafından yeni bir paradigma olarak öne sürülen değişim mühendisliğinin kendisi bizzat bir paradigma değildir. Ancak, değişim mühendisliğinin etkinliğinin sağlanabilmesi için yeni bir paradigmaya gereksinim vardır. Bu yeni paradigma, ne olursa olsun, her şeyin yeniden sorgulanmasının gerekliliğidir. Yani, işletme ile ilgili temel varsayımlar yargılanmaksızın yapılmak istenen değişim mühendisliği faaliyeti kısa zamanda başarısızlığa uğrayacaktır.

Günümüzde değişim mühendisliği uygulamaları bir çok işlevsel faaliyete bölünmüş durumdadır:

1. Yazılım ve donanıma yönelik sistem değişim mühendisliği
2. Tersine mühendislik ve tasarım teknolojisini içeren yazılım değişim mühendisliği
3. İnsan ve bilgi altyapısının değiştirilmesi için gereken işletme ve faaliyet hedeflerinin yeniden düşünülmesi anlamında işletme süreçleri değişim mühendisliği
4. İletişim ve bilgi paylaşımını kolaylaştıracak, bilişim mimarisi geliştirme amaçlı altyapı değişim mühendisliği

Değişim Mühendisliği faaliyetinin doğru olarak anlaşılabilmesi için süreç ve işletme süreci kavramlarının açıklanması önem taşımaktadır. Nitekim, yakın zamanda işletme örgütlerinde süreç merkezlilik yeni bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır. İşletmeyi satış, üretim, satınalma, ürün geliştirme gibi işlevsel olarak blmlendiren geleneksel metoda karşın, süreç merkezlilik işletmeyi çeşitli süreçler etrafında örgütlemeyi öngörür. Süreç merkezliliğin temel fikri, işletmenin tüm çalışanlarının sistematik olarak, işletme süreçlerinin en sonunda yer alan müşterilere daha iyi ve doğrudan hizmet etmelerini sağlamaktır.

Süreçlerin tasarlanması ve yönetilmesi Değişim Mühendisliği'nin esasıdır. Bu yaklaşıma göre, işletme mensupları artık hiyerarşide yukarıya doğru değil, sonuçta işletmenin gerçek yöneticisi olan müşterilere yönelmelidirler. Süreç merkezlik, değişimin gereğine göre iki şekilde ele alınabilir: Sürecin basitleştirilmesi ve sürecin yeniden düzenlenmesi. Basitleştirme, halihazırdaki yapı içinde kurulmuş olan bilişim teknolojisi, yerleşik davranış ve tutumların sınırladığı alanda söz konusu iken, süreçlerin yeniden düzenlenmesinde, mevcut yapının temelden değiştirilmesi söz konusudur. Değişim Mühendisliği çalışmalarıyla, mevcut yapının değiştirilmesi, tutum ve davranışların sorgulanması ve tamamen yeni bir bilişim teknolojisinin adaptasyonu söz konusudur. Pratikte, bir işletme örgütünün süreç merkezliliğinin sağlanmasında basitleştirme ve değişim mühendisliği faaliyetlerinin bir arada uygulandığı görülmektedir.

Değişim Mühendisliği ile tüm fonksiyonel sınırlar kaldırılarak, rekabetçi üstünlüğü tanımlayan ana süreçler tespit edilmeye ve şimdiki durumdan etkilenmeksizin geleceğe yönelik süreçler tasarlanmaya çalışılır. Bu yaklaşıma göre, bir işletmeyi oluşturan üç ya da dört tane temel süreç bulunmaktadır. Bu süreçlerin her biri de bütünleşik olarak firmanın rekabetçi başarısını belirleyen birbiriyle ilişkili bir dizi faaliyet, kararlar, bilgi ve materyal akışından oluşmaktadır. Örgütlerle ilgili geleneklerden radikal bir sapmayla bu temel süreçler tüm fonksiyonel iş birimi ve hatta işletme sınırlarını aşabilirler.

Bir çok işletme süreci incelendiğinde, bu süreçlerin uzun bir süre önce farklı örgütsel ve teknolojik ortamlarda tasarlandığı görülecektir. Zaman içinde bu süreçlerde bazı iyileştirmeler ve düzenlemeler yapılmakla birlikte, çok kez değişim mühendisliğinde olduğu gibi radikal değişimler söz konusu olmamaktadır. Değişim Mühendisliği, prosedür ve uygulamaların güncelliğini kaybettiği, eskidiği veya karmaşık olduğundan dolayı örgüt yapısının değiştirilmesi ve iş yapma yönteminin yeniden tasarlanmasına yönelik pratik bir yaklaşımdır. Yeniden tasarlama; genellikle çalışanların iş tanımlarının ve yönetsel kontrol mekanizmasının değiştirilmesini, faaliyet prosedürlerinin tekrar tasarlanmasını, örgütsel inanç ve davranışların değişimini içerir.

Değişim Mühendisliği çalışmalarında başarının elde edilmesi, başarısızlık örneklerinden alınan derslerle mümkün olacaktır. Değişim Mühendisliği metodolojisi

incelendiğinde, geleneksel işlevsel örgütsel tasarımdan oldukça farklı, bilişim teknolojisiyle çok yakından ilgili, toplam kalite yönetimiyle ilgili olmakla birlikte kalite yönetim prosedürleriyle tam olarak örtüşmeyen bir kavramla karşılaşılmaktadır. Değişim Mühendisliği, Tam Zamanında Üretim ve Toplam Kalite Yönetimi gibi süreç merkezli kavramlarla aynı aileye mensuptur. Ancak, bu ikisinden önemli farklılıkları vardır: Tam Zamanında Üretim ve Toplam Kalite Yönetiminden farklı olarak, süreç merkezlilik değişim mühendisliğinde stratejik bir araç ve esas güç kaynağı konumundadır. Değişim Mühendisliği, ana işletme süreçleri üzerinde odaklanır ve süreç vizyonunu geliştirirken Tam Zamanında Üretim ve Toplam Kalite Yönetimi ilkelerinden de faydalanır. A.Hammer ve Champy'ye göre, değişim mühendisliği 6 basamaklı bir süreçtir:

1. Değişim Mühendisliğine giriş: Üst yönetim projeyi başlatır. Halihazırdaki durum açıkça şekilde ortaya konur. Bir vizyon belirlenerek tüm çalışanlara duyurulur.
2. İşletme Süreçlerinin Belirlenmesi: İşletme içi ve dışıyla ilgili tüm süreçler, birbirleriyle ilişkileri de göz önüne alınarak geniş bir perspektifle incelenir. Tüm süreçlerin grafik yardımıyla gösterilmesi faydalıdır.
3. İşletme Süreçlerinin Seçilmesi: En kolay şekilde yeniden tasarlanacak süreç seçilmeye çalışılır. Buradaki kriter, müşterilere yönelik iyileştirmenin en fazla olacağı sürecin seçilmesidir.
4. Seçilen Süreçlerin Anlaşılması: Süreçlerin şimdiki durumları ve gelecekte olması beklenen durumları üzerinde yoğunlaşılır.
5. Seçilen Süreçlerin Tekrar Tasarlanması: Hammer ve Champy'ye göre, beşinci aşama, en önemlisidir. Hayal gücünün kimi zaman çılgınca bile sayılabilecek şekilde kullanılması ve yaratıcılık gerektirir.
6. Yeniden Tasarlanan Süreçlerin Uygulanması: Son aşama, tüm bu aşamalar sonunda ortaya çıkan yeni süreçlerin uygulanmasıdır. Hammer ve Champy'ye göre, önceki 5 aşama başarılı olursa, uygulamada bir sorun çıkmayacaktır.

Hammer ve Champy'ye göre, Değişim Mühendisliği çalışmalarındaki başarısızlığın önemli sebepleri zayıf yönetim ve açık olmayan hedeflerdir. Son

zamanlardaki makalelerinde, kişilerin değişime direncini de önemli bir engel olarak görmeye başlamışlardır.

Davenport, değişim mühendisliğinin kalbi olarak bilişim teknolojisini göstermektedir. Ona göre işletme süreçlerinin yenilenmesinde en önemli rolü bilişim teknolojisi oynamaktadır. Teknoloji ve yenilik üzerinde durmasına karşın, Davenport örgütsel ve beşeri konuların işletme süreçlerindeki önemlerini de vurgulamaktadır. Yine, değişimin yönetilmesiyle ilgili olarak, Davenport planlama, yöneltme, izleme, karar alma ve iletişim gibi klasik yönetim fonksiyonlarını öne çıkaran bir yaklaşım sergilemektedir. Davenport'un yöntemi 6 basamaktan oluşmaktadır: [4]

1. Vizyon ve Hedef Belirleme: İlk adım, işletmenin vizyonu ve hedefleriyle ilgili detaylı bir çalışmayı içerir. Maliyetlerin düşürülmesi Davenport'a göre en önemli hedeflerdendir.
2. İşletme Süreçlerinin Tanımlanması: Yeniden tasarlanacak işletme süreçleri belirlenmelidir. Davenport'a göre, değişim mühendisliği ekipleri sadece çok önemli az sayıdaki süreç üzerinde yoğunlaşmalıdırlar.
3. Süreçlerin Anlaşılması ve Ölçülmesi: Üçüncü aşamada, seçilen süreçlerin gerçek işlev ve performansları tespit edilmeye çalışılır.
4. Bilişim Teknolojisi: Yeni tasarlanan işletme süreçleri için uygun bilişim teknolojisinin adapte edilmesi gerekir.
5. Süreç Prototipi: Bu aşamada, yeni işletme sürecinin işlevli bir prototipi tasarlanarak geliştirme ve uygunluk çalışmaları yapılır.
6. Uygulama: Test edilen prototipin işletme genelinde uygulamaya konması.

Yukarıda verilen iki tanımdan sonra Değişim Mühendisliği'nin başarısızlık sebepleri olarak şu faktörleri sıralanabilir:

1. Değişim mühendisliğine bir faaliyet inceleme çabası olarak yaklaşılması
2. Mükemmel bir faaliyetin bir seferde oluşturulmaya çalışılması
3. Kapsamın çok dar tanımlanması

4. İşletme süreçleri yerine tüm örgütün yeniden tasarlanmaya çalışılması
5. Doğru bilgiye ulaşmada eksiklik
6. Değişimin yayılmacı etkisinin anlaşılamaması
7. Kültürün gereken şekilde dikkate alınmaması
8. Teknolojik kısıtlamaların ele alınmasında eksiklik
9. Gereken kaynakların tahsis edilmemesi
10. Alternatif çözümlerin modellenmesinde eksiklik

Tüm bu problemlere rağmen, artan rekabet Değişim Mühendisliği'nde eskiye nazaran daha fazla başarılı olmayı zorunlu hale getirmektedir. Ancak, bu başarının sağlanabilmesi değişim mühendisliğine yönelik yaklaşımın kendisinin değişmesine bağlıdır. Yeni değişim mühendisliği paradigması şu ilkeler üzerine kurulmalıdır:

1. Kaliteye ancak devamlı bir gelişme süreciyle ulaşılabilir. Mükemmele bir adımda ulaşma çabaları sonuçsuz kalacaktır.
2. Değişim, hiç sona ermeyecek bir süreç olarak görülmeli ve bir defa başladığında evrim durmaksızın sürdürülmelidir.
3. Planlı değişimler ancak yeni faaliyet tasarımı ile şimdiki durum arasındaki farkla değerlendirilebilir. Her ikisi de bir modelleme ile değerlendirilmelidir.
4. Değişim çabaları işletmenin süreçlerinin detaylı olarak anlaşılmasına dayandırılmalıdır.
5. Kalite çabaları ancak süreçlerin temelleri üzerine oturtulursa başarılı olurlar.
6. Verimlilik ve maliyet avantajları ancak israfın önlenmesiyle mümkündür.
7. Kullanılan modelleme yöntemi dinamik modellemeyi desteklemelidir. Modeller, kontrollü bir şekilde sürekli değişime imkan vermelidir.

Bunun yanısıra başarılı olabilmek için, Değişim Mühendisliği çabaları şu faktörlere dayandırılmalıdır:

1. Üst yönetimin uzun vadeli katılımı sağlanmalıdır
2. Departmanlar arası ilişkilerin tanımlanması yoluyla, işletme süreçleri ve iş akışının anlaşılması
3. Altı temel sorunun cevaplanmasıyla işletme süreçleriyle ilgili bilgilerin elde edilmesi: Neyi, ne zaman, nerede, nasıl, niçin ve kim?
4. Şirket stratejisinin, hedeflerinin, problemlerinin hem şirketin tümü hem de tek tek bölümler için tanımlanması
5. Her bölümün sorumluluğunun belirlenmesi
6. Faaliyet ve üretim problemlerinin belirlenmesi
7. Faaliyetler için esnek modellerin kullanılması
8. Değişimin kendisinin ve bir geçiş süreci olarak kullanımının anlaşılması
9. Üretim araçları, iletişim araçları ve iletişim ağları, bilgisayarlar ve yazılım gibi teknolojiler ve onların konumlarının anlaşılması
10. Şirket kültürünün anlaşılması
11. Değişimin yayılmacı etkisinin anlaşılması ve muhtemel sonuçlarının tahmin edilebilmesi.

Değişim Mühendisliği uygulamalarındaki iki önemli örgütsel problem, değişime direnç ve teknolojik sınırlamalardır. İnsanlar, Değişim Mühendisliği faaliyeti açıklandığında iş güvenlikleri ile ilgili bir savunmaya geçerek kaçınılmaz değişmeye karşı direneceklerdir. İnsanlar değişime direnirler, örgütsel direnç ise bundan kat kat fazladır. Sistem ve altyapı sınırlamaları ise, değişim mühendisliğinin önündeki teknik engellerdir. Teknik ve beşeri konular bir arada ele alınmaksızın Değişim Mühendisliği çabaları başarılı olamayacaktır.

Beşeri anlamdaki problemin çözümü insanlara daha fazla hareket serbestisi vermekle mümkündür. Günümüzde örgütler, artık insanların büyük bir makinenin dişlileri olarak görülmediği yaşayan dinamik varlıklar olarak ele alınmaktadır.

2.2.2. Değişim Mühendisliği ve Sosyo Teknik Sistemlerin Eksiklikleri

Değişim Mühendisliği ve Sosyo Teknik Sistemler gibi mevcut yeniden tasarım metotları “temsili katılımlılık” formlarına dayanmaktadır. Bu metotlarda yeni çalışma sisteminin tasarımı hakkında çoğu karar ya dış uzmanlar ya da geleneksel karar vericilere bırakılmaktadır. Oysa ki KT “tam katılım”da directmekte, tüm çalışanların sürekli olarak sistemin yeniden tasarımında görev almasını zorunlu kılmaktadır.

Değişim Mühendisliği (DM) ve Sosyo Teknik Sistemler (STS) gibi yöntemlerin Katılımlı Tasarıma göre eksiklikleri aşağıdaki gibidir:

- Elit Azınlık, Çoğunluğun Geleceğini Tasarlar

Hem DM hem de STS için ortak olan bir özellik iki yöntemin de yeniden tasarım sürecine yönelmesi için küçük bir takım kurmasıdır. STS’de bir “tasarım takımı” organizasyondan dikey bir dilim kesilerek alınır. Bu takım 6-12 kişiden oluşur ve genelde bu takıma özel bir çalışma odası verilir. Takım üyeleri 6-18 ay kadar birlikte çalışırlar. Bu çalışmanın büyük çoğunluğu organizasyonun sosyal ve teknik performansını ortaya koyan yerlerin analiz edilmesi ile geçer. Bu analitik çalışmanın arkasından tasarım takımının en iyi tasarım ile ortaya çıkması beklenir.

DM yöntemi de benzer bir çalışma tarzına sahiptir. Ancak STS’den daha az katılımlıdır. DM projesini yürütmek sadece üst yönetim tarafından yapılabilecek bir iş olarak kabul edilir. Tasarım takımı organizasyonun üst kesiminde yer alan üyelerden oluşturulur. Tasarım takımı, çekirdek iş süreçlerini analiz eder ve yeniden tasarlar. Çoğu takım çalışmasının sonunda ortaya detaylı iş akış diyagramları ve işlem süreç şemalarıyla çıkar. Tasarım takımının çalışması sırasında gözetilen esas amaç, karın artırılabilceği, maliyetlerin düşürülebileceği noktaları tespit etmektir. [12]

Hammer ve Champy (1993); operasyonel yöneticilerin ustabaşları, DM çalışmasını yürütmeye yetecek kadar geniş perspektife sahip olmadıklarını iddia etmektedirler. Her ustabaşı ancak kendi iş alanında sınırlı bir optimizasyon yapabilir. Tüm ustabaşları bir araya gelip tüm sistemi iyileştirseler de bu çalışma mutlak surette müdürler tarafından sabotage edilecektir. Bu nedenle DM çalışmasını yürütmek ancak ve ancak yeniden tasarlanmaktan korkmayan üst yöneticilerin yapabileceği bir iştir.

Gerek DM gerekse STS yöntemlerinin ortak bir olumsuzluğu tasarım takımına duyulan güvensizliktir. Öyle bir takım düşünün ki bu takım kendini adeta bir manastıra kapatarak dışarı sızdırmak istemedikleri bir şeylerin üzerinde çalışsın, seçilmiş insanlardan oluşsun, üst düzey yöneticiler ve güven duyulan danışmanlarla çalışsın, insanların çalışmalarını hatta organizasyondaki yerlerini değiştirebilme yetkisine sahip olsun ve insanların üzerinde itiraz kabul etmeyen geri döndürülmesi mümkün olmayan değişiklikler tasarlayabilsin. Organizasyonda yer alan fakat takımın içinde görev almayan herkesin bu takımdan çekilmeye hakkı vardır.

DM ve STS yöntemleri, değişimi asıl uygulayacak olan çoğunluğu çalışmanın şekli nedeniyle organizasyonel hedeflerin karşısına koymaktadır. Bu tür yapılarda direnç kaçınılmazdır.

- **Danışmanlara Aşırı Güven ve Bağımlılık**

Kendi kendini yönetme becerisini geliştirmektense DM ve STS gibi uzman odaklı tekniklere başvurmak bir organizasyonun danışmanlara olan bağımlılığını artırır. Çoğu danışman, firmaların kendi kendini yöneten bir organizasyon olmasını, kendi çıkarlarına ters olduğu için istemez ve firmalara bu konuda bilgi aktarmaz.

- **Anlaşılamayan Lisan ve Akademik Jargon**

Özellikle STS yönteminin taşıdığı bir olumsuzluk kullanılan dilin fazla akademik olmasıdır. Teorisi akademisyenler tarafından, yine akademisyenler için geliştirilmiş olan bu yöntemin pratiğe tercüme edilmesi ve uygulanması bu nedenle zor olmaktadır. Akademik jargonun kullanılıyor olması bir yandan yöntemi uzman odaklı kılmakta iken diğer yandan da gelişmesini engellemiştir. [12]

- **Yeniden Tasarım Sürecine Parçacı Yaklaşım**

DM öncüleri maalesef yöntemin esaslarını ortaya koyarken bütünün, parçaların toplamından daha büyük olduğu gerçeğini göz ardı etmişlerdir. DM çalışmalarında organizasyonun parçaları üzerine, onları daha yalın ve verimli hale getirmek için odaklanılır. Her bir parça sanki vakum içindeymiş gibi diğer parçalardan ayrı düşünülür ve optimize edilir. Bu klasik parçacı yaklaşımın tipik bir örneğidir. Aksayan alt parça tespit edilir ve yenisi ile değiştirilir. Tüm parçalar optimize edildikten ve yerine konulduktan sonra sistemin maksimum performansta çalışması beklenir.

Bu tip sosyal, yani içinde insan faktörü olan sistemlerde, mekanik yaklaşım olumlu sonuçlar vermemektedir. Gerçek çözüm sistemin tamamını göz önünde bulundurarak global optimizasyon aramaktadır.

- **Yavaş ve Sıkıcı Süreçler**

DM veya STS çalışması, veri toplama ve toplanan verilerin analizinin uzun zaman alması nedeniyle 6 ila 18 ay sürer. Zaten sürekli değişen dış çevre ise bu süre içinde yeni değişimler geçirecektir.

Tasarım takımları genellikle dış uzmanlar tarafından analitik teknikler konusunda eğitilirler ve tasarım grubunda yer almayan kişiler eğitim almazlar. Söz konusu analitik tekniklerin uzmanlık ve odaklaşma gereksinimleri ve takımda olmayanların eğitilmemesi tasarım takımını organizasyonun geri kalan kısmından soyutlamakta, takımda yer almayanları sisteme yabancılaştırmaktadır. Bu yöntemlerin savunucuları uzmanlaşmanın ve bu

detaylı çalışmanın sonucunda çok önemli iyileştirmelerin ortaya çıkacağını, ayrıca yönetimin çıkan sonucu derhal uygulatabileceğini iddia etmektedirler. Ancak yapılan araştırmalar bu savları çürütmektedir.

- **Esaslı Değişim Yerine Kısmi Değişim**

DM veya STS çalışmalarında stratejik bir hata yapılmakta ve bürokratik organizasyonel yapılardan demokratik organizasyonel yapılara geçilememektedir. Çalışma, sadece alt kademelerin iş süreçlerini yeniden tasarlamakta, yukarıdakilere dokunmamaktadır. Alt kademelere, demokratik ve takım çalışmasına dayalı bir çalışma düzenine geçtikleri söylenmekte, üst kademeler ise hiyerarşi uygulamaya devam etmektedirler.

Tasarım takımında yer almayan dolayısıyla projeyi tam olarak anlamamış ve hazmedememiş kişiler kendilerine söylenenler ile yaşadıkları arasında böyle farklar gördükçe karmaşaya düşmekte, yabancılaşmakta ve sonuç olarak projenin başarı düzeyini düşürmektedirler.

- **Ortak Çıkarlar Varsayımı ve Çelişkilerden Kaçınmak**

DM ve STS yöntemleri, organizasyondaki farklı kişilerin farklı çıkarlar peşinde koşabilecekleri ve bunun bir çelişki doğurabileceği ihtimalini hafife almaktadırlar. Yöntemler bütünsel optimizasyon, yüksek performans, kalite, üretkenlik vb. hedeflere koşarken daima organizasyonu, yaşayan bir metabolizma yerine bir makine gibi görmektedirler.

Gayet doğal olarak, bir organizasyonda farklı kişilerin farklı hedefleri olabileceği ve bir şekilde bu hedeflerin çelişebileceği düşünülmelidir. Tasarım takımında yer alan güçlü azınlığın çıkarları çoğunluğun çıkarlarına ters düşerse, bu projenin demokratik ve kendi kendini yöneten bir çalışma sistemi ile sonuçlanması mümkün olmaz. [12]

- **Değişimin İnsan Yanı İhmal Edilir**

DM fırtınası aslında Taylorizmin günümüzdeki bir yansımasıdır. Ancak bugünün çalışanları yeni bir çağın açılmasıyla ortaya çıkmış göçmen işçiler

değil; eğitimli, güdülenmiş ve bilinçli profesyonellerdir. Bu aradaki fark DM'nin teorideki yönetimin yakaladığı başarıya ulaşmasını engellemektedir.

- **Uygulama Aşamasında Direnç**

Yukarıda sayılan tüm olumsuzluklar DM veya STS projesinin uygulama aşamasında dirençle karşılaşmasına yol açmaktadır. Bu direnç büyük ölçüde projenin başarısına engel olmaktadır. Değişim Mühendisliği'nin öncülerinden Hammer ve Champy'nin kitabında yer alan sözde başarılı örnekler olan Hallmark, Capital Holding Corporation, Mutual Benefit Life şirketlerinin aslında bahsedildiği gibi başarılı örnekler olmadığı Davenport tarafından ortaya konmuştur. Bu firmalarda maliyet artışı, idaresi eskisinden daha zor olan iş süreçleri, azalan karlılık oranları ve demoralize olan çalışanlar tespit edilmiştir. Bu da Hammer ve Champy'nin vaat ettiği başarıdan uzaktır. [5]

2.3. Katılımlı Tasarımın Avantajları

Katılımlı Tasarım'ın temel amacı, organizasyonun yapısını temsili demokrasiden tam demokrasiye çevirmektir. KT uzman odaklı yeniden tasarım metotlarının getirdiği olumsuzlukların ve problemlerin üstesinden gelir ve güçlü danışmanlara, elit tasarım takımlarına, ismi her ne ise değişim kurallarına çok az başvurur. Onun yerine çalışanlar geleneksel olarak uzmanların işi olarak görülen organizasyonel değişimi gerçekleştirmek için gerek duyacakları kavramsal ve pratik bilgilerle donatılırlar.

KT, çalışanları kendi alanlarının uzmanları olarak görür. Kendi durumlarına özgü değişiklikleri tasarlamalarına izin verir. Bir güven atmosferi oluşturulur. Empoze edilmeye çalışılan bir şablon olmadığı için çalışanlar tasarım sürecinde rol almaya daha yatkındırlar. Kendi faydaları göz önüne alındığından, çalışanlar tasarım sürecinde daha fazla rol alırlar. İşine sahip çıkmanın güçlü hisleri uyandırılır.

Bu bağlamda KT, direncin aşılması ve kendi kendini yöneten çalışma sistemlerinin tüm işletmeye yayılması yolunda önemli oranda yol alır.

KT; basitliği, hızlı uygulanabilir ve zaman alıcı analitik teknikleri içermeyen karakteri ile tüm çalışanlar tarafından kendi departmanlarında uygulanabilir bir

yöntemdir. Syncrude Canada ve Forster's Brewing gibi büyük organizasyonlar kendi kendini yöneten çalışma sistemleri için yeniden tasarım sürecini bir yıldan kısa bir süre içerisinde tamamlamışlardır. Sürecin mimarları bizzat çalışanlar olduğundan, kendi kendini yöneten çalışma takımlarına geçiş süreci daha düzgün ve yaratılan değişimler daha kalıcı olmaktadır. Zira hiç bir insan kendi yarattığı fikrin karşısında olmaz, bu fikrin uygulanmasına direnç göstermez.

KT metodunun adı geçen diğer yeniden tasarım metotlarıyla karşılaştırılması aşağıda Tablo 2.1.'de gösterilmiştir.



Tablo 2.1. Değişim Mühendisliği, Sosyo-Teknik Sistemler ve Katılımlı Tasarım Yöntemleri Arasında Karşılaştırmalar

Konu\Yöntem	DM	STS	KT
<i>Tasarımın Yeri</i>	Tasarım takımı	Tasarım takımı	Yerel Birimler
<i>Tasarımı Yapan</i>	Uzman	Uzman	Katılımcılar
<i>Tasarım Odağı</i>	Teknik: Organizasyonu iş süreçlerinin çevresinde yeniden tasarla, değer yaratmayan işleri elimine et.	Sosyo&Teknik: Organizasyonu, insanlar ve teknoloji arasında daha iyi bir eşleşme olacak şekilde yeniden tasarla.	Yapısal: Organizasyonun kontrol ve koordinasyonunu kendi kendini yöneten takımlara tahsis et.
<i>İdari Yapı</i>	Etkilenen kişilerin direkt katılımı olmaksızın gizli bir takım tasarım işini yapar.	Temsili bir ekip, girdi ve geri beslemelerin etkisinde tasarım işini yapar.	Her birim için çalışanlar işi kendileri tasarlar. Direkt ve anında katılım vardır.
<i>Uygulama Süresi</i>	Uzun (1-3 yıl)	Uzun (1-3 yıl)	Kısa (3-12 ay)
<i>Kayıtlar</i>	Çok uzun ve parçacı yaklaştığı için günümüzde genellikle başarısız	İyi sınırlandırılmış birimlerde başarılı ancak yayılamaz	Uygun hazırlıkla, geniş yayılım ve kabul edilme sağlar

KT yöntemini diğer yöntemlere göre daha üstün kılan özellikler şöyle sıralanabilir:

- KT Sistemli Yapısal Değişiklik Yapmaya Odaklanır

Kendi kendini yönetime geçiş tüm organizasyonda sistemli, yapısal bir değişiklik yapmayı gerektirir. KT sadece organizasyonun alt seviyelerindeki

alışanlarla sınırlı bir çalışan katılım programı değildir. KT tüm organizasyonda, gücü değiştiren ve yeniden dağıtan büyük yapısal değişiklikler üretir. Başarılı bir KT projesi ile organizasyonel yapıda tüm seviyelerdeki kişilerin işlerinde radikal değişiklikler ortaya çıkar.

KT, davranış bilimi yaklaşımındaki gibi insanları aynı sistem içerisinde farklı bir şekilde çalıştırmayı değil, çalışma sisteminin tamamını değiştirmeyi hedefleyen bir yöntemdir. Davranış bilimi yaklaşımının kökleri insan ilişkileri ekolüne kadar uzanmaktadır. Bu yaklaşım uzun yıllar boyunca uygulanmıştır. Her spesifik problem için bir çözüm geliştirilmiş, insanlar sürekli olarak bu çözümler hakkında eğitilmiştir. Ancak sistem yaklaşımı kullanılmadığından, sistemin bütünü yerine onu oluşturan parçalarla ilgilenildiğinden, problemin köklerine inilememiş ve harcanan çabalar verimli sonuçlanmamıştır.

- **KT Kendi Kendine Öğrenmeyi Kolaylaştırır**

Bizzat yaparak öğrenmek, insanların bir şeyi öğrenmesinin en etkin yoludur. Kendilerine uzak bir konuda saatlerce eğitim verilmesi, insanları bunaltmakta ve istenilen düzeyde öğrenmemeleri ile sonuçlanmaktadır. Yıllar boyunca, firmalarda çalışanlara günün moda yönetim teknikleri, iş geliştirme araçları hakkında eğilim verilir. Ancak, sonuçta değişen çok fazla şey yoktur. Çalışanlara işlerini bırakıp eğitime gitmeleri gerektiği söylendiğinde mutlu olmazlar. Çünkü hiyerarşi altında çalıştıklarından, eğitimin faydasına inanmazlar.

KT, alışanlara verilecek eğitimin başkaları tarafından kararlaştırılmasını ortadan kaldırmakta, çalışanların pratik yaparak öğrenme yollarına ağırlık vermekte, teorik olarak da hangi konularda eğitim alacaklarına kendilerinin karar vermesini sağlamaktadır.

- **KT Değişim Uygulamalarını ve Bilgilerini Birleştirir**

Klasik organizasyonlarda operasyonel seviyedeki çalışanlar kendi alanlarındaki problemleri tam anlamıyla göremezler. Çünkü bütünün tamamını görmeleri mümkün değildir. Kendi alanının dışında kalan fonksiyonlar hakkında bilgi sahibi olmayan, aradaki ilişkileri bilmeyen bir kişiden problemi çözmesi de

beklenemez. Çoğu durumda problemi çözecek bilgiye sahip olsalar bile gerekli yetki ve kaynaklara sahip olmadıkları için elleri kolları bağlanır. Tepedekilerin de tüm organizasyon hakkında yüzeysel bilgiye sahip olmaları ve özel problemleri derinlemesine bilememeleri, çoğu zaman problemi çözmeyi zorlaştırır.

Bir KT oturumunda çalışanlar bir araya geldiklerinde çalışmaya şu tip sorularla başlarlar:

- Mevcut problemler nerede ortaya çıkıyor?
- Departmanlar arası sınırlar doğru çizilmiş mi?
- İş akışını hızlandırma ve müşteri beklentilerini karşılayabilme oranını artıracak şekilde, departmanlar arası etkileşimler ve ilişkiler nasıl düzenlenebilir?
- Yeni bir çalışma düzeninde nerede problemler çıkabilir?
- Bu problemleri minimize etmek için nasıl bir çalışma düzeni seçilebilir?
- Toplam değer akışında maliyet minimizasyonu nerelerde sağlanabilir?

Tüm bu sorulara karşı bulunan yanıtlar ve uygulama örnekleri bir havuzda toplanır ve farklı fonksiyonel çalışma grupları arasında güçlü bir bağ kurulmuş olur.

- **KT Karşılıklı Güven İçin Optimal Şartlar Yaratır**

KT'nin temel dayanak noktası önceden belirlenmiş bir tasarımın empoze edilmeye çalışılmamasıdır. Katılımcılar tasarımı tamamen kendileri belirlerler. Alt seviye çalışanları kendileri üzerinde bir oyun oynanmadığını gördükten ve güvenmeye başladıktan sonra, sıra üst düzey çalışanlarının güvenini sağlamaktadır. Katılımcıların üst düzeye zarar vermek için uygun olmayan bir tasarım geliştirmesi ihtimali düşünülebilir. Ancak her takımda her düzeyden katılımcılar olacağı için bu ihtimalin hayata geçmesi mümkün değildir. Böylece karşılıklı güven ortamı sağlanmış olur.

- **KT Demokratik Tasarım Prensibinin Bilinçli Uygulamasıdır**

Hiyerarşik organizasyon yapıları, açıkça ifade edilmese de insanlar üzerinde bir çeşit kölelik düzeni kurmanın bir çeşit örneğidir. KT ile ulaşılmaya çalışılan nokta kendi kendini yöneten organizasyonel yapılar, yani çalışma hayatında gerçek demokrasi uygulamasıdır. Bunu yaparken organizasyonda bir savaş çıkarır, bir darbe yapar gibi ateşli değil, bir misyonu yerine getirir şekilde bilinçli ve hazırlıklı hareket edilir.

- **KT Yerel Bilgi Üzerine Kurulan Tekil Tasarımlar Kullanır**

Bir organizasyonda, bir çalışma sisteminde doğru sonucu vermiş, başarıyla uygulanmış bir tasarım başka bir sistemde başarılı sonuç vermeyebilir. Yapılacak değişiklikler, önceki başarılı uygulama örneklerinden kopyalama yoluyla değil, konunun içinde yer alan kişilerin katılımıyla, bu farklı duruma özgü olarak sıfırdan tasarlanmalıdır.

- **KT Geniş Cephe Yaklaşımı Kullanır**

DM ve STS gibi mevcut yeniden tasarım yöntemlerinin yayılma problemi yaşadıkları, ilk uygulandıkları yerde kaldıkları ve organizasyonun tamamı tarafından sahiplenilmedikleri bilinmektedir. KT yönteminin bunlardan farkı organizasyonun tamamında aynı anda uygulanması ve anında kabul edilmesiyle tüm organizasyonda acil ve köklü gelişme sağlanmasıdır.

Tasarımın anında hayata geçirilmesi, uygulama ve düzeltme sürelerini kısaltmakta, başarı olasılığını arttırmaktadır.

2.4. Demokratik ve Bürokratik Tasarımlar

Emery 1977’de, bürokratik ve kendi kendini yöneten organizasyonların arasındaki farkı tanımlamak için iki basit tasarım prensibi tanımlamıştır. Bürokratik tasarımda işin sorumluluğu ve koordinasyonu işin yapıldığı seviyenin bir kademe üzerindedir. Bu tarz tasarlanmış organizasyonlar sayıca daha fazladır. Hatta organizasyonların tamamına yakını bu tarz tasarlanmıştır. Ancak günümüzde, bu tarz bir tasarım prensibinin etkisi azalmaktadır. Sosyal ve ekonomik değişimler

sebebiyle; çevre şartlarına kolay adapte olamama, artan işçi sorunları duyarsızlığı, iş kargaşası ve organizasyonel karışıklıklar yüzünden büyüme ve yeni buluşların gecikmesi gibi emareler bürokratik organizasyonlarda görülen ilk çatlaklardır. En iyi yönetilen bürokratik organizasyonlarda bile bu tarz emareler görülür. Bürokratik organizasyonların zayıf tarafları aşağıda sıralanmıştır. [7]

- **Klasik Peter prensibi:**

Otorite, kişinin katkısına göre değil pozisyonuna göre delege edilir.

- **Oyuncu Oryantasyonu:**

Altta bulunanlar sadece kendini başarılı gösteren veya işine gelen olayları ve yukarıdan gelen bilgilerden kendilerine uygun olanları özümserler. Bu yapı yönetici kademesinin tepesine doğru aynı şekilde devam eder.

- **Onlar ve Biz Sendromu:**

Tamamen rekabetçi bir anlayış vardır. İnsanlar insana karşı, gruplar gruplara karşıdır. Herkes promosyon ve kıdem için yaşamaya başlar.

- **Bir Numarayı Aramak:**

Organizasyonda hiç kimse durup geriye bakmakla yükümlü değildir. Geri besleme yoktur. Bu sebeple iyi bir öğrenme olamaz. Her insan sadece kendine bakarak kendi gelişiminden sorumludur.

- **Klasik Asker Problemi:**

Çalışanlar gölge ve resmi olmayan bir organizasyonel yapı isterler. Bu yapıda kuralları, kendi yararlarına değiştirip avantaj sağlamaya çalışırlar. Mesela, kısa sürede gayri resmi üretim normları geliştirilir.

