

## **T K Y için radikal uygulama**

### **KEŞİF YÖNETİMİ**

Doç.Dr. Oguz N. Babüroglu

21. yüzyıla girerken bir çağ devireceğimizin farkına varanlar, dünyanın, ülkelerin, sektörlerin, büyük ve küçük şirketlerin eski kurumlarını, yönetim felsefelerini ve organizasyon yapılarını değiştirmeleri gerektiğinin de farkına varmaya başladılar.

Çağın devrilmesinin nedenlerini anlamak için bilgi-işlem, iletişim ve ulaşım teknolojilerindeki olağanüstü hızlı değişimlere de değinmek gerekir. Çünkü sosyal, politik, kültürel ve ekonomik alanlarda aynı önemde değişimleri saymak mümkün. Birçok konuda bildiğimiz ve uyguladığımızın ötesine geçmek durumundayız.

Endüstriyel toplum ötesinde bilgi toplumuna geçişin sonucunda, modern toplum ötesinden, çoğulcu değil, tekdüze olan sosyal ve politik her yapıyı bozmaya, tek başına yeterli olunamayan rekabet ötesi işbirliği avantajları aramaya, hiyerarşik ve bürokratik ilkelerle donanmış Taylorizm ötesi kendini yöneten organizasyonlara doğru bir gidiş öngörülüyor.

Çok ciddi bir kökten sarsıntı geçiren ve geçirecek olan bugünün kurumları, yeni ortamın ve yapıların sadece bazı izlerini görebiliyorlar. Tümünü görmeleri mümkün olsa, en azından bir planlama tarzı ile gelecek hazırlığına başlayabilirler. Ancak, hazırlık yaklaşımının ortaya çıkacak yapıların özelliklerini taşımasının yanısıra ve bu ikilemi çözebilmek için değişimlerin farkına varılması da gerekiyor.

Bazılar basma kalıp uygulansa da, bu izleri görmekte toplam kalite yönetimi programları yardımcı olabiliyor. Ama bunların çağ dönüşümündeki yeni kurumların oluşmasına yeterli yön verebileceği şüphe yaratmaya başlıyor.(1) Bu endişeleri Görüş ün 12. sayısındaki makalemde toplam kalite yönetimi programlarının neden Taylorizm den arınmada yetersiz olduğunu irdelerken anlatmıştım. Sözü edilen toplam kalite yönetiminin kalite yönetiminin kalite geliştirmeden organizasyon geliştirmeye doğru yönelmesini, teknik öncelikten sosyo-teknik önceliklere; ve kalite çemberlerinden, kendini yöneten takımlardan oluşan çember yapılarına geçme çabası olması gerektiğini belirtmiştim. Vurgulamak istediğim nokta, 21. yüzyıldaki yeni organizasyonun arama sürecini başlatmaktı. Bu arayış yeni organizasyonun özelliklerini keşfetmek için bir süreç oluşturacak, böylece o şirkete has, sektörüne, insanların beceri düzeyine, kullanılan teknolojilere ve kültüre uygun oluşumların sürekliliği garanti altına alınacaktır. Mesele, yenilik yapabilme yetkinliğini geliştirip, bunların organizasyonun dokusuna işlenmesini sağlamak ve hiper-rekabet ortamlarında sürdürülebilir üstünlükler yaratmak olmalıdır. Toplam kalite yönetimindeki 'gıdım gıdım ' değişim yaklaşımından, daha radikal değişiklikleri uygulamaya yönelik sıçramalar yapmak lazım.

Artık keşif yönetimi üzerine odaklanmamız gerekli. Christoph Colomb' un Hindistan'ı keşfe çıkıp Amerika'yı bulması gibi, biz de yeni organizasyon keşfi için seferber olmalıyız. Christoph Colomb'dan önemli bir farkımız Amerika kıtası gibi tek bir yeni organizasyonu bulamayacağımız gerçeğidir. Bundan dolayı, bizim ' Amerika'yı sürekli yeniden keşfetmemiz ' gereklidir. Aynen tekerleğin yeniden keşfi gibi. Çünkü ancak tekrar keşfettiğimiz zaman

yenilik yapabilme yetkinliğini geliştirme bilgisini de geliştirebiliriz. Bulduklarımız benzer organizasyonlarda uygulanıyor olabilir; belki bu uygulamaları kopya ( benchmarking uygulamalarında olduğu gibi ) ederek o avantajı transfer edebiliriz. Ama transfer ettiğimiz uygulamayı yenileme durumunda olduğumuz zaman tekrar kopya edilecek başka bir ' en iyi uygulama' yı aramaya başlayacağız. Halbuki, kalıcı rekabet üstünlükleri ancak yenileme yetkinliğini dokunun içinde bulduğumuz, bulundurabildiğimiz ve yönetim sistemlerimizi buna göre değiştirdiğimiz zaman olacaktır.

