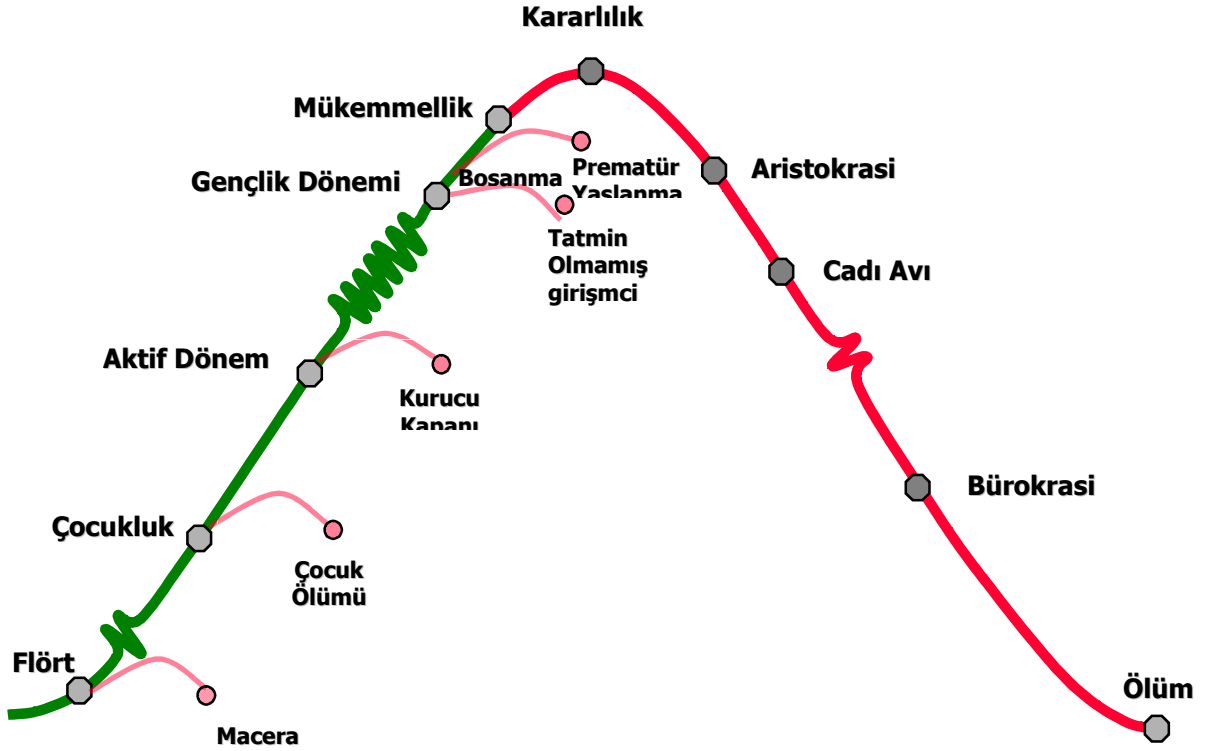


ADİZES İLE DEĞİŞİM



KURUMSAL YAŞAM DÖNGÜSÜ

ADİZES İLE DEĞİŞİM YÖNETİMİ

Kaynak : Adizes Metodolojisi
Yazar : Dr. Ichak ADIZES

ADİZES İLE DEĞİŞİM

Değişim, problem demektir ve bir şirketin problemleri varsa "Allaha şükretmesi" gerekir. Çünkü problemin olmadığı tek bir yer vardır ve orası da kabristandır. Orası sessizdir, yaşamsal bir problem yoktur. Problemler şirketin varolduğuna iyi bir işarettir, problemler var, düzelterek varolmayı sürdürebilirsiniz. Ama yoksa ! o zaman düşünmek gerekir.

Ama şirketlerde değişim neden gereklidir ? bu ihtiyaç nereden çıkar ?

Canlılardan su iguanası değişime ayak uydurduğu için varlığını sürdürmüştür ama dinazorlar bunu başaramamışlardır, bugün yokturlar. Eğer şirket varlığını sürdürmek istiyorsa çağa ayak uydurmak zorundadır, yoksa yok olur. Bugün başarılı olan şirketlerde dinamik bir yapı vardır ve çalışanların üzerindeki "ölü toprağı" kalkmıştır. Peki nasıl ? Neden çalışanlar da adeta şirket sahibi gibi çalışsınlar ? bunun için bir yöntem daha var ki "onları da işin içine katmak" onların da işletme ile ilgili öngörülerde bulunmalarını sağlamak.

Mesela yaptığınız iç müşteri memnuniyeti anketi sonuçlarında eğitim isteğı bariz olarak gündemde. Şimdi, siz bu çalışmayı yaptınız ve bilgi topladınız, eğer bu bilgilere göre isteklere cevap vermezseniz bu iyi niyetle yaptığınız saygın bir çalışmanın nasıl bir C4 patlayıcısına dönüştüğünü görürsünüz. Çünkü çalışanlar güvenip size bir geri bildirim yaptılar ve siz herhangi bir düzeltme yapmadınız. 5-6 ay veya bir yıl sonra kalkıp aynı çalışanlara aynı anketi yapmak istediğinizde büyük bir oranda insanları geri bildirimde bulunmadıklarını göreceksiniz ve genel yapı şöyle oluşacak : biz geçen defa da yaptık, ama bir şey değişmedi, o yüzden neden tekrar yazalım ki !!

Bunu yaşamamak için ilk olarak eğitim ihtiyaçları konusunda en kısa zamanda eyleme geçilmesi gerekli ki