- **Klasik Moral Problemi:**

Çalışanlar psikolojik olarak kendilerini tatmin etmeyen işlerde kötü performans gösterirler. Organizasyonunun kötü performansı; düşük üretim kapasitesi, kötü işçilik, yüzeysel müşteri ilişkileri ile ortaya çıkabilir. Ne zamanki; insan ruhunu

etkileyecek bir sistem olursa, hemen devamında yabancılaşma, ilgisizlik, sıkılganlık ve dargınlık gibi davranışlar gözlemlenir.

Bürokratik organizasyonlarda müdür veya patronlar eğer teknik bilgi yoksunu insanlar iseler ve bu bilgisizliği keyfe kader kurallarla destekliyorlarsa, resmi olan organizasyon yapısı gayri resmi bir yapıya dönüşecektir. Bu da yapıda görevler arası karmaşayı ve çatışmayı arttıracaktır. Sonuç olarak, çalışanların yasal ve rasyonel olmayan insani ilişkilerle korkutulması ortaya çıkar.

Bir karikatürist olan Scott Adams, kariyerini modern organizasyonlarında bürokratik tasarımın eksik taraflarını hicvetmek için harcamıştır. Dilbert Prensipleri adlı kitap, milyonlarca satmış ve halen resimli komik karikatürleri bir çok ofisin duvarlarını süslemektedir. Çıkardığı sonuç, verimli çalışmayan işçilerin bu sistemde yönetim mekanizmalarına terfi ettiğiidir.

Tüm gözle görülen kanıt ve delilere göre, kendi kendini yöneten organizasyonların geleneksel organizasyonlara nazaran çok daha avantajlı olduğu gözükmemektedir. Ancak tüm bu ekonomik ve sosyal avantajlara rağmen, bir çok yönetici değişime karşı durmaktadırlar.

Günümüzde pek çok yönetici, bürokratik organizasyonların değişen ve globalleşen dünya şartlarında rekabet etmek için yetersiz kaldığını farketmemektedir. Bu sebeple, 1990'ların sonunda bürokratik organizasyonlar karşıtı makalelerin sayısında artış gözlenmeye başlanmıştır. Bir kısım yönetici ise tamamen bir değişim yerine, yani bürokratik paradigmayı değiştirmek yerine, sadece ufak düzeltmeler yaparak yapıyı düzeltmeye çalışmışlardır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta; Ad - Hoc tarzı geliştirmeler, çapraz fonksiyon takımları, problem çözen takımlar ve yetkileri artırılmış takımlar kurarak bu geçişin daha yavaş ve sağlıklı olmasıdır.

Bunların yanında Değişim Mühendisliği ve kendi kendini yöneten iş takımları gibi radikal ve yeni bazı örnekler ortaya çıkmıştır. Bu modeller, yönetimin kafasında olan organizasyon modeline uymakta olup halen çok bürokratiktir.

Buna verebilecek ciddi bir örnek, New York'taki Corning cam işleri fabrikalarıdır. Burada, 28 kendi kendini yöneten yerel fabrika vardır. Corning bu yöntemi uygularken anlamıştır ki; geleneksel olan yönetici davranışlarından derhal

2. Her işçi makinenin bir parçasıdır. Makinenin yapamadığı işleri yapmakla yükümlüdür.
3. İnsanlar ve işleri ayrı yapıdadır. Yöneticilerin görevi ise, bu ikiliyi birbiriyle bağdaştırıp belirsizlikleri ve problemleri ortadan kaldırmaktır. Bunu sağlayan yöneticiler, kendileri için bunu sağlayacak birilerine ihtiyaç duyacaklardır. Bu durum bir merdiven gibi tepeye çıkacak ve organizasyon çok kademeli bir hal alacaktır. Bürokratik organizasyonlarda bir yöneticinin yeri, altında çalışan insan sayısına bağlıdır. Karar vermedeki yetkisi ve sorumluluğu düşünülmez.
4. Organizasyon, kendi çıkarları doğrultusunda, her türlü sosyal mekanizmayı kullanmaya yetkilidir.
5. İşlerin bölünmesi çok önemlidir. Bu şekilde, harcamalar azaltılabilir. Dolayısıyla işi yapanın, işi daha az beceri ile yapması sağlanır. Yani işi yapan, makinenin bir uzantısı olarak görülür. Böylece makine sadeleştirilip masraflar azaltılmış olur.

Yukarıda sayılan prensipler, çok eskilerde kalmış gibi görünseler de; bu prensipler, işlerin tasarımında şu anda bile kullanılmaktadır. Endüstri ve işletme mühendisleri bu tarzda işler tasarlarlar. Buradan da anlaşıldığı gibi işleri bölüp sadeleştirmek; hazırlık zamanını, eğitimi ve hataları azalttığı gibi kalifiye işçiye olan ihtiyacı da azaltır. İşlerin mekanizasyonu ve standardizasyonu arttırmak da sonuçta kaliteyi, durağan iş ortamını ve ürün akışını arttırır. Eğer işçiler arası izolasyonu arttırırsak; iletişim kurulamayacağından, gayri resmi grupların kurulmasını önlemiş oluruz. Çalışanlar, kendilerini sadece işlerine verebilirler. Düşünmeyi gerektirmeyen işler daha verimlidir. Düşünmeyi gerektiren işlerde karar vermek zaman alır. Hata yapma olasılığı artar.

Emery'in incelediği tasarım prensiplerine göre bir işçi, bir üretim hattında hata yapıyorsa hemen yerine başkasını koyabiliriz. Eğer organizasyonun yapısı da böyle kurulur ise, maliyetlerimiz aşağı düşer. Çünkü bilgi ve eğitime önem verilmez. Gerçekte işlerin böyle olmadığı, 1970'lerde maliyetin bu mekanizmayla fark ettirmeden arttığı görülmüştür. İşçiler işlerden soğumaya, demoralize olmaya ve yok olma duygusuna kapılırlar ve hatalar artmaya başlar. En sonunda ise stres kaynaklı rahatsızlıklar, zayıf kalite, sabotaj, iş kazaları ve sendikalaşmada artış görülür. [7]

Bunlarla beraber, bürokratik yapıda organizasyonların temel bir dayanağı da otoritenin hiyerarşik yapısıdır. Hiyerarşi, geleneksel organizasyonlarda hem yönetici, hem işçiler için bir çok avantaj sağlar. Hem yöneticiler, hem işçiler sorumluluktan kurtulur. Sadece kendi işlerini yaparlar. Yanlış bile olsa sorumluluk yukarıdadır. Bu nedenle, insanlarda psikolojik bir rahatlık sağlanır.

Hiyerarşinin birkaç faydası daha vardır. Haberleşme için bir kanal, koordinasyon için bir köprü ve bir kontrol mekanizması oluşturur. Ancak hiyerarşinin burada bitmesi lazımdır. Her organizasyonun bu bağlamda hiyerarşiye ihtiyacı vardır. Ancak hiyerarşi, bürokratik bir tasarımda temel taşı olarak kullanılınca fonksiyonelliğini ve insaniyetini yitirir. Aşağıda, Tablo 2.2.'de bürokratik ve demokratik tasarımların karşılaştırması yapılmıştır.



Tablo 2.2. Bürokratik ve Demokratik Tasarımlar

Bürokratik Tasarım	Demokratik Tasarım
Makina izdüşümü	Beyin izdüşümü
Parçaların bolluğu	İşlevlerin bolluğu
Parçayı görme	Bütünü görme
İş bölme	İş çarpma
İş tanımı ve görev alanı netleştirme	İş tasarımı ve az özellik belirtme
Hiyerarşi üreten: Sonsuz hiyerarşi	Hiyerarşi yokeden: Sıfır hiyerarşi
Tüm yetkiyi hatta tutma	Kesirli yetki ve yetki göçertme
Tek lider	Herkes lider
İş verme	İş alma
Bireysel girişim	Kollektif girişim
Takım ruhu	Takım oyunu

Geleneksel bürokratik organizasyonların en önemli karakterlerinden biri de, sorumluluk sistemi yaratması ve yöneticilerin çalışanlarını, atadıkları işlerden sorumlu tutmalarıdır. Kişiler görevlere, performanslarına göre atanır. Bu ikili arasında yani çalışan ve yönetici arasında sorumluluk çizgisi açık ve nettir. Bu sistemin başarılı olabilmesi için işlerin ve görevlerin iyice bölünüp, insanlara atanması lazımdır. Aksi takdirde işin yapılamamasından kimse sorumlu tutulamaz. Bu sebeple herkesin sorumluluğu açık ve net olmalıdır.

Bu bakış açısı ile bir organizasyon çok güvenli gelebilir. Ama, çalışanlar işin tamamını göremediklerinden aslında yetersiz sorunludur. İşler o kadar bölünmüştür

ve insanlar bu dar alanda işlere atanmıştır ki; çalışanların her zaman tepelerinde organizasyonun kontrolünü ve koordinasyonunu sağlayacak birilerine ihtiyaçları vardır. Bu sistem iş ile direkt temas halinde olanların sorumluluklarını ve yeteneklerini kısıtlayan veya kullanılmasına izin vermeyen otoriter bir yapıdır. Görev, rol ve ilişki yaratıcılığı minimumdardır. Burada çok önemli bir özellik daha vardır. Bürokratik yapıda kontrol ve koordinasyon ile ilgili bütün önemli kararlar yukarıdan aşağıya doğru verilir. Aynı zamanda otoriteye sahip olan sorumluluk sahibi yöneticiler için psikolojik bir korunma sağlar. Bununla beraber hiyerarşik yapıda yukarıya doğru çıkıldıkça psikolojik tansiyon artar. Geleneksel yapıda bir hiyerarşik düzende, her yönetici yönettiği departmanın veya çalışma grubunun hedeflerine ulaşip ulaşmadığından sorumludur. Burada yöneticinin görevi, işleri işçilere delege etmektir. İşlerin tamamen yönetici tarafından yapılması beklenmez. Bu yapı çalışanları tamamen üstlerine bağımlı hale getirir, ne yapacakları veya yapmayacakları hep bir üst tarafından söylenir.

Yapının bir de ters tarafı vardır. Yöneticiler de sadece çalışanların performansına bağımlı hale gelir. Çalışanların performansı, yöneticinin başarısını doğrudan etkiler. Bir yöneticinin kendi bölümündeki çalışanların başarısı olmadan ve kendi bakış alanının dışındaki, öteki departmanların işbirliği olmadan başarılı olması beklenemez. Kişiyeye verilen resmi otorite kişinin yaptığı işteki sorumluluğuna göre verilir. Böyle bir otorite daima sınırlıdır. Sadece öteki çalışanların çabalarına bağlıdır. Geleneksel ve bürokratik yapıda otorite ve sorumluluk arasında bir boşluk doğar. Bu fark geleneksel yapıda stres ve psikolojik bir tansiyon yaratır.

Yöneticiler, çalışanlar üzerindeki stresi azaltmak için kendi altında çalışanların işlerini bilmeye ve yapılandırmaya mecburdurlar. Karar verme mekanizması, yukarıdan aşağıya olduğundan, probleme en yakın bulunan kişiler veya problemi çözebilecek kişilerin, kendi işleri ile alakalı hiçbir otorite veya kontrolleri yoktur. Bu kontrol ve otorite yukarıdadır. Yine de, çalışanlar yöneticiler tarafından işin yapımından sorumlu tutulurlar. Bu bürokratik yapıda çalışanlar ve yöneticiler çift taraflı birbirlerine bağlı olurlar. Bu yapı, geleneksel yapıdaki hiyerarşinin doğurduğu işletme kaygısını, çok kesin sorumlulukların belirlenmesi ile azaltılabilir. Mesela, bunu başarmanın en kolay yolu, özel görevleri spesifik insanlara atamaktır. Ancak bu da, otorite ve sorumluluk arası boşluğu azaltmaz. Eğer aradaki fark, biraz fazla

açılırsa bir süre sonra, çalışanlar kendilerini işin bir parçasını olarak görmemeye ve işten soğumaya başlarlar. Sebebi ise, kendi korkularını kontrol ve koordine edememeleridir. Bu sebepten dolayı, bürokratik organizasyonlarda zaten var olan psikolojik durum ve belirsizlik artar. Yöneticilerin bu durumu farketmeleri uzun zaman alabilir. Genellikle çalışanların belirli hedefleri tutturamamaları veya çalışanların resmi sisteme olan bir başkaldırıları ile ortaya çıkar. Yahut basitçe, kendi hedeflerini şirketin hedeflerinden öne koyarlarsa fark ederler. Yöneticiler ise bunu engelleyecek, kontrol ve izleme sistemlerini hazırlamakla yükümlüdürler. Kontrol mekanizmaları ise idari el kitapları, kural kitapları, elektronik gözetim ve performans işletim sistemleri gibi izleme ve kontrol mekanizmalarıdır.

Kontrol sistemleri kişiler arasında uzlaştırıcı bir yapı oluşturamadığında, yöneticilerin yapabileceği tek şey, otoriteyi ötekiler üzerinde kullanmaktır. Emirler; zorlama, tatlı sözlerle kandırma, yaptırımlar ve korku ile empoze edilip kontrol ve koordinasyon sağlanmaya çalışılır.

Son olarak, hakimiyet ve egemenliği kullanan yöneticiler otokratik olarak adlanırlar. Bu yapıdaki mesaj “Dediğimi yap yoksa”dır. Bu hiyerarşik yapıda özenle hazırlanmış planlara ihtiyaç vardır. Bu planlar oluşmazsa disiplin ve ceza vardır. Bu da geçmişe bir dönüşür.

Hiyerarşi kelimesi eski yunan uygarlıklarından gelmektedir ve manası kutsal emirdir. Seçkin kişiler tarafından işçilerin çalıştırılmasında ve kontrolünde kullanılmıştır. Lewis’in bulgularına göre fiziksel işkence ve sakatlanma gibi olaylar, ilk Mezopotamya ve Mısır bürokrasilerinde çok doğaldır. Bu bilgiler ise, bizim şu anda yargıladığımız Taylor’u bir melek haline getirmektedir. Emery’nin söylediğine göre Taylor sadece yeni ve kolay bir yapı tasarlamış ve bu yapının Amerika gibi yerlerde çalışmasını sağlamıştır. [6]

Otokrasi ve demokrasi tamamen birbirinden farklı sistemlerdir. Kapitalizm, sorumluluğun dışında bir kavramdır ve yöneticilerin bir kabusudur. Levinson enstitüsünde çalışan Gerald Kaines’e göre geleneksel otorite ve eski moda sorumluluk, hala bir işletmeyi yönetmek için en iyi yoldur. İşçiye yetki vermek, esnekliği artırmak için iş takımlarının kurulması gibi kavramlar sayılabilirliğe göre anlamsızdır.

Çoğu geleneksel organizasyonda hedefler genellikle yönetimin tarafından konulur. Çalışanlar bu hedeflerin tutup tutmadığından sorumlu tutulurlar. Yöneticilerin bakış açısına göre yetki vermek, güç kaybı ve kontrol mekanizmasının kaybolacağı manasına gelir. Yönetim bu düzeni elleyip bozmak yerine, çalışanlara ve takımlara ne uygun geliyorsa onun yapılmasını söyler. Bu yaklaşım çoğu zaman standartları azaltarak morali attırmıştır. Ama standartların ve kontrolün azaltılmasının demokrasi ile ilgisi yoktur. Bir çalışma ortamında standartları azaltmak demokrasiye geçiş değil emperyalizme geçiştir. Kraines'in söylediği gibi, insanları kölelik zincirinden kurtararak daha sorumlu ve yaratıcı davranmalarını sağlayamayız. Bunu sağlamak için, ilk olarak kimin hangi karardan sorumlu olduğunu bilmeliyiz. Demokrasi, yönetimin üst kademelerinin empoze etmeye çalıştığı amaçlardan, iş grupları ile yönetimin beraber karar aldığı amaçlara geçişi sağlar. Bunu yaparken işletmenin stratejisi ile bağdaşır.

Demokratik tasarım prensiplerine göre kontrol ve koordinasyondan sorumlu olanlar, işi yapanlarla aynı seviyede olabilirler. Bu, demokratik tasarım prensiplerinin en temel ögesidir. Bir tasarım prensibini değiştirmek sadece yeni verileni benimsemek değildir. Örneğin, bir çok organizasyon yapılarında gerekli temel değişiklikleri yapmadan elektronik ticaretten bahsetmeye başlamışlardır.

Burada başka bir paradoks daha vardır. Bürokratik yapıda, işin yapılışı ve planlanması tamamen ayrılmıştır. Yöneticiler çoğunlukla değer artırıcı projelerle uğraşmak yerine işlerin doğru gitmesine konsantre olurlar. Bunun sebebi ise kontrol ve koordinasyon mekanizmasının alt seviyelere delege edilmemesi ve dolayısıyla, yöneticilerin kendilerini tehlikenin içine atarak arada tampon bölge oluşturmalarıdır. Görevi yeni fırsatlarla uğraşmak olan insanlar, iç işlerle ve koordinasyonla uğraşp bir çok yeni fırsatı kaçırr.

Aşırı yönetme, her zaman hiyerarşinin artmasına yol açar. Çünkü; kimin hangi işi yaptığının belirlenmesi iyi bir kontrol mekanizması gerektirir. Dışarıdan gelen baskılar fazlalaşmaya başladığında, yöneticiler organizasyonun dinamiklerini değiştirmek isterler. Bu da çoğu zaman, politik oyunlar ve değer getirmeyen aktivitelerle sağlanır. Bürokrasiyi bu kadar başarısız kılan, uzun ve dikey emir komuta zinciridir.

Yukarıda bahsedilen bürokratik yapıdan demokratik, yani her bireyin yönetime katılabileceği ve fikirlerini organizasyonun gelişmesi yönünde rahatça ifade edebileceği, yapıya geçiş için, bölümün başında incelenen KT, günümüzde kullanılan en önemli araçlardan biridir.

2.4.1. Bürokratik Tasarım İlkesinin Organizasyon Üzerindeki Etkileri

Bürokratik tasarımda genel olarak karşılaşılan problemler aşağıdaki sıralanmıştır.

- Fonksiyonlar arası iletişim seyrek. Dolayısıyla çalışanlar sadece kendi alanları ile ilgilenirler.
- Çalışanlar çoğunlukla kendilerini iyi gösteren bilgileri verirler.
- Hiç kimse tam ve zamanında geri besleme sağlamak için çalışmaz.
- Rekabet unsuru önemli bir rol oynar. Bu rekabet, insana karşı insan, gruba karşı grup şeklinde ortaya çıkar.
- Çalışanlar kendilerini yaptıkları işin çıktısından soyutlanmış hissederler. Kendi bölümleri ile ilgilenirler, ürün kalitesine fazla katkıları olmaz.
- Çalışanlar arasında informel “gölge” gruplaşmalar oluşur.

2.4.2. Demokratik Tasarım İlkesinin Organizasyon Üzerindeki Etkileri

Demokratik tasarımı uygulayan organizasyonlarda çalışanlar üzerindeki etkiler aşağıdaki belirtilmiştir.

- Çalışanlar arasında karşılıklı destek ve saygı vardır.
- Çalışanlar arasındaki iletişim ve geri besleme direkt ve zamanında olur.
- Çalışanlar fonksiyonlar arasında öğrenme ve kendini geliştirme fırsatı bulurlar, değişkenlik azalır.
- Üretim ihtiyaçları uyarınca çalışanlar kendi hedeflerini koyarlar.
- Her çalışan ürünün tamamı için sorumluluk alır.

- Çalışanlar bütünü ortaya çıkarmak için birlikte çalıştıklarının bilincindedirler ve bu da ürünün nihai kalitesini olumlu etkilerler.

2.5. Katılımlı Tasarım Atölyesi (KTA)

Katılımlı Tasarım Atölyesi (Participative Design Workshop) çalışanların etkinliği yüksek, kendi kendini yöneten bir çalışma sistemi tasarlamak ve uygulamak üzere bir araya geldikleri bir süreçtir. Diğer bir ifadeyle KT yaklaşımının hayata geçirilmesidir.

2.5.1. KTA'nin Kullanıldığı Yerler

İdeal olarak, KTA arama konferansı ya da bir diğer stratejik planlama sürecini takiben yapılır. Arama konferansı organizasyonel planlama hakkında önemli bilgi ve yetkilendirme üretir. Bunu takiben KTA ise sürekli organizasyonel geliştirme için araçlar sunar.

2.5.2. KTA'den Önce Yapılması Gereken Hazırlıklar

KTA'den önce organizasyon içinde bazı temel hazırlıkların yapılması ve çalışanların KT'a alıştırılması gerekmektedir. Bu hazırlık çalışmalarının bazıları aşağıda belirtilmiştir.

- Yönetim, işçiler ve varsa sendikalar, kendi kendini yöneten çalışma takımlarından oluşan bir sisteme geçmek konusunda uzlaşmaya varmış olmalıdır. Bu madde sağlandıktan sonra aşağıdaki şartlar sağlanmalıdır:
 - Organizasyonun iyi tanımlanmış bir misyonu ve hedefleri olmalıdır. (Arama konferansı veya benzeri bir strateji belirleme süreci ile bu şart karşılanabilir.)
 - Yöneticiler, mevcut işlevlerinin önemli bir kısmını veya tamamını, organizasyonun ihtiyaçlarını karşılayacak yeni sorumluluklar almak üzere bırakmaya hazır ve gönüllü olmalıdırlar.
- Mevcut yönetim, yeniden tasarım fikrine karşı şüphe ve direnci azaltmak için şu konularda çalışanlara güvence vermelidir:

- Değişime bağlı zorunlu işten çıkarmalar yaşanmayacaktır
- Ücretlerde azalma olmayacaktır.
- Tüm çalışanlar için şu konuları içeren bir brifing düzenlenmelidir:
- KTA'nin altında yatan prensipler
- Kendi kendini yönetime geçişin nedenleri
- Yönetimin desteği
- Eğer tek bir KTA ile başlanacaksa sonuçların organizasyonun tamamına nasıl duyurulacağı daha da önemlisi KTA'nin tüm organizasyona nasıl yayılacağı konusunda uzlaşmaya varılmalıdır.

2.5.3. KTA Süreci

Her KTA, sistemin tekil ihtiyaçlarını karşılamak üzere, özel olarak hazırlanmalıdır. Modelin yüksek esnekliği, bunu mümkün kılmaktadır. Örneğin, 24 kişilik bir grubu, 6'şar kişilik 4 alt gruba bölmek ve 2 tam gün süren bir çalışma genelde ideal kabul edilir. Ancak özel şartlar karşısında, KTA süresi ve grup hacmi değişebilir. KTA'nin 3 temel aşaması vardır:

1. Değerlendirme (Assessment): Katılanlar işlerini nasıl yaptıklarını ve ne kadar tatmin olduklarını değerlendirirler.
- Açılış konuşması ve gündemin okunması
 - Brifing - 1: Bürokratik organizasyon
 - Gruplar, "Etkili İşin 6 Psikolojik Kriteri" matrislerini doldururlar.
 - Sahip Olunan Yetenekler Analizi - mevcut durumun ortaya konması
 - Bulguların raporlanması - küçük gruplar sonuçlarını büyük gruba rapor ederler.

2. Yeniden Tasarım (Redesign): İşi daha iyi yapmanın yolu tasarlanır.
 - Brifing - 2: Demokratik organizasyon
 - Mevcut yapının haritalanması
 - Mevcut iş akışının haritalanması
 - Yapının yeniden tasarlanması
 - Ara rapor, küçük gruplar seçeceklerini büyük gruba sunarlar ve diğer gruplardan geri besleme alırlar.
3. Uygulama (Implementation): Yeni tasarımı uygulamak ve değerlendirmek amacıyla detaylı bir plan geliştirilir.
 - Brifing - 3: Uygulama
 - Gruplar; hedefler, eğilim/geliştirme ihtiyaçları, iç koordinasyon ve dış ilişkilerin ayarlanması, kariyer planı ve tasarımlarının matristeki skoru nasıl yükselteceğinin açıklanması konularında çalışırlar.
 - Gruplar tasarımlarını tamamlarlar.
 - Son raporlar sunulur.

Bu üç aşama yaklaşık olarak eşit zaman alır.

2.5.4. İşin Motive Edilmesi İçin Altı Kritik Psikolojik Gereksinim

Katılımlı Tasarım toplantısı, katılımcılara kritik insani gereksinimler matrisinin oluşturulması ve tamamlanması ile ilgili ayrıntılı talimatları sağlayan bir faaliyet ile başlar. Avrupa, İskandinavya, Avustralya, Hindistan ve Kuzey Amerika'da yapılan kümülatif araştırmalar, sosyal bilimcilerin, sosyal ve teknik sistemlerinin ara yüzünde ve işin sosyal havasında yer alan üretken işin psikolojik gereksinimlerinin birtakım önemli belirleyicilerini tanımlayabilmelerini sağlamıştır. İşin motive edilmesi için altı gereksinimden oluşan bir esas söz konusudur. Merrelyn ve Fred Emery, insanların yaptıkları işten tamamen sorumlu olmaları ve kendilerini işlerine

adamları için, bu gereksinimlerin iş yapısının içerisinde tasarlanması gerektiğini keşfetmişlerdir. [6]

Bu altı kritik gereksinim, tatmin edici işler oluşturmada ve insanları yetkilendirmede temel öğeler olmaktadır. Bunlara başka gereksinimler eklenebilirse de, bu öz etkin organizasyonların tasarımının temel taşlarını oluşturmakta ve bundan dolayı Katılımlı Tasarım'ın temelinde yatmaktadır.

İlk üç kritik gereksinim olan özerklik, öğrenme fırsatı ve çeşitlilik, işin içeriğine yöneliktir ve her birey için optimum olması gerekmektedir. Diğer bir deyişle, her insanın özerklik, öğrenme ve çeşitlilik ihtiyacı farklıdır. Aynı işi yapan farklı insanlar, mevcut durumdaki ilk üç iş boyutunu çok fazla ya da yetersiz bulabilirler. Matris üzerinde bu üç boyut, 0 optimum nokta olmak üzere -5 ile (çok az) +5 (çok fazla) arasında değerlendirilmiştir. Son üç gereksinim olan karşılıklı destek, anlamlı olma ve arzu edilen bir gelecek düşüncesi, maksimize edilmeye çalışılır ve 0'dan (hiç) 10'a (maksimum) kadar olan aralıkta puanlandırılır. Sonuç matrisi, puanların iş birimi, departman veya bölüm içerisindeki dağılımını gösterir.

2.5.4.1. Yeterli Dirsek Alanı, Özerklik

Bu, insanların kendi kendilerinin patronu olduklarını ve bazı özel durumlar dışında boğazlarını sıkı bir patrona ihtiyaçları olmadığını hissetmeleri düşüncesidir. Dirsek alanı ihtiyacı bireyler arasında çok fazla çeşitlilik gösterir. İnsanların işlerini nasıl yapacakları ile ilgili kararlar verebilmeleri için özgür olduklarını hissetmeleri gerekir. Fakat dikkat edilmelidir ki, insanların ne yapmaları gerektiğini bilmeleri için yeterli altyapıya sahip olmaları şarttır.

2.5.4.2. İş Üzerinde Öğrenme ve Öğrenmeye Devam Etme Fırsatı

Öğrenme ancak insanların (a) kendilerine makul ölçüde meydan okuyan hedefler ortaya koyabilmeleri, ve (b) davranışlarını düzeltebilmeleri için zaman içerisinde performanslarının geri bildirimini almaları durumunda mümkündür. Yani her birey, başkalarının onun için hedefleri belirlenmesi yerine, kendine meydan okuyan hedefler ortaya koymalıdır. İyi bir iş meydan olur. Eğer bir denetleyici "Bu işi önümüzdeki Pazartesi tamamlanmış olarak masanın üstünde istiyorum diyorsa ve

alışan da bu işin çok daha erken tamamlanabileceğini hissediyorsa bu iş optimum düzeyde bir meydan okuma sağlamayacaktır. Ayrıca işçiler ihtiyaç duyduklarında doğru performans geri bildirim sağlanmalıdır ki yanlışlarından öğrenip onları dzeltebilsinler. Zamanında geri bildirim, daha iyi çalışmanın yollarını bulmak için denemeler yapma fırsatları sağlar. Zamanında geri bildirim, daha iyi çalışmanın olmadan bir çalışan işleri doğru yapıp yapmadığını bilemez ve hedefe ulaşmak şanşa bağlı olur.

2.5.4.3. Çeşitlilik

Bazı insanlar rutin işler yapmayı tercih ederlerken bazıları da çeşitlilik ister. Sıkıntıyı ve yorgunluğu engellemek, tatmin edici bir iş ritminde yapabileceklerinin en iyisini yapmak için insanlar işlerini değiştirebilmelidirler. Kimsenin çok fazla rutin iş almaması ya da çok zorlayıcı görevler nedeni ile strese girmemesi için bireyler işlerini planlayabilmelidirler.

Sonraki üç kritik insani gereksinim çalışma alanının sosyal havası ile çalışma alanının atmosferi ile ilgilidir. İnsanlar hiçbir zaman bunların ık fazlasına sahip olamazlar. Yeniden tasarlama çabasında her katılımcı çalışma alanının yüksek derecede karşılıklı destek ve saygı, bütün ürünü görebilecekleri sosyal olarak kullanışlı olan anlamlı bir iş ve arzulanan bir gelecek sağlayıp sağlamadığını değerlendirir. Bu üçü 0’dan 10’a, en yükseği optimum olacak şekilde puanlandırılır.

2.5.4.4. Karşılıklı Destek ve Saygı

Bireylerin birlikte çalıştıkları kişilerden saygı ve destek görebilecekleri ve gördükleri koşullar mevcut olmalıdır. Kimsenin başkasına yardım etmekle ilgilenmediği, insanların “bir kişinin kaybı diğerinin kazancı” olacak şekilde birbirleriyle mücadelede oldukları ya da gurubun ilgisinin bireylerin yeteneklerini bastırdığı koşullar önlenmelidir. Çalışma alanı sistemi etkili olarak tasarlandığında, birbirleri ile rekabet halindeki çalışma hedefleriyle değil, işbirliği çabalarıyla sonuçlanır.

2.5.4.5. Anlamalı Olma ve Mülkiyet Gururu

Bir kişinin yaptığı işin genel sosyal refaha anlamlı bir katkıda bulunduğu düşüncesidir. Bu hem kaliteyi ve ürüne ya da hizmete eklenen değeri, hem de katılımcının bilgisini ve ürünün/hizmetin bütününün amacını anlamasını kapsar. İnsanlar yaptıkları işin ya da ürettikleri ürünün kalitesiz olduğuna ya da topluluk tarafından değerlendirilmediğine inanırlarsa anlamlı bir işleri olduğuna inanmayacaklardır. Ayrıca insanlar, yaptıkları işin ürünün tamamına nasıl katkıda bulunduğunu görmek ve işlerin kalitesinden gururlanmak isterler. Çalışma alanı sistemi etkili bir şekilde tasarlanırsa insanların işlerinin “büyük resim”in içine nasıl yerleştiğini bilebilir ve böylece yaptıkları işi sahiplenip ondan gurur duyarlar.

2.5.4.6. Arzu Edilen Gelecek

Bu kavram, kişisel büyümeye, bilgi ve becerilerin geliştirilmesine izin veren bir kariyer yoludur. İnsanlar yeni beceriler kazanıp grupların yönetimine katkıda bulundukları takdirde istekleri de artar.

Deneyimler göstermektedir ki; bu psikolojik gereksinimler işlerin ayrı ayrı yeniden düzenlenmesi veya genişletilmesi ile karşılanamaz. Pek çok yetkilendirme, bireylere kendi kararlarını verebilmeleri için gerekli olan gerçek otoriteyi vermeden, yalnızca daha fazla iş delege etmekle sonuçlanmaktadır. Gerçek yetkilendirme, kontrol, işin kalitesi ve gerçekte işi yapan kişilerle koordinasyon sorumluluğunun yeniden yerleştirilmesi ile başarılıdır.

Tablo 2.3. İşin Motive Edilmesi İçin Gereken Altı Psikolojik Gereksinim Matrisi Örneği

		Katılımcıların İsimleri				
	Psikolojik Kriter	Mary	Jim	John	Alice	Joe
1.	Özerklik	-2	0	-1	-3	-2
2.	Öğrenme					
(a)	Hedefleri Belirleme	-4	+3	-2	-3	-3
(b)	Geri Bildirim Alma	-3	-4	0	-4	-4
3.	Çeşitlilik	-3	+5	0	+4	-3
4.	Karlılıklı Destek	8	4	2	8	8
5.	Anlamli Olma					
(a)	Sosyal Yararlılık	9	9	9	9	9
(b)	Bütün ürünü Görme	4	10	7	3	4
6.	Arzu Edilen Gelecek	3	7	6	2	2

Katılımlı Tasarım toplantısında katılımcılar gruplar halinde çalışarak işlerinin mevcut durumunu analiz ederler. Katılımcılardan görevlerini ve çalışma ortamlarını, işin motive edilmesi için gerek duyulan altı psikolojik gereksinimi kullanarak tanımlamaları istenir. Matristeki model genellikle bürokratik organizasyonların psikolojik etkilerini yansıtır. Departmanlar veya bölümler ilk üç gereksinim için düşük değerler verirler. İkinci üç gereksinimin değerlerinin tahmini daha zordur. Tablo 2.3.'deki modelden Jim'in denetçi olduğu ancak çok fazla şeyle ilgilenmesi (çeşitlilik ve hedefler belirlemek) gerektiği sonucun çıkarabiliriz. Denetçi olduğu için kimse ona çok fazla geri bildirim vermemektedir. O da kendisine fazla saygı

duyulduğunu veya destek verildiğini düşünmemektedir. Yine de organizasyonda kendisi için arzu edilebilir bir gelecek öngörmektedir.

Ayrıca John'un, Jim'in favori elemanı olduğunu tahmin edebiliriz. John'un değerleri de çalışma arkadaşlarından düşük düzeyde sosyal destek ve saygı gördüğünü göstermektedir. Jim onu yükselmek için teşvik ediyor olabileceğinden, John da geleceğini parlak görmektedir. Mary ve Joe ise basit ve bölünmüş işlere sahiptirler. Alice'in değerleri daha da kötüdür. Düşük düzeydeki kişi olarak departmanın basit ve tekdüze işlerinin çoğunu o üstlenmiştir. Üçü de kariyer yollarının kısa olduğunun ya da iş pazarındaki şanslarının düşük olduğunun farkındadırlar. Bu olumsuz duruma katlanabilmek için de birbirlerine kenetlenmektedirler. İnfomel bir alt sistem geliştirmişlerdir ve birbirlerine bürokrasiye karşı savaşmak için karşılıklı destek vermektedirler. Hepsi departmanlarının işinin sosyal yararlılığının farkındadır; ancak yalnızca Jim ve John, işlerinin bütüne nasıl katkıda bulunduğunu görebilecek konumdadırlar.

Bu sadece böyle bir matristen nasıl sonuçlar çıkarılacağına dair bir örnektir. Gerçek bir Katılımlı Tasarım toplantısında bunların çoğu katılımcılar tarafından bilinmektedir ve matrislerin rapor toplantılarında teşhis koymak amacıyla kullanılmaları, yeniden tasarımı düzeltmeler gerektiren büyük sorun alanlarına işaret etmekle sınırlandırılmıştır.

Ürün veya hizmet üretenlerin hoşnut oldukları iş yaşamı kalitesi ne kadar yüksek olursa, onların ürettikleri ürünlerin veya hizmetlerin kalitesi de o kadar yüksek olur. Diğer bir deyişle, yüksek kaliteli bir iş yaşamından memnun olmayanlar, işlerinden olan bu memnuniyetsizliklerini düşük kaliteli ürün ve hizmetlere dönüştürürler. Altı kritik gereksinimin gereklerini yerine getirmek, çalışma alanının yeniden yapılandırılması anlamına gelir. Bu da, iş süreci boyunca kontrol ve koordinasyon sorumluluğunun, işi asıl yapan kişilere dağıtılması anlamına gelir.

2.5.5. Temel Beceriler Kontrolünün Yürütülmesi

Katılımlı Tasarım toplantısında grupların atacağı bir sonraki adım, mevcut becerilerin bir matrisini çizip doldurmaktır. Bu beceriler, temel beceriler olup iş

biriminin girdileri kalite çıktılarına dönüştürebilmeleri için gerekli olanlar olmalıdır. Katılımcılar, beceri gruplarını belirledikten sonra her beceri gurubu için yeterliliklerini ve uzmanlık düzeylerini belirtirler. Basit bir beceriler matrisi, bilginin veya yeterliğin hiç bulunmadığını belirtmek üzere sıfır; yeterli düzeyde beceriye sahip olduğunu belirtmek üzere –işini düzenli olarak yapan bir kişi için- bir çizgi ve yüksek düzeyde beceriye sahip olduğunu belirtmek üzere –başka birisine işi öğretebilecek kadar uzman olma durumunda- iki çizgi koyarak oluşturulur.