Kendini sürekli geliştirmek isteyen ve yenilik arayışından hiç vazgeçmeyecek olan organizasyonlar için, kendini keşfetmek yöntemlerinin uygulanması gereklidir. Keşif hedefleri, daha hızlı çalışan, daha kaliteli ürün ve şirket yaratma yanında, daha esnek ve daha çok katılımın olduğu yapıda yeni bir organizasyon yaratmaktır.

Bu yaklaşım ihale edilemez, satın alınamaz ve hazır bir çözüm yoktur. Böyle bir yaklaşım ancak geliştirilebilir. Geliştirme sürecini " sadece uzmanlar tarafından yapılan ve teknik bir yaklaşımı ön planda tutarak ortaya çıkartılan tasarım " olarak niteleyen kurumlar, vücudun takma organları dışlamasına veya çalışanların direncine sebep olur. Yeni yapıları vücudun dışlamaması için, dışarıdan çözüm paketlerinin ithal edilmesi yerine, kurumun kendi kendini, tüm ilgili çalışanların katılımı ile keşfetmesini sağlar. Bu olanak sağlandığı zaman geliştirme becerisi de kurumsal dokuya işlenir. Böylece sistemlerle yaşayacak olanlar, sistemi tasarlarlar. Böyle bir tasarım sadece teknik öncelikli değil, sosyo-teknik öncelikli olarak oluşur. Keşif, uygulayıcıları, tasarımcı yapar ve böylece kendini sürekli yenileyebilme becerisini kurumun dokusuna geçirir. Bu tür organizasyonlarda çalışanların en fazla söyledikleri cümlenin " Aha! Buldum, buldum " (2) olması gerekiyor.

Kendi kendini tasarlama, kendi kendini yönetebilme yeteneğini de geliştirir. Kendi kendini yönetebilme bilgisinin kurumun her hücresine dağılmış olması gerekmektedir. Eğer kurum hiper-rekabet ortamlarında başarılı bir varolma uğraşı verebilecekse, yönetim becerisini tek elde veya çok az elde toplayamaz. Yönetim, yani planlama, organize edebilme, öncülük edebilme ve denetim, yaygın bir biçimde, gerektiği yerde ve zamanda her çalışanın bildiği bir işlev haline getirilmelidir.

## Kendini yöneten organizasyonların özellikleri

Artık makina izdüşümündeki organizasyonlardan beyin izdüşümündeki organizasyonlara geçiyoruz. Makinada olduğu gibi organizasyonu çok iyi tasarlanmış tek işlevli ve kolay değiştirilebilir parçalara bölmek yerine, işlev bolluğu ilkesi ile, işlev hakkındaki bilginin aynen beyinde olduğu gibi bütüne yayılmasını sağlıyoruz. Düşünmeyi ve akıl kullanmayı anımsatan beyin benzetmesi, işlev bolluğu ilkesi ile organizasyonlarda işlemsel hale gelebiliyor. İşlev bolluğu çok becerili çalışanlarla garanti altına alınabiliyor. Yönetim işlevleri söz konusu edildiğinde, yöneticilerin sadece üretimden, pazarlamadan, insan kaynaklarından veya finanstan ayrı ayrı anlayan kişiler değil, işlevlerin tümünden anlayan ve kısa bir zaman içerisinde, en iyi yaptığı işlem kadar olmasa dahi, değişik işlevlerde işlemsel hale gelebilen kişiler olmaları mümkün oluyor. Bir işin basitleştirilmiş bir parçasını değil, bütünü görmek ve anlamlı olan bütünlükleri uygulamaya sokmak yeni organizasyonlarda işlev bolluğu tasarlamak, bilinen iş bölümünü yapmak yerine, iş çarpması gerektiriyor. İş bölümü yaklaşımları işlev bolluğunu yaratmayla taban tabana zıt olduğundan, istenilen esnek organizasyon ancak iş çarpmaya göre organizasyon tasarlamaktan geçiyor. İş akış ve

dinamizmini yok edici ve eskiyen organizasyonu kurumsallaştırmaya yarayan iş tanımları yerine, yeni organizasyonda katılımlı iş tasarımları öne çıkıyor. Her çalışan, kendi iş bütünlüğünü her üretim planı veya rakip değiştiğinde yeniden tasarlıyor. İş tasarımını sağlamak için görev ile ilgili en az özellik belirtilmesi gerekiyor. Aksi takdirde, katılımcının işi şekillendirme fırsatı elinden alınıyor ve dolayısıyla kendini yönetme yaklaşımına aykırı bir yaklaşım doğuyor.