Tablo 2.4. Temel Beceriler Matrisi Örneği

Temel Beceriler	Mary	Jim	John	Alice	Joe
A	✓✓	✓	0	0	0
B	✓	✓	✓	✓	✓✓
C	0	✓✓	✓✓	0	✓
D	✓	✓✓	✓✓	0	0
E	✓	✓✓	✓	0	✓

Tablo 2.4.’den anlaşıldığı üzere, departmanda yalnızca C ve D becerileri yüksek düzeydedir. Mary hasta olduğunda A becerisi için onun yerini bir tek Jim, o da daha düşük bir beceri düzeyiyle, alabilir. Ayrıca matristen Jim’in yapacağı çok iş olduğu da görülmektedir. Departman, kısa dönemde B ve E becerileri ile ilgili konuların üstesinden gelebilecektir. Ancak çok becerili bir çalışma takımının temel kuralı, herhangi bir beceri için yüksek yeterlik düzeyine sahip en az iki kişinin bulunması ve birkaç kişinin de yedek olarak var olması gerektiğidir. Doğal olarak takım büyüdükçe takım üyeleri arasında daha fazla beceri dağıtılacaktır.

Kendini yöneten takımlarda temel beceriler matrisi iş üzerinde öğrenmek için bir rehber olup eğitim gereksinimlerinin belirlenmesinde kullanılabilir. Her insan topluluğunun kendini yöneten çok becerili takımlara dönüşebilmesi için bu gereksinimler karşılanmalıdır. Grup, Tablo 2.4.’e dayanarak A, B ve C beceriler için daha fazla eğitim gerektiğini belirtecektir. Son toplantıda bu analize dönerek onu;

kimin hangi beceriler üzerine hangi eğitimi alacağı, bu eğitimin iş başında yapılıp yapılamayacağı, bir beceri kümesinde ustalık kazanmak için gereken zaman, vs. konularını belirlemede kullanacaklardır. Yukarıdaki örnekte neden Mary, Joe ve Alice'in arzu edilebilir geleceklerini düşük değerlendirmiş oldukları açıkça görülmektedir. Alice az beceriye ve öğrenmek için de az miktarda fırsat sahipken Mary ve Joe temel olarak basit çıkmaz işlere saplanmışlardır. Kendini yöneten, demokratik bir yapıya dönüşmekle departman, sahip olunan beceriler ödeme yapmaya dayanan kariyer yollarını yeniden tasarlama şansına sahiptir. Aynı beceriler matrisinin kullanımıyla, Katılımlı Tasarım'ı uygulayan departmanlar, içlerinde yeni kariyer yollarını barındıran tasarım önerileri ortaya çıkaracaklardır. Böyle bir kariyer yolu demokratik olur; çünkü hareket ve ilerleme organizasyonun yapısı tarafından düzenlenmek yerine birey tarafından belirlenir.

Tablo 2.3. ve Tablo 2.4.'deki iki matris, kritik insani gereksinimler ve iş becerileri alanlarındaki boşlukların nerelerde olduğunu göstermektedir. Bu matrisler ayrıca, kendini yöneten bir iş sistemi oluşturmak için işin ne şekilde yeniden tasarlanabileceğine de işaret etmektedir.

2.5.6. Teknik Sistemin ve İş Akışının Analizi

Katılımcılar işlerinin ve beceri gruplarının motive edici potansiyelini analiz ettikten sonra dikkatlerini teknik sisteme ve işin o andaki akışına çevirirler. Bunu yaparken girdileri, dönüştürme süreçlerini ve çıktıları planlarlar ve kilit kararların nerelerde alındığı ile süreçteki tüm adımları da gösterirler. Teşhislerini daha da kesinleştirmek üzere, teknik sistemde hataların veya sorunların sıklıkla ortaya çıktığı kilit konuları ve dar boğazları tanımlarlar. Teknik analizin ardından mevcut organizasyonel yapıyı, durumların işgalcilerine dikkat ederek çizerler.

2.5.7. Yeniden Tasarlama Önerileri Ortaya Çıkarma

Katılımcılar matrislerden ve iş akışı analizinden yararlanarak iş sistemlerinin durumunu teşhis ettikten sonra yeniden tasarlama için seçenekler üzerinde düşünmeye başlayabilirler. Bu evrede grupların verilerini gözden geçirmeleri ve teşhislerini ayrıntılandırmak için yeterli zamana sahip olmaları gerekir. Katılımcılar, organizasyonel birimleri için yeni tasarımlar ortaya çıkarmak üzere gruplar halinde

çalışmaya devam ederler. Yeni tasarım önerileri, insanların kritik psikolojik gereksinimlerini artırmalarıyla, beceri fazlalığı ile esneklik yaratmaları ve teknik sistemdeki dar boğazları azaltmaları ile ölçülür. Grupların kendi tasarım seçeneklerini sundukları, notlarını karşılaştırdıkları ve yeniden tasarlanmakta olan iş ya da bölümle etkileşimde olacak olan gruplardan geri bildirim ve eleştirileri aldıkları; bütün grupların katıldığı bir ara toplantı yapılmalıdır. Seçenekler tamamen tartışıldıktan ve anlaşıldıktan sonra kolaylaştırıcı, grupların tasarımlarını tamamlarken hesaba katmaları gereken tasarım uygulama sorunlarını ortaya koyar.

Katılımcılara, tasarımlarının başarılı bir şekilde yürürlüğe konulması için yapılması gereken son tasarım işleri özetlenir. Gruplar kendi uygulamalarını yönettiklerinden, tasarımdan yeni düzenlemeler altında çalışıncaya kadar olan çevrim süresi büyük ölçüde azalır.

2.5.8. Açık ve Ölçülebilir Hedefler Belirleme

Katılımcılar her takım için kapsamlı ve ölçülebilir hedefler kümesi oluştururlar. Hedefler; çevrim zamanının azaltılması, ödüller, süreçlerin geliştirilmesi, kalite, sorun çözme kapasitesi, belgeleme, kişisel gelişim ve müşteriye yanıt verme zamanı gibi konuları kapsayabilir. Takım, kendi operasyonel, işle ve insanla ilgili teknik hedeflerini oluşturmalıdır (Şekil 2.1.). Sadece üretim veya hizmet hedeflerine odaklanıldığında, daha hızlı olan işçiler bazı insanların kapasitelerini aşan bir hız ortaya koyacaklardır ve bu da takım performansını düşürecektir.

**BİR KATILIMLI TASARIM TOPLANTISI SONRASI BELİRLENEN
HEDEFLER**

Sektör : Bilgisayar

Ürünler : Elektronik Kalemler

Birim : Deneme ve Teknoloji

Hata Analizi Gurubu – Hedefler

- 11/95 tarihine kadar giren kalemlerde altı ortak değişiklik belirlenecek
- 11/95 tarihine kadar müşteri şikayetlerini ayda bire indir
- 2/96'ya kadar müşterilere bilgisayar şebekesi yoluyla dijital teknolojiyi yürürlüğe koy
- 10/95'e kadar personel geliştirme sistemi kur
- 9/95'e kadar çoklu giriş için bütün süreçlere belgelendirme veri tabanı oluştur
- 2/96'ya kadar beceriye dayalı ücretlendirme sisteminin görüşülmesini ve tasarımını tamamla

Şekil 2.1. Bir KTA sonrası belirlenen Hedefler [2]

Önceden de belirtildiği gibi insanların, onlar için açık, gerçekçi ve zorlayıcı olan hedefleri amaçlayabileceklerini bilmeden, bir takım olarak çalışmalarını beklenemez. Takımlar, hedeflerindeki ilk çatlakta yine orta yönetimle görüşme ihtiyacı duyacaklardır. Kendini yöneten takımlar, işin gereksinimlerinden bağımsız olarak kendi hedeflerini kararlaştıramazlar. Orta düzey yöneticiler, operasyonel gereksinimleri stratejik iş hedeflerine bağlayan sistem bütünleştiricileridir. Kendini yöneten organizasyonlarda, orta düzey yöneticilerin kilit rollerinden biri de kendini yöneten takımlarla hedefleri görüşmektir. Yöneticiler, takımlara performansları ile ilgili geri bildirim sağlayan, misyonu ve hedefleri açıklayan mekanizmaların yerinde olmalarını sağlarlar. Bu da orta düzey yöneticilerin, birim sınırları içerisinde haberleri paylaşarak ve işi koordine ederek bir arada çalışmalarını gerektirir.

2.5.9. Eğitim Gereksinimlerinin Belirlenmesi

Takımlar ayrıca beceri matrislerini dikkatlice değerlendirerek eğitim gereksinimlerini belirlerler. Eğitim gereksinimleri takımlara yukarıdan kabul ettirilmez. Bu, kendini yöneten bir çalışma yerinin doğasını ve değerlerini bozar. Onun yerine katılımcılar kendini yöneten çok becerili bir takım olarak çalışmalarına yardımcı olacak ve ihtiyaç duyacakları eğitimi belirlerler. Analiz evresindeki beceriler matrisi, uygun yedek becerileri belirlemelerine ve böylelikle her takımdan en az iki kişinin önemli veya temel becerilere sahip olmasına yardım eder. Takımların, kendilerini yöneten hale dönüşebilmeleri için gerekecek organizasyonel ek düzenlemeleri de belirlemeleri gerekir (geri bildirim mekanizmaları, iş rotasyonunu sağlayacak süreçler, teçhizat ve diğer kaynaklar, düzenli toplantı zamanları ve dış gruplarla ilişkilerin koordine edilmesi için prosedürler).

2.5.10. Yeni Kariyer Yollarının Tasarlanması

Kendini yöneten takım tasarımlarına sıklıkla yeterliliklerin ve beceri üstünlüğünün ücretlendirilmesine dayanan yeni bir kariyer yolu eşlik eder. Ekonomik kazanımlar, performanstaki gelişmelerden sorumlu olanlar arasında adil bir şekilde paylaşılmalıdır. Kendini yönetme demokratik ilkelere dayandığından ödeme şemaları, sistemin uyumlu bir bileşeni olması için yenileştirilmelidir. Gerçek bir kendini yöneten takım, hedeflerine ulaşmak için her çareye başvurur. Üyeleri de başarılarının bedelinin ödenmesini beklerler. Bazı kendini yöneten organizasyonlarda bütün üyeler yıllık maaş alırlar; böylelikle fazla mesai ödemeleri ile vardiya farklılıkları ortadan kalkmış olur.

Yönetici takımlarında ve uzmanlardan oluşan özel gruplarda ücret sistemi, katılımcı bireyleri fonksiyonel uzmanlıkları için ödüllendirir. Bu, fonksiyonel sınırları aşan ortak iş hedeflerinin koordinasyonunu desteklemez. Kendini yöneten bir organizasyonda ücretlendirme sistemi, pazarlama, ürün geliştirme ve üretim gibi fonksiyonlar arası performans hedefleri açısından grup sorumluluğunu desteklemek üzere ayarlanmalıdır. Kar paylaşımı planları da grup performansını ödüllendirmede kullanılabilir.

2.5.11. Grupların Tasarımlarını Sonlandırmaları

Ortaya çıkan tasarımlar işin altı gereksinimini karşılar, kalite ve verimlilik üzerinde yüksek pozitif etkiye ve ayrıca raporlama ilişkilerini açıkça belirtir. Toplantının sonuna doğru takımlar yeniden tasarımlarını sonlandırmak için zaman harcarlar ve ek işleri de olabildiğince tamamlamaya çalışırlar. Bu tür işlerin Katılımlı Tasarım toplantısı sırasında tamamlanması gerekli değildir. Ancak katılımcı takımların görüşebilmeleri için önce işlerin ayrıntılarını yeterince anlamaları gerekir.

Son raporlar hazırlandığında yönetimin bunları dinlemeye hazır olması yararlı olur. Bu durum özellikle yeni tasarımların yürürlükteki hedefler ve politikalar üzerinde önemli değişiklikler gerektirmesi veya çeşitli departmanları birleştirme ya da ortadan kaldırma önerilerini ortaya koyması durumunda söz konusudur. Yönetimin rolü, tasarım için minimum kritik şartları belirleme, grupların tasarım sınırlamaları içerisinde yaratıcı olabilmeleri için gereken özgürlüğü sağlama ve kriterleri karşılayan tasarımları yeniden gözden geçirerek onaylamaktır. Kıdemli liderler işin değişim durumunu beyan etmekten ve tasarımcılara başarı ölçütleri sunmaktan sorumludurlar. Bu, işin değerlendirmesinde tasarıma temel teşkil eder ve tasarım hünerlerinin kişisel tercihlere dayanan uzun konuşmalar olmadan şiddetsizce tartışılması için bir araç sağlar.

2.6. Katılımlı Tasarım Uygulaması Örnekleri

2.6.1. Celgard'da Katılımlı Tasarım Uygulaması

Celgard, Hoechst AG'nin Charlotte, North Carolina'da bulunan bir yan kuruluşudur. Yan kuruluş Celgard, bilgisayarlarda ve cep telefonlarındaki bataryalarda kullanılan zarları, by-pass ameliyatlarında oksijen sağlayıcılarda kullanılan delikli fiberleri, devre tahtası üretim süreçlerinde kullanılan delikli fiber modüllerini üreten bir firmadır. 1995 sonbaharında 4 üretim hattı eklendi. Bunlardan 3'ü Charlotte'da, biri Wjesbaden-Almanya'daydı. Tokyo'da teknik satış ofisi kuruldu. Celgard son beş yılda en hızlı büyüme tecrübesini yaşadı.

Hızlı büyüme adımları Celgard'ın iş sistemlerini durma noktasına kadar zorladı. Benzer değişimler hem bilgi teknolojilerinde hem de organizasyonel yapıda

kendini gösterdi. 1995 baharında yeni Genel Müdür, Milo Hassloch, tüm ilgisini organizasyonun bütününe Katılımlı Tasarım ve Arama Konferansı metotlarını kullanarak yeniden tasarlamaya odakladı. Öncelikli atamalarda Hassloch, Hoechst Celanese Fihers Group'a organizasyonel yeniden yapılanma çalışmalarında takım bazlı organizasyonların oluşturulması ve kalite yönetimi çalışmalarının yönlendirilmesini sağlamıştı.

Hassloch'un yönetiminde Katılımlı Tasarım değişim süreci, tüm çalışanların da katılımıyla başlatıldı. Danışman John Duncan rehberliğinde Katılımlı Tasarım Atölyesi 3 aşamada ele alındı. Üst düzey yöneticilerden oluşan bir ekip, altı orta kademe yönetici ve mühendislerin de katılımıyla stratejik bir organizasyon tasarımı planladılar. Bu çalışmalar Celgard'a farklı bir rekabet üstünlüğü sağladı. Üst yönetimin belirlediği 3 çalışma yolu pazarda Celgard için gerçekten farklı bir rekabet üstünlüğü sağladı.

Yedi KT çalışması, 130'dan fazla çalışanın üç rekabet üstünlüğü getiren iş süreçlerinin her birine ait operasyonel süreçlerin yeniden tasarlanması ile gerçekleştirildi. Yeni iş hatlarında görev yapan çalışanlar bölgesel KT çalışmalarının operasyonel yapısının detaylarını oluşturdular. Birinci iş hattı nispeten küçüktü ve yalnızca bir KT çalışma süreci yeterli oldu. İkinci iş hattı iki, üçüncüsü ise üç KT çalışması ile yeniden tasarlandı.

İkinci aşama bu iş hatlarının bütünsel performansından sorumlu üst düzey yöneticiler ve orta kademe yöneticilerin kendi KT çalışmalarını, yönetim hiyerarşisini yeniden tasarlamak üzere oluşturmalarıyla tamamlandı. Bu KT çalışmalarında yöneticiler üç üretim hattı işletmek ve aynı zamanda tasarım, üretim ve ürün talebine istenen hizmetleri vermek amacıyla ilgili görev ve sorumlulukların belirlenmesi için yeni bir organizasyonel yapı tasarladılar.

Üçüncü aşama sırasında iş hatlarına hizmet veren temel destek sürecinin yeniden tasarımına 90 çalışan daha katıldı. Toplam beş KT çalışması yapıldı. İlk iki KT çalışmasında iş bazlı destek sürecinin büyük ölçekte bir dizaynının geliştirilmesi üzerine yoğunlaşıldı. Fiziksel kaynaklar, bilgi ve kalite güvencesi, finansman yönetimi, sipariş kabulü, insan kaynakları yönetimi makro tasarım aşamasında tanımlanmış özel iş süreçleriydi. Bir diğer KT çalışması hiyerarşik düzenlemeleri

oluşturmak için yapıldı. Katılımcılar bu kısımda orta kademe iş esaslı destek takımlarını (BESTs: Business Essential Support Teams) beş iş esaslı süreç bölgesinde operasyonel düzeydeki takımları desteklemek için oluşturdular.

Sonraki iki KT çalışmalarında profesyonel ve saatli çalışanlar, temel destek bölgelerinde çalışanlar, sürecin her bir destek bölgesi için görevlerin yeniden tasarlandığı, yeni beceri gerekliliklerinin tanımlandığı noktaya taşınmasını sağladılar. Çalışanlar yeni organizasyonel yapılarda pozisyonların sahiplerini tamamlamak için kendi benzerlerini tayin ettiler.

Yeni pozisyonlar için atamalar yapıldıktan sonra BEST çalışanların isteklerini inceledi. Yeni çalışma gruplarını atamaya başladı. Toplam 35 takım oluşturuldu. 11'er takım ilerleyen zaman sürecinde yönetim tarafından gözden geçirilip onaylanan bir başka takım gelişinden sorumlu oldular.

Geliştirilen her bir takım; takımın misyonunu, hedeflerini ve çıktılarını, görevlerini ve organizasyonel yapısını, aydınlatılmamış önemli noktaları, öncelikleri. iş planını ve performans göstergelerini belirledi.

Yine de takımların tamamı kendi kendini yöneten takım olamadı. Bir ekip oluşturmak için takım üyelerinin ortak bir hedefe sahip olmaları, birlikte çalışmaya istekli olmaları, ortak sorumlulukları ve birbirlerine bağımlı vazifelerinin olması gerekmektedir. Ortak sorumluluk takımlara kendi üyelerini alma ve çıkarma konusunda yetki vermeyi de içine almaktadır. Kendi kendini yöneten takımlar, kendi performans değerlerini de yönetirler ve gerçekten iyileştirici fikirler ortaya çıkarırlar. Takım üyelerinin yeteneklerindeki gelişme ve görevlerin karmaşıklığına göre çeşitli yetkilerde yapılar tasarlanabilir.

Celgard yöneticileri kendini yöneten takım bünyesinde ortak sorumlulukların gereğini anladılar. Zira, aksi takdirde klasik yönetim ve kontrol yapısına dönmek kaçınılmazdır. Tasarım sürecindeki katılım organizasyonda başarı ve sorumluluk oluşturma hususunda stratejik planlama aktiviteleriyle genişletilmiş katılımılığın değerli ve etkin olduğunu kanıtladı. Çalışma stratejisinin tamamı oluşturulurken üst düzey yöneticilere, çok önemli teknik liderlere, ustalaşmış iş görenlere doğrudan söz hakkı verildi. Bir planlama takımı Celgard'ın işlerinin geleceğini belirlemek üzere

Haziran 1998’de Japonya’dan, Almanya’dan ve Amerika’dan strateji üreten fikir adamlarının katıldığı bir Arama Konferansı düzenledi.

Aynı zamanda tüm bu tasarım değişiklikleri, bilişim sistemlerinde de değişikliği işin büyümesini desteklemek için gerekli kılıyordu. Hoechst AG’nin ortak merkez üslerinde dünya genelinde SAP R/3 uyarlama çalışmalarına kalkışıldı. GM Bilgi Yönetimi Sorumlusu Ralph Szeenda şöyle diyor: “Birçok işletme bu sistemleri satın almasına karşın olduklarından daha kötü hale geliyor.” SAP R/3 yazılımı işin basit süreçlerini otomatikleştirmekte ve birbirine bağlamaktadır (Sipariş almak, kredileri kontrol etmek, ödemeleri doğrulama, kayıtları dengeleme, vb.). Celgard SAP R/3 yazılımının işletmede kurulumuna yardımcı olmak üzere bir danışmanlık firması ile anlaştı.

Celgard’ın uzun bir kurulum kabusuna girmek için yeterli mali gücü yoktu. Üst düzey yöneticiler, insan faktörüne çok özen gösterilmesi gereğinin iş sistemlerinin yeniden tasarımında SAP R/3 yazılımının uyarlanması aşamalarında ne derece faydalı bir katılım olabileceğini öğreniyorlardı. Bir uyarlama ekibi, Celgard’ın ve danışmanların yarısının tam zamanlı bir araya gelmesinden oluşmaktaydı. Dört üst düzey yönetici projenin sorumluluğuna getirildi. Hassloch birçok firmada insanların çalışmalarını değiştirmektense sistemin çalışmasının değiştirildiğini fakat kendisinin değişim sürecine iş görenleri de kalarak uzun süren kurulumdan kaçınmak istediğini belirtmiştir. Çok kapsamlı metotlarla hızlanılarak SAP sistemlerinin yumuşak bir uyarlama süreci sağlandı. Hızlı bir strateji geliştirme süreci sağlayan Arama Konferansı, R/3 yazılım sistemi stratejilerini saptamak için bir grup çalışan ile kullanılabilir. Birincil olarak tüm usta çalışanlar KT çalışmalarının yazılımı desteklemek için yeni görevlerin oluşturulmasında kullanılabileceği üzerinde görüş birliği sağladılar. Kritik başarı faktörü, uyarlama planlamasıyla birleştirilen gerçek çalışma sahasının genel durumunu belirlemekteydi. Üst düzey yöneticiler, R/3 uyarlamasında çalışanların kapsama alınmasını kolaylaştırmak için katılımlı yaklaşımı değerlendirmesi amacıyla tekrar danışmanları John Duncan’a yöneldiler.

Planlamayla uğraşan ekip, Celgard’ın yüksek stresle başa çıkmak ve organizasyonun bütününde uyarlama stratejisinde ustalaşmak için Arama Konferansı tekniği ile yön verilecek karmaşık yazılım sistemi uyarlamasının karakterinden kaynaklanan, ciddi organizasyonel değişimlerin azaltılmasına karar verdi. Zaman

içinde, uyarlama planı olağanüstü etkin olduğunu ispatladı. Arama Konferansı katılımcıları da SAP R/3 sistemleri yazılımından faydalanarak ve onun uyarlanmasını desteklemek için değişiminin gerektirdiği üzere, oldukça önemli bir acil durumları algılama yetisi elde ettiler. Ayrıca Arama Konferansı ile, organizasyonun tamamındaki orta kademe yöneticiler için kendi çalışanlarının sisteme adaptasyonunu sağlamada detaylı planlar hazırlandı. Akabinde KTA, ayrıntılı olarak görevlerin yeniden tasarlanması amacı ve uyarlamanın yumuşak bir geçişle tamamlandığından emin olmak için uygulandı.

Haziran 1998’de çalışma stratejisinin bütününe belirlemek üzere, Celgard genelindeki tüm stratejik iddia sahiplerinin katıldığı bir Arama Konferansı daha yapıldı. İki yeni stratejik yönetim biçimi ortaya atıldı. Yönetim bu yeni stratejik fırsatlar konusunda oldukça heyecanlandı. Bunları aktif olarak takibe aldı.

Katılımın büyüklüğü, planlamada ve iş etüdünde Celgard’ın beklentilerinin üzerine çıktı. Çekirdek bir strateji grubu, stratejik liderliği işletmeye yaydı. Onlar iş çevresinde değişimin izinin nasıl takip edileceğini, uzaktaki değişimlere hızlı bir şekilde rakipler yetişmeden önce nasıl yanıt verilebileceğini anladılar. Ayrıca Celgard, hızlı strateji oluşturma ve hızlı bir biçimde organizasyonu yeniden tasarlama yetisi geliştirdi. Bu yetiler, genişlemesine tüm çalışanlara yayıldı.

2.6.2. Sybase Software İçin Katılımlı Organizasyon Tasarımı

Sybase database çözümleri, veri hareketleri konusunda yüksek performanslı bir lider şirkettir. Şirketlere veri ambarları, internet erişimli uygulamalar vs. konularında hizmet verir. Başlangıçta birçok müteşebbis gibi, ürün geliştirme çalışmaları ilk yıllarda oldukça informel ve kısa süreliydi. Organizasyon yüksek bir enerjide kendi kendini yöneten modda işliyordu. İlk kuruluş aşamasında, azimli bireyler alındı, her birine işlerini kendilerine göre planlama ve yürütme serbestisi verildi. O günlerde şirket sektöründe tecti ve yoğun bir rekabetle karşı karşıya değildi. Diğer şirketlerin de pazara girmesiyle, şirket teknolojisi daha değerlendirildi ve üretim planlama daha karmaşıklıştı. Bir anda şirket rekabet avantajını korumak için yeni ürün geliştirme faaliyetlerinde bulunmak zorunda kaldı.

En önemli sorun, şirketin üretim planlamasını ve geliştirme sürecini tekrar düzenlemek zorunda kalmasıydı. Zira artık kaynaklar daha sınırlı, teknoloji daha karmaşık ve geliştirme sürecine daha fazla kişi katılmalıydı. Geliştiriciler daha iyi ürün stratejisine ihtiyaç duyuyordu. Satış elemanları yeni ürün tanıtımlarının müşteriye aktarılması zamanı konusunda daha fazla bilgiye ihtiyaç duyuyorlardı.

Ürün geliştirme; mühendislik, kalite ve dokümantasyon departmanlarına ayrıldı. Buna müteakip, geliştirme sürecinde aksamalar yaşanmaya başlandı. Elini sürmeme, kaynak yetersizliği, ürün özellikleri ve sistem yapısının anlaşılabilmesi, departmanlar arası kötü koşullar gibi tipik problemler sırasıyla oluştu.

Geliştirme prosesinin öncelikle çapraz fonksiyonel yapısı yerine, ürün geliştirme takımları çevresinde organize olmuş, yatay bir yapının tasarımı gereği görüldü. Geliştirme çalışmaları, hızlı iş süreçlerinin öncelikli tasarımı yaklaşımı ile 5 ürün takımından oluşan yeni bir tasarım geliştirdiler. Her takım; geliştirme mühendisi, kalite temin test elemanları ve doküman yazıcılarından oluşturuldu. Buna ek olarak, destek mühendisliği adı ile yeni çıkan yazılımdaki sorunları düzeltecek yeni bir fonksiyon oluşturuldu. Bu yeni ürün hattı yapısı ile, her takım ihtiyaç duyacağı kaynakları kendi kontrolü altında bulabiliyordu. Bu yapının bir avantajı da, ürünün değişik versiyonları için çalışma devamlılığı ve ürün yetenekleri hakkında sürekli öğrenme sağlaması oldu.

Diğer taraftan, yeni ürün hattı yapısı çalışırken, şirket halen nihai tasarım idealden çok uzaktı. İşletmenin tarihsel geçmişinden kaynaklanan, enerjik, yüksek performanslı kültürü kullanılması gereken çok önemli bir artıydı. Örneğin, işbirliği ve bireylere saygı değerli ve çok güçlü, müşteri servisleri ve müşteri isteklerine cevap verme çok hızlıydı. Ürün mükemmelliği ve müşteri tatmininin hep ilk sırada tutulurdu. Ürün kalitesi ve teknolojik mükemmellik standarttı. Yani, Sybase kültürü takım tabanlı yaklaşımı tam anlamıyla destekleyecek altyapıya sahipti. Ancak, Sybase'in hızlı büyümesi, eskiden şirket kültüründe olan yaratıcılığı ve bilgi sağlanmasının kolaylığını götürdü. KT çalışmalarındaki temel amaç, kaybedilen değerlerin yeniden tanımlanması ve geri getirilmesiydi.

Craig McGee, kendi kendini yönetim tasarım maddeleri konusunda uzman danışman, KT seansları ile takip edilen bir Arama Konferansı tasarladı ve yönetti.

Arama konferansının ilk gününde, katılımcılar kendi iş birimleri için yeni stratejik yönler oluşturma üzerine odaklandılar. Katılımcılar, müşteri ve müşterinin ihtiyaçlarında meydana gelen değişiklikleri iş çevresindeki trendleri tanımladılar ve tartıştılar. Rakiplerin potansiyel tehditlerini belirlediler. Teknolojinin gittiği yönü saptadılar. İlk gün, üç konu üzerindeki (ürünler ve teknoloji, organizasyon sistemleri ve yapıları, Sybase üst yönetim grubu ile ilişkiler) muhtemel stratejiler üzerine beyin fırtınası yapılarak tamamlandı.

İkinci gün, ilk önce bu üç alanın her biri için açık stratejilerin oluşturulması üzerine odaklanıldı. İş stratejileri üzerinde anlaşmaya varıldıktan sonra, işletmenin değerleri, kültürü ve tarihi üzerine yeniden tartışmaya başlandı. Katılımcılar şirketlerinin varlıklarının temsil ettikleri çekirdek değerleri tanımlamak için zaman harcadılar.

Konferansın ikinci gününde ayrıca, çekirdek değerlerin devamı için bireylerin ve yöneticilerin yapabileceği faaliyetlerin belirlenmesi üzerine odaklanıldı. En fazla vurgu, üst yönetimin değerleri korumasından çok kişisel liderlik ve sorumluluk üzerinde oldu.

Üçüncü gün, konferansın son günü, oluşturulan stratejilerin ve konferansta ortaya çıkan sorumlulukların yapılması için gerekli kritik faaliyetlerin belirlenmesi üzerinde odaklanıldı.

Yeni ürün geliştirmede sevilmeyen işlerin rotasyonlu atanması, sistemin geliştirilmesi ve yeni değerlerin oluşturulması için projelerin etrafında birçok çalışma grupları oluşturuldu.

Yeni tasarımın özelliklerinin daha fazla detaylı olarak iyileştirilmesi için, teknik servis alanı katılımlı tasarım seansları kullanmaya karar verdi. Danışman, teknik servis alanı yöneticilerine KTA'yı özetledi. Yöneticiler, bu yaklaşımı kuvvetlice desteklediler. KTA, departmanın yarısının katılımı ile ayna gruplar kullanılarak yönetildi. Oturumlar sırasında, katılımcılar içsel ve dışsal müşterilerin ihtiyaçları açısından departmanın kuvvetli ve zayıf yönlerini tanımladılar. Organizasyonun kalanında, ürün tabanlı geliştirme takımlarını destekleyen yeni organizasyon yapısını oluşturdular. Ayrıca katılımcılar, yeni yapıyı desteklemek için gerekenleri belirlediler.

Ürün takımı, geliştirme zamanını düşürdü ve yeni ürünler tam zamanında olmaya başladı. Üretkenlik yükseldi. Bazı programcılar IBM'in 50 kişi ile yaptığı ürünleri, kendilerinin 5 kişi ile yaptığını söylediler. 6 ay gibi kısa bir sürede şirket 150 sertifika aldı. Boulder şirketi Sybase içinde en karlı birim olma durumuna geldi. Bu örnekten aşağıdaki sonuçlar çıkmıştır:

1. Yaratıcılık ve motivasyon insanlara eşit şekilde dağıtılmamış, doğuştan gelen insan kapasiteleridir. Uygun sosyal koşullarda, insanlar bu yeteneklerini geleneksel bürokratik organizasyonlarda olduğundan daha fazla geliştirebilirler.
2. Bireyler arasındaki sinerji; gerçekleşecek acil özelliklere izin veren uygun kendi kendini yöneten demokratik yapılar, katılımlı prosesler ve ortaklık normları bulunduğu zaman daha yüksek derecelere atlar.
3. İdeal eşitlik, insanların kendi işlerini etkileyen kritik kararlara anlamlı katılımına izin veren otoritenin demokratik bir yapısını insanlara sağlayarak gerçekleştirilebilir.
4. Potansiyel olarak her insan; öğrenme, gelişim ve sürekli büyüme terimlerinde olduğu gibi organizasyona yaratıcı değer katabilecek çok fonksiyonlu kapasiteler geliştirebilir.
5. Grup sorumluluğu ile birleşmiş paylaşılmış sorumluluk, çalışan yeteneğinin azlığı ile değil kendi kendini yöneten organizasyonun olgunlaşmasını ve gelişimini sınırlandıran meritokratik normlar tarafından engellenir.

3. KENDİ KENDİNİ YÖNETEN ORGANİZASYONLAR

Mevcut baskın hiyerarşiye dayalı yönetim organizasyonundan, daha fazla katılıma dayalı, kendini yöneten organizasyon gibi, demokratik yapıya geçiş baskısı 20. yüzyılın sonlarında yöneticilerin, teknokratların ve akademisyenlerin akıllarını meşgul etmeye başlamıştır.

O dönemdeki bu yeni hareket, kendini yöneten organizasyonlar yaratmak yönündeydi. Bu yönde, yeni tasarlanan veya modifiye edilen organizasyonlar ne teknokratlarca, ne dış eksperlerce ne de seçkin mühendislerce yaratılmıştır. Bu organizasyonlar kendi üyelerince geliştirilmiştir.

Oluşan karmaşada pek çok teşebbüs, baskın bürokratik paradigmayı dönüştürmekte yetersiz kalmıştır. Çünkü baskın bürokratik hiyerarşinin demokratik, kendini yöneten yapıya dönüştürülmesi gerçekten radikal, dramatik ve devrimci çabalar gerektirir. Bu bir anlamda, endüstri devriminin başından beridir süregelen, geleneksel yönetimin statü ve otorite kavramlarını belirleyen, temel güç ilişkilerinin değişmesi demektir. Organizasyonel değişim metotlarının ve yönetim programlarının çoğu devrim yöntemini benimsemişlerdir. Fakat pratikte, sonuçlar sadece geleneksel bürokratik paradigmanın uzantılarını veya eklentilerini zedelemiştir. Temelde paradigmanın kabuğuna bile dokunulmamıştır.

3.1. Kendi Kendini Yönetmek

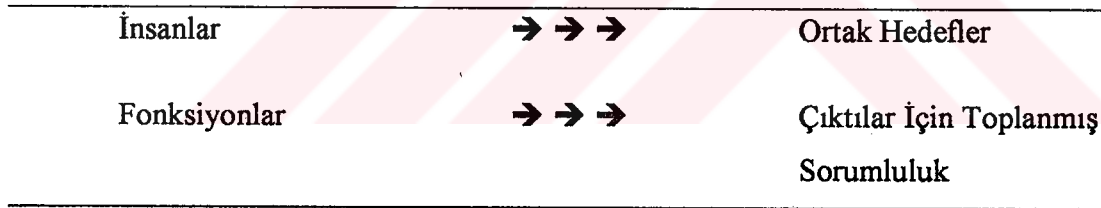
Kendi kendini yönetmek, organizasyon çalışanlarının güvenine, dürüstlüğüne dayanan katılımlı bir yönetim yaklaşımıdır. Herhangi bir otokratik davranış, sistemi bozabilir. Bu nedenle, yöntemin temelleri demokratik yaklaşıma ve bürokrasiye izin vermeyen koruyucu politikalara dayanmaktadır.

Bilginin ve esnekliğin öneminin giderek arttığı günümüzde, organizasyonel yapılar mümkün olduğunca esnek hareket edebilecek şekilde tasarlanmalıdır. İlk

olarak, geleneksel hiyerarşik yapıdan kurtulmak gerekir. Bu yapıdan kurtulurken, yapının getirdiği avantaj ve dezavantajları iyi anlamalı ve yeni yapı oluştururken hatalara düşülmemelidir.

Kendi kendini yöneten organizasyon yapısına geçiş için, baştan aşağı bir değişim lazımdır. Bu geçiş, genellikle çok sancılı olur. Çünkü tepe yönetim, elindeki gücü bırakmak istemez. Bu da bir çeşit paradoks yaratır.

İşin demokratikleştirilmesi gereği, işlerin tasarlanması aşamasında temel değişimlere yol açar. Eğer çalışanlar, sonuçlar için daha fazla sorumluluk alırlarsa, birçok kararda gerçek otoriteye meydan okurlar. Demokratik tasarım ilkesi, işin gerçekten yapıldığı seviyelere kontrol ve koordinasyon için sorumluluk dağıtır ve çalışanlara dış bir yönetime veya yöneticiye karışması ile karşılaşmadan sonuçlara ulaşmaya izin verir. Şekil 3.1.'de demokratik yapı şematize edilmiştir. İnsanlar ortak hedefler doğrultusunda beraberce hareket ederken, fonksiyonlar da sorumlulukları paylaşırlar.