Eski organizasyonlarda işlerin kontrol ve koordinasyonunun, tamamen, hatta (line) bağlı olduğuna ve bir yöneticinin denetim alanının 5 ve 9 kişi ile sınırlı olduğuna inanıldığından; işletme büyüdükçe hiyerarşi de artmakta ve piramidin boyu uzamaktadır. Bu yaklaşıma işleri bölme mantığı da eklendiğinde, normal olarak sürekli hiyerarşi üreten bir organizasyon benimsenmiştir. Halbuki, yeni organizasyonlar kontrol ve koordinasyon işlevlerini dikey hattaki ast-üst ilişkisine(3) değil, yatay kontrol ve koordinasyonun işlediği süreç akışı içindeki kenetlenmelere ve karşılıklı bağımlılıklara bağlıyorlar. Böylece yatay koordinasyon, emir-komuta zinciri yerine eş zamanlı uyum mekanizmalarına dayanıyor. Yetki hattan alınıp alınıp, işin görüldüğü yere göçertiliyor, böylece mutlak ve kesin gözükken bir mevkide olma yerine, karşılıklı uyum mekanizmasının işlerliğinin sağlandığı yerlere kesirli dağılıyor.

Eski organizasyon Yeni organizasyon  
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  
Ünvan ve makam Yüzer gezerlik ve ödül  
Sabit kutular Sanal alanlar  
Yukarıdan aşağıya Yukarıdan dışarı  
Hızlı formülasyon-yavaş uygulama Yavaş formülasyon-hızlı uygulama  
Hedeflerle yönetim İdeal arayan-keşif ile yönetim

Bu sebeplerle yeni organizasyonda tek lider gerekmiyor. Liderlik veya öncülük yapmak bir üst yönetim ekibinin temelinden çıkıyor. Yatay koordinasyon mekanizmaları herkesin öncülük yapabilme özelliğinin gelişmesini öngörüyor. Eylem gereksinimini öngören ve kendi kendini yetkilendirebilen çalışanlar doğuruyor. İş verilmesini bekleyen çalışanlar yerine, işi alan ve işe talip olan çalışanlar yeni organizasyonu yürütüyor.

Kendi kendini yetkilendiren kişilerde bireysel girişimden söz etmek mümkün olsa da; bu girişim, bütünü görme mantığı ve bir takım oyunu içerisinde olmalıdır. Bu nedenle, yeni organizasyonlarda aslında öğrenilerek girişimin kolektif bir girişim olması beklenir. Eski organizasyonlar çok karmaşık işlerin koordinasyonunu bile tamamen ast-üst ilişkisine bıraktıkları için birçok zaman, açık verilmemesi garantisini, bir takım ruhu geliştirmeye bağlarlar. Sanki bu ruh çağırılarak, işler gizli bir güç tarafından birbirine kenetlenecektir. Yeni organizasyonlarda takım ruhu yerine takım oyunu kurmak bir tasarım hedefidir. Takım oyunu reel veya olası bir akıl geliştirmek ile ilgilidir. Akıl geliştirmek bir geliştirici tarafından

yaptırılabilir veya bir beyin egzersizi diye nitelendirebileceğimiz katılımlı tasarım toplantılarında üretilir.

Yeni organizasyonlarda en duyarlı konulardan bir tanesi, bir şirket müdürünün dediği gibi "Annem beni müdür zannediyor, ben ona nasıl takım elemanı olduğumu söyleyeceğim" sendromudur. Toplumun beklentileri yeni onur verici ve yüceltici rol adlarına doğru gidileceği yönündedir. Bir zamanların " efendi " ünvanı nasıl önem yitirdiyse, zamanımızın " müdür " ünvanını da aynı anlam erozyonu beklemektedir. Kendini yöneten organizasyonlarda, yönetim becerisi şirketin her yerinde rahatlıkla bulunabilecek bir değer olacağından, başka değerli roller ortaya çıkacaktır. Bu roller için hazırlayıcı, çalıştırıcı, katalizör, sağduyucu, çengel atan, kenetleyici, hizmet veren gibi kavramları örnek olarak gösterebiliriz. Organizasyon şemalarındaki sabit kutular, sabit mekan anlamında olmayacak, sanal alanlar haline dönüşecek ve sanal kutularda geçici olarak kalan çalışanlar yüzer-gezer roller üstlenecekler.