Şekil 3.1. Demokratik Yapı

Çalışanlar basit bir işe atanmazlar, tüm iş prosesini oluşturan bir görevler topluluğu için sorumluluğa sahip bir takıma atanırlar. Organizasyonlar kendi kendini yönetime geçtiklerinde, iş tanımları demode olur. Bu temel yapı bloğu, bireysel iş atamalarından müşteriye katma değer sağlayan, çıktılara sahip mantıksal olarak gruplanmış görevler için sorumluluk paylaşan bir kendi kendini yöneten takıma geçer. Takım üyelerine üretken hedefleri başarmada, görevlerini yerine getirmek, organizasyonu koordine etmek için kararlar alma yönetim otoritesi verilmiştir.

Değişim, işgücünde ufak değişiklikler yapmaktan daha fazladır. İşin yapısı, bireylerin oluşturduğu bir grubun, sorumluluğu paylaştığı, temelden bir değişim olmalıdır. Ayrıca işin kendisi, bireylerin oluşturduğu gruba sosyal olarak anlamlı sayılabilecek tüm bir ürün veya hizmet üretme şanslarını vermelidir. Yani, çalışanlar birden fazla yeteneğe sahiptir. Herhangi bir zamanda, eldeki işi yapmak için bazı yetenekler daha baskın kullanılır. Bu düzenlemenin en açık yararı, bir çalışan yok iken diğerinin onun görevini üstlenebilmesidir.

Takım üyeleri, işgüçlerini değerlendirip yüksek önemli işleri atayabilirler. Ayrıca çalışanlar, koordinasyon, kontrol ve planlama sorumluluğunu paylaşırlar. Hatalar, problemler, yöneticinin otoritesini beklemeden anında çözülür çünkü tüm iş prosesi için gerekli otoriteye sahiptirler. Bundan ötesi, çalışanlar sürekli olarak yeni ve daha üstün yetenekleri öğrenmeye desteklenirler.

3.2. Sorumluluğun Paylaşılması

Eğer kendi kendini yöneten organizasyonlar daha verimli ise, bu işin yeni paradigmasına geçiş niye bu kadar zor ve yavaş? Bu demokratik tasarım ilkesi neden birçok yöneticiye yabancı? Kendi kendini yöneten organizasyonlar gerçekte daha kaliteli bir iş hayatı sağlıyorsa, niye çalışanlar bu demokratik iş sistemlerinin tasarımına ve imalatına katılıma direnç gösteriyorlar? Bu soruların cevapları, hem karışık hem de derin fakat gerçekle alakalıdır. Kendi kendini yöneten organizasyonlar, otorite ile kurulmuş sistemden temelde farklı bir yapı oluşturmaktadırlar. Bu yapı gereği, geleneksel hiyerarşik otoriteye dayanan sistem yerine demokratik sisteme geçilir.

Bu yeni yapıya geçiş işi çok zordur. Genellikle, üst yönetimin değişim gerilimi ve stresi yüzünden kesintiye uğratılır. Geleneksel hiyerarşik düzende, otorite ve sorumluluk birinin omzundadır. Ancak demokratik otorite yapısında gerilim ve sorumluluk takım elemanları tarafından paylaşılır. Performans ve otorite takım elemanlarına bağlı olduğundan gerilim takım üyelerine daha eşit dağıtılmıştır. Gerilim yüksektir zira hiçbir takım üyesi kararları almada yegane otorite değildir. Bunun nedeni, otorite ile sorumluluk arasında yükselen boşluktur. Tüm takım üyeleri sonuçlardan sorumlu tutulduğundan, bir tek yönetici pozisyonu üzerindeki tüm

endişe takıma yayılır. Bu nedenle, demokratik otorite yapısı, sınırlama ve anlaşmazlık için potansiyel daha fazla fikir yayıldığından yükselir, ayrılan görüşler ve fikirler su yüzüne çıkar.

Kendini, takım tabanlı iş sistemleri olarak tanımlayan birçok organizasyon, geleneksel otorite yapıları kaldırıldığında gerilimlere, oluşan strese dayanamaz ve başarılı bir şekilde yönetemezler. Bu tip takım tabanlı çevrelerdeki yöneticiler için genel endişe, iş sistemi üzerindeki kontrolünün kalktığı yönündedir.

Bu tür gerilimlere karşı ortak tepki, birisi mutlaka lider olmalıdır şeklindedir. Takımın işlerini koordine etmek ve yönetmek için bir yönetici atamak ilk yapılan davranıştır.

Kendi kendini yöneten organizasyonlar, basitçe lidersiz grupların toplamı değildir. Gerçekte, bir kişinin üzerinde olan sorumluluğun takım üyelerine dağıtımı ve paylaştırılmasıdır. Ancak kuvvetli ve etkin liderliğe hala ihtiyaç duyulur. Kendi kendini yöneten organizasyonların farkı otoritenin hiyerarşideki resmi otoriteye dayanmamasıdır. Ancak belirli bazı görev ve durumlarda tecrübe gerekir. Başka bir deyişle, liderlik belirli bir durumdur. Belirli olaylarda kendi kendini yöneten takımlar kendi yönetici ve liderlerini seçebilir. Fakat bireysel sorumluluk takıma aittir. Takım, atadıkları lideri değiştirme gücüne sahiptir. Bazı durumlarda, lider rotasyonlu bir pozisyonda bulunabilir veya görevin yapısına göre üyelerle yer değiştirebilir.

Alt kademe, üretken hedefleri başaracak kademe, iş aktivitesinin kontrolü ve koordinasyonuna ihtiyaç duyar. Bu kontrol ve koordinasyon hükmetmeye dayalı bir sistemden ortaklığa dayalı bir sisteme geçişin radikal değişimine sahip bir otoritenin demokratik yapısının kara verebilmesidir.

Baskıcı bir sistemde başkalarının işini kontrol ve yönetme gücü varken ortaklaşa sistemde herkes sorumluluğa ve diğer insanların iş yapmalarının toplamına sahiptirler.

Otoritenin ve ödüllendirilmiş insanların rolü demokratik eşitlik normlarını temel alan kendi kendini yöneten organizasyonlarda farklıdır. Kendi kendini yöneten organizasyonlarda yönetici hemen ortadan kalkmaz. Yapının ve yönetici kontrolünün yokluğu kaos ve müdahale etmeme durumuna yol açabilir.

Kesinlikle olgunlaşmış kendi kendini yöneten organizasyonlarda daha az yöneticiye ihtiyaç vardır. Ancak yöneticini fonksiyonu yok edilemez. Yöneticinin fonksiyonu üretken hedefleri başaracak sorumluluğa sahip takımın içine yedirilir. Kendi kendini yöneten organizasyonlarda kendi iş süreçlerinin kontrolü ve koordinasyonundan ve sonuçların tutulmasından takımlar sorumludur.

3.3. Takım Çalışmasına Engel Olan İlişkilerin Derecelendirilmesi

Geleneksel hiyerarşik organizasyonlarda, bireylerin, davranışları için sorumlu tutulabileceği gibi basit bir varsayım vardır. Yöneticiden alt kademeye doğru emir komuta zinciri olan bürokratik tasarım ilkesi, meritokratik ideolojiye dayanır. Meritokrasi, bireysel başarıyı temel alan fonksiyonları tasarlar. Meritokratik kültür, bireylerin farklı yetenekleri olduğunu ve otoriteye bağlı kaldıkları sürece kendi başarılarına göre ödüllendirileceklerini varsayar. Bu varsayımda meritokratik düşünce, bireyleri yukarıdan aşağıya doğru azalan ödüller için rekabetin motive edeceğini söyler. Buna göre meritokratik organizasyonlar, üst düzey otoritenin daha fazla bilgi ve tecrübe içerdiğinden işlerin atanmasında ve değerlendirilmesinde daha yetenekli olduğunu ileri sürer.

Geleneksel bürokratik inanıştaki üst yönetim, Darwin'in bireysel rekabet ile ilgili evrim teorisine inanırlar. Çünkü onlar, ölümcül bir rekabet ile şimdiki pozisyonlarına ulaşmışlardır. Kendi altlarından daha iyi ve kaliteli kararlar vereceklerine inanırlar.

Bürokratik organizasyonlarda, görev ataması, performans değerlendirilmesi ve ödüllerin dağıtımı hep bireyleri temel alacak şekilde yönetilir.

Emir komuta zinciri bir yöneticiye sadece belirli görevlerin atamasını yapmaya izin vermekle kalmaz, bunun yanında her bir bireyi değerlendirme, ödülleri dağıtma görevi de verir. Burada odak gruplar değil, bireylerdir.

Organizasyonda bireyler diğerleri ile çalışmak zorundadırlar. Ressamlar, yazarlar veya bazı bilim adamları bir şeyler yaratmak için yalnız çalışsalar da bir şeyler üretmek için insanlar sosyal bir yapıda çalışırlar. Bir organizasyonun ürünleri

grup ilişkileri olmaksızın üretilebilecek şeyler değildir. İyi ya da kötü bireyler diğerleri ile çalışmak zorundadırlar.

Bir organizasyonda bireyler, hem yönetme biliyor hem de yönetilebiliyorsa; organizasyon kendi kendini kolayca yönetebilir. Bazı durumlarda kişi cesaretli bir lider iken başka durumlarda destek veren, işbirlikçi bir bağlı takipçi olmalıdır.

3.4. Kendi Kendini Yönetmeye Geçişteki Tıkanmalar

Firmaların, kendini yöneten organizasyon sürecine yavaş bir şekilde girerken, yaşadıkları belli başlı tıkanmalar genelde birbirine tamamen zıt, iki organizasyon paradigmasının arasında kalmalarından kaynaklanmaktadır.

Varolan paradigmaya karşı bir meydan okuma olmadan, bilimsel disiplinde belirgin bir değişiklik olmamaktadır. Anormallikler arttığında ve güvensizlik gün yüzüne çıktığında, varolan disiplin, yöntem, krize sürüklenecektir. Varolan işletme teori ve metotlarında kariyer yapmış profesyonel çalışanlar, baskın paradigmayı dışarıdan gelen saldırılara karşı koruyacak ve savunacaktır. Paradigmanın rafa kaldırılma sürecinin belli yerlerinde bile, baskın paradigmanın uzantı ve modifikasyonlarından öteye gidemeyen ateşli bir hareketlilik yaşanacaktır.

Pek çok organizasyon devrimsel değişim konusunda teşebbüste bulunmuş fakat yapılanlar; statükoyu koruyan yumuşak ve kayda değer reformlar noktasında kalmıştır. Kendini yöneten organizasyona geçiş yönünde her teşebbüslerinde, baskın hiyerarşide konumlarını korumaya çalışan yöneticiler karşısında geri adım atmak zorunda kalmışlardır. Bu teşebbüsler bazen dişe dokunur değer ve faydalar yaratır. Ama genel anlamda değer ve faydadan çok zarar getirir. Çünkü uzmanlar ve yöneticiler bürokratik tasarım prensibini korumak amacıyla devrimci metotları varolan organizasyonel yönetime göre düzenleyip uydurur.

3.5. Demokratik ve Bürokratik Organizasyon Tipleri

Demokratik organizasyonel yapının aksine bürokratik yapı çalışanlarının işini kontrol ve koordine etmek amacıyla sorumluluk olgusuyla ilgilenir. Bürokratik yapının temel karakteristikleri; basamak hiyerarşileri, çok katmanlı orta düzeyli

yönetim, titizce kişiselleştirilmiş iş ödevleri ve ödüller yöneticilerce tek taraflı olarak oluşturulan ve kontrol edilen hedef saptamalarıdır. Buna karşın demokratik yapıların temel karakteristikleri ise; yassı bir hiyerarşi, birkaç katmanlı orta düzey yönetim, esnek takım eksenli ödevler ve ödüller ve hedef saptamasının takımlar ve yöneticilerce uzlaşmış olarak yapılmasıdır.

Otokratik prosesler karar vermede otoritenin varlığını yansıtır ve bu tavırlarını sistemde paylaşılan bilgi noktasına kadar sürdürürler. Otokratik prosesler kendilerini yöneticilerin karar vermelerinde, emirler üretmelerinde ve etkilenenlerin direkt katılımı olmaksızın onları temsil etmelerinde gösterirler. Bilgiye ulaşmak “bilmesi gereken” prensibi ekseninde yasaklanmıştır. Buna karşın katılımlı proseslerde karar verme sürecinde kontrol inisiyatifi becerisi olanlara, bilgisi olanlara ve en iyi kararı vermede uzman olanlara verilir. Aşağıda Tablo 3.1.’de demokratik ve bürokratik yapılarla beraber otokratik ve katılımlı prosesler gösterilmiştir.

Tablo 3.1. Organizasyonel Yapıların Karşılaştırılması

	Klasik Yapılanma	Belirleyici Katılımlılık	Totaliter Demokrasi	Kendini Yöneten Org.
Form	Baskın Hiyerarşi	Paralel Yapılar	Yassı Hiyerarşi	Kendini yöneten takım
Değişim Prosesi	Komuta Kontrol	Sahte Yetkilendirme	Tepeden inme uzman empozeli takımlar	Tam Katılım
İdeoloji	Verimlilik	İnsan Davranışları, Takım Oluşturma	Sosyal Mühendislik	Demokrasi
Metotlar	Küçülme, Tek Çatı Altında Yeniden Yapılanma	Liderlik Stilllerinin Değişimi	DM, STS, Birleşik Kültür Programları	KT, Arama Konferansları
Yönetim Mesajı	Yap, yoksa!	Yapmanı isteneni doğru!a!	Dediğim gibi yap, yaptığım gibi değil!	Uzlaşılan ortak hedeflerdeki muhtemel sorunlara karşı hazırlan!

Yukarıda, Tablo 3.1.'de belirtilen organizasyonel yapılardan, Klasik Yapılanma ve Belirleyici Katılımlılık bürokratik, Totaliter Demokrasi ve Kendi Kendini Yöneten Organizasyonlar ise demokratik yapı tipleridir. Aynı zamanda, Klasik Yapılanma ve Totaliter Demokrasi otokratik, Belirleyici Katılımlılık ve Kendi Kendini Yöneten Organizasyonlar da katılımcı prosesler olarak gruplandırılır.

Pek çok firma, çevre kurumlarında veya uç birimlerinde kendini yöneten organizasyonu; satış departmanlarını, veya iş prosesini yeniden düzenleyerek denemişlerdir. Fakat pek azı, katılımlı prosesi içeren demokratik yapıları bünyeleriyle bütünleştiren yaklaşımlar sergilemişlerdir. Bütün bu girişimler etkili katılımlı ve kendini yöneten demokratik organizasyona geçişe karşı dikilen engelleri aşmada yetersiz kalmışlardır.

3.5.1. Klasik Yapılanma

Bürokratik yapı çalışanlarını dar iş tanımlarına odaklamakta, emir komuta zinciri ilişkisi içinde tutmakta ve diğer yönlerden bilinen politikaları izlemektedir. Basamak hiyerarşisinin terk edilmesine, yassı hale getirilmesine rağmen organizasyon parça parça haldeyken bile, komuta kontrol yapısına sarılmak zorundadır. Komuta kontrol kademesinde birkaç yönetici kalır. Fakat, bu kalanlar hala olacıklara karar verir. Diğerlerinin çalışmalarını kontrol ve koordine eder, yukarıdan direktifler verirler. Baskın hiyerarşi hala ayakta ve iyi halde, bürokrasinin kontrol yapısını ve otokratik kurula göre konum itibarıyla sorgulanamaz olmayı da değerlendirerek işini görmektedir.

Sadece hiyerarşiyi yassı hale getirmek fenotipik bir tedbirdir. Bu da bürokratik tasarım prensiplerine ve değer yargılarına dokunmaz. Fenotipik değişim insanlar ile fonksiyonlar arasındaki, parça ile bütün arasındaki yapısal ilişkiyi yeniden belirlemez, ortadan kaldırmaz da, işlerin gerçekten değişmediği otorite ve sorumlulukların tahsis edilme tarzında açıkça görülebilir. Çalışanların otorite sahibi olmamaları ve çok az sorumluluk sahibi olmaları sorumluluğu başkasına yükleme, sadece direktifleri izleme gibi davranışlara neden olur.

Bazı işletmelerde ağır yapılanma yetki devri olarak sunulur. Tipik olan idarenin bir katmanının elimine edilmesidir. Çalışanlar aniden bir takım olarak çalışmaya, yetkili kılındıkları konuda bilgilenmeye başlar. Halbuki işleri ve destek sistemleri sıkıca eski rotada sabit kalmıştır. Çalışanlar mekanik bir bürokrasi içinde debelendikleri sürece ve hele bu durumda sorumluluk sınırlarının gerçekten nereye vardığını bilmedikleri sürece bu metot “Dumb-sizing metodu” olarak adlandırılır.

Çalışanlar ve orta düzey yöneticiler bir karmaşa halinde bırakılmışlardır. Çalışanlar kendi işlerini kontrol ve koordine edemezler çünkü sistem çalışanların takım çalışması için becerilerin geliştirilmesi açısından yeniden düzenlenmemiştir. Organizasyon “bırakın yapsınlar” durumuna sürüklenir.

3.5.2. Belirleyici Katılımlılık

Belirleyici katılımlılık (cooptive participation), bürokratik kontrol yapısını baştan aşağı değiştirmeden organizasyona katılımlı çalışma sistemini uyarlamaya çalışan bir yapıdır. Kendi kendini yöneten organizasyonun kıyısında dolaşan pek çok organizasyonun bu hataya düştükleri görülür. Geleneksel hiyerarşi dönüştürülmediği sürece belirleyici katılımcılık, katılımcılığın varolan bürokratik yapılara iğreti bir şekilde uydurulmasından ya da uyarlanmasından ibaret olduğunu gösterir.

Bu tür programlar baskın hiyerarşiye karşı gerçek bir alternatif oluşturmazlar çünkü bürokrasinin temel direkleri hala ayaktaadır. Bazı katılımlı programlar mütevazı artı değerler ortaya koymuşlardır. Fakat bunlar varolan sistemi dönüştürememişlerdir. Belirleyici çalışma sistemi, arzulanan sonuçların alınabilmesi için gerekli düzenlemeleri yapmadan ve gerekli durum kontrolünü sağlamadan, takımları alacakları sonuçlardan doğrudan sorumlu tutar.

Paralel yapılar, ya geçici ya da kalıcı olarak formel bürokratik organizasyonun yanında ya da paralel olarak çalışmak için oluşturulan gruplardır. Formel bürokrasinin sınırlamalarıyla beraber katılımlılığa dair ilk teşebbüsler, insan ilişkileri yaklaşımlarının erken dönemine kadar uzanır. 1970’li yılların başından beri beliren çoğu popüler yaklaşım çalışanlara bağlı hayatta ve işte kalite, TQM, problem çözen takımlar gibi örnekler paralel yapıların örnekleridir.

İş zenginleştirme, çalışanların önerileri sistemleri, çalışanları bütünleştirici ve problem çözme grupları, kalite çemberi ve çapraz fonksiyonel geliştirme takımları gibi değer belirleyici katılımlı programlar, geleneksel hiyerarşiyi değiştirmek yerine ona destek olurlar. Benzer olarak isimleri eğiticiler, liderler, koçlar olarak değişse de emirleri bu kişilerden alan, işlerini bu kişilere rapor eden, isim yanlışlığı olsa gerek kendinden yönetimli çalışma takımlarının örnekleri çoktur.

Yeni bir kendi yöneten organizasyona geçildiğinde bile pek çok yönetici, konsepti varolan kontrol mekanizmasında sabit tutunmaya çalışır. Onlar baskın hiyerarşi olmadan organizasyonel kontrol kavramını anlayamazlar. Bu prensibe göre çalışan programların çoğu gücü direkt uygulamak yerine geçici veya sürekli gruplarda katılımlılığa odaklanırlar, bununla beraber takımlar arasındaki ve takımlarla organizasyonun geri kalanı arasındaki otorite ve kontrol yapısı temel olarak bürokratik kalır.

3.5.2.1. İnsan İlişkileri İdeolojisi

İnsan ilişkileri ideolojisi yönetici tanımlarını değiştirmeye, daha katılımlı hale getirmeye ve çalışan eksenli olmaya çalışan bir ideolojidir. Chris Argris (1957, 1964) ve Douglas McGregor (1960) gibi insan ilişkileri savunucuları, bürokratik organizasyonun yapısını ve iş bölümünü değiştirmekten ziyade çabalarının liderlik stilini ve yönetim felsefesini değiştirmek üzerine sınırlanmışlardır. Liderliğin daha demokratik olmasıyla, dikey yapılanmada bir değişiklik beklenmiştir. Bürokrasinin, dikey hiyerarşinin yassılaştırılmasıyla fonksiyonel siloların parçalanması ve parça parça olan iş proseslerinin yeniden tasarlanmasıyla ya da güç ve kontrol dengesinin yeniden tasarlanmasıyla dönüştürülemeyeceği, fakat iş atmosferindeki bir değişiklikle dönüştürülebileceği düşünülüyordu.

Demokratik liderlik; daha çok çalışan katılımı, daha eşitlikçi çalışma atmosferi ve saygıya dayalı ast-üst ilişkileri yaratacaktı. Zira, doğal olarak daha insancıl ortamda çalışanların, daha çok doyuma ulaşacağı ve daha kendinden aktif hale gelecekleri beklenir.

İnsan ilişkileri savunucuları, idarecileri ehliileştirmeye çalıştılar. İdarecilerin, grupta efektif çalıştırılabilimleri için iyi insan ilişkilerine sahip olmalıdır. Bu arada, grup imkan ve kabiliyetlerinin gelişmesi sosyal ilişkileri geliştirmek, çelişkileri yumuşatmak, takım duygularının oluşturulması konusu vurgulanmalıdır. Bu konular da tipik organizasyonel gelişimin inisiyatifleridir. Bu arada ne kadar iyi niyetli olursa olsun, yöneticilerin sosyal ilişki kabiliyetlerini geliştirmek, organizasyonun yapısal değişimine fayda sağlamaz.

Belirleyici katılımcılıkta yönetim tarafından telaffuz edilen temel davranışsal mesaj şöyledir: Senden ne yapmanı istediğimin nasıl doğrulanacağına dair bir öneri sunabilir misin? Diğer bir değişle, idareciler kontrol ve koordine sorumluluğu yönetimin elindeyken işçilere katılımlılık duygusunu verecek ikna kabiliyet ve becerileri konusunda eğitilmişlerdir.

İnsan ilişkileri üzerine geliştirilmiş organizasyon şemasında katılımlılık gerçekten de insanlara yetki vermez. Güç konsepti insan ilişkileri eşitliğinin tamamen dışında tutulur. İşçiler ve yöneticiler arasındaki güç sürtüşmeleri de davranışsal ve iletişim ile ilgili problemler olarak tanımlanır. İnsan ilişkileri teorisyenlerinin bu soruna cevabı açıktır. İnsan davranışlarının değişmesi gerekir. Davranışsal değişiklik iyi insan ilişkileri için gereklidir.

Benzer olarak insan ilişkileri programları sosyal ilişkileri ilerletmeye, çelişkileri yumuşatmaya, takım duygularının oluşturulmasına, uzlaşma ve harmoni sağlamaya odaklanmışlardır. Çabanın büyük kısmı, çalışanların tutumlarını değiştirmeye, idareci liderlik stilleri, personel içi grup ilişkileri ve yönetsel iletişime yoğunlaştırılmıştır. İnsanları daha mutlu ve işlerinde tatmin olan kişiler halinde düşünen insan ilişkileri hipotezi üretkenliğin gelişeceğini söyler.

Çalışma gruplarını kendi kararlarını verme konusunda yetkilendirmedikleri sürece, katılımlı yönetim programları çokça informeldirler. Çalışma takımları emirleri katılımlı stilde yönetim konusunda aydınlatılmış idareciden alırlar. İdareciler arkadaşça davranma, destek verme, çalışma gruplarının fikir ve telkinler konusunda teşvikinde informal davranmak üzere eğitilmişlerdir. Fakat son söz ve karar verme yetkisi yine idareci ve üst düzey yöneticilerdedir. Diğer bir değişle çalışma takımları düzeyindeki katılımlılık formel olarak organizasyonel yapıda tasdik edilmemiş ve sistemleştirilmemiştir. Bunun yanında katılımlılık idareciler için informal bir harekete geçirme aracı olarak kullanılmıştır. Bu yapıda yöneticiler karar verme haklarını bağımsızca kullanabilirler.

3.5.2.2. Denetçilerin Takım Liderleri ya da Önderlere Dönüştürülmesi

Klasik yapılanmada olduğu gibi yönetimin katmanlarını ve denetçileri kaldırmak yerine, belirleyici katılımcı programlarda çalışanlar basitçe yeniden

adlandırılırlar. Denetçiler takım liderleri ve önderleri oldular, yöneticiler aniden koç oldular. Bu, retorik metot olarak adlandırılır. Retorik metot, denetçilerin rolünü aniden polis veya patrondan öndere, takım liderine veya koça dönüşebileceği kabulüne dayanır. Bu yöntem, metot gereği, belirleyici katılımlılık gibi işin tasarımında büyük değişiklikler gerektirmez.

Dönüşüm tamamlandıktan sonra halen bürokrasinin; insanların inisiyatifi, teşebbüs ruhu, motivasyonu, enerjisi ve öğrenme kapasitesi üzerindeki sonuçları aynı ve üzücüdür. İletişim yolları temel olarak değişmez. Yöneticiler insanları temel değişimler yapmaktan alıkoyarlar.

Pek çok firma takım trendine kapılıp, çalışanları çalışma takımları haline getirmek, takım becerileri kazandırmak, denetçileri ve yöneticileri takım lideri olarak yeniden etiketlendirmekle inanılmaz zaman, para ve enerji harcamıştır. Gerçekte ise takım liderlerinin hala patron olduğu görülür. Diğer ilişkiler içinde durum böyledir. Diğer bir deyişle takım liderleriyle takım olarak adlandırılan olgular arasında otorite yapısı anlamında yeni bir şey yoktur.

Bu yöntem çok büyük bir karışıklığa sebebiyet vermektedir. Takım liderleri ya bürokratik tasarıma göre kontrolü ellerine alacaklar ya da kontrolü elden bırakarak güç boşluğu yaratacaklardır.

Sadece denetçilerin ünvanlarını değiştirerek, formel organizasyonun yapıya dokunmadan yapılan işlem klasik ikilem yaratır. Karışık mesajlar herkesin aklını karıştırır. Bir yandan takım üyeleri, kendi işlerinde söz sahibi olduklarına, karar vermeye yetkili olduklarına inandırılırken, diğer yandan takım lideri aynı zamanda takımın çalışmasından mesul sayılır. Yeni rollerindeki belirsizlik nedeniyle, denetçiler, takım liderleri genelde otoritelerini kullanmaktan ve karar vermekten korkarlar. Güvende olmak için kendilerini geri çekip liderlikten feragat ederler. Bazı denetçiler ise takım konseptine aldırış etmeden, geleneksel denetçiler gibi davranırlar. Bu da, yeni değiştirilmiş patronlarının otokratik değil de daha katılımlı olmasını bekleyen takım üyelerini soğutur. Çoğu durumda takımlar karar vermekten ve inisiyatif kullanmaktan çekinirler. Çünkü, böyle bir yetkilerinin olup olmadığından emin değillerdir. Sonuçta, bir sorumluluk krizi ortaya çıkar. Hiç kimse işin kontrol ve sorumluluğunun ne şekilde belirlendiğini bilmez. Takım lideri,

takımın işin kontrol ve koordinasyon sorumluluğunu eline alıp almayacağı konusunda asla emin olamaz. Her durumda takım lideri suçlanır. İlk tepki olarak, denetçilerin liderlikten feragat etmeleri kendini yöneten takımı doğurmaz fakat geleneksel otorite yapısında aşınmaya neden olur. Takım lideri, “Bırakınız yapsınlar.” durumuna varan geçiş noktasına değin otoritesinin aşınmasına izin verir. Bu durumda kendilerini böyle bir ikilemin içinde gören yönetici ve denetçiler suçlanamaz.

İdeal olarak takım lideri, bilgi ve beceri esasına göre takım üyelerinin özgür iradeleriyle seçilir. Takım lideri takımı motive eder, takımın bilgi ve becerilerini geliştirir. Takımın başarısı ya da başarısızlığından sadece diğer üyeler kadar sorumluluk taşır. Takım lideri kilit oyuncudur. Takımın hedeflere odaklanmasını sağlar. En önemlisi de takım üyeleriyle diğer birimlerin ve üyeler arası iletişimi sağlar.

Bu ikilemli durumda tipik olarak oluşan daha çok karışıklık mevcuttur. Üst ve orta düzey yöneticiler genellikle doğrudan takım yerine, eski denetçi-yeni takım lideri ile iletişim kuracaklardır. Bu, takım liderinin hala otoritesinin olduğunu gösterir ve karışıklığa eklenen bir durumdur. Takım üyeleri bu durumu bir dışlanma olarak görebilirler. Sahte yetkilendirmenin ve bırakınız yapsınlar politikasının bu örneği, oldukça rastlanılan bir durumdur.

Bürokrasi ve kendini yöneten organizasyon paradigmaları birbirleriyle uzlaşmaz yapılardır. Bir arada bulunamazlar. Bu yapısal farklılığın ayırımına varamayan organizasyonlar bocalamışlardır.

3.5.3. Totaliter Demokrasi

Totaliter demokraside otoritenin ve sorumluluğun ayrı bir şekilde yerleştirildiğini düşünebiliriz. Üst ve orta yöneticiler bütün organizasyonda karar verme sürecinin sonuçları için yüksek otoriteli ve buna göre az sorumluluklu hale gelirler. Kazanç merkezinin yararlarının dağılımı bunu ilgilendiren basit bir örnektir. Kazanç merkezleri maliyeti düşürüp karı maksimize ederek kısa vadeli sonuçlar üzerine odaklanır fakat bu uzun vadeli kazanım maliyetlerine karşı olabilir. Sonuç ise; pazar payı eğrisine uyup, adapte olamayan geniş tabanlı bir organizasyon olur.

3.5.3.1. Tepeden Aşağı Kültür Değişimi

Totaliter demokrasinin bir varyasyonu, şirket kültür değişimi programlarını kapsar. Tepe yönetiminin bürokrasiyi azaltmak için verdiği direktifler, operasyonların merkeziyetçilik ekseninin dışına çıkması ile sonuçlanır. Bu oluşum bürokratik kontrolden güçlü bir şirket kültürü oluşuma geçiş sayesinde olur. Paylaşılan vizyon, güçlü liderlik ve üst yöneticilerin değişimi yönlendirmesi için bir takıntı vardır. Şirket kültür programını ve vizyon oluşturma süreci tepeden başlayıp, şirketin kalan kısmında uygulanır. Tipik olarak, üst seviyedeki yöneticiler yeni organizasyonel kültürü destekleyici bakış açılarına çalışanları katabilmek için iletişim toplantıları yaparlar.

Bu değişim sürecinin totaliter, baskıcı boyutunun insanlara açık ve samimi diyaloglar için yer vermediği açıktır. Bunun yerine insanlar, yönetimin geniş vizyonlu fikirlerine sahip olmakla şartlandırılırlar. Üst yönetimin değişim çabasını yönlendirmesi esnasında, sıradan çalışanın strateji belirleme ve plan yapma süreçlerine katılımı yok denebilecek kadar azdır. Bu katılım direk olarak organizasyonel yapıyı ve yönelimi etkilemez. Yönetim burada üstü kapalı olarak “Benim söylediklerimi yap, yaptığımı değil” mesajını verir. Bu mesaj yönetimin gücünün otokratik yanını gösterirken, itaat talebini açığa çıkarır. Çalışanlara verilen mesaj “Düşünme, sorgulama, öğrenme, sadece programa uy!” olur. Çalışanlar, uyum ve itaatin yerleştirilebilmesi için kültürel propagandanın yapıldığı, bir çok toplantı ve eğitimlere tabi tutulur. Bu totaliter yaklaşımla her çalışan, istenilen kültürel norm ve davranışlara yönlendirilir. Otokrasi hala hayattadır; sadece yeni kültürel oluşumun yönlendirilmesi süreci içinde basitçe kamufle olmuştur.

3.5.3.2. Baskı İçinde Demokrasi

Güç elde etme, farklı şekillerde karşımıza çıkabilir. Fakat bu şekli zorlamadan çok seçime bağlıdır. Bu program genellikle, organizasyon geliştirme kurmayları tarafından üst yönetim desteğiyle yönlendirilir. Başka bir deyişle yöneticiler, değişim çabasına önderlik ederler. Bu değişim yönetimi yaklaşımı, kökten totaliterdir.

Bu yaklaşımların, totaliter demokrasi olarak etiketlenmesinin nedeni; bir çoğunun daha eşitlikçi ve demokratik bir çalışma sistemi getirme vaadinde bulunmaktan daha öteye gitmemesidir.

Demokrasi, güçlendirme, kendi kendine yönetim vb. kavramlar vurgulamaya çalışılırken, elit yöneticiler işçilerin yararına değişim programının tanıtımından sorumludurlar. Gücün dağıtımı, yönetimin çalışanlara bir hediyesi olarak görülür. Politik bilimcilerin adlandırdığı şekliyle hakimiyetin bu şekli geride kalanların otoritesidir. Kuralları belirleme gücü bu şekilde, insanların adıyla birlikte yasallaştırma ve yumuşatma olur.

Kendini yöneten organizasyonlar, kaba kuvvetle ve otoriter kurallarla oluşturulamaz. Bu şekilde olursa insanlar demokrasi kavramını anlayıp, benimseyemez ve uygulayamaz. Bununla birlikte otokrasinin kurallarına uyarak güçlenemezler.

Uzman danışmanlar, ya da tepe yöneticiler tarafından eğer böyle sistemler empoze edilirse; insanlar daha kolektif çalışmanın, takım tabanlı iş dağılımının gerekliliğini kavrayamazlar. Bu tür bir yaklaşımın bileşenleri, böyle bir çalışma sistemini uygulanamaz olduğunu gösterir. Bunlar bir arada tutulamayacak kavramlardır. Tepe yöneticilerin totaliter karakteri; ancak böyle sosyal içerikli bir yüzeysel değişim kararını vermeye yöneliktir.

Kendini yöneten organizasyonların şekli, daha direkt bir katılımı gerektirir. İnsanlar ancak, kendi çalışma sistemlerinin şekli içinde özgürlüklerine kavuşurlar.

3.5.3.3. Sosyal Mühendislik İdeolojisi

Sosyal mühendislikte, hiyerarşinin hakimiyeti tecrübe ile sağlanır görüşü vardır. Bu yüzden teknik ve metotlar üzerinde dururlar. Sosyal mühendisler, insanların yönetime katılması ve kendi işlerinin şekillendirilmesini yasal hale getirmenin üzerinde dururlar.

Totaliter değişim süreci, organizasyonun şekillendirilmesi sorumluluğunu teknik olarak yetiştirilmiş uzmanlar da görür. Bu uzmanlar uygun tekniklerle yönetim güçlerini ellerinde tutarlar. “Uzmanlar en iyisini bilir.” görüşü hakimdir.

Diyalogun yerini teknik alır ve bu çalışanların, organizasyonun varolan güç yapısını sorgulamalarını engeller. Bunun yerine, güç kavramı teknik kavramı ile yer değiştirir ve burada dikkatler, öngörülen bir sonraki metot üzerinde toplanır.

Sosyal mühendislik; mantıksallık ve emre büyük saygı duyar. Organizasyonel dizayn ve yönetsel kararlar tam olarak teknik meseleler olarak görülür. Değişim süreci mekanik olarak düzgün bir çizgi üzerinde ilerler.

Sosyal mühendisler, sistemin geniş çözümler üreten hakim planları içinde yer alırlar. Dikilen elbise, herkese giydirilmeye çalışılır. Genelde değiştirilemeyen, emrivaki tek şekillilik oluşturmaya çalışılır. Klasik STS yaklaşımında olduğu gibi, diğer dizayn metotları da organizasyonun diğer kısmından izole edilmiş bir uzmanlar grubuna dayanır.

3.5.4. Kendi Kendine Yönetim

Totaliter demokrasinin tam aksine burada, yönetimde yer alma organizasyonda göstermelik bir teknik olmayıp, organizasyonel amaçları belirlemek için kullanılır. Fakat resmileştirme yetkisi resmi bir yapı tarafından korunur. Otoritenin sınırları ve bakış açısının tanımlanması amacıyla kurallar vardır. Bununla birlikte, yönetimde yer alma kendini yöneten organizasyonlarda yöneticilerden tamamen bağımsızdır. Bu genellikle organizasyonel bir yapı olarak ele alınır.

Çalışanların sahip olması gereken bilgi, tecrübe ve aktif katılımlı organizasyonlar sayesinde bir basamak daha gelişir. Daha geniş katılımlılık, kendi kendini yönetimin temellerini atar. Ancak sadece bu, kendi kendini yönetimin oluşması için yeterli değildir. Etkin katılımlılık, demokratik yapının korunmasına ihtiyaç duyar. Aksi takdirde, karar vermekle sorumlu makam her an organizasyonun otoritesini ele almaya hazırdır.

Çalışanlar, katılımlılık sayesinde daha rahat hareket edebilirler. Ancak daha çok “evet” deme hakkı tanınır. Kendini yöneten organizasyonlarda çalışanlar, tam katılımlı olsa da kendi organizasyonel kararlarını alamazlar.

Kendini yöneten organizasyonlar, baskıcı olmayan hiyerarşi temeline oturur. Bu da, herkesin daha sağlıklı bir ortam yaratmaya çalıştığı organizasyonda güven,

eşitlik prensiplerini sağlamlaştırır. Demokratik yapının resmi olması, gücün dağılımının bir garantisi olur. Gerçekte kendini yöneten organizasyonlarda ast-üst ilişkisinin yerini eşitler arası alışveriş ilişkisi alır. Kendi kendine yönetime yönelişte hedefler yöneticiler tarafından belirlenemez, amaçlar tartışılıp, irdelenmelidir.

Kendini yöneten organizasyonlarda güç, hiyerarşi seviyeleri arasında bölüşülür. Böylece, güç asla seçkin birer grubun elinde yoğunlaşıp tekelleşmez. Böyle bir güç paylaşımı, organizasyonda oldukça radikal bir hiyerarşik sistem değişikliği gerektirir. Hiyerarşi daha demokratik bir şekle dönüştürülürken gücün tabiatı da değişir. Güç, otorite hiyerarşik pozisyonundan çok temelini paylaşılan ilgi ve tecrübeden almaya başlar. Bir kişi ne kadar zeki olursa olsun asla bir organizasyonun tüm sürecini, her aşamasını tam olarak çözüp, kavrayamaz. “Patron her şeyi bilir.” mantığı organizasyonlara pahalı bir maliyet yükler.

Klasik bir hiyerarşik yapıda, üstekilerin otorite ve sorumluluğu her zaman alttakilerin üzerindedir. Kendini yöneten organizasyonlarda, kontrol ve koordinasyon sorumluluğu işin bizzat yapıldığı seviyeye yerleştirilmiştir. Bu sistemin otoritesi, kendi kendini yöneten takımlar sayesinde klasik hiyerarşik yapıya oturtulmuştur; ancak demokrasisi yapısal olarak korunur. Kendini yöneten takımlar, ortaklaşa mantıklı kararlar alırlar. Bu da organizasyonu, tümünden paylaşımcı bir vizyon kazanmaya götürür.

Kendini yöneten organizasyonlarda, otorite ve sorumluluk paylaşılmıştır. Her seviyede çalışanlar, kendi kararlarını alabilme ve bu kararları uygulayabilme gücünü ellerinde tutarlar. Bu da dikey, yatay veya zaman içinde her türlü esnekliği getirir.

Hiyerarşinin demokratikleştirilmesi, basit şekilde çalışanların hakimiyet kurması şekline dönüştürölüp böyle yorumlanabilir.

Katılımlı bir yapı, insanlara sadece, kendi kendini yönetim hakkında bir şey vermekten öte, aynı anda üretilen bilginin ilk elde tecrübe edilmesi fırsatını da verir. Kendini yöneten çalışma gruplarının, seviyeler arası eşitlik ve güç paylaşımı ilkelerine bağlı, aynı zamanda bilgi değişimine hazır hale getirilmesine çalışılır.

Katılımlı şekillenme, organizasyonun belki de birbirleriyle hiç konuşmayacak çalışanlarını, ortak bir amaç uğruna bir araya getirerek iletişimlerini sağlar. Bu metot,

sorumluluk ve otoriteyi işin yapıldığı seviyeye kaydırır. Bu da, normalde sorumluluk hissetmeyerek yaratıcılığını ve aklını, organizasyona katamayacak olan çalışanın organizasyon lehine bu işe girmesini sağlar. Katılımlı şekillenme de normal olarak, birbirinden hiyerarşik, durum, fonksiyon ve alan olarak farklı gruplara ihtiyaç duyar. Ancak bunlar, klasik bürokratik sistemde yer alan farklı gruplardan tamamen ayrılır. Bürokrasinin doğasına uygun olarak, bürokratik yapı asla çabuk işlevsel yeni oluşumlara ortaya çıkaramaz. Katılımlı yapı bölümleri, dikkat çekici olarak demokratik yapıları kullanarak; sınırlar ötesi bir şekilde ortak bir dille, grupsal öğrenimi elde etmeye çalışırlar. Katılımlı yapı, her çalışanın kendi çözümüne ve çalışma şekline ulaşmasını sağlayan, toplumsal bir irdeleme yaratır. Bu yaklaşım, öğrenim ve şekil itibarıyla; koalisyonlar, fonksiyonlar ve bilgi ağları arasında ilişkiyi kurar. Organizasyon, farklı bakış açılarını farklı seviyeleri bir araya getirerek, yani sorunları çok geniş bir vizyonla ele alarak, çalışanlar arası maksimum diyaloglarla geniş tabanlı uzlaşmalar sağlar. Katılımlı bölümler sadece küçük çözümler değil, aynı zamanda sistematik düşüncüyü kurarak, organizasyonun sinerji kapasitesini ortaya çıkartır ve yükseltirler.

Kendi kendini yönetme sistemi; destekleyenler ve orta yöneticiler için farklı özgeçmişli, farklı seviyeli ve uzmanlık alanlarına sahip insanların ilgisini, yeni organizasyonel yapıya güvenilir bir şekilde hesaba katmaktadır. Demokrasinin işleyişi budur.

Seçmeli katılımlı programlar ise, uzlaşmalar arasında bir uyum ararlar. Bunun sebebi de çalışanların katılımlılık takviminde, bir kontrolden çok bir görüntüye sahip olmalarıdır. Eğer farklı fikirlere yer verme süreci paylaşılan bir organizasyon prensibi haline dönüştürülemezse; farklı seslerin kendi kendine yükseldiği, uyumsuz bir solistler kakafonisi olur. Bu durumda herkes, kendi konumunu savunmaya çalışır. Bu, demokratik dizayn prensibinin ortaya çıktığı noktadır. KT bölümleri, çalışanların kavramsal tasarım anlayışını geliştirirler. Eğer çalışanlar, bu kavramsal alt yapıdan uzak olurlarsa; yönetim sürecinde ortaya koydukları fikirler, yeni bürokratik kaoslar yaratmaktan öteye gidemez. Bu örnekler, üst yöneticilerin tam olarak KT'ı anlayamadığı birkaç firmada görülmüştür. Bu firmalarda KT (Participative Design), "Participative Destruction", yani katılımlı yıkım olarak adlandırılmıştır.

Klasik organizasyonlarda üst seviye yönetim, uzlaşmanın kalıcı olmasını sağlamaktan sorumlu makam olarak görülür. Oysa, kendini yöneten organizasyonlarda, her çalışan uzlaşmanın stratejik bir üyesidir. Bu insanlar, bilgi, tecrübe ve uygulamalarıyla avantaj kaynağı olarak değerlendirilirler. KT'da her seviyedeki çalışan, kendi çalışma mahallinin yeniden düzenlenmesi ve bu gelişmelerin yaşatılmasın sorumlu ve yetkili olur. Her çalışan bu yeni sistemle, organizasyonun başarıya ulaşmasında sorumlu ve yetkilidir.

Katılımlı yapı, bizi sadece A noktasından B noktasına ulaştıran, teknik ve lineer bir yol değildir. Bu metot, sadece gelişim mühendisliğinin, insanları yeni bir tasarım içine yerleştirmesi de değildir. Tam olarak bu metot, insanlara demokratik prensiplerle yeni bir organizasyon yaratma fırsatıdır.

Şekilsel yaklaşım, bunu organizasyonun nereye yöneldiğini görerek; buraya yeni çabuk bir yol çizip organizasyonu, arzulanan gelecekteki konumuna getirmek olarak algılar. Bu senaryo, insanların ifade edilmeyen bilgi ve tecrübelerini organizasyon yapısına katmalarına engel olur. Burada hala mavi resimler, planlar ve şekilsel bir sürü hesap göz önünde bulundurularak, eskiden yeniye düz bir yol çizilmeye çalışılır. Halbuki gerçek; organizasyonun, hesap yapanların düşündüğü gibi doğrusal ve mantıksal olmayıp, bu yolun yeni bir sürü bilinmeyenle dolu olduğudur. Varolan bir sisteme, mühendislerin bir takım planlar yaparak, katılımlılık isteğini ve aktif öğrenmeyi yerleştirmeleri mümkün değildir. Böyle bir kapasiteye ancak zamanla, şartlar ve insanlar müsait olunca, gönüllü katılım ve kendi kontrolleri ile mümkün olur.

Kendini yöneten organizasyona yönelen öğrenme süreci pasiftir. Güven eksikliği gibi klasik hiyerarşik yapının, kalıntılarıyla da uğraşmak zorundadır. KT paylaşılan hedeflere, gelişen bir performansla bireylerin farklılıklarına saygı göstererek ve birimleri ortak hedefler doğrultusunda birleştirir. KT, öğretici ve pratiğe dayalı anlık bir süreçtir. Yerel ilgi alanına giren temalarla başladığında, güven ve uzmanlık gelişir. Ancak, çalışanların çoğunluğunun ilgisini çekmeyi başaramayan bir dönüşüm çabasını başlatmanın pek de anlamı yoktur. Hiyerarşinin her seviyesinden çalışan direk olarak bir araya gelir. Bütün bu tasarım çalışmasında, başından sonuna kadar, insanlar klasik hiyerarşik yapıdan tam demokratik

organizasyona geçiş için ellerinden geleni ortaya koymazlarsa, kendini yönetim çabaları maalesef boşa çıkmış olur.

Organizasyon içindeki insanların kafa yapısı, bu sürecin başarılı olabilmesi için çok onemlidir. Çünkü, işi hakkında bilgisi olmayan bir insana, işi ğretilebilir. Ancak yönetilmeyi, kendi kendini yönetmekten daha cazip bulan bir insanın kafa yapısı değiştirilemez.

Kendi kendini yöneten organizasyonları tasarlamak için yapılacak ilk işi, ilk prensiplere dönmektir. Ne zamanki kendi kendini yöneten organizasyonların altındaki tasarım prensipleri anlaşılırsa, o zaman insanlar organizasyonu yeniden daha kolay tasarlayabilirler.

İşletme prensibine göre, ilk başta prensibi anlatmaktan ziyade onu hayata geçirmeye çalışmak ortaya çıkmış bir hatadır. Bunun sebebi ise organizasyonların yeni bir metoda kolay adapte olamamaları ve sadece çevrede bazı değişimler oluyor diye değişimi hemen kabul edememeleridir. Değişim Mühendisliği, buna ciddi bir örnektir. Bu metotta kullanılan tasarım prensiplerini ne yöneticiler ne kullananlar tam olarak anlayamamışlar. Organizasyonun çoğunluğunu oluşturulan kişilerin bu değişikliklerin neden yapıldığını ve kendilerinin bundan nasıl etkileyeceğini bilmezler. Tasarım prensipleri hiçbir zaman katı kurallar değildir. Bize yol gösteren bazı kodlar olarak dşunebilir. Bu kodlar bizim düşünce yapımızı geliştirip; insanlar, görevler ve sorumluluklar arasındaki ilişkiyi daha iyi anlamamızı sağlarlar. Bu prensipler, organizasyonların içinde olan g, otorite ve kontrol gibi tanımların tamamen karşısındadır. Tasarım prensipleri organizasyonun köklerine girerek, nasıl yapılandığını ve bu yapının işlerin yapılmasında ne gibi faydaları olduğunu gösterir.

Organizasyonların günümüzde pazar payını artırıp, ürün geliştirme zamanını azaltıp daha fazla karlı olmaya çalışmaktadır.

Bir çok organizasyon tasarım yaparken, tasarım prensiplerini göz önüne almaz. Bütün dikkat garip sayılabilecek karakteristiklerin üzerine çevrilir. Bunlar ise departmanların nasıl gruplaşacağı, bilgiye en iyi ve en kolay yoldan ulaşmak için ne tür yapısal değişiklikler yapılacağı ve bu tarz sorulara cevap bulunmaya çalışılır. Bu sorular çok onemli sorular ve tasarım prensipleridir. Ama bu tarz bir yapı sadece hayal dünyasında oluşabilir.

Tüm organizasyonu kendi kendine yöneten bir organizasyona geçirmek için yapılması gereken genetik bir değişim veya yardımdır. Estetik işe yaramaz; yani kalıcı ve kökten değişimlere ihtiyaç vardır. Tasarım prensipleri, bizim bu genetik değişimi gerçekleştirmemize yardım eder. Bürokrasilerin, kendi kendini yöneten organizasyonlara geçmesi için zamana ihtiyaçları vardır.

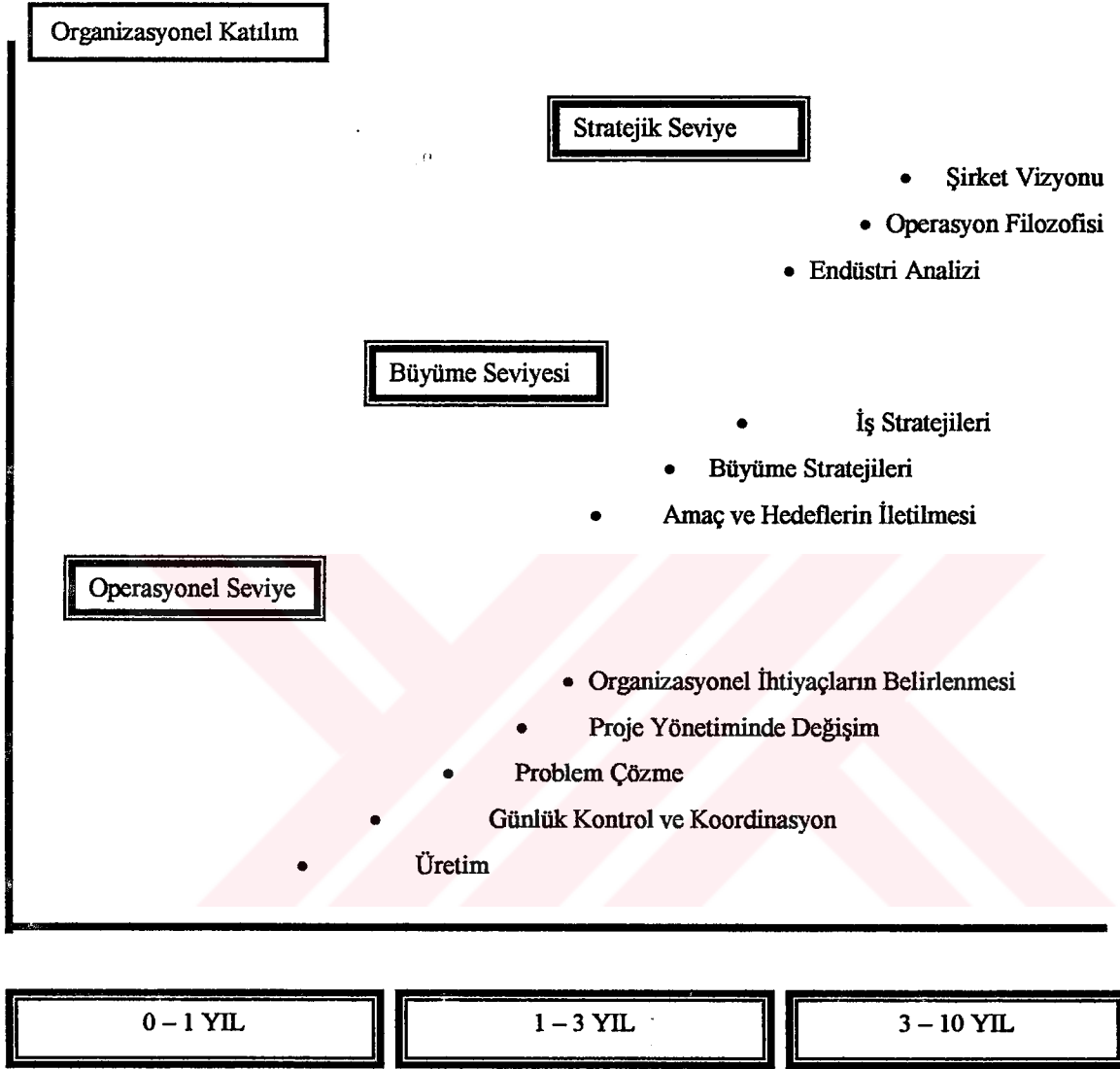
Tüm insanlar fark etseler de etmeseler de bir tasarımcıdır. Tasarım hayatın her anında vardır, bir program yazarken, kitap yazarken veya günlük hayatımızda bir seyahati planlarken hep tasarım yaparız. Tasarım bizim genlerimizde olan ve insanlığın karmaşık ve muhteşem yapısını oluşturan sistemin bir parçasıdır. Tasarımın yardımıyla sosyal dünyamızı yapılandırırız.

3.6. Kendini Yöneten Organizasyonlarda Yönetimin Rolü

Kendini yöneten organizasyon, profesyonel beceri hiyerarşisine dayalıdır. Kendini yöneten organizasyonlarda da hiyerarşiye ihtiyaç vardır. Bu da, beceri hiyerarşisi ile sağlanır. Görevi kontrol ve gözetim olan yönetim mekanizmaları ortadan kaldırılarak, hiyerarşinin anlaşılır olduğu, her seviyede yetki ve sorumluluğun paylaştırıldığı bir yönetim anlayışını getirir. Kendini yöneten organizasyonda hiyerarşi karakteristiksel bir şekil değişimine uğramıştır.

Beceri bazlı hiyerarşide her seviye çok belirgin rollere, sorumluluklara, hedeflere sahiptir. Tasarlanmış ve sınırları belli olan işi yönetmekte serbesttir. Tüm departmanların hiyerarşisi ve hedefleri şirket stratejilerine göre belirlenir. Aşağıda Şekil 3.2.'de organizasyonel katılım ve zaman eksenlerinde beceri bazlı hiyerarşi gösterilmiştir.

BECERİ BAZLI HİYERARŞİ



Şekil 3.2. Beceri Bazlı Hiyerarşi [1]

Beceri bazlı hiyerarşi yenilikçiliği teşvik eder. Risk almak cezalandırılmadığı sürece insanının yaratıcılığı ve inisiyatifi gelişir. Beceri bazlı hiyerarşi çalışan katılımının sağlanmasıdır.

Beceri bazlı hiyerarşiye sahip bir organizasyonun çalışması için her takımın açık olarak yönünü bilme ihtiyacı vardır. Fakat takıma, buna nasıl ulaşılacağı söylenmemelidir. Her takım kendi işini yönetebilmek için iyi tanımlanmış ve açık karar alma haklarına sahip olmalıdır.

Başarılı bir beceri bazlı takım yapısı için gerekli dört temel kriter:

1. Tüm kendini yöneten takımlar ortak hedeflere ihtiyaç duyarlar.
2. Gerçek kendini yöneten takımın gerçek bağımsızlığı vardır.
3. Takımlar birlikte çalışma ve işbirliği yapma istekleri olduğu sürece etkin çalışabilirler.
4. Takımlar kendi sonuçlarından sorumlu olmalıdırlar. Başarı ücret seviyelerine yansıdığına, takım elemanları performans düşüklüğünün rahatsızlığını ve başarının mutluluğunu birlikte yaşarlar.

3.6.1. Stratejik Seviyenin Rolü

Stratejik seviyenin temel fonksiyonu organizasyonun çevresi ile olan ilişkilerini yönetmektir. Stratejik seviyedeki yöneticiler endüstrideki değişimleri ve fırsatları anlamaya, müşterileri memnun etmek üzere şirketin değişimi ve düzenlenmesine ve şirketin rekabetçi avantajını yaratacak yeniliklere öncülük etmeye odaklanırlar. Stratejik seviyedeki tüm çalışmalar organizasyonun, hız, esneklik ve yenilikçilik becerilerinin arttırılmasına dönüktür.

Stratejik seviye üst yönetim demek değildir. Kendini yöneten organizasyonlarda stratejik seviyelere atanmış yöneticiler oldukça işlerinde yeni olabilirler. Stratejik seviye, katma değeri olan ürün ve hizmetleri yaratamaya dönük çalışan, organizasyonun becerilerinin geliştirilmesinde başarılı olan ve içinde bulunan endüstriyi iyi bilen yöneticilerden oluşur.

Stratejik seviye yöneticileri şirketin gelecekte içinde olacağı işler için ihtiyaç duyacağı becerileri kazanmasını sağlamak için birlikte çalışırlar. Zamanlarının büyük kısmı şirketin ekonomik durumunun iyileştirilmesi ve geliştirilmesi için yeni olanaklar aramakla geçer.

Kendini yöneten bir organizasyonda, işteki stratejik liderler birbirleriyle işbirliği yapmayı öğrenirler. Organizasyonun karşı karşıya geldiği stratejik meydan okumaları anlayabilmek üzere birlikte çalışırlar. Performans farklarını, sosyal

dinamikleri de inceleyerek belirlerler. Organizasyonun sürekli ihtiyaç duyacağı aciliyet ve kriz hissini yaratırlar.

3.6.2. Büyüme Seviyesinin Rolü

Orta kademe yönetimin görevi, kendini yöneten organizasyonlarda, yaratıcılık ve yenilikçilik ile büyümeye odaklanmıştır. Bu yöneticiler, stratejinin oluşturulmasında ve açınımında rol alarak stratejik seviyeyi desteklerler. Büyüme seviyesi yöneticileri, rekabetçi ortamı, işin kuvvetli yönlerini, müşteriler için neyin değer katacağını, kendilerine ait operasyonların büyük resim içindeki yerini anlamak zorundadırlar. Büyüme seviyesinin yapısal rolü operasyonel seviyenin işlerinin kontrol edilmesi ve gözlenmesinden, organizasyonun stratejik niyetinin, operasyonel seviyeye açılımını sağlarlar. Diğer bir deyişle, müşterileri memnun edecek ve şirketin güçlenmesini sağlayacak özel ve tekil problemleri çözerler. Büyüme seviyesi yöneticilerinin rolleri aşağıdaki gibidir:

- Takımlarla hedefleri oluşturmak
- Gelişme planları oluşturarak takımların gelişmesine ve kendini yönetim kabiliyetlerinin oluşmasına yardımcı olmak
- Performans ile ilgili protokol ve politikaların oluşturulmasında takımlara destek vermek
- Kendini yöneten takımları destekleyecek ölçütler tasarlamak
- Yaratıcılığı ve performansı ödüllendirecek ücretlendirme sistemleri kurmak
- Değişik takımlar arasında çalışmalarını koordine etmek
- Açık bir iş yönü belirlenmesini sağlamak
- Stratejik hedefler ve iş hedeflerine dönük takım performanslarını yönlendirmek
- Takımların hedeflerine ulaşması için destek vermek ve mentorluk yapmak

Büyüme seviyesinde etkin yöneticiler, kendini yöneten organizasyonu desteklerler. Stratejik seviye yöneticilerinin iş yüklerini, içsel problemleri çözerek azaltır ve organizasyonun rekabetçi çevresiyle baş edebilmesine imkan sağlarlar.

3.6.3. Operasyonel Seviyede Kendini Yönetim

Operasyonel seviye, rutin üretimi ve hizmet dağıtım aktivitelerini koordine ve kontrol eder. Operasyonel seviye günlük problemleri çözer, sürekli iyileştirme yaparken gerçek zamanlı ölçütleri kullanarak mevcut iş süreçlerindeki hataları ortadan kaldırır.

Üretimin ve hizmetlerin sürekliliği ile ekipmanın bakımını sağlarlar. Kendi alanlarında iş akışını analiz edip iyileştirirler. Başarı faktörlerini takip ederek operasyonel planlar hazırlar, iş yükünü planlar ve projeleri yönetirler. Müşteriler, tedarikçiler ve halk ile çalışarak işlerini iyileştirme yönünde faaliyetlerini planlar, projeler üretirler. Müşteri ihtiyaçlarının anlaşılmasında, rakiplerin ve pazarın analizinde çalışmalara destek verirler.

Kendini yönetimin en alt seviyesinde, operasyonel gruplar çalışma metotlarına ve iş yükü paylaşımlarına karar verirler. Kendi kalitelerinden sorumludurlar.

Daha üst seviyelerde operasyonel takımlar, ürün geliştirme, değişim süreci, müşteriler ve tedarikçilerle iş aktivitelerinin koordinasyonu gibi çalışmalara katılabilirler.

3.6.4. Medical Products Inc.'de Yönetim Hiyerarşisinin Yeniden Tasarımı

Medical Products'ın misyonu, müşterilere üstün değerde ürünler sunarak pazarda lider olmaktır. İşteki üstün becerileri, kilit müşterileri ürün geliştirme sürecine dahil ederek ürettikleri özel ürünlere dayanmaktadır.

Bu başarıya rağmen şirketin yeni başkanı, rekabetin çok hızlı değiştiğini ve mevcut pozisyonu koruyarak ayakta kalmanın mümkün olmadığını düşünmekteydi.

1994 yılında, çalışanlar kendi işlerini geliştirmek için gereken enerjiyi sarfetmiyorlardı. Sorumluluk yöneticilerdeydi. Çalışma grupları, yöneticilerin

yönlendirmesi ve direktifleriyle hareket ediyorlardı. Bir yönetici gelmediği zaman karar alınamıyor ve bir üst yöneticinin kararı bekleniyordu.

Yönetimin her kademesinde insanların almak zorunda olduğu kararların tipleri ve kimin bu kararları alması gerektiği konularında büyük karışıklık vardı. Üst yönetim bazen orta kademe rolünü üstleniyor, orta kademe ilk veya ikinci kademe kontrol görevlerini yapıyorlardı. Hatta çalışan kişiler sürekli olarak bu karışıklıktan şikayet ediyorlardı.

Yönetim takımı rekabetçi bir odaklanma ve pazara hızlı cevap vermek ile büyüme eğiliminin devamını sağlamak istemiştir. İlk basamak 7 kademe olan yönetim seviyesini üçe indirmek oldu. Bu yaklaşım, sadece insanlar üzerindeki stresi ve baskıyı arttırdı. Pek çok kişi, yeni rollerinin belli olmadığını belirtti. Genel Müdür, yönetim tarzını ve işletmedeki kafa yapısını değiştirmek üzere tüm yöneticilerin işlerinin doğası hakkında değişik düşünmelerini sağlayacak, bir yol aramaya başladı. Bu çalışmalar sırasında, Genel Müdür Katılımlı Tasarım ve Arama Konferans'ları detaylı bilgi edindi. Bu yaklaşımların, açık bir stratejik yön ve beceri bazlı bir hiyerarşi kurmada temel olacağını hissetti.

Genel Müdür ve Yönetim Takımı; organizasyon yapısının, rollerin, ve çalışma ilişkilerinin yeniden tasarımı için bir Katılımlı Tasarım toplantısı düzenlediler. Genel Müdür, artık şirketin dış ilişkileri ile ilgileniyor, departman yöneticilerine işleri ile ilgili direkt talimatlar vermiyordu. Bir grup olarak fonksiyon yöneticileri, şirketin işlerini yürütmesinden sorumluydular.

Genel Müdür, yöneticilere karar hakları verdi. Yeni tasarımda, Genel Müdür sadece ekstrem performans problemleri oluştuğunda devreye girecekti. Aynı şekilde, eğer yöneticiler meslektaşları ile işbirliği yapmaya isteksiz olurlarsa, Genel Müdür müdahale edecekti.

Stratejik seviye, kendini yöneten bir takım olmayı öğrendikten sonra dikkatler organizasyonel yapı üzerine çevildi. Organizasyonda her kademenin diğerleriyle, koordineli ve işbirliği içinde çalışması ve klasik emir kumanda anlayışına son verilmesi gerektiğini düşünüyorlardı.

Temel düşünce, organizasyonun kendini yöneten takımlar bazında yapılandırılmasıydı. Genel Müdür, takımların ilgili oldukları alanlarda iş stratejisine uygun hedefleri belirlemelerini ve güçlü ölçütler koymalarını istiyordu. Böylece ölçütler takımlara kendilerinin iş hedeflerine katkısı (pazar payları, maliyet azaltma, vb.) ve operasyonel hedeflere (kalite, çıktı, cevap süreleri, müşteri hizmetleri bilgileri, vb.) konularında açık geribildirim verecekti. Orta kademe yöneticiler de takımlara daha çok karar almaları için destek olacaktı.

Bir Arama Konferansı'nda şirketin fonksiyonel bazlı yapılanmadan süreç odaklı organizasyona geçmesi gerektiği ihtiyacı belirlenmişti. Bu yaklaşım, yönetimin rol ve sorumluluklarında ciddi değişiklikler olacağı anlamına gelmekteydi.

Arama Konferansı'nın ardından büyük bir katılımı ile gerçekleşen üç günlük Katılımlı Tasarım toplantısı ile yeni strateji seviye tasarımı yapılmıştır. Hedef, fonksiyonel bariyerlerin ortadan kaldırılarak proses odaklı bir yapı kurmaktır.

Temel nokta, yeni beceri bazlı hiyerarşinin stratejik, büyüme ve operasyonel seviyelerde farklı rolleri yansıtmasıydı. Farklı beceriler üzerine kurulmuş bir hiyerarşide, birbirini tamamlayıcı roller vardı ve insanlar, hiyerarşide bir üstteki kademelerin yönetimi altında işlerini yapacakları anlamı ortadan kalkmıştı. Tabi ki, bu geleneksel anlamda gözetimin ortadan kalkacağı anlamına gelmiyordu. Genel Müdür ve takımı, pek çok insanın kendini yönetim için hazır olmadıklarını biliyordu. Bu gruptaki insanlar, klasik anlamda yönetim altında tutulacaktı.

Her seviyedeki hiyerarşinin yeniden tasarımı, insanları başarıya dönük çalışmaya yönlendirdi. Müşteri öncelikleri, stratejik ortaklıklar ve rekabetçi avantajlar konularında fırsat ve tehlikelere karşı organizasyonu yönlendirebilecek üç kişi stratejik yönetim seviyesine dahil edildi. Orta kademedeki diğer yöneticiler bu insanları seçtiler.

On kişi de proses yöneticisi olarak seçildi. İş süreçlerinin yeniden tasarımını yönetecek bu ekipten yedi kişi, zaten stratejik yönetim seviyesindeydi. Böylece, yeni bir üç kişi daha stratejik yönetim seviyesine geçti.

Medical Products'ın stratejik seviyesi şirket hedeflerinden ve ana şirket ile ilişkilerden sorumluydu. Bu grup; strateji, iş hedefleri, rekabet, ihtiyaçlar ve

yeterlilikler konularında iki yönlü bilgi akışı sağlıyordu. Üç ayda bir büyüme seviyesi yönetim ve operasyonel seviyesini temsilcileri ile güncel konuların tartışıldığı bir toplantı düzenliyorlardı.

Stratejik seviye yöneticiler, şirketin misyonu ve iş hedeflerini sağladığını, iş süreçlerinin etkin bir şekilde yürütüldüğünü, tüm çalışanların takım kavramı ile uyumlu çalıştıklarını veya çalışmadıklarını değerlendiriyorlardı.

Büyüme seviyesi yönetim seksen kişiden oluşmaktaydı. 7 farklı takım içinde organize olmuşlardı. Her büyüme seviyesi yönetim takımı içinde bulunan üç ay için 3 ila 7 hedef oluşturur. Bütçeyi de içeren, gelecek yıl için operasyon planları oluşturur. Bu hedefler stratejik seviye ile tartışılarak, kilit iş hedeflerine bağlanır.

Üst seviye stratejik tasarımının tamamlanmasından sonra stratejik seviyede bulunan 30 kişi Katılımlı Tasarım çalışmalarının iş süreçlerinde de tamamlanması için tüm organizasyonda bulunana takımlara dağıldılar. Farklı Katılımlı Tasarım toplantılarında, operasyonel seviye yapıları iş süreçlerine göre oluşturuldu.

Özel bir Katılımlı Tasarım toplantısı da temel iş proseslerinde üç seviye yönetim oluşturmak üzere yapıldı. Roller, sorumluluklar, raporlama ilişkileri etkin bir organizasyon tasarımı yapabilmek için bu çalışmalarda belirlendi.

Orta kademe yöneticilerin rollerinin, büyüme seviyesi yöneticilere dönüştürülmesini sağlayacak bir dönüşüm planı yaratıldı. Büyüme seviyesi, yeni süreç bazlı tasarımda süreçler arası aktivitelerden sorumlu tutuldu. Bu seviyedeki tüm yöneticiler içinde odalar olmayan bir katta birlikte oturmaya ve kaynaklarını paylaşmaya başladılar.

Büyüme seviyesi yöneticiler, yönetim vazifelerinin çok değiştiğini ve karmaşık bir hal aldığını gördüler. Büyüme seviyesi yönetim anlayışı, yöneticilerin birlikte çalışmasına fırsat vermiştir. Kendilerine sorulduğunda, bu tip bir çalışma tarzını eskisine göre tercih ettiklerini belirtmişlerdir.

Katılımlı Tasarım toplantıları, şirketteki her yeni ürün grubu için düzenlendi. Her ürün hattı grubu, kendilerinin ölçülebilir iş sonuçlarından sorumlu kendini yöneten takımlar olarak oluşturular.

Her takım yeni sorumluluklarını, rollerini, raporlama ilişkilerini ve işe dönük takım bazlı prosedürlerini oluşturdular. Performans göstergeleri oluşturarak, takım elemanlarının ne yaptıklarını gözlemlemeleri ve değişiklik ihtiyaçlarını belirlemeleri sağlandı.

Takımlar dönemsel olarak diğer takımlarla kıyaslama için buluşuyor. Takım üyelerinin katkısının arttırılması, problemin çözülmesi konularında bilgi alışverişi yapıyorlar.

Organizasyon, hala somut performans göstergeleri geliştirmek üzerinde çalışmaktadır. Neler olduğunu nasıl gözlemleyeceğiz? Yaptığımız işi nasıl değiştireceğiz? Stratejik seviye yöneticilerinden biri kendini yöneten organizasyona geçmekle son üç yılda öğrendiklerinin son 20 yılda öğrendiklerinden daha fazla olduğunu ve daha yapacakları çok şey olduğunu söylemektedir.

Pek çok organizasyon, performans yönetiminde başarısız olmaktadır. Fakat Medical Products, geçmişte kullandığı kalite araçları, stratejiler ve süreçler ile entegre bir kendini yöneten organizasyon yaratmakta başarılı olmuştur.

Katılımlı Tasarım, Toplam Kalite Yönetimi temelleri üzerinde hızla devreye alınabilmektedir. Kurum kültürünün TQM ile belirli bir noktaya getirilmiş olmasıyla bu tasarımı yapmak kolaylaşmaktadır.

Medical Products örneğinden çıkarılacak sonuçlar aşağıdaki gibidir:

- Katılımlı Tasarım'ın gerçekleşmesi için üst yönetimin kesintisiz desteği ve liderliği gereklidir.
- Katılımlı Tasarım ile yeniden yapılanma ihtiyacının oluşması ve gerçekleşmesi için aciliyet hissi ve kriz duygusu yaratmak gerekir.
- Köklü bir değişim olacağını herkesin hissetmesi ile başarı sağlanabilir.
- Kendini yöneten organizasyonun çalışması, organizasyon tasarımının katılımlı bir yöntemle ve çalışanların inandırılmasıyla sağlanabilir.
- Değişim, yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya yapılmalıdır.

- Kendini yönetim sadece operasyonu değil yönetimi de içerir
- Orta kademe yönetim katılımcı tasarımda entegre edici rol almak ister
- Kendini yöneten organizasyonlarda yönetimin rolü ve yapısı demokratik dizayn ilkelerini desteklemek ve uyum göstermek üzere değişmek zorundadır.
- Klasik hiyerarşi, yerini beceri bazlı hiyerarşiye bırakmak zorundadır.
- Kendini yöneten organizasyonlarda yönetim, stratejik seviye, büyüme seviyesi, ve operasyonel seviye olarak organize olacaktır ve beceri bazlı bir hiyerarşi temel alınacaktır.