Ünvanlar form değişirse dahi, hiyerarşik organizasyonlardaki ünvan ve makam arayışının yerine geçecek başka yücelme olgularının olması gerekmektedir. Bunları takdir ve ödüllendirme olarak düşünebiliriz. Kişi, kendi başarıları yanında, takımının ve içinde bulunduğu şirketin başarıları oranında, çeşitli şekillerde ödüllendirilmelidir.

İstenen sonuçlara ulaşmak ve başarı paylaşımı formülleri oluşturmak için, sadece işleri doğru yapmak değil aynı zamanda doğru işlerde de bulunmak gerektiği Peter Drucker'dan kalan öğretilerden biridir. Buna göre, eski organizasyonda yukarıdan aşağıya doğru giden etki ve kontrolün, yukarıda diye düşüneceğimiz stratejik işlevlerin yerine getirebilmesi için, aslında yukarıdan dışarıya doğru yönlendirilmesi gerekmektedir. Stratejilerin formülasyonu konusunda ise, eski organizasyonda bu doğruların çabuk bulunabileceği inancı vardır. Doğruyu hızlı bulduğunu zanneden bir tepe yönetimi, istediği stratejileri bir türlü zamanında ve dirençsiz uygulayamadığından şikayet eder. Yeni organizasyonlarda, tüm iddia sahipleri herhangi bir stratejik kararla ilgili olarak katılımlı bir süreç kulvarında formülasyon faaliyetinde bulunacakları için, formülasyon hep zaman alan bir çabadır. Sonunda ortaya çıkan karar ortak akıl ürünü olduğundan ve tüm iddia sahipleri tarafından benimsendiğinden, hızlı uygulama, şirkete rakiplerine karşı uygulamada fark attırır.

Keşif ön plana çıkartılacaksa, hedeflerle yönetim yerine idealleri yeşertecek stratejik oluşum süreçlerine ihtiyaç doğar. İdeal arayan süreçler ise, yeni bir değişim yönetimi yaklaşımı gündeme getirir. Bu yaklaşım, değişimin içeriğini yönetmek yerine " değişim sürecinin yönetimini " öğrenebilmekten ve uygulamaktan geçer. Katılımlı bir değişim süreci tasarlamak ana amaç olduğundan; yeni organizasyonlarda, arama konferansı, karar konferansı, diyalog konferansı gibi yöntemlerin yaygınlaştırılması gerekmektedir.

Kendini yöneten organizasyonları keşfetmek sürecine bir örnek

Pınar Süt, Simko-Siemens Endüstriyel Elektronik Bölümü ve Türk Kablo gibi şirketlerde kendini yöneten takımlar ve organizasyon keşif süreçlerine yardımcı olurken değişim yönetimi ile ilgili olarak öğrendiklerimi özetlemek istiyorum.

Beklenilenin ve alışagelmışın dışındaki değerlendirmeleri keşif yönetimi ilkelerinde görebiliyoruz ve tanımlayabiliyoruz. Bu teşhisleri yapıyor olmamız bize, hem ne tür yenilikler olması gerektiğini gösteriyor, hem de değişim yönetiminde ne tür bir 'know-how' geliştirmemiz gerektiğini işaret ediyor.

### 1. Değişimler diğer değişimlerle iç içe

Keşif süreci ardışık aktivitelerden oluşan bir ana kulvarda gitmiyor. Değişim, sadece bir konu veya bir program içermiyor ve değişimin tek bir noktadan yönetilmemesi gerekiyor. Toplam kalite programı, devir hızlarını artırıcı süreç yalınlaştırma çabaları, stratejik planlama, yeni bilgi işlem sistemleri uygulama, benchmarking, yeni bir yatırımın devreye alınması ve çeşitli eğitim programları paralel kulvarlarında ilerliyor ve kendini yönetme özelliği ve çember yapılaraya geçiş çabası sürdürülüyor. Önemle dikkat ettiğimiz ilkelerden biri, değişim kulvarlarının kendini yöneten organizasyon keşfi ile tutarlı olarak ve birbirlerini engellemeden akıyor olması. Bu programlararası tutarlılığını sağlamak üzere birleştirici toplantılar yaparak, programların birbiri arasında bölümlere ayrılıp eski organizasyon arama süreçlerini etkilememesine özen göstermek gerekiyor.