4. STRATEJİ GELİŞTİRME PROSESİNİN DEMOKRATİKLEŞTİRİLMESİ VE ARAMA KONFERANSI

4.1. Strateji Kavramı

Strateji, askerlik ve savaş kaynaklı bir deyimdir. Sonuç alıcı askeri hareketlerin, planlanması ve yönetimi olarak tanımlanmaktadır. Burada planlama, yönetme ve sonuç almanın stratejinin temelini oluşturduğu gözlenmektedir. Savaşta sonuç alma, var olma ve yok olma ile eş anlamlıdır. Stratejik bir kazanç, çok önemli olduğu gibi stratejik bir kayıp da tam bir felaket olabilir. Aşağıda stratejinin çeşitli tanımları sıralanmıştır.

- Strateji, bir değişim yaratmak ve değişime hükmedebilmektir.
- Strateji, bir değişim gereğini görecekt sezgi, sağduyu ve vizyona ve bunu gerçekleştirecek irade gücüne sahip olmaktır.
- Strateji, uyuşuma ve uzlaşmaya zorlayan çevre güçlerine direnebilmektir.
- Strateji, ulaşmaya değer bir gelecek için bugünden çalışmaktır.
- Strateji; bugüne geleceğin kavram, kuram ve kurumları açısından bakabilmektir.
- Strateji, başkaları tarafından algılanamayan fırsat ve tehditleri algılayabilmektir.
- Strateji, riskleri başkalarından farklı bir şekilde algılayıp hesaplayabilmektir.
- Strateji, bireysel ve kurumsal güç ve zaafı net bir şekilde görebilmek ve gerçekçi bir tavır alabilmektir.

- Strateji, amaçlanan geleceğe ulaşabilmek için fırsatları ve tehditleri, güçleri ve zaafırları bir kaldıraç olarak kullanabilmektir.
- Strateji, geleceğin kazançları uğruna bugünün kayıplarını göze alabilmektir.
- Strateji, engellerden yılmamak, bunları fırsat olarak değerlendirebilmektir.
- Strateji, felaketlerde yıkılmamak, başarılarında kendinden geçmemektir.
- Strateji, dostlar ve destekler yaratmak ve düşmanlar ve engelleyicilerden kaçınabilmektir.
- Strateji, düşman ve engelleyicilerden dahi amaçlar doğrultusunda yararlanabilmektir.

Stratejik bir hata, onarılması çok güç ve hatta olanaksız bir hata anlamındadır. Akhalıların başarısız bir kuşatma sonrasında arkada bıraktığı tahta atı kale içine taşımak Truvalıların felaketine yol açtı. Eğer bu atı zaferin sonucu olarak sahiden yakmayı seçselerdi bu Akhalıların felaketi olacaktı. Bu nedenle stratejik sözcüğünün yoğun bir risk ve duygu yükü taşıdığı gözden kaçırılmamalıdır. [10]

Strateji sözcüğünün işletmecilik literatürüne girmesi ve bir yöntem olarak uygulanması II. Dünya savaşı sonralarına rastlamaktadır. Stratejik Yönetim yaklaşımı, ilk olarak 1950'lerde Ford Vakfı ile Carnegie Corporation tarafından başlatılan, işletme okullarının ders müfredatı ile ilgili bir araştırmanın sonucu olarak ortaya çıktı. Bu araştırmanın sonucu olarak verilen Gordon-Howell raporu, işletmecilik eğitiminin, işletme politikaları olarak adlandırılacak bir alana genişletilmesini öneriyordu. Önerilen formatı ile işletme politikaları öğrencinin pazarlama, finans, üretim gibi diğer alanlarda öğrendiği konuları, bir işletmenin karşılaşılabileceği sorunlar karşısında entegre olarak uygulanmasını öngörmekte idi.

Bu rapor geniş bir kabul ile karşılandı ve işletmecilik okulu müfredatına bu kapsamda bir ders ilave edildi. Öğrenciler işletmeyi bir bütün olarak algılıyor ve sorunların çözümü için fonksiyonel bilgilerin nasıl uygulanabileceğini araştırıyorlardı. Zamanla bu dersin kapsamı genişledi ve işletmenin sektör dışı sosyal, ekonomik ve politik çevresinin de çözüme katılması gereği ortaya çıktı. Stratejik Yönetim kavramına zaman içinde çeşitli yaklaşımlar yapıldığı, önerilen

tanımların eleştiriler ile karşılaştığı ve alternatif tanımlar öne sürüldüğü gözlenmektedir.

Ontolojik yaklaşım, stratejinin entellektüel tanımlardan bağımsız olarak var olan bir yaşam ve davranış şekli olduğunu öngörmektedir. Strateji ve stratejik sadece savaşımlara ve işletmecilere ait bir kavram değildir. Bireylerden başlayarak bütün sosyal birimler yaşamlarında stratejik olarak var olmakta ve yaşamlarına stratejik olarak yön vermektedirler. Bireyler kariyerlerini, eşlerini, işlerini seçerken stratejik kararlar vermektedir. İşletmeci olmayı seçen bir birey artık hekim olmamayı stratejik olarak seçmiş bulunmaktadır. Eşini seçen ve çocuk sahibi olan bir birey stratejik bir akrabalık bağıını seçme durumundadır. Kimya sektöründe kurulan bir işletmenin, beyaz eşya sektöründe iş yapabilmesi stratejik olarak güçtür. Bunu başarabilmek stratejik bir vizyon ve stratejik yönetim taktikleri gerektirir. IBM gibi bir bilgisayar devi yakın akraba olan ofis aletleri (Fotokopi, printer, vs.) sektöründe başarılı olamamıştır.

Buna göre bireyler eşini ve işini seçerken, firmasını kurarken, firmalar ürünlerini sektörlerini ve müşterilerini seçerken aslında stratejik seçimler yapmakta ve sonraki bütün karar ve davranışlar bu seçimlerin çerçevesinde gerçekleşmektedir.

Rekabetçi koşulların zorlaştığı günümüz işletmecilik dünyasında rekabet kabiliyet ve güçlerinin nasıl oluşturulacağı ve nasıl etkin kullanılabileceği özel bir önem taşımaktadır. McDonalds'ın başarılarını sürdürebilmesi için her gün müşterilerine, titizlik ve hijyen ortamında üretilmiş ve tamamen birbirinin aynı milyonlarca hamburgeri etkileyici ve dost bir ortamda sunabilmesi yetmemektedir. Amerika, Türkiye, Fransa, Pakistan, Japonya, Rusya, Güney Afrika'daki müşterilerinin damak zevki farklarına uyum gösterebilmesi, Rusya'daki tedarik zinciri sorunlarını çözebilmesi, İngiltere'de deli dana salgını sorununu aşması, diğer hamburger zincirlerinin rekabeti ile başa çıkabilmesi, çevrecilerin baskılarına direnebilmesi ve sürekli yeni cazip ürünler yaratabilmesi gerekmektedir. Bir işletme kısa dönemde etkinliği (efficiency) sağlarken, uzun dönemde etkililiği (effectiveness) gözden kaçırmamalıdır. [10]

Strateji sonuçları etkili ve riskli olabilen seçimlerdir. Bireyler ve işletmeler ortamın kararlı olduğu, çevre koşullarının hızla değişmediği, rekabetin yoğun

olmadığı durumlarda ayakta kalabilir ve başarıya da ulaşabilirler. Günümüzde ise kamu veya özel hiçbir sektör ve organizasyon için bu durum söz konusu değildir. Buna göre strateji ve stratejik yönetim girdaplı bir sel akışına kapılmış olan günümüz kuruluşlarının en az zarar görerek hedeflerine ulaşmasını sağlayacak bütün kural ve yaklaşımlardır. Bunu gerçekleştirebilmek için strateji üretme durumunda olanların aşağıdaki koşulları sağlamaları gerekmektedir:

- Rekabetçi süreçlerin yapı ve koşulları konusunda yoğun bilgi ve deneyim sahibi olmak.
- Bu bilgiyi yaşanan olaylarla bütünleştirebilmek ve neden sonuç ilişkilerini kavrayabilmek.
- Alternatif davranış biçimlerini oluşturabilecek hayal gücüne sahip olmak ve sonuçları düşünsel olarak oluşturup analiz edebilmek.
- Güncel ihtiyaçları aşan kaynaklara sahip olmak ve bunları stratejik hedeflere ulaşabilmek için yatırıma dönüştürebilmek.

Burada düşünce gücünün ve vizyonun stratejik süreçlerde önemli bir rol oynayacağı görülebilmektedir.

4.2. Stratejik Yönetim

Stratejik Yönetim düşüncesinin evriminde bazı yaklaşımlar ve bunları eleştiren karşı yaklaşımlar gözlenmektedir. Bu yaklaşımlar esas olarak;

- Bir rasyonel planlama süreci olarak strateji (Alfred Chandler)
- Durumsallığın gereği olarak doğaçlama (emergent) strateji (Henry Mintzberg ve James Waters)
- Atılım kaldıracı (stretch and leverage) olarak strateji (Gary Hamel ve C.K. Prahalad)
- Alternatif seçimleme (Trade-Off) olarak strateji (Michael Porter)

- Kaynak kullanımına dönük strateji (Robert W. Grant)
- Çevreye bağımlılık (context dependency) olarak strateji (Sumantra Goshal)

Bu modeller esas olarak birbirini reddeden ve eleştiren alternatifler değil; bir diğerinin eksik bıraktığı noktaları tamamlayan ve sinerjik bir anlayış sağlayan yaklaşımlar olarak düşünülebilir. [10]

4.2.1. Rasyonel ve Analitik Planlama Olarak Strateji

İşletme biliminde 1960'larda yapılan yaklaşımlarda, strateji yine işletme politikaları mantığı çerçevesinde savaştı görünümü yumuşatılmış olarak anlaşılmakta ve, "işletmenin uzun dönemli amaç ve hedeflerinin belirlenmesi ve bu sonuca ulaşabilmek için işletme kaynaklarının harekete geçirilmesi" veya bir başka şekilde, "işletmenin temel amaçlarına ulaşabilmesi için belirgin, kavrayıcı ve bütünsel bir plan." olarak tanımlanmaktadır. Buna göre Chandler yaklaşımında strateji öncelikle bir rasyonel analitik planlama ve uygulama sürecidir.

Chandler çalışmasında, örgütlerdeki yapısal değişimin zorunlu bir strateji değişimine yol açacağını ve tersine, stratejideki bir değişimin bununla uyumlu bir yapısal değişim gerektireceğini vurgulamıştır. Yapısal değişimin, örgütsel büyüme, karmaşıklık ve kontrol sorunları ile ilişkili olacağı açıktır. Yapının kendisi stratejik bir tercihi yansıtmaktadır. Etkinlik yaklaşımlarına göre yapılarda zorunlu değişiklikler yapmak her zaman stratejik değişim anlamına gelmeyebilecektir.

1960'larda Amerikan işletmecilik kuramcılarının stratejiye rasyonel ve pragmatik bir süreç olarak baktıkları açıktır. Bu yaklaşım işletmeciliği bir mühendis olarak algılayan gelenek olduğu Taylorizm ile tutarlıdır. Buna geleneksel yaklaşım diyebiliriz. Gerçekte ise stratejik yönetimin işletmecilikte de, askerlikteki risk ve duygu yüklü anlamını taşıyacağını bekleyebiliriz. Tanımlanmış veya planlanmış olsun veya olmasın stratejik bir yönetim, işletmeyi bulunduğu konumdan başka bir konuma taşıyacak riskle yüklü ve belirsizlik taşıyan bir süreçtir. Bu süreçte işletme ya kendini ya da rakiplerini olumsuz olarak etkileyecek ve sektörel uzay mekanda konumunu değiştirmeye çalışacaktır. Bir işletmenin kuruluşu, bir takım kaynakların ve kariyerlerin riske edilmesi ile gerçekleşir. Ayrıca, bir sektördeki yeni bir kuruluş, sektörde daha önce var olan kuruluşlar için bir tehdit oluşturmaktadır. Bu nedenle

stratejik yönetim işletmelerin kuruluşu ile doğal olarak başlar ve evrimi ile sürekli olarak uygulanır.

1980’lerde Amerikan işletmeciliği, Japon işletmeciliğinin dünya pazarlarını kaplaması ile her zaman rahatlıkla iş yapabildikleri pazarları kaybederek ve kendi iç pazarlarında en övündükleri sektörlerde yenilgiler yaşayarak gerçek rekabetin acıtıcı yönüyle karşılaştı. Burada Amerikalıların varsayımı, üretim ve yönetimin evrensel tekniklerinin Amerikalılar tarafından geliştirildiği ve Japonların veya herhangi bir ülkenin Amerikan üretim ve işletmecilik tekniklerini kullanarak Amerika için tehlike oluşturamayacağı idi. Japonlar buna karşılık üretim ve yönetimin temel postülalarını değiştirdiler. Rekabet, kalitenin üretilmesine değil kalitenin tanımlanmasına ve bu tanımların tüketici tarafından benimsenmesine kaydı. Buna göre rekabet, bir topyekün savaştı ve savaşlar günlük sorunlara pratik çözümler bularak kazanılamıyordu. Rekabet savaşında ayakta kalabilenler, ancak savaşın kural ve koşullarını iyi kavrayanlar, fırsat ve tehditleri önceden görebilenler, kendilerinin ve rakiplerinin güçlerini ve zaaflarını gerçekçi bir şekilde değerlendirerek bunun gereğini yapabilenler oluyordu.

4.2.2. Durumsallığın Gereği Olarak Doğaçlama Strateji

Stratejinin rasyonel ve pragmatik geleneksel tanımı, yakın bir geçmişte ciddi eleştiriler aldı. Mc Gill Üniversitesi’nden Henry Mintzberg, işletme stratejilerinin her zaman rasyonel ve planlanmış bir şekilde ortaya çıkmadığını ve bir çok durumda değişen koşullarda oluşan tehditlere ve fırsatlara bir reaksiyon olarak ortaya çıktığını örneklerle ileri sürdü. Mintzberg’e göre strateji işletmelerin ne yapmayı planladıkları değil (deliberate), gerçekte ne yaptıkları (emergent) idi. Bu anlayışa dayanarak Mintzberg stratejiyi; “Bir karar ve eylem süreci içinde oluşan bir şema” olarak tanımladı. Bu şema planlanmış eylemlerin veya planlanmamış, doğaçlama eylemlerin bir sonucu olarak oluşabilmekteydi.

Mintzberg ve Waters çalışmalarında stratejileri istenen ve elde edilen olmak üzere aşağıdaki gibi sınıflandırmaktadır. Aşağıda Tablo 4.1.’de strateji oluşumları gösterilmiştir.

Tablo 4.1. Strateji Oluşumları [10]

STRATEJİ	ÖZELLİKLERİ
<i>Planlı</i>	Stratejiler formel planlar yardımı ile oluşur: Burada iyi tanımlanmış istekler ve beklentiler merkez yönetim tarafından formüle edilmiştir. Bunlar formel kontrol prosedürleri ile uygulamaya geçirilir. Kararlı ve tahmin edilebilir ortamlarda stratejiler planlı olabilir.
<i>Girişimsel</i>	Stratejiler girişimci bir liderin vizyonuna ve bireysel sezgi yeteneklerine bağlı olarak oluşur: Bir liderin kontrolünde tutunmuş örgütlerde, stratejiler lidere bağlı olarak oluşmaktadır. Stratejiler kısmen planlı ve genelde doğaçlamadır.
<i>İdeolojik</i>	Stratejiler bütün uygulama birimlerinin ortaklaşa vizyonlarından, inançlarından ve değerlerinden kaynaklanarak oluşur: Kontrol, informal kültürel kontrol mekanizması ve kültürleştirme ile sağlanır. Kuruluş, çevre değişimlerine karşı proaktif bir tavır içindedir ve stratejiler oldukça planlıdır.
<i>Şemsiye</i>	Stratejiler kısıtlardan kaynaklanarak oluşur: Örgütsel davranışları kısıtlama kapasitesinde olan liderlik, karmaşıklık ve belirsizlik ortamlarında ulaşılacak hedefleri ve sınırları belirlerler. Stratejiler kısmen planlı kısmen de doğaçlamadır.
<i>Süreç</i>	Stratejiler bir süreç içinde oluşur: Liderler stratejinin süreç yönleri ile ilgilenir ve içerik sorunlarını uygulamacılara bırakırlar. Stratejiler kısmen planlı kısmen doğaçlamadır.
<i>İlişkisz</i>	Stratejiler uygulama blokları içinde oluşur: Bunlar kuruluşun diğer parçaları ile gevşek bir ilişki içindedir. Bazen kuruluş amaçları ile ters düşebilirler. Stratejiler, uygulayıcılar açısından planlı olsa bile örgüt açısından doğaçlamadır.
<i>Uzlaşma</i>	Stratejiler uygulamacı aktörlerin görüşlerinin yakınlaşması ve birbirlerine uyarlanmasından kaynaklanır: Bu, merkez yönetimin strateji oluşturmada gevşek davrandığı durumlarda ortaya çıkar ve geliştirilen stratejiler genelde doğaçlamadır.
<i>Zorlanmış</i>	Stratejiler çevre değişimlerinin zorlaması ile oluşur: Çevre kuruluşu ya doğrudan mevzuat, veya teknolojik standartlar ile strateji geliştirmeye zorlar. Hızlı değişimler stratejik pozisyon almayı zorunlu hale getirir. Bu durumda stratejiler doğal olarak doğaçlamadır. Kuruluş bunları planlı hale getirebilir.

Mintzberg gerçek hayat uygulamalarında stratejilerin genelde yukarda Tablo 4.1.'de gösterilenlerin bir bileşimi şeklinde ortaya çıkacağını vurgulamaktadır.

4.2.3. Atılım Kaldırıcı Olarak Strateji

Bazı insanlar bazı hastalıklara yakalanırken diğerlerinin yakalanmayışı bir açıklama gerektirmektedir. Tıptaki araştırmalar bu açıklamayı genetik miras olarak belirlemektedir. Genetik olarak insanlar bazı hastalıklara dirençli iken diğerlerine duyarlı olabilmektedir. İşletme yöneticiliği de belirli semantik miraslar çerçevesinde oluşmaktadır. Firmaların kendilerini ve çevrelerindeki gelişmeleri nasıl algılayacakları sahip oldukları semantik çerçeveye bağlıdır. Bu çerçeve ise belirli kültürler ve işletmecilik okulları tarafında oluşturulmakta ve rakiplerin ortamı ve rekabeti algılayışları bir yeknesaklık göstermektedir.

Buna göre GM'e karşı Ford, Philips'e karşı Thomson, Pan American'a karşı British Airways rekabeti benzer kurallar çerçevesinde yaşamaktadır. Fakat, bu oyuna Toyota, Sony, Singapur Airways girdiği zaman kuralların hiç de bilinenler olmadığı ortaya çıkmaktadır. Global rekabet, oyunun kurallarını yeniden tanımlamayı ve yeni stratejiler oluşturmayı gerektirmektedir. Kafa kafaya rekabet bilinen bir deyimdir fakat global rekabet ürüne karşı ürün, firmaya karşı firma ve ticaret bloğuna karşı blok savaşı değil anlayışa karşı anlayış, paradigmaya karşı paradigma savaşıdır.

Burada, "Strateji nedir?" sorusuna verilecek cevap önem taşımaktadır. Batı firmalarının geleneğinde bu cevap üç boyut taşımaktadır. Birincisi firmanın çevre değişimine göstereceği uyum, ikincisi firma kaynaklarının alternatif fırsatları değerlendirmek için dağıtımı ve üçüncüsü sabırla beklenmesi gereken bir uzun dönem hedefidir. Stratejik olmak, buna göre bir uzun dönem görüşe sahip olmak, kaynakları stratejik hedeflere yönlendirmek ve uzun dönem kazanç için oyuna erken girebilmektir.

Bu strateji şemasına yanlış denilemez ancak dengesizdir. Her firma muhakkak izleyeceği fırsatlar ile kaynakları arasında bir uyum sağlamak durumundadır. Kaynak tahsisi stratejik bir görevdir ve sonuçlarının risk taşıdığı herkesce bilinir. Bu riskin minimum olması için kaynaklar ve hedefler arasında bir uyum olması gerekir. Bu uyum bir uyum stratejisi ile sağlanacaktır. Gerçek hayattaki çarpıcı başarıların ise

uyumun sağlandığı değil uyumsuzluğun stratejik becerilerle kapatıldığı ve kaynakların genleştirildiği durumlarında ortaya çıktığını göstermektedir. Kaynakların stratejik genleştirilmesi de bunların stratejik tahsisi kadar önemli bir süreçtir.

4.2.4. Alternatif Seçimleme ve Bütünleştirme Olarak Strateji

1980'lerin dünya ticareti koşulları ve Amerika'nın yaşadığı olumsuzluklar stratejiye yeni bir yaklaşım yapılmasını gerektirdi. Strateji konusunda ürtlen çok sayıda çalışmanın en önemlisi Harward okulu hocası Mihael Porter tarafından oluşturulan modeldir. Bu modelde risk kavramı ve riski karşılamak için seçilen trade off daha belirgin bir hale gelmiştir. Bu dönemde işletme politikaları yaklaşımının stratejik yönetimine dönüşmeye başladığı söylenebilir fakat son yayınlara Amerikalı kuramcılarının işletme politikası semantiğinden ve müfredatından kurtulamadıklarını, stratejik yönetimi hala örgütsel profesyonel bir süreç ve bir tür danışmanlık ideolojisi olarak gördüklerini ortaya koymaktadır.

Porter'in stratejik yönetim yaklaşımlarına eleştirisi, bunların ekonomik etkinlikle stratejiyi karıştırdıkları doğrultusundadır. Porter'a göre ekonomik etkinlik (operational efficiency) gerek bir şart olduğu halde yeter bir şart değildir. Ekonomik etkinliği arttırmaya dönük bütün yaklaşımlar (TQM, reengineering, outsourcing, partnering, vs.) kuruluşlarda radikal değişikliklerin yaşanmasına yol açtıkları halde, karlılığın artmasında ciddi bir katkılarının olmadığı gözlenmiştir. Araştırmalar, bu tekniklerle sağlanan ekonomik kazançların kuruluşlara kalmadığını çeşitli katılımcılar tarafından emildiğini ortaya koymaktadır. Ekonomik ilerleme her zaman stratejik ilerleme anlamına gelmemektedir. Ayrıca, bu tür uygulamaların yağınlaşması firmalar arasındaki ekonomik etkinlik farklarını azaltarak bunları bir ürün etkinlik duvarına doğru sürüklemektedir. İnsan eli ve teknoloji yardımı ile ürtelen her ürünün bir etkinlik duvarı bulunmaktadır ve iyi işletmecilikle bu duvara hızla yaklaşılır.

Özet olarak, ekonomik etkinlik çabaları stratejik bir pozisyon için gerek şart oldukları halde yeter şart değildir.

Porter'e göre bir kuruluşun rakiplerini aşması için daima savunabileceği ve koruyabileceği bir fark yaratması gerekmektedir. Firmaların yaratabilecekleri temel

fark benzer ürünlerdeki maliyet ve fiyat farklarıdır. Bunun yaratılabilmesi için firmalar ürünün tasarımından müşteriye ulaşmasına kadar yüzlerce aktiviteyi yaratmak, uygulamak ve entegre etmek durumundadır. Ekonomik etkinlik benzer aktiviteleri rakiplerden daha iyi becerebilmekten kaynaklanmaktadır. Ekonomik etkinlik, genel olarak etkinliği kapsar fakat bundan fazlası gerekmektedir. Bu çerçevede benzer aktiviteleri daha iyi yapmanın yanında daha etkin aktiviteleri de oluşturmak gerekmektedir. Bu ise daha etkin teknoloji kullanmak, daha iyi sanayi mühendisliği yapmak, çalışanları daha iyi motive etmek anlamına gelebilir.

Stratejik pozisyonlar üç temel kökten kaynaklanmaktadır. Bunlar kısmen üstüste çakışabilir. Bir firma bazı ürün ve hizmetleri, belirgin bir üstünlük ile üretebiliyorsa, kıyaslamalı üstünlük kuramı, stratejisini bunlar üzerinde yoğunlaştırabilir. Bu ürünleri tercih eden müşteriler, paralarına karşılık daha üstün bir değer satın alabilecek ve olumlu firma imajı oluşacaktır.

Burada, strateji pazarın bir bölümün hedeflemektir. Mercedes arabalarının, pazarın statü sembolü arayan varlıklı ve pozisyon sahibi dilimine hitab etmesi de buna bir örnektir. Buna karşılık, bazı gruplar aşırı fiyata hassas olabilir veya değişen oranlarda hizmet desteğine ihtiyaç duyabilir. Gerçekte profesyonel bir yöneticinin hizmet verdiği sektörde, müşterilerinin ihtiyaç farklılıklarına karşı hassas olması profesyonelliğin gereği gibidir. Burada vurgulanan strateji, sezgiye dayanan bir yaklaşım değildir. Strateji, ihtiyaç farklılıklarına farklı ve özgün aktivitelerle cevap verme durumunda olmaktır. Bankacılık, kredi kartı ve konut sektörleri bu tür stratejilerin etkili olabileceği sektörlerdir.

Müşterinin şehirli veya kırsal olması, seyrek veya yoğun yerleşmesi, düşük veya yüksek gelir gurubunda olması omlara aynı ürün ve hizmetlerin farklı lojistik o burada Porter bütün organizasyonlarla ulaştırılmasına olanak sağlamaktadır. Amerikan işletmecilik düşünürlerinin düştüğü entellektüel tuzağa düşmekte ve firmaların grand stratejilerini, fonksiyonel üretim ve pazarlama politikalarına indirgemektedir. Firmaların hangi müşterilere nasıl hizmet verecekleri, stratejik yönetim gereği değil kendi profesyonel sezgi ve sağduyularının gereğidir. Bu tür tercih yapmak, stratejik pozisyon almak anlamına gelmeyebilir. Örneğin, Amerika'da Honda otomobillerini beğenerek kullanan müşteri, yaşlanıp geliri artınca, ekonomik Civic değil lüks Accura Hondaları talep etmeye başlar. Dolayısıyla Honda daha lüks

olan bu arabayı tasarlamak zorunda kalır. Bu, Mintzberg'in doğaçlama (emergent) strateji yaklaşımını kanıtlamaktadır.

Stratejik pozisyon almanın gerçek bir büyük strateji yani; korunabilir avantaj sayılmayacağını Porter de farkederek bunu stratejik trade off yaklaşımı ile desteklemek durumunda kalmaktadır. Stratejik pozisyonlar, rakipler tarafından taklit edilerek stratejik anlamlarını kaybedebilmektedirler. Rekabetçilerin pazar pozisyonlarını kopya etmelerini incelemek için havayolları sektörü mükemmel bir test laboratuvarıdır. Burada, herhangi bir firma diğerinin yaptıklarını taklit edebilir. Herhangi bir havayolu aynı uçakları satın alır veya kiralar, check in kapılarını kiralar, catering ve bilet hizmetleri de bütün firmalar için aynıdır.

Porter'e göre bir pozisyon şayet başka pozisyonlarla trade off gerektiriyorsa stratejik pozisyon sayılabilir. Bu durumda bu pozisyona geçebilmek uğruna başka pozisyonlardan fedakarlık yapmak gerekecektir. IBM elektronik ve hard disk sektörlerindeki entegrasyon ve minyatürizasyonun sektörün geleceğini nasıl etkileyeceğini araştırmadığı için kişisel bilgisayar sektörüne girmekte sakınca görmedi. Bu pozisyonun kendisinin çok güçlü olduğu mainframe sektöründeki pozisyonunu etkilemeyeceğini düşünüyordu. Gerçekte ise kişisel bilgisayar sektöründe IBM imajından kaynaklanan başarısı bu sektörün doğal olmayan bir şekilde hızlı gelişmesine ve giderek mainframe sektörünün erozyona uğramasına yol açtı. IBM örneği, stratejik hataların zincirleme gittiğini ve kendi gücünün parlaklığı ile gözleri kamaşan devlerin stratejiye önem verme ihtiyacında olmadıklarını sandıklarını göstermektedir.

Porter'e göre alternatif seçimlemeler (trade off) üç nedenden kaynaklanmaktadır.

- Birincisi strateji ile imaj arasında tutarsızlık olmasıdır. Temizlik sabunu imal eden bir firmanın kozmetik sektörüne geçmesi müşterileri arasında güvensizlik yaratacaktır.
- İkinci ve önemli olarak trade off'lar pozisyonların kendisinden kaynaklanmaktadır. Farklı pozisyonlar farklı ürün paketleri, teknolojiler ve örgüt yapıları gerektirebilir. Bu durumda bir pozisyondan diğerine geçmek bazı kayıpları göze almayı gerektirebilecektir. Firmalar bir pozisyonda

yoğunlaşırlarsa diğer pozisyonlar yeterli dikkat, kaynak ve enerjiden yoksun kalabilirler.

- Son olarak trade off'lar firma içi koordinasyon ve kontrol eksikliğinden kaynaklanabilir. Bir pozisyonda rekabet etmeyi seçmekle yönetimler önceliklerini belirlemiş ve berraklaştırmış olurlar. Bunlar da çalışanlar tarafından açıkça anlaşılır ve kolaylıkla uygulanır. Şayet firma, birden çok pozisyonda rekabet ederse, bunu destekleyen bir örgüt yapısının olmaması halinde, çalışanlar günlük kararlarını vermekte zorlanacaklardır. Rekabet pozisyonlarında alternatif seçimleme uygulamak stratejik yönetimin özüdür ve firmanın müşteriler için ne anlam taşıdığının berraklaşmasını sağlar.

Tekrar başlangıca, "Strateji Nedir?" sorusuna dönülürse, stratejinin bir alternatif seçimleme yapmak ve ne yapmamayı seçmek olduğunu görülebilir.

Bunun en dramatik betimlemesi olarak, IBM firmasının kişisel bilgisayar üretmeyi seçerek kendisini ve bilgi işlem dünyasını stratejik bir çıkmaza soktuğunu gösterilebilir. IBM firması Apple ile rekabet etme uğruna kişisel bilgisayar yapmamayı seçebilseydi; IBM logosu ile bütünleşen bilgisayar kavramı bir masaüstü ofis aleti düzeyine indirgenmiyecekti. Apple tipi aletler, sıradan elektronik ofis makineleri olarak kalacak ve bilgi işlem mesleği saygın profesyonel konumunu muhafaza edebilecekti. IBM'in bu alandaki başlangıçtaki yanıltıcı başarısı, bilgi işlemin kendisine karşıt bir kanalda gelişerek sektördeki stratejik konumunun ve bunun etrafında oluşan profesyonel kariyerlerin yok olmasına yol açtı. Bu alana girmeye çalışan NCR, AT&T, TI, DEC gibi dev kuruluşlarda bu stratejik hatalarını çok pahalı şekilde ödediler. Dev sanayi kuruluşlarının yaratıcı ve üretici gücü, garajda bile monte edilebilen sıradan elektronik aletler uğruna israf edilmiş oldu. Kişisel bilgisayarlar ne kadar gelişmiş olurlarsa olsunlar, gerçek bilgi işlem araçları değildir. Fakat bu farkı anlatacak ve anlayacak semantik ortam IBM'in stratejik hatası ile yok olmuş durumdadır. IBM firmasının kişisel bilgisayar pazarına girmesi Boeing firmasının zirai ilaçlama uçağı alanına girmesi ile eş anlamlıdır.

Porter'in strateji yaklaşımının üçüncü ve önemli kavramı bütünleştirme tekniğidir. İşletmelerin fonksiyonel politikaları arasındaki uyum işletme yönetiminin eski ve temel temalarından biridir. Bir çok klasik işletme düşünürü, bu uyumu

stratejinin kendisi olarak yorumlar. Modern yaklaşımlar ise, bu uyumdan biraz uzaklaşarak bütünlüğü gözden kaçıran "temel uzmanlıklar (core competencies)" , "kritik başarı faktörleri (critical success factors)", "kritik kaynaklar (critical resources)" gibi kavramları ön plan çıkardılar. Porter'e göre uyum, bütünü esas alarak stratejik başarı için en temel olguyu oluşturmaktadır.

Porter'e göre üç tip uyum bulunmaktadır.

- Basit tutarlılık (simple consistency)

Burada grand strateji ile işletme fonksiyonları arasında bir uyum ve tutarlılık aranmaktadır. Bu tutarlılık ile rekabetçi avantajın fonksiyonlara katkısı birikecek ve stratejinin daha iyi uygulanmasına olanak sağlayacaktır.

- Destekleyicilik (reinforcing activities)
- Uğraşların optimizasyonu (optimisation of efforts)

4.2.5. Kaynak Kullanımına Dönük Strateji

Stratejinin 1980'lerdeki yorumunda, firmanın kaynak ve becerilerinin çevrenin fırsat ve tehditlerine karşı uyarlanması yaklaşımı hakim oldu. Bu dönemde, strateji ve çevre arasındaki ilişkiler odak noktasını oluşturdu. Bu dönemde firmanın kaynak ve olanakları ile strateji arasındaki ilişkiler yeterli ilgiyi görmedi. Buna alternatif olarak firma kaynaklarının stratejiye etkilerini vurgulayan çalışmalar da yapıldı. Grant, bu çalışmalardaki tutarlılık ve entegrasyon eksikliğini vurgulayarak yeni bir kaynak tabanlı strateji modeli önermektedir.

Bu modelede, firmanın kaynak ve becerilerinin stratejik bir açıdan tanımlanması özel bir önem taşımaktadır. Firmalar aktivitelerini stratejik olarak en güçlü oldukları kaynak ve beceriler doğrultusunda geliştirmelidirler. Potansiyel müşterilerin bütün taleplerine cevap vermeye çalışmak, firmaları zor durumda bırakabilir. Müşterilerin, bütün finansal taleplerine cevap vermeye çalışan finans kuruluşlarının kötü dönemler yaşadıkları, müşterilerinin hava yolları, otomobil servisi ve otel hizmetleri ihtiyaçlarını entegre etmeye çalışanların ağır maliyetlerle karşılaştıkları yaşanmış örneklerdir. Buna karşılık, stratejileri çevre değişimlerini göğüsleyebilmek için kaynak ve becerilerini dikkatle tanımlayarak bunlar üzerinde

yoğunlaşanların önemli başarılar sağladıkları gözlemlendi. Honda firmasının 4 zamanlı motorlar üzerinde uzmanlaşması; firmaya motosikletlerde, otomobillerde, deniz motorlarında ve benzin motoru kullanan bütün uygulamalarda, stratejik bir üstünlük sağladı. 3M firmasının plastik üzerine kimyevi kaplama teknolojisi ona geniş bir ürün spektrumu kazandırdı.

Ekonomik teori ve ekonomik uygulamalar, sektörler arasındaki karlılık farklarının çok belirgin olmadığını, gerçek farkların bir sektörün içinde yaşanabildiğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle Grant, bir firmanın karlılık farkı yaratacak stratejisinin, o firmanın kaynak ve becerilerine dayandırılması gerektiğini vurgulamaktadır. Grant'e göre bir firmanın karlılık farkı sahip olabileceği tek elci pozisyonundan değil, kaynaklarının sağlayacağı kıyaslamalı üstünlüğünden kaynaklanmaktadır. Bu kaynakların stratejik kalitesinde bir gerileme olduğu durumlarda firmanın karları da zorunlu olarak gerileyecektir.

Kaynaklar ve yetenekler arasında belirgin bir ayrılık söz konusudur. Kaynaklar, üretim sürecine katılan girdilerdir. Bunlar analizin temel birimleridir. Firmaya özel kaynaklar kapital üretim araçları, çalışanların becerileri, marka imajı finans, vs. olabilir. Bütün bu kaynakların üretken olduğu söylenemez. Üretken kaynaklar katma değer yaratma kapasitesine sahip olan kaynaklardır. Üretken süreçler bir takım kaynakların bileşimi ve organizasyonu ile meydana gelir. Yetenekler birtakım kaynakların bir sonuç elde edilecek şekilde kullanılabilmesidir. Kaynaklar firmanın yeteneklerini oluştururken, yetenekler firmanın rekabetçi avantajını tayin edecektir.

Bir firmanın stratejik kaynaklarının belirlenmesinde önemli bir aksaklık, muhasebe sistemlerinin bu kaynakları belirlemede yetersiz olmasıdır. Finansal tablolar stratejik önemi çok yüksek aktifleri ve insan becerilerini yansıtmakta yetersiz kalmaktadırlar. Burada kaynakları sınıflandırma iyi bir başlangıç noktası oluşturabilir. Beş ana kaynak kategorisi stratejik bir anlam taşımaktadır.

1. Finansal kaynaklar
2. Fizik kaynaklar
3. Teknolojik kaynaklar
4. Şirket imajı

5. Örgütsel ve yapısal kaynaklar

Muhasebecilerin, bu kaynakları yansıtmakta isteksiz oluşları sayısallaştırmanın güçlüklerinden kaynaklanmaktadır. Bir çok kaynağın heterojenliği ve dönüştürülebilir olmaması bunların pazar fiyatları cinsinden ifadesini engellemektedir. Stratejik işletmecilik, bütün bu kaynakları belirli bir ekonomik perspektifte değerlendirerek en çok rant alabileceği kullanım şekillerini belirlemelidir.

Bir firmanın yetenekleri kaynak bloklarının beraber kullanılması ile firmanın neler yapabileceğidir. Bunlara temel uzmanlıklar (core competencies) de denilmektedir. Bu yeteneklerin değerlendirilmesinde kritik bir nokta objektifliğin korunamamsıdır. Firma yöneticileri, semantik yapılarını değişen koşullara uyarlamadıkları, başarılarını abartıp başarısızlıklarına gerekçe buldukları için nelerin kendileri için stratejik yetenek olduğunu belirlemede genelde iyimser davranmaktadırlar. Harley Davidson, Philips, General Motors, Rolse Royce, Xerox bu tür saplantılar ile kendilerini çıkmaza sokan firmalara örnek olarak verilebilir. Buna karşılık General Electric kendi güç ve zaafalarını stratejik bir gerçekçilikle değerlendirerek, dünyanın en büyük ve en bölümlenmiş firması için kontrol, koordinasyon, esneklik ve yenilikçilik prosedürlerine güç katan bir yönetim sistemi oluşturabilmiştir. Buna karşılık faaliyetlerini firmanın yeteneklerinin dışına taşıyarak bilgisayar pazarına giren Philips de stratejik başarısızlık örneği oluşturmaktadır.

Bir firmanın kaynakları ile yetenekleri üzerinde elde edebileceği getiriler, iki anahtar faktör tarafından belirlenir. Birincisi, firmanın bu kaynak ve yeteneklerin sağladığı rekabetçi avantajı sürdürebilmesi, ikincisi de bu avantajları yarattığı rantları toplayabilmesidir. Pazarların kurumsal yapıları, pazarların tam rekabet veya eksik rekabet yapısında olması kaynak ve yeteneklerden doğan avantajları etkilemektedir. Etkin pazarlarda rekabet sadece finans ve informasyona dayanmaktadır. Fiyatlar bütün etkileri yansıtır. Bilgi ve beceri düzeyi yüksek olanlar rant sağlayabilir. Eksik rekabet pazarlarında ise fiyatlar mevcut durumu tam yansıtmadığından kaynaklar üzerinde stratejik bir kontrol sağlayabilen firmalar rekabetçi bir avantaj yakalayabilirler. [10]

Kaynak tabanlı strateji yaklaşımı, rekabetçi avantajın sürebilirliği için kaynak ve yetenekler ilişkin dört temel gösterge tanımlamaktadır.

1. **Dayanıklılık (durability)** :Kaynak ve yeteneklerin zaman içinde rant yaratıcı özelliklerinin azalmamasıdır.
2. **Şeffaflık (transparency)**: Az sayıda kaynak ve beceri bileşimi gerektiren bir strateji, çok sayıda ve karmaşık bir bileşim gerektiren stratejilerden daha şeffaftır ve taklit edilebilir. Örneğin Compaq firmasının kişisel bilgisayar pazarındaki başarısı hız ve sezgiye dayanırken IBM firmasının çok boyutlu başarılarını değerlendirmek ve taklit etmek daha güçtür.
3. **Edinilebilirlik (transferability)** : Kaynaklara dayanan bir rekabetçi avantaj, bu kaynakların pazardan temin edilebilme durumunda diğer firmalara da transfer edilebilir. BUna karşılık üstünlük yeteneklere dayanıyorsa, yetenekler özel olarak kombine edilmiş kaynak bileşimleri olduğundan transferleri de o ölçüde güç olacaktır.
4. **Kopyalanabilirlik (replicability)**: Bazı yeteneklerin özellikle firma kültürü ile beslenmesi ve desteklenmesi durumunda kopyalanabilmesi oldukça güçtür. Örneğin IBM firmasının veya Microsoft'un çalışanlarını motive etme şekillerinin başkaları tarafından da uygulanabilmesi çeşitli güçlükler çıkarır. Kültür tabanlı bazı yeteneklerin basit yapıda olması bunların kopyalanabilmesi için yeterli değildir. Japonların iki çok iyi biline uygulaması tam zamanında üretim ve kalite çevreleri çok karmaşık bir uygulama becerisi gerektirmediği halde, denedikleri bir çok Amerika ve Avrupa firmasında beklenen sonuçları doğurmamıştır. Basit görünen uygulamalar kopyalamada bu kadar sorun çıkarırken karmaşık olanların taklit edilmesindeki güçlükler açıktır. Xerox firmasının müşteriye hizmet anlayışı yalnızca bir departmanın değil, bütün bölümleri kapsayan ve firmanın kültürüne entegre edilmiş bir yetenektir.

Burada verilen model, esas olarak teorik görülmekle birlikte, Grant bunun uygulanmasının güçlü bir stratejik yaklaşım oluşturduğunu ileri sürmektedir. 1984-88 arasında zor günler yaşayan Harley Davidson motosiklet firması, firmanın bu özellikleri taşıyan imajına dayanan bir strateji uygulayarak, rakiplerinden daha geri

modeller üretmesine rağmen zorlukları aşabildi. Güçlü ve zor erkeği çağrıştıran bu imaj gelenksel müşterilerden kaydırılarak profesyonellere de benimsetilebildi.

4.2.6. Çevreye Bağımlılık Olarak Strateji

Çok uluslular başta olmak üzere, herhangi bir kuruluşun amaçları üç kategoriye ayrılabilir. Firma faaliyet alanlarında etkinliği yakalamalı, bu faaliyetleri sürdürebilmek için göze aldığı riskleri iyi hesaplamalı ve dağıtmalı, gelecekteki değişimlerle başa çıkabilmek için öğrenmeli ve yenilenmelidir. Rekabetçi avantaj, firmanın bu farklı ve bazen çelişen amaçlarını gerçekleştirmek için uygulayacağı aktiviteleri optimize etmeleri ile gerçekleşir. Aşağıda Şekil 4.1.'de global strateji çevresi ve rekabetçi avantaj kaynakları gösterilmektedir.



Global Strateji Çerçevesi			
Rekabetçi Avantaj Kaynakları			
Stratejik Amaçlar	Ulusal Farklılıklar	Ölçek Ekonomileri	Kapsam Ekonomileri
İşlemlerde etkinliği yakalamak	Faktör fiyatları, ücretler ve kapital maliyetleri arasındaki farklardan yararlanmak	Her aktivitede potansiyel ölçek ekonomilerini genişletmek ve yararlanmak	Yatırımları ve maliyetleri ürünler, pazarlar ve sektörler arasında dağıtmak
Risklerle başa çıkmak	Farklı ülkelerde pazar, kültür ve politika farklılıklarından doğan riskleri doğru hesaplamak	Ölçeği stratejik ve operasyonel esneklikle dengeli hale getirmek.	Riski portföyler halinde dağıtmak ve yan-pazarlıklar ile opsiyonlar yaratmak
Yenileştirme, Öğrenme ve Uyarlama	Toplumların farklı örgütsel, yönetsel ve davranışsal süreçlerinden öğrenmek	Deneyimlerden öğrenerek maliyet indirimi ve yenilikler yaratmak	Farklı ürünler, pazarlar ve girişimlerden kaynaklı bilgiyi örgüt birimleri ile paylaşmak

Şekil 4.1. Global Strateji Çevresi ve Rekabetçi Avantaj Kaynakları [10]

Strateji kavramı işletmecilik alanında, ontoloji ve epistemolojinin ne kadar önemli olduğunu sergilemektedir. Strateji bütün işletmelerin kuruldukları andan başlayarak sürekli olarak yaşadıkları bir şeydir. Bir işletmenin belirli bir sektörde kurulması bir stratejik tercihtir. Bu işletmenin, bu sektörde çalışır durumda olması çeşitli stratejilerin uygulanması ile mümkün olur. İşletmeleri kuranlar ve yönetenler bunu strateji olarak algılamazlar ve uygulamalarına strateji adını vermezler. İşlerin

beklendiği gibi gelişmediği durumlarda ise bir durum muhakemesi yapmak, geçmişini değerlendirmek ve geleceğe dönük bazı dramatik kararları vermek gerekir.

İşte bu durumda yöneticiler bu durumun sıra dışı bir durum olduğunu ve bunun bir şekilde tanımlanması gerektiğini hissetmeye ve düşünmeye başlarlar. Bu özel durumlar için, değişik düşünce ve davranış biçimleri değişik işletmecilik tekniklerinin gerekeceği açıktır. Bu durumda strateji bir ontolojik durum olarak algılanır. Bu durumun algılanma biçimi kuruluşların içinde yer aldıkları kültürel formlarla yakından ilgilidir. Buna bilimsel bir tanım vermek ve ilgili süreçleri oluşturmak ise strateji teorisyenlerinin, lider kişilerin ve işletmecilik biliminin sorunu olur ve stratejinin epistemolojisi oluşur. Japon işletmecilik yöntemlerinin 1980'li yıllarda, belirgin hale gelen başarıları ve bu başarıların günümüzde tartışılır hale gelmesi göstermektedir ki; rekabet kuruluşlar arasında değil paradigmlar arasında yaşanmaktadır.

4.3. Katılımlı Strateji Geliştirme

21 .yy. da rekabet avantajının kaynağı olan organizasyonun toplam zekasına bağlı olmasının yanında hızlı değişime ayak uydurması da önem arz eder. Hamel'in ifadesine göre 21 .yy. da rekabetin kaynağında organizasyonun yetenekleri ve hızlı stratejik değişimleri sağlayabilmesi olacak. Şirketler müşteri tatminini sağlamak için her çalışan operasyonel stratejist olmak zorundadır. Zira gelecekte stratejiler çalışanlar tarafından müşteriler için yaratılacaktır. [9]

Organizasyonlar strateji oluşturma prosesini demokratikleştirerek yapacaklar. Şimdilerde firmalar geleceği oluşturmada tüm çalışanlarının katkılarından faydalanırlar. Öyle ki; Microsoft'un interaktif Medya bölümü bu iddiayı kanıtlar nitelikte strateji yaratma prosesini demokratikleştirmişlerdir. Microsoft'taki yöneticiler "Arama Konferansı" metodunu kullanırlar. Strateji oluşturmak için Hewlett Packard, Xerox, Du Pont, Lucent Technologies ve Procter&Gamble arama konferansı metodunu kullanırlar.

Arama Konferansı, Hamel'in beş prensibini operasyonel hale getiriyor. Stratejinin geliştirilmesi ile uygulanması arasındaki zamanı kısaltıyor. Sonuçta

Arama Konferansı, tüm firmayı kapsayacak şekilde, strateji görüşmelerini harekete geçiren ve yayan bir metottur.

Yukarıda da belirtildiği üzere, planlama prosesinde farklı seslerin barındırılması bir gerekliliktir. Planlama hızlı değişen çevrenin ortasında insanlara yeni şeyleri öğrenmesi için yeni prosesleri gerekli kılar. Bu nedenle, organizasyonlar hızlı gelişen stratejik yeniliklere uyum sağlamak zorundalar. Diğer bir ifadeyle, büyük ölçekli stratejik değişiklikler yaratıcılık ve organizasyondaki tüm çalışanların birlikteliği ile mümkün olabilmektedir. Türbülans olan çevrede her çalışan gelecek için sorumluluk almak zorundadır.

4.4. Arama Konferansı

Arama Konferansı terimi, Eric Trist ve Fred Emery adlı iki sosyal bilimcinin çalışmaları neticesinde ortaya çıkmıştır. Bu iki bilim adamı açık sistemlerde planlamanın demokratik, görev odaklı ve kendi kendini yöneten gruplar ile stratejik değişimlerin nasıl etkilendiğini incelemişler. Arama Konferansı metodunu da İngiliz Hava endüstrisinin iki üreticisinin üst düzey yöneticilerine projelerde danışmanlık yaparken keşfetmişlerdir. Arama Konferansı ismi, konferansın temel fonksiyonu olan yeni trend ve stratejik fırsatların araştırılmasından geliyor. [8]

Ani değişimlerin ve yükselen yeni fırsatların araştırılması sırasında, katılımcılar umulmadık yeni yön ve yaratıcı metotları keşfedebilirler. Gerçekte ise belirsizliğin üst düzey olduğu durumlarda stratejik planlamanın temel görevi, adım adım pazar payı iyileştirmesinden, yeni stratejik niyet ve yaratıcı inisiyatiflere doğru değişiyor.

Arama konferansı stratejik niyetin yaratılmasında tüm çalışanların katılımının sağlandığı demokratik prosestir. Arama Konferansı, katılımcıları yeni stratejilerin yaratılması ve uygulanması konusunda yetkilendirir. Bu tür konferanslar, iki ile yarım gün arasında sürmektedir. İdeal olarak katılımlı sayısı 20 – 50 arasında değişmekte ve bu kişiler sistem ile ilgili derin bir bilgiye sahiptirler. Organizasyondan seçilecek kişilerin kritik bilgilere yaratıcılığa ve kendini geliştirme yeteneğine sahip olmaları esastır.

Sadece belli insanlar kritik bilgiye sahip değildir. Onların yanında tüm çalışanlar buna sahip olabilir. Uzmanlar da yardımcı olabilir. Onlara, konferans sırasında destek verirler. Katılımcılar gelecekle ilgili olarak araştırma konuları içerisinde olmayan, eksik olan noktaları belirtebilirler.

Arama konferansı katılımcıları, büyük gruplar ve küçük kendini yöneten gruplar halinde planlama görevi üzerinde çalışırlar. Tüm toplulukla ilgili olarak katılımcılar dış çevrelerini gözler, tarihi gözden geçirir ve içinde bulundukları sistemin kuvvetli zayıf yönlerini ortaya koyarlar. Sonuçta; stratejik hedefleri geliştirir ve planlarını uygularlar. Konferans esnasında, tüm proses boyunca grupların çalışmaları analiz ve sentez edilerek organizasyonun stratejik amacı ortaya konur.

Arama Konferansı, organizasyonunun farklı bölümlerinden kişilerin yatay ve düşey olarak bilgi alış verişinde bulunmasını sağlar. Böylelikle, katılımcılar strateji geliştirme prosesine direkt olarak katılırlar.

Aşağıdaki tabloda Arama Konferansı'nın geleneksel strateji oluşturma prosesinden farklılığı sergilenmiştir. Tablodan da görüldüğü gibi küçük bir seçkin üst düzey yönetici, stratejik planları oluşturuyor. Sonra bunu diğer çalışanlara aktarıyor. İletişim akışı tek yönlü olarak üstten alttan doğrudur. Plan üzerinde anlaşma az olduğu için uygulamalar bata çıka yürüyor. Dar görüşlülükle, üst yöneticiler organizasyonun vizyonunu oluşturuyor ve bunu organizasyonun kalanına uyarlıyor. Organizasyonun, geri kalan kısmı strateji yaratma prosesinden uzak kaldığı için vizyon, boş sözler ve sesler olmaktan ileri gidemiyor.

Tablo 4.2.'de geleneksel stratejik planlama yöntemleri ve Arama Konferansı karşılaştırmalı olarak incelenmiştir.

Tablo 4.2. Geleneksel Stratejik Planlama ve Arama Konferansı Metotlarının Karşılaştırılması

Geleneksel Stratejik Planlama			Arama Konferansı	
	<i>Söyleyen</i>	<i>Satış Yapan</i>	<i>Kaydetme</i>	<i>Birlikte Gelişim</i>
<i>Planlama Yapılan Yer</i>	Üst yönetim	Üst yönetim	Üst yönetim çalışanlardan bazı bilgileri alır	Farklı departman ve bölümlerden bölümlenmiş sermaye grupları
<i>Strateji Yaratma Prosesi</i>	Seçkin, üstten alta doğru, tek yönlü	Tapma, üstlerin planlarını dikkate alma	Ortak vizyonun interaktif proses ile inşa edilmesi ve bir çok görüşme ile iletişimin sağlanması	Direkt olarak geniş katılımlı büyük gruplar strateji görüşmeleri yapıyorlar
<i>Konular</i>	Miyopik, zoraki uygulamalar	Miyopik, zaman kaybı, şüphelere yol açma	Zaman kaybı olması yanında stratejik niyetlerde açıkça başarısız oluyor	Katılım ve iyi hazırlık için sorumluluk gerekiyor

Farklı gruplardan insanlar bir araya gelerek üst yönetimden önce vizyonu oluşturmaya çalışırlar. Sonra bunu üst yönetime aktarırlar. İletişim üstten aşağıya doğru azdır. Arama Konferansı, geniş bir katılıma dayanır ve bu esnada farklı bölüm ve düzeylerden insanların iletişimi sağlanarak birlikte yaratıcılık gerçekleşir. Sonuçta

olarak Arama Konferansı herkesin vizyonu paylaştığı ve stratejik niyetin ortaya çıkmasına katkı sağladığı bir işbirliği prosesidir.

Arama konferansı geleneksel planlama bakış açısına göre aşağıdaki avantajlara sahiptir.

- **Pratik Planlama**

Arama Konferansının başta gelen ve en önemli avantajı firma kaynaklarının geleceğe dönük olarak temel yetenekler doğrultusunda yönlendirilmesi için, pratik planların oluşturulmasına kaynaklık etmesidir.

- **Aktif Kararlar**

Firmanın gelecekteki pozisyonunu planlayanlar, geniş bir katılım ile bir araya gelerek Arama Konferansı sırasında organizasyonun tüm kapasitesini kullanmak için çaba gösterirler. Ayrıca, proses farklı bakış açılan ve anlaşmazlık noktalarını su yüzüne çıkartır.

Sosyal yaratıcılık Arama Konferans'larında serbest bırakılmıştır. Bu da, organizasyonda kuralların çevre şartlarına uyacak şekilde değiştirilmesini sağlar. Böylece de rakipler karşısında avantaj sağlanmış olur.

Genelde icracılar büyük vizyonların yaratılmasında zorlanırlar. Zira, bazı önemli durumları operasyonel düzeyde çalışanlara aktarmayı başaramazlar. Arama Konferansı, insanlara kutunun dışını düşünmelerinde yardımcı olur fakat bir yandan da insanları büyük vizyonlara doğru sürükleyerek özel strateji ve planlara konsantre eder.

Arama konferansı ile kısa vadeli taktik ve operasyonel planlamaları uzun dönemli amaç ve stratejilere yoğunlaşma şeklinde değiştirir. Arama Konferansı'ndaki aktiviteler topluluk yapımı ve işbirliğinin oluşturulması konusunda yoğunlaşmıştır. Bu yüzden Arama Konferansı, geleneksel ve hiyerarşik planlama prosesinden oldukça farklıdır.

Araştırma Konferansı'nda katılımcılar datalarını analiz ve sentez ederek gelecek ile olan bağlantılarını ortaya çıkarmaya çalışırlar. Arama Konferansı, takım

yapılandırmasına benzemez. Zira, takım yapılandırmasında grup elemanlarının bir konsensusa varmaları gereklidir. Buna karşın Arama Konferansı'nda özellikle farklılıklar üzerinde durulur.

Arama Konferans'larında özel çıktılar tahmin edilemez. Bu da, aslında bir eksiklik olarak görülebilir. Çünkü, o kadar bilgili ve yetenekli insan bir araya gelmiş iken belli bir sonuca ulaşmamaları bir dezavantaj oluşturabilir.

4.4.1. Arama Konferansı'nın Kullanıldığı Yerler

Arama Konferansı'nın da içinde bulunduğu, katılımlı stratejik planlama metotları, dünyada her seviyedeki organizasyonlar için uygulanmaktadır:

- Tüm endüstri bazında
- İşletmenin bütününde
- İşletmenin belli bir bölümü için

Arama Konferansı, diğer katılımlı süreçlere ek olarak aşağıdaki değişik alanlarda da kullanılmaktadır:

- Bir sektörde ya da bir endüstride, oyunun kurallarının değiştirilmesinde
- Çapraz endüstriler arasında bağlar yaratmak için
- Tüketiciler, üreticiler ve devlet ile yakınlaşmaların arttırılması

4.4.2. Arama Konferansı'nın Kullanım Amaçları

Arama Konferansı şunlar için kullanılmaktadır:

- Yeni kurulmuş organizasyonlarda acil kararların alınmasında
- Devlet kuruluşlarında yeni politikaların belirlenmesinde
- Üretkenlikteki düzensizliklerin giderilmesi, yeni proseslerin aranmasında

Arama Konferansı'nın bu kadar geniş bir alanda kullanılması geniş bir çevre anlayışı ve bu çevrenin kurallarının iyi kavranmış olmasından kaynaklanmaktadır. Arama Konferansı, istenilen her büyüklükteki işletmeye uygulanabilmektedir. Arama Konferansı'nın uygulandığı değişik yerlerden örnekler şöyledir:

- Milyar dolarlık bir işletmenin tümü için yada bu işletmenin herhangi bir bölümü için
- Müşteri odaklı bir işletmede müşteriler ve üreticiler arasındaki sistemin yeniden gözden geçirilmesi için
- Seçilmiş özel bir bölgede, değişik çevrelerden katılımlı bir grup ile, uygulanan sağlık hizmetlerinin geleceğinin kararlaştırılması için
- İlaç firmalarının ilaç sektöründeki değişiklikleri ve ilaç sektörünün gelecekte geleceği yeri stratejik olarak planlamak için

Arama Konferans'larında gözetilmesi gereken önemli bir husus, üzerinde çalışılan sistem ile bu sistemin bulunduğu çevre arasında sürekli bağlantıların sağlam bir şekilde kurulabilmesidir. Arama Konferansı, süresince sistem ve çevre arasındaki sistem prensipleri geliştirilir. Bu prensipler aslında birer stratejik amaç ya da işletme için birer misyon olmaktadır.

Stratejik amaçlar bilindikten sonra, sistem ve çevresi ile ilgili geliştirilen planlar hayata geçirilmeye başlar. Başta belirlenen çizgiden çıkmalar olmaya başladığı zaman ise, ek stratejik kararlar alınarak hedeften şaşmalar engellenmiş olur.

Bir Arama Konferansı yapılması için, birçok şartın sağlanması gerekmektedir. Arama Konferansı'nın yapılacağı sistem hazır bile olsa, konferansa başlamadan önce herşey tekrardan gözden geçirilmelidir. Arama Konferans'larına başlarken dikkat edilmesi gereken hususlar şunlardır:

- En kritik faktör, katılımlı planlama için katılımcıların doğru seçilmesidir.
- Konferansı yöneten ile işletme yöneticisi arasında bilgi toplama ve araştırma konusunda tam bir mutabakat sağlanmalıdır.

- Toplanabilen tüm raporlar, istatistikler, tüketici bilgileri, çalışanlara ait bilgiler ve sistem ile bulunduğu çevreyi ilgilendiren tüm bilgiler eksiksiz olarak düzenlenmelidir.

4.4.3. Katılımcıların Seçimi

Katılımcıların seçimi, iyi bir Arama Konferansı için en önemli faktördür. Bu seçim, Arama Konferansı'nın ne için yapıldığına bağlı olarak değişik şekillerde yapılır. Bir organizasyonda, Arama Konferansı'na katılan kişiler, işletme içinde değişik yerlerde sorumluluk sahibi olan ve bu sorumlulukları karşılığında maaş alan kişiler olmalıdır. Katılımcıların seçiminden sonra, bu kişiler konferans için bir araya geldiklerinde, statülerine bakmaksızın her katılımcı eşit sayılır. Tüm katılımcılar, konferansın amacına ulaşmasında eşit etki yaratmak zorundadırlar. Katılımcılar aynı zamanda, konferansta kendi gruplarına verilen işlerin yapılmasından ve otokontrolünden sorumludurlar. Bu oluşturulan gruplar, ilerde birbirleriyle karıştırılıp, yapılan planların gerçekleştirilmesi için çalışacaklardır. Planlama süreci bittiğinde bu katılımcılar içlerinde bulundukları çevreyi takip etmeyi öğrenmiş olacaklar ve planları bu çevreye göre yapacaklardır.

4.4.4. Konferans Yöneticisi ve Üst Yönetimin Görevleri

Arama Konferansı yöneticisi en önemli görevi üstlenmektedir. Çok kolay bir şekilde, katılımcıları üzerine odaklanılan konudan konudan ayırabilir ya da bağımsız düşüncenin yaratılmasını engelleyebilir. Arama Konferansı, diğer katılımlı yöntemlerden farklı olarak, çok yetenekli ve bilgili bir yönetim gerektirmektedir. Arama Konferansı için, deneyler ile bulunmuş en iyi yöntem, görevin zorluğu açısından iki yöneticiyi aynı anda kullanmaktır.

Konferansın başarısı onu yöneten yöneticinin deneyim ve bilgisine bağlıdır. Bu yüzden konferans yöneticisinin geçmişte yaptığı konferanslar ve sonuçları dikkatlice incelenmelidir. Konferans yöneticisinin görevi ise prosesi ve öğrenme sürecini akılcı bir şekilde yönetmektir.

Üst yönetimin görevi, işletmeye ait stratejik bilgiye sahip 20 ile 40 arası kişiyi toplamaktır. Aktif ve güzel adapte olmuş bir işletme yaratmak üst yönetimden başlamaktadır. Çünkü şirketin stratejik açıdan yönetilmesi üst yönetim

sorumluluğundadır. Legoların nasıl biraraya getirip amaca ulaşılabilirliğini ve kimlerin bu legoları en iyi birleştirebileceğini üst yönetim tayin eder.

4.4.5. Arama Konferansı Hedefleri

Planların başarılı bir şekilde uygulanması ve sürekliliğinin sağlanması, bu metodun asıl amacıdır. Bu amaca ulaşmak için Arama Konferansı'nın hedefi, üzerinde çalışılan işletme yada organizasyona, içinde bulunduğu sistem ile bağlantılı olarak, yaratıcı stratejiler geliştirip bunların aktif ve esnek planlara geçirilmesi sürecini öğretmektir. Buna ek olarak iki önemli amaç şöyle sıralanabilir:

- Stratejik açıdan sorumlu kişilerle 2 ile 12 gün arasında değişen süre zarfında tamamen demokratik ve katılımcı bir dialog sağlamak.
- Demokratik diyalogda aşarak tam anlamıyla açık ve güvenli bir atmosfer yaratıp düşüncenin sınırlarını zorlamak.

4.4.6. Arama Konferansı'nın Adımları

Arama konferansı süreci üç ana aşamadan oluşmaktadır:

1. İçinde bulunulan çevrenin öğrenilmesi
2. İşletmenin yada organizasyonun öğrenilmesi
3. İlk iki aşamada öğrenilenlerin, nasıl biraraya getirilmesi gerektiğinin öğrenilmesi

Arama Konferansı sistem ve çevrenin öğrenilmesinde alışlagelmiş yöntemlerin dışında bir yöntem izlemektedir. Arama Konferansı'nda yapılan, bireylerin kafasındaki gereksiz sabit fikirlerden ve bilgilerden arınıp, geleceği planlamak için gerekli olan kaliteli bilgilere ulaşmaktır. Bunun gerçekleştirilmesi içinde iyi seçilmiş bir grupla çalışmak gerekmektedir.

İnsanların adaptasyon kapasitesi, algılama yeteneklerinin bir fonksiyonudur. Herkesin, içinde bulunduğu sistemi tekrardan inceleyip öğrenerek ve yaratıcı kapasitesini kullanarak, çocukluktaki öğrenme yeteneklerini tekrardan canlandırıp sorunlara uygulanabilir ve yaratıcı çözümler getirme yeteneği vardır. Tüm bu

çözümler, yaratıcılık ve ekolojik öğrenmeden türetilir. Bu yüzden, Arama Konferans'larında işletme ya da organizasyon ile ilgili tüm bilgiler düzenli bir şekilde toplanmalıdır. Arama, doğal ve sosyal çevrenin algılanması gibi bir geliştirme ve algılama prosesidir.

Arama Konferansı sonuçlandıktan sonra, katılımcılar kendi geliştirdikleri planları demokratik ve katılımlı bir şekilde hayata geçirirler. Arama Konferansı katılımcıları çalışmalarından, bu çalışmaların hayata geçirilmesinden ve getirilerinden kendileri sorumludurlar. Katılımcılar, daha sonraları kendi yarattıkları geleceği gerçekleştirebilmek için organizasyondan yeni katılımcılar kullanabilirler.

Katılımcılar belirledikleri hedeflere ulaştıklarında ve uyguladıkları planları tam olarak gerçekleştirdiklerinde bile, içinde bulundukları çevreyi incelemeye ve öğrenmeye devam etmelidirler.

Oluşturulan stratejik planların uygulanmasında, üst yönetimin tavrı çok belirleyicidir. Ancak, katılımcıların da üst yönetimle tam bir bağlılık içinde çalışmaları gerekmektedir.

Arama Konferansı'nı takiben, işletmenin geri kalanının katılımının sağlanması için, yeni belirlenen hedeflerin anlatılması ve öğretilmesi gerekmektedir.

4.4.7. Motorola'da Arama Konferansı

Bilgi teknolojileri konusunda faaliyet gösteren Motorola dünya çapında bir rekabetin içerisinde hızla değişen müşteri ihtiyaçları ve teknolojiye cevap vermek çabasıdadır. Motorola'nın Mini Chip ünitesi için bu bir olaydır. Bu iş 1991'de küçük ve kritik bir operasyonla başladı ve Arama Konferansı organizasyonunun yapılmasına karar verildi. [3]

Amerika, Avrupa, Japonya ve Hong Kong'da 25 anahtar yönetici ve teknik adamlar Japonya'da üç gün boyunca endüstrinin nerede olduğu ve temel yeteneklerini kullanarak nasıl bir avantaj elde edebileceklerini tartıştılar. En önemlisi de bu grup bir araya gelerek onlara yardımcı olacak stratejilerin yaratılmasını sağladılar.

4.4.7.1. Konferans Metodolojisi

Çevresel trend ve değişim ile ilgili olarak ortak bir veri tabanının geliştirilmesi için Arama Konferansı dizayn edilir. Organizasyonun gelecekteki durumu için ortak bir vizyonun paylaşılması temel amaçtır. Bunun da ötesinde, faaliyet grupları çeşitli stratejileri organizasyonda değiş tokuş yaparlar. Motorola Arama Konferansı üç aşamadan oluşmuştur:

1. Katılımcılar endüstrilerindeki ve iş çevrelerindeki değişimleri öğrenmeye çalışırlar. Çevre analizinin ardından yükselen trendler ve gelecekteki istekler katılımlılar tarafından ortak bir havuzda toplanır ve işin fotoğrafı çıkartılır.
2. Konferans, organizasyonun temel yeteneklerinin sınanması ve değişmesi üzerinde yoğunlaşır. Katılımcılar organizasyonun geçmişi, şimdiki hali ve geleceği ile ilgilenir. Bu proses, stratejik görüşmeleri kolaylaştırmak için dizayn edilir. Organizasyonun gelecekte rekabetçi avantaj elde etmesi için uğraşılır.
3. Katılımcılar faaliyet ve iletişim planının oluşturulması için çalışır. Bu plan strateji uygulama prosesinin tüm organizasyona uygulanması içindir. Bu metot çok önemlidir; zira kendi kendini yöneten gruplar planların uygulanmasından da sorumludur.

4.4.7.2. Motorola Arama Konferansı'nda 1. Gün

Motorola üç gün boyunca Arama Konferansını Tokyo'da gerçekleştirdi. Katılımcılar büyük gruplar ve kendini yöneten gruplar üzerinde çalıştılar. Böylece, konferans 25 katılımcının informal bir şekilde bir araya gelmesiyle başlamış oldu.

Konferans sayesinde, katılımcılar birinci günde değişen sosyal değerler, pazar istekleri, müşteri ihtiyaçları, teknolojik yaratıcılıklar ve birlik baskısı ile ilgili ortak bir harita çıkarıldı. [3]

Bundan sonra, küçük gruplar bu trendlerin işleri ile ilgili ne anlam taşıdığı analizlerini yaptılar. Şu anahtar soru soruldu: Mini Chip işi için bu trendler doğrultusunda gelecekte çevre nasıl olacak? Küçük bir grubun değerlendirmesi aşağıdadır:

Motorola'nın kuvvetli olduğu alanlar:

- Kablosuz teknoloji ve pazarlarda büyüme
- Üçüncü dünya ekonomilerinin büyümesiyle yükselen hayat standardı ve demokratikleşme
- Pazar paylaşımı ve üretim yapısındaki değişimlerin zorlamasıyla bölgesel ekonomik ittifakların kurulması
- Kablosuz teknolojinin gelecekte gelişmesi
- Müşteri kredibilitesi
- Mükemmel eğitim
- Diğer oyuncuları etkileme yeteneği stratejisi
- Proje planlama yetenekleri

Motorola'nın zaafıları:

- Stratejik iş ünitelerinin sınırları
- Gümrük vergileri
- Laboratuar testinde geçerli durumlar
- Yüksek harcamalar
- Ürünler ve kişiler çevresindeki içsel çekişmeler
- Yetersiz güvenilirlik
- İç müşteriye bağlılık
- Ar-Ge proseslerine ürün geliştirmesi için duyulan ihtiyaç

Uygulanan iş proseslerini mükemmelleştirmek ve değişime ayak uydurabilmek için aşağıdaki öneriler listelenmiştir.

- Dünya çapında mükemmellik merkezlerinin yaratılması
- Sistem çözümlerinin önerilmesi
- Yeni pazarlara girerek bölgesel güç haline gelmek
- Benchmarking aktivitelerini artırmak
- Dış müşterileri organizasyona çekmek
- Müşterilerin ve pazarların nabzını tutmak için yeni metotlar geliştirmek
- Yeni ürünler için döngü zamanını kısaltmak

4.4.7.3. Motorola Arama Konferansı'nda 2. Gün

Konferansın ikinci gününde, organizasyon içi yeteneklerin değerlendirilmesine yoğunlaşıldı. Sabah erkenden, takım grupları işlerindeki tarihi gelişmeleri tartıştılar. Böylece, geçmişte elde edilmiş tecrübeleri gözden geçirmiş oldular. Şirket kültürünün oluşumuna katkısı olan önemli olaylar ele alındı. Ayrıca katılımcılara değişimin insani tarafı soruldu. Burada değişimden kasıt, organizasyonun gelecekte alacağı haldir.

Motorola Mini Chip Ünitesi'nin iyi çalışmasına rağmen katılımcılar ele alınması gereken konuları şöyle sıraladılar:

- Ürün geliştirmesinde küçük takım çevresi
- Birleştirici kültür
- Benchmarking
- Dünya çapında iş değişimi
- Yetki verme kültürü ve kapalı iletişim

Motorola yıllar boyunca kendini yenilemiştir. Öyle ki; araba radyolarından yarı iletkenlere oradan da hücreli telefon üretimine geçmiştir. Her zaman için kendini değiştirmesini ve dönüştürmesini başarabilmiştir. [3]

Motorola, kablosuz telefonlarda bir numaradır. Motorola, bunu da çalışanları işin içine bizzat sokarak ve onları yetkilendirerek başarmıştır. Motorola cep telefonu pazarının %60'na sahip, iken Ericsson ve Nokia'nın pazara girmesi ile zayıflamıştır. Bunun üzerine kendini yenileme çalışmalarına girilerek, bu ikinci gün akşamına kadar küçük gruplar Motorola Mini Chip ünitesinin stratejik girişimlerinin geliştirilmesine yönelik olarak çalıştılar. Gelecekteki senaryolarla ilgilendiler. İkinci gün sonunda da 25 katılımcı 6 hedef belirlediler:

1. Dünya pazarlarında en büyük paya sahip olmak. Bunun için pazardan daha hızla büyümek ve en az bir tane yükselen pazara yatırım yapmak
2. Pazar uygulamaları, dizayn, geliştirme, üretim ve global takım çalışması için dünya çapında mükemmellik merkezlerinin kurulması
3. Yarıiletken, paketleme ve montaj/test teknoloji platformlarına girmek ve garanti vermek
4. Sistem çözümleri ve anahtar müşteri ilişkilerine 1999 yılında girmek
5. Geliştirme ve üretim döngü zamanını rekabet avantajı sağlayacak şekilde azaltmak
6. Kalite ve güvenilirlik standardını 6 sigmadaki daha büyük hale getirmek.

4.4.7.4. Motorola Arama Konferansı'nda 3. Gün

Üçüncü günün sabahında katılımcılar, üzerinde anlaşmaya vardıkları hedefleri gerçekleştirebilmek için kısıtları da dikkate alarak harekete planlara yapmaya çalıştılar. Böylece organizasyonun üçte biri uygulama planlarının hazırlanmasına ayrılmış oldu.

Konferansın sonunda ise sistem kısıtları ortaya konmuştur. Bu kısıtlar, iç ve dış olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Dış kısıtlar olarak, savunma harcamalarının azaltılması, yarışmacı stratejiler ve pazar payı, müşteriler tarafından ürünlerin

kabullenilmesi, politik durumlar, ticaret gümrükleri vs.; iç kısıtlar olarak da, organizasyon yapısı Ar-Ge için teknolojik yetenek, sermaye gücü vs belirlenmiştir.

Bu kısıtlar içinde stratejiler yeniden ele alınmıştır ve şu şekilde sıralanmıştır:

- Motorola rakiplerinden anahtar kişileri transfer etmeli, teknolojisini ikiye katlamalı, rakiplerini satın almalı ve joint-venture yapmalı
- Motorola rakiplerinin yapısını iyi analiz yapmalı, müşteri tipini anlamalı
- Motorola rakiplerinin stratejilerini benimseyerek onların yolundan gidilmesi veya başka bir alanda faaliyette bulunmak

Uygulamalar için takım planlamasına geçmeden önce, katılımcılar altı hedefe ulaşmak için üç boyutu dikkate aldılar. Teknoloji, pazarlama ve organizasyonel yapı.

Takımlar hareket planları geliştirdiler. Her takım aşağıda sıralanan fikirleri açığa çıkarmak için sorumluluk aldı.

- Her takım için zaman parametreleri
- Gelişimi takip için kriterler
- Her takım tekrar bir araya gelecek
- Kendi kendilerini yönetmek
- Diğer Motorola çalışanlarını uygulama safhasına katmak

Konferansın bu noktasında, uygulama planlama takımları kendi yaptıklarından sorumlu hale geldiler. Hiçbir yönetici, onlara şunu yapın veya yapmayın deme durumunda değildi. Takımlar arası işbirliği ise umulan bir davranış haline geldi.

Arama Konferansı'nın ardından katılımcılar planları uygulamaya koymak konusunda yetkilendirildiler.

Arama konferansının üzerinden altı hafta geçmesinden sonra Mini-Chip İş Ünitesi Genel Müdürü şu özet değerlendirmeyi yaptı:

“Üç uygulama takımı iyi çalıştı. Teknoloji uygulama takımı kendi zorluklarını inşa etti. Pazarlama takımları pazarlarda önemli ilerlemeler kaydettiler. Mükemmellik merkezlerinde çalışan takımlar ise kritik değişiklikler yaptılar. Yeni ürünlerin dizaynları Amerika dışına kaydırıldı. Bu da, müşteri isteklerine hızla cevap vermeyi sağladı. Arama Konferansı’nda yapılan çalışmalar sayesinde kritik kaynakların kullanımı sağlandı. Örneğin, dizayn mühendisi Japonya’da, uygulama mühendisi Avrupa’da ve yeni ürün geliştirme şampiyonu ABD’de olabiliyor.” [3]

4.4.8. Microsoft’da Hızlı Strateji jGeliştirme ve Arama Konferansı

4.4.8.1. Microsoft’un Analizi

Microsoft’un başarı için stratejik planı, kişisel bilgisayarların işletim sistemlerinin kontrolü, Bill Gates’i dünyanın en zengin adamı haline getirmiştir. 1980’lerden beri kullanılan kişisel bilgisayarların etkileşimini kontrol eden yazılımların çoğunluğunu Microsoft üretmiştir. Microsoft’un kişisel bilgisayar işletim sistemleri üzerindeki ezici hakimiyeti DOS’la başlamıştır. MS-DOS, Windows, Windows NT, Windows 95, Windows 98 ile de artmıştır. Hemen hemen 50’den fazla ülkede, 30 farklı dil konuşan kişisel bilgisayar kullanıcıları, işletim sistemlerini ya da uygulama programlarını çalıştırdıklarında Microsoft logosuyla karşılaşır.

Microsoft gibi, Digital Equipment Corporation’da 1980’lerde büyük bir başarıya sahipti. CEO, Ken Olsen’in liderliğinde DEC’in tescilli sistem stratejisi kolay yaldan para kazanmıştı. Bununla birlikte, yeni açık sistem bakış açısı geliştiğinde Olsen bunun stratejik önemini anlamamış ve direnmişti. Endüstrideki büyük değişimlerle birlikte DEC’in başarılı iş stratejisi rekabet edebilme sorumluluğuna dönüştü. 1997 yılında, bir zamanların gururlu şirketi, Business Week’in strateji yaratıcıları listesinin en altındaydı.

Microsoft interneti tanımakta ve karşılamakta çok geç kaldı. Ekim 1994’te Gates, Microsoft’un dört ürün grubunun liderlerine kısa bir not dağıttı. Bu gruplar; kişisel bilgisayarlar ve ticari işletim sistemleri, masa üstü uygulamaları ve tüketici

yazılım gruplarıydı. Bunun amacı, internetin iletişim ve bilgiye ulaşma kapasitesinden faydalanmak için yeni özellikler eklemeye başlamaktı. Gates, Microsoft'un bütçesinin büyük bir kısmına yeniden hedef çizdi. Binlerce programcı üzerinde çalıştıkları projeleri bıraktılar ve internet yazılım ürünlerinin temelini geliştirmek için çalışmaya başladılar. İlk 6 ay içinde, şirket 5 milyonluk internet kullanıcısına gözünü dikmişti. Gates, bu dijital asrın değişken arenasında şirketin çevikliği ve düzenlenmesi için yeni standartlar oluşturarak, çarpık hızlı bir değişim başlattı. Microsoft'un programcıları, mevcut internet standartlarını bağlarına bastılar. Net üzerindeki ana standartları biçimlendirmeye uğraştılar. Microsoft'a avantaj sağlayacak ekstra fonksiyonlar ekleyebilmek için insafsızca çalıştılar. Ana fikir, kurallar kurnazca Microsoft'un avantajına değişiyorken, insanların internet üzerinde bilgiyi bulmaları, yaratmaları ve kullanmaları için yardım edebilecek yazılımları yaratmaktı.

Değişen stratejik amaçla birlikte, Microsoft'un hızlı adım ürün geliştirme çemberi, ortalama bir düzeyde olan Internet Explorer'in düzeltilmesi için, şirketin yıllık tüketim ürünleri araştırmasına bağlandı. Kısa zamanda, teknik olarak üstün bir ürün haline geldi ve Netscape'in Navigator tarayıcısıyla yarışmaya başladı. Microsoft kendini bir rakip internet erişimi sağlayıcısı olarak yeniden yarattı. Kullanıcılara, kişisel bilgisayarlarında bulunmasa bile, Word ve Excel gibi uygulamaları internet üzerinde görme ve kısmen değiştirme olanağı sağlandı. Windows NT'nin kullanımı, network üzerinde trafik polisi gibi görev yapan sunucuları çalıştırmak için serbest bırakıldı. Bu, kendine yeni bir odak bulan uyuyan devin uyanmasının başlangıcıydı.

4.4.8.2. Microsoft'un Tüketim Ürünleri Bölümü'nde Hızlı Strateji Geliştirme Süreci

Endüstrideki değişim denizinin ortasında, Microsoft'un Tüketim Ürünleri Bölümü, tüm bölüm için, hızlı strateji geliştirme zorluğu ile karşı karşıya kalmıştı. Bölüm için ana nokta, milyonlarca insanın on-line hizmetlere abone olması ve bunun da Bill Gates'e göre, tüketim ürünlerinin satışı için muazzam bir fırsatlar zinciri oluşturmasıydı. Bu fırsatlar penceresi, çok uzun devam edemezdi. Bu nedenle, Tüketim Ürünleri Bölümü hızlı bir şekilde harekete geçti. Fakat bölüm yönetimi, bu hareketleri tüm iş birimlerinin destekleyeceği ve de kullanacağı bir strateji olarak,

formule etmekte zorlanmıştı. Dunn, Tüketim Ürünleri Bölümünde ürün planlama eski müdürü, aynı zamanda Dreamworks Inreactive’de yöneticiydi. 1995’de bölümün kıdemli başkan yardımcısı ve iş birimleri müdürleriyle birlikte çalışmak için çağrılmıştı. Şu anda, Interactive Media Division olarak adlandırılan tüketim ürünleri, kısmen, Dunn ve onun iş arkadaşı Kevin Purcell’in 8 aylık bir periyotta yaptıkları çalışmaların sonucudur. Bu çalışmalar strateji yaratma sürecinde, 800’den fazla bilgi işçisini içeren, 8 arama konferansı dizisinin orkestrasyonu ile yapılmıştır.

IMD (Interactive Media Division) milenyumdan sonra bir kar makinesi olarak gelişmeyi umuyor. Bunun sebebi şu anda evlerin %40’ının kişisel bilgisayara sahip olmasıdır. Bu rakam büyümeye devam edecektir. Hatta, çocuklu evlerdeki kişisel bilgisayar yüzdesi daha da fazla olacaktır. Microsoft’taki en yüksek kıdemli bayan yönetici, şimdi IMD’yi idare eden kişi, Patty Stonesifer’dir. IMD yaklaşık 500 milyon dolarlık Ar-Ge bütçesine sahip ve 1800 teknik profesyonelle desteklenmektedir. Burada bilgisayar oyunları, referans işler, on-line içerikler gibi yazılımlar geliştiriyor. IMD, America Online, Broderbund, CNN ve Disney ile yarışıyor. Ayrıca MS-NBC’nin geliştirilmesinde, Microsoft Network’ün yeniden ele alınmasında yer alıyor. Şimdi de etkileşimli yazılım oyunları geliştirmek için Dreamworks SKG ile çalışıyor.

IMD oluşturulmadan önce, Tüketim Ürünleri Bölümü, tüm ürünlerini ofislerden çok evleri hedefleyerek yapmıştı. Bu ürünler; çocuk yazılımları Flight Simulater gibi oyunlar, Golf, Microsoft Bob Publisher, Moncy, Encarta multimedya ansiklopedisi gibi ürünlerdi. Bunlardan bazıları, çok başarılı oldu ama diğerleri stratejik hatalardan dolayı piyasada sendelediler. Dunn, Dallas Konferansı’nda dinleyicilere, onun işinin stratejik problemleri tanımlamak ve de onları çözecek süreçleri ortaya atmak olduğunu söyledi. Üstelik Tüketim Bölümü, her iş birimi için açık stratejik hedeflerden ve de ürün planından yoksundu. Her iş biriminin, kendi karından ve zararından sorumlu olması ve de kendi müşteri listesine sahip olmasıyla birlikte, bölüm düzeyinde bir düşünce oluşturmak için, bütün iş birimlerinin birlikte hareket etmesi gerekmekteydi.

Microsoft’un temel varlıklarının; yaratıcı insanlar, üretim gereçleri pazarlama bölümü ve yüksek teknoloji ile tüm ürünlerde artırılması gerekmeliydi. Daha da önemlisi, geliştirilen strateji ne olursa olsun, şirketin temel haklarının avantajlarından

yararlanılmalıydı. Bu iş için, müşteri ayrımı oldukça karmaşıktır. Bunun nedeni; bu bölüm ürünlerini evlere ve ailelere satmaktadır; ailelerin içi de çocuklar, oyun tutkunu büyükler ve verimlilik tipi müşterilerden oluşan birbirinden farklı marketlerdir. Bu bölümün karşılaştığı zorluklardan biri de ticari müşterilerinin aldıkları ürünün ne olduğunu anlamalarına yardım etmek için bir etiket stratejisi geliştirmektir. Fakat henüz, ev müşterilerinin kendilerini hedef kitle dışında hissedebileceği çok belirgin değildi. Diğer taraftan, etiket evdeki tüm müşterilere hitap ediyordu. Her bir iş biriminin farklı ilgilerini belirleyecek bölüm düzeyinde bir strateji yaratma, Microsoft'un yüz yüze kültüründe büyük bir zorluk oluşturmaktaydı.

Dunn zor bir göreve sahipti. Herkesi hızlıca aynı sayfada buluşturmak için, stratejik bir patika yaratması gerekiyordu. Bunu yapmak için, birçok alternatifi araştırdı. Onun düşündüğü ilk ve aşikar yaklaşım Hamel ve Prahalad üzerine ve klasik yukardan aşağı kaskadlama işlemi idi. İlk önce, iş birimleri stratejilerine rehberlik edebilecek olan bölüm düzeyinde stratejiler geliştirilmiş olacaktı. İş birim stratejileri de sırayla her bir fonksiyon birimi için, operasyonel taktiklerin geliştirilmesine rehberlik edecekti. Diğer yandan, bölüm başkan yardımcısı ve iş birimi yöneticileri kapalı kapılar ardında bir araya gelecekler ve bir strateji ortaya çıkana kadar toplantı yapacaklardı. Sonra, sonucu bölümün geri kalanına iletceklerdi. Dunn'un konferansta işaret ettiği gibi, kıdemliler grubu, bunu önceki altı ayda yapmaya uğraşmışlardı ama çalışmamıştı. Bölümde çok yetenekli iş birimi yöneticileri vardı. Her biri çok başarılı ürünler ortaya koymuşlardı ama hiçbiri, henüz nasıl bölüm düzeyinde bir strateji geliştireceklerinde anlaşılamamışlardı. [9]

Bilinmezlik ve değişim anlarında, internet gibi yeni teknolojilerin geliştiği sırasında insanlar sık sık yöneticilerinin tüm cevapları bildiğine inanmak isterler. Yöneticiler de organizasyonun kalan kısmının moralinin bozulması korkusundan dolayı ne yapacaklarını bilemedikleri için, çoğu şirkette üst yönetim bu duruma müsaade etmez.

Microsoft işin doğası gereği hızlı bir şirkettir. Biçim olarak işler hızlı oluşur ve çalışanlar bir sonraki rekabet zorunluluğuna doğru dört nala koşmak isterler; nereye koşacaklarını da tam olarak bilmek isterler. Eski Sovyet stili planlama alternatifi Microsoft'ta özellikle iyi sonuç vermez. Çalışanlar bir şeyin meydana gelmesini beklerken, sandalyelerinin kenarına tünemişlerdir ve de bir başka alternatif çabucak bulunur.

Dunn, birçok itibarlı strateji danışma firması ile konuştuğunu hatırladı. Dunn onların nesnel endüstri analizleriyle ilgili çok değerli bilgilere sahip olduklarını hissetmişti. Microsoft sadece dataya sahipti. Sonunda bir sürece ihtiyacı olduğunu anladı. Bu süreç birkaç günlüğüne, bir grup egosu yüksek dahinin bir odaya konmasının yarattığı şok dalgalara dayanabilmeliydi. Onlara, herkesin ortak olabileceği bir plan söylemeliydi. Dunn'un şirketin enerjisini ve yaratıcı varlıklarını birbirine bağlayacak; Microsoft'a özel bir strateji yaratma çözüm önerisine ihtiyacı vardı.

Arama Konferansı uygulamalarında deneyime sahip olan, Microsoft'un kendi danışmanlarından Kevin Purcell ile karşılaştı. Dunn, Arama Konferansı'nın, bölümdeki yüzlerce insanla yapılacak stratejik konuşmaları gerçekleştirmek için kullanılabilecek en hızlı süreç olduğunu öğrendiğinde, rahatladı. Önemli olan insanları aktif olarak strateji yaratma sürecine bağlayabilmektir. Böylece, Dunn metodun savunucusu haline geldi. Bununla beraber Dunn ve Purcell başkan yardımcısını ve üç iş birimi yöneticisini de süreci desteklemeleri için ikna etmeliydiler. [11]

Dunn ve Purcell, bölüm düzeyinde Arama Konferansı çalışması yapma tekliflerini sunmak için yönetim grubuyla bir toplantı planladılar. Dallas Konferansı'nda Purcell'in konuyu açıklamasıyla yöneticilerden biri atıldı. "Delirdiniz mi Purcell? Bu formül tamamen anarşi ve kaos yaratır" dedi. Purcell de "Bu gerçekten iyi düşünülmüş çıkarılmış bir metot; Hawlett-Packard, Motorola ve Xerox gibi başka firmalarda da mükemmel çalıştı. Eğer biz insanlarımızın yeteneklerini birleştirmek ve onlara bir stratejinin ardında sahip olmak istiyorsak bence bu düşünülmesi gereken bir yaklaşımdır" diye cevap verdi.

Bölüme yeni katılmış ve henüz strateji savaşında yerini almamış bir yönetici aniden ayağa fırladı, tahtayı temizledi. Purcell'in elinden kalemi kaptı ve "Bekleyin! Bu bizim nasıl yapabileceğimizi gösteriyor" dedi. O öfkeyle resimler, diyagramlar çizmeye ve Purcell'in yazdıklarını silmeye ve tüm Arama Konferansı sürecinin taslağını çizmeye başladı. Sonraki yarım saatte, iş birimi yöneticileri arasındaki tartışma devam etti. Sonra, birçok müzakereden sonra yöneticiler Purcell'e döndüler ve "Arama Konferanslarını ne zaman yapacağız?" diye sordular.

4.4.8.3. Microsoft Tüketim Ürünleri Bölümü'nde Arama Konferansı

Yönetim, tüketim bölümündeki Arama Konferans'ları serisini toparlamak için bir plan tasarlamıştı. İlk olarak, Arama Konferans'ları dört iş biriminin her biri için toplanacaktı. Her bir iş birimi arama konferanslarını kendi stratejilerini geliştirmek için kullanacaklardı. Her bir birimin konferansları yaklaşık olarak 30 kişiyi içerecekti.

Her bir iş birimi, birimin geri kalanına stratejiyi yaymak için, Arama Konferansı'nı takip eden kendi toplantılarını yapacaklardı. Örneğin, bir iş birimi yöneticisi bir yerde birkaç yüz insandan oluşan tüm birimi toplayacak ve stratejinin ilk provalarını yapacaktı. Yönetici, stratejinin temellerini açıklamakla başlayacak ve bireysel katılımlılar, ürünü planlayanlar, stratejinin çeşitli kısımlarını sunacaklardı.

Arama Konferansı sonucunda, ortaya çıkan belirli stratejik başlangıçları ya da stratejinin temellerini oluşturan bu bireysel katılımcılar insanların katkılarını sağlamışlardı. Bu şekilde, kendi hareket-planlarını başlatabilme yeteneği olan insanlara sahip olabilmek, tüm bölümü motive etme ve onları ileri doğru harekete geçirebilmenin önemli bir parçasıdır.

Microsoft' ta işler e-posta ile yapıldığı için iş birimi yöneticileri konferanstan hemen sonra, tüm iş birimine detaylı bir mesaj yolladılar. E-posta'da stratejiyi anlatıyorlar ve strateji hakkında daha çok şey konuşmak isteyenlerin iletişim kurabilecekleri kişilerin listesini veriyorlardı. İş birimi yöneticileri, Arama Konferansı'na direkt katılmamış olan insanlarla strateji hakkında haberleşmenin önemini ve zorunluluğunu anlamışlardı. Onlar harekete geçene kadar,

organizasyonun geri kalanı muhtemelen stratejiyi anlayamayacaktı. Bu nedenle, strateji iletişimi hakkında oldukça ayrıntıya girdiler.

Tüm iş birimlerinin Arama Konferans'larını tamamlamasından sonra, bölüm stratejisi oluşturma toplantısı için her bir iş birimi konferansından altı temsilci seçildi. Bu grup, her birimin stratejisini, bütünlüğe sahip bir bölüm stratejisi halinde birleştirmek için bir günlük bir toplantı yaptı. Her birimin temsilcileri, 10'ar dakikalık bir sürede kendi ürün stratejilerini sundular. Tüm ürünlerin strateji gösterimleri, herkesin görebilmesi için odanın etrafındaki plan-tablolarına asıldı. Toplantı, bir bilim fuarına ya da poster toplantısına benziyordu. Katılımcılar, sonraki birkaç saatlerini odanın etrafında dolanarak, ürün strateji sunumlarını gözden geçirerek ve de geri beslemelerini ve yorumlarını tablolara asarak geçirdiler. Katılımcılar arasındaki diyaloglar, şiddetli ve oldukça hareketliydi. Atmosfer neşeliydi. Bu geri besleme toplantısından sonra, her birimin temsilcileri bilgilerini sentezlemek ve öğrendiklerini özetlemek için aceleyle toplandılar.

Temsilciler grubu toplantıdayken, kıdemli yöneticiler takımı da önceki dört iş birimi Arama Konferansı'ndan elde ettikleri anahtar stratejik fikirleri birleştirmek için toplanmışlardı. Yöneticiler takımı Tüketim Bölümü misyon raporunu kaleme aldılar. Rapor üç paragraf uzunluğunda ve hazırlanması 40 dakikalarını almıştı. Her iki grup, herkesin hazır bulunduğu bir oturumda tekrar toplandılar ve yönetici takımı bu raporu sundu. Alkış aldılar. Purcell bu anı şöyle naklediyor: "Ben Microsoft'ta hiçbir şeyin alkış aldığını görmedim. Başkan yardımcısının alkış aldığında kızardığını hatırlıyorum, sanırım şaşırmıştı ve şok olmuştu." [11]

İş stratejisine samimi bir şekilde katılmak, geleneksel yukardan aşağı planlama ile olan ilişkilerin normal bir yolu değildir. Çoğu organizasyonlarda, genellikle üst yönetim podyumda durur ve orta kademe yöneticilerin geliştirdikleri vizyonu toplanmış insanlara anlatır. İnsanlar da şöyle düşünürler: "Onların hiçbirine katılmıyorum ve bu stratejinin bir kısmını gerçekleştirmek için uğraşmayacağım." Bu olumlu ve beklenmeyen cevapla şaşırmış olan Microsoft yöneticileri çalışanlara niçin alkışladıklarını sordular. Çalışanlar, yöneticilerin onları gerçekten dinlemelerinden ve onların fikirlerini misyon raporuna dahil etmelerinden esinlendiklerini ve bunun da bir anlam yarattığını söylediler.

Şimdi tüm bölüm sınırları boyunca strateji üzerinde bir anlaşmaya varılmıştı. Bölüm stratejisi oluşturma toplantısını takiben, her bir iş birimi hareket planı oluşturmak amacıyla bir başka bir günlük toplantı düzenlediler. Daha önceki Arama Konferans'larına katılmamış olan çalışanlar bu toplantıya katıldılar. Böylece katılımcıların sayısı artıyordu. Bu toplantılar, daha belirgin bir hareket planı oluşturmak, diğer iş birimlerinden gelen geri beslemeleri sentezlemek ve gerçekleştirme (implementation) stratejisini aydınlatmak için yapılıyordu. Dört haftadan az bir sürede, bu hızlı strateji yaratma süreci, herkesin gözünden fonksiyonel körlükleri kaldırmıştı. Bir günlük bölüm stratejisi oluşturma toplantısıyla son bulan bu dört Arama Konferansı serisi, tüketim ürünleri bölümü için, paylaşılan bir stratejik amaç üretmişti. Fakat süreç burada bitmedi. Tüketim Ürünleri Bölümü stratejisi, bölüm düzeyinde birlikte çalışmayı, sinerjiyi ve ürün bütünlüğünü artırmak için dört Arama Konferansı ile daha devam etti. Bu yaklaşım Microsoft'un kaynaklarının ve temel haklarının bölüm sınırları dahilinde artırılması için kullanıldı.

Dört bölüm düzeyinde Arama Konferansı, stratejik ürün teması etrafında toplandı. Örneğin, bir konferans, farklı iş birimlerindeki katılımcıları, internet teknolojileri ve araçları geliştirmek için uzun menzilli planlar üzerinde odaklanmak amacıyla bir araya getirdi. Üçüncü konferans pazarlama amacıyla toplanırken; ikinci konferans yaratıcı içerikler geliştirme stratejisine odaklanmak için toplandı. Çeşitli seviyeleri, teknik içerikleri, fonksiyonları, iş birimlerini ve ülkeleri temsil eden 40 katılımcı her bir konferansa iştirak etti.

4.4.8.4. Microsoft İçin Arama Konferansı Sonuçları

Arama Konferansları, bölüm stratejisi oluşturma ve hareket planı toplantıları boyunca şu anda Interactive Media bölümünde bulunan, yaklaşık 800 Microsoft bilgi işçisi, hızlı strateji yaratma sürecine dahil edildi. Sonuçlar anlamlıydı. Microsoft'un ana varlıklarının birçoğu, Arama Konferansı'nda katılımcılar tarafından belirtilen stratejik fırsatlar etrafında, yeniden sıralanmıştı. Birçok ana karar bir sonuç gibi ele alındı. Tüketim Bölümü'nün, her son müşteri kategorisine ürün geliştirmek zorunda olmadığı, katılımcılar için daha açık bir hale geldi. Bunun yerine Arama Konferansı süreci, bölümün odak noktasını, Microsoft'un temel hakları üzerine inşa edilebilecek ürünlerin arenasına yöneltti. Bölümün temel stratejisi, Ar-Ge yatırımının önemli bir miktarına gereksinim duyan, mevcut teknolojinin artırılmasını isteyen ve uzun

dönemli bakış açısına ihtiyaç duyan, stratejik fırsatların elde edilmesi üzerine odaklanmıştı. Verilen bu net odak noktasıyla, stratejik bir anlam yaratmayan, geliştirme safhasındaki ürünler kısa zamanda farkedildi. Sonuç olarak, birim yöneticileri bazı ürünleri iptal etmekle, çok zor bir karar verdiler. Bu ürünlerin geliştirilmesinde çalışan insanlar da, bu kararın arkasındaki sebepleri anlamışlardı. Çünkü, onlar da iş stratejisi geliştirme sürecine direkt olarak katılmışlardı. Onlar, bir sonraki yeni ürün grubunun geliştirilmesi üzerinde hızla hareket ettiler. Ürünler bölümünün temel stratejisiyle birlikte yeniden düzenlenmişlerdi.

Hızlı strateji yaratma sürecinde, geriye bakıldığında Dunn şöyle hatırlatıyor: “Bu bizim çeşitli ürün alanlarındaki taktiklerin toplamından farklı olarak, strateji olarak adlandırabileceğimiz bir şeye ilk sahip oluşumuz.” Buna bölümdeki bir kıdemli yönetici de katılıyor. “Bu sürecin öncesinde, strateji oluşturma yolu, bir grup zeki insanın bir odaya toplanması ve ürün için ortaya atılan ilk fikrin desteklenmesiydi. Bu olabildiğince yarışçı ve resmi bir tarzı. Bize birçok taktiksel plan veriyordu. Ama ortak bir odak noktası yoktu.”

Dunn, insanların, yazılım endüstrisindeki strateji yaratma sürecinin, asla bitmeyen dinamik bir süreç olduğunu öğrendiklerini hissetmişti. Dunn ayrıca, “İnsanlar, onlara verilen emirlerin sonraki 3 veya 5 yıl için sürüp sürmeyeceğini bilmek isterler, fakat onlar artık bunun işlemeyecek bir sistem olduğunu anladılar. Onlar biliyorlar ki, bu devam eden bir süreçtir, sadece bir kez yapılacak bir şey değil” diyor.

Dunn’a göre, tüketim birimi yöneticileri başka bir Arama Konferansı serisi daha yapmayı planlıyorlar. Genel planlama süreci için Arama Konferansı bir hareket tarzı haline geldi. Bununla birlikte Dunn şöyle diyor: “Bu tatlı bir tükenme süreci; eğer bunu, tekrar konferansa katılması gereken insanlara söylersen , büyük bir olasılıkla kendilerini uçurumdan aşağı atacaktırlar. Gerçekten bir tükenme süreci çünkü, seni tüm enerjini ve beyin gücünü kullanmaya zorluyor.”

Microsoft kazanan strateji yaratmak için arama konferanslarını hazırlarken üç basit ama güçlü prensibi izledi. İngilizce üç P'den oluşan prensipler şöyleydi:

- Purpose (amaç)

Dunn ve Purcell, iş birimi yöneticilerinin, sürecin amacı üzerinde bir anlaşmaya varabilmelerine yardım etmek için onarla birlikte çalıştılar. Amacı kristal kadar açık hale getirebilmek için çok fazla ayrıntıyla uğraştılar. Amaç öyle açıktı ki, Arama Konferansı'ndan önce tüm katılımcılar amacı yiyor, içiyor, amaçla nefes alıp onunla yaşıyordu. [11]

Amaç, Arama Konferansı'ndan iki, üç hafta önce tamamen netleşmişti. Bu aşamada net olan sadece amaç değildi. İnsanlar, onları işlerinden alıkoyacak bu 2.5 günlük konferansa katılmanın faydalı olacağına hem fikirdiler. Bu 2.5 gün Microsoft' ta sonu gelmeyecek kadar uzun bir zamandı. Eğer, yazılım geliştiriciler amacın önemini bilmezlerse istenilen zamanda oraya gelmeyebilirlerdi.

- Pre- Work (ön çalışma)

Katılımcılar 2.5 günlük efor için gelmeden önce, konferans için önemli görünen geleneksel bilgi kaynakları, katılımlılar için hazır edilmeliydi. Bu bilgi bu kadar önemli olması sonucu hızlı strateji yaratma süreci, insanların kafalarındaki pratik bilginin üzerine çok ağır gelecekti. Bazı bireyler gerekli kritik bilgiye sahiptiler ama potansiyel strateji gerçekleyiciler olarak düşünülmedikleri için Arama Konferansı katılımcı listesinde bulunmuyorlardı. Onların bilgisi, hala stratejik formüldeki çarpanlardan biriydi. Ön çalışmanın bir parçası da, organizasyonu etkileyen ana unsurları tespit etmek, onlarla görüşmeler yapmak ve de konferans için girdi olabilecek bilgileri temin etmektir. Katılımcılar bu unsurlarla ilgili görüşme listeleri yarattılar. Görüşmelerden elde ettikleri uygun bilgileri intranetdeki ortak dosyaya koydular. Örneğin; Games iş birimi tarafından yürütülen arama konferansı ön çalışması, görüşme sorularından oluşan bir beyin fırtınasını içeriyordu. Her bir katılımcı bu listeden 3 ya da 4 kişi ile görüşmeye gönüllü olmuşlardı. Onlar, görüşecekleri insanlar için soruları özelleştirdiler. Organizasyonu etkileyen ana unsurlar listesi, üst yönetimden, uluslararası ve yerli marketing departmanından, ürün destek bölümünden insanları ve çok sayıda satıcı ve müşterileri içeriyordu.

Katılımlılar Arama Konferansına ulaştığında, onlar zaten görüşmelerden elde edilmiş ve gözden geçirilmiş verilere sahiptiler ve bu da oldukça karlı bir durumdu.

- Participants (Katılımcılar)

Konferansın amacı, net olarak belirlendikten sonra doğru katılımcıları seçmek gerekmekteydi. Bunlar; gerekli kritik bilgiye sahip olan ve gerçekleştirme safhasına katılmaya istekli ve yetenekli olan insanlardı. Kafalarındaki bu kriterlerle her bir iş birimi yöneticisi, başlangıç olarak kısa bir katılımcı listesi hazırladılar. Üzerinde başlangıç çalışmaları yapmak için davet edilen kısa listedeki bu insanlar, kimlerin Arama Konferansı'na katılacağını belirleyen kriterleri yeniden gözden geçirdiler. Yapılması gerekli olan, bazı konferans ön çalışma taslaklarını çıkarmaya başladılar. Bu toplantıda, katılımcıların sayısı artırıldı. Ayrıca yöneticiler, konferans lojistikleri ve ajanda hakkında bilgi verdi.

Microsoft, Arama Konferansı'na katılan insanların, direkt olarak gerçekleştirme sürecine de dahil olması gerektiğini keşfetti. Böyle olmazsa bazıları, diğerlerinin gerçekleştirme yapabilmesi için, plan ve direktif geliştirme lisansına sahip olduklarını düşüneceklerdi.

5. SONUÇLAR VE TARTIŞMA

Yenilik, bir organizasyonun kendini değiştirme işlemidir. Önce değişimin gerekli olduğu kabul edilir. Ardından da değişimi gerektiren nedenler sıralanır. Bu nedenler tanımlandıktan sonra, değişiklik de saptanmalıdır. Yapılacak değişiklikle, organizasyon yeni koşullara uyum sağlayabilmelidir.

Organizasyonda yapılacak değişiklikler için gerekli bir başka beceri de, değişikliklerin doğuracağı duygusal tepkileri farketmektir. İnsanlar eleştiri anlamına geldiği için, değişikliğe karşı koyarlar. İşleri yapış biçimlerinde yanlış bir taraf olduğunu düşünürler. Bilinmeyene karşı bir korku uyandırdığı için, değişikliğe karşı konur. Değişiklikten sonra işlerin yoluna gireceğinden emin olamazlar. İşlerin daha da kötüye gidebileceği duygusu uyanır. Değişiklik aynı zamanda alışılmış düzeni de bozar. Farklılaşan işlemler de kişlerin daha fazla çaba göstermesini gerektirecektir. Eski iş arkadaşlarının yerini başkaları alır, yeni ilişkilerin geliştirilmesi gerekir. İnsanları genellikle başkalarının kendilerine zorla değişikliği kabul ettirmeye çalışmalarından hoşlanmazlar. Değişim işlemi sırasında katılımı sağlamak, muhalefeti azaltır ve değişikliğin kabul edilmesini kolaylaştırır.

Organizmalar, ancak nesiller süren bir süreç içinde kesin özelliklerini değiştirirler. Oysa organizasyonlar, tek tek birimlerin biraraya gelmesiyle oluşur. Kişiler, kendi çıkarlarını korumayı sürdürürler. Organizasyonlardan, çalıştırdıkları kişilerde reform yapmaları beklenemez. O yüzden, organizasyonlar, yeni daha uyumlu bir yapının gereklerini yerine getirecek ve çalışan kişilerin de özel istek ve çıkarlarını karşılayacak şekilde kendilerini değiştirmelidirler. Bu da ancak, katılımın bir işletme felsefesi olarak kabul edilmesiyle mümkün olabilmektedir.

Sonuç olarak diyebiliriz ki; her geçen gün ayakta kalmanın zorlaştığı, rekabet koşullarının acımasızlaştığı bu ortamda, organizasyonlar için her alanda katılımın gereği ve önemi artık çok daha iyi anlaşılmıştır.

KAYNAKLAR

- [1] **Bartlett, C., and Ghoshal, S., 1995.** *Changing The Role of Top Management: Beyond The Structure to Processes.* HBR, USA.
- [2] **Cabana, S., 1995.** Can people restructure their own work? How HP, Syncrude and others use Participative Design and the Search Conference to unleash organizational power. *Target*, **11**, 16-30.
- [3] **Cabana, S., and Fiero, J., 1995.** Motorola, Strategic Planning and The Search Conference. *Journal of Quality and Participation*, **July/August**, 22-31.
- [4] **Davenport, T.H., 1993.** *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology.* Harward Business School Press, Boston.
- [5] **Davenport, T.H., 1996.** Why reengineering failed: The fad that forgot people. *Fast Company*, **January**, 69-74.
- [6] **Emery, F.E., 1972.** *Some characteristics of Socio-Technical Systems.* Penguin Books, Harmondsworth.
- [7] **Emery, F.E., 1977.** *The Futures We Are In*, Martinus Nijhoff Publishing, Leiden.
- [8] **Emery, F.E., and Purser, R.E., 1996.** *The Search Conference: A Powerful Method for Planning Organizational Change and Community Action.*, Jossey-Bass Publishing, San Francisco.
- [9] **Hamel, G., and Prahalad, C.K., 1994.** *Competing for The Future.* Harward Business School Press, Boston.
- [10] **Merih, K., 2000.** *Stratejik Yönetim Modelleri*, Etkin Yönetim Liderlik Eğitim Merkezi Yayınları, Istanbul.
- [11] **Purcell, K., and Dunn, E., 1996.** Using search conferences for creating Microsoft's consumer division strategy, *Presentation at the Large Group Intervention Conference*, Town&Country, Missouri, USA.
- [12] **Trist, E.L., Murray, H., 1993.** *The Social Engagement of Social Science Volume 2: The Socio-Technical Perspective.* University of Pennsylvania Press, Philadelphia.

ÖZGEÇMİŞ

Burak Sınayış, 1977 yılında İstanbul’da doğmuştur. 1993-1994 yılları arasında, değişim öğrencisi olarak gittiği ABD’nin Illinois eyaletinde, Edwardsville High School’da bir sene öğrenim gördükten sonra 1995 yılında Galatasaray Lisesi’nden mezun olmuştur.

Daha sonra, 1999 yılında İTÜ İşletme Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü’nü “Arama Konferansları” konulu lisans çalışması ile bitirmiştir. Lisans döneminde, Beko Elektronik A.Ş. ve Ram Dış Ticaret A.Ş.’de stajlarını tamamlamıştır.

Akabinde, aynı bölümde yüksek lisans çalışmalarına başlamış ve Haziran 2001’de “Katılımlı Tasarım Yöntemleri ve Arama Konferansları” konulu yüksek lisans tezini sunmuştur.