### 2. Dur-kalk yöntemi

Toplam kalite felsefesi sürekli iyileştirmeyi içeriyor. Ancak bu sürekli iyileştirme, toplam kalite felsefesi içinde olması gerekeni vurguluyor. Gerçekte ve uygulamaların içindeyken, iyileştirme süreklilik arz etmeyebiliyor. Keşif süreci aslında birçok dur-kalk içeriyor. Duraklamalar, geliştirme süreçlerinin kaçınılmaz bir gerçeği, ama herhangi bir değişim programı, sürecin sürdürülmesi ve tekrar ayağa kaldırılması için özellikle neler yapılacağını üzerinde durmuyor. Dur-kalk yönetimi ile ilgili öğrendiğimiz, organizasyonlardaki zihin ve heyecan tazelenmeyi sağlayacak aktivitelerin keşif sürecinin entegre bir parçası haline gelmesi.

### 3. Kafalar davranışlardan daha çabuk değişiyor

Tüm değişim programlarında iddia edilen şey, kafaların değişmeden hiçbir değişiklik olamayacağı. Aslında, yürüttüğümüz keşif sürecinde gördüğümüz gerçek, insanların yeni kavramları ve teknikleri çok çabuk öğrenebildikleri; ancak öğrendiklerini davranış değişikliğine kolay geçiremedikleri. Geliştirme programları içinde fevkalade inandırıcı hareket edebilen birçok yönetici, normal işgünü içerisinde karşılaştıkları diğer durumlarda eski alışkanlıklarına çok kolay bir şekilde dönebiliyor. Bu sorunun yanıtı aslında değişim süreçlerinin uzun (3-5 sene) bir süre devam ettikten sonra kalıcı davranış değişikliklerinin görülebildiğidir. Zaman ve keşif sürecini sürdürmekteki kararlılık, davranış değişikliğine yol açıyor.

### 4. Öncü bölüm sendromu

Değişim programları pilot uygulamaları özellikle tercih ederler ve bir bölümde denenen uygulamanın, organizasyonun diğer kısımlarına yayılabileceği varsayılır. Ancak, bir bölümdeki uygulamaların hızlı gitmesi diğer birimlerde olağanüstü bir çekememezlik yaratabilmekte ve diğerlerinin, o bölümün veya kişinin takdir almaması için ellerinden gelen her türlü engeli yarattıkları görülebilmektedir. Keşif süreci, mümkün olduğu kadar geniş bir yelpazede yürütülebilmelidir.

## 5. İnişli çıkışlı uyum

Keşif süreci ayakta kaldıkça, şirketin içinde bulunduğu ve daha evvelden tahmin edilemeyen çeşitli değişikliklere uyum sağlaması kolaylaşıyor. Türkiye ortamındaki istikrarsızlık, inişli ve kaygan zeminlerin çabuk oluşmasına neden oluyor. Esneklik kazanan organizasyonun inişli çıkışlı ortamlara uyum sağlaması rakiplerinden daha az sorunlu oluyor.

## 6. Keşifin dayanılmaz belirsizliği

Keşif sürecinin hangi yeni fikirleri doğuracağını ve ne zaman doğuracağını evvelden tahmin edebilmek neredeyse imkansız olarak düşünülmelidir. Fikir üretmeyi özendirici çeşitli sosyo-teknik yöntemler kullanılsa da, gelecekteki belirsizliğin her zaman yönetilmesi gerekmektedir. Sürecin bir sonraki aktivitesi de, net olarak evvelden komple tasarlanması zor olan bir yaklaşımdır. Sürecin tasarımı da en az şarta bağlanma ilkesini uygulamak zorunluluğu vardır. En az şart ilkesi uygulanınca, yeni organizasyonun keşif sürecindeki bir sonraki adımın, ancak bir önceki adımda tasarlanıyor olması önerilmektedir. Örneğin, bir arama konferansı yapıldıysa, onun içinden proje gruplarının çıkması, proje gruplarından katılımlı tasarım toplantısına geçiş yapılabilmesi, oradan da bir karar konferansına geçilebilmelidir.

### Dipnotlar:

1. Babüroğlu, 1992, Hackman & Wageman 1995, Boje & Winsor 1993
2. Babüroğlu, 1992
3. Hiyerarşi kavramını ast-üst ilişkisine bağlı kontrol ve koordinasyon olarak tanımlıyoruz.

### Kaynakça

1. Babüroğlu Oğuz N., 1992 'Normative Action Research' Organization Studies Vol 9, 3 Walter De Gruyter
2. Babüroğlu Oğuz N., 1993 'Toplam Kalite Sonrası: Sıfır Hiyerarşi' Görüş, s. 12
3. Boje David M. and Robert D. Winsor, 1993 'The Resurrection of Taylorism: Total Quality Management's Hidden Agenda' Journal of Organizational Change Management 6. 4 1993 pp.57-70
4. Hackman Richard and Ruth Wageman, 1995 'Total Quality Management: Empirical, Conceptual and Practical Issues' Administrative Science Quarterly 40 pp.309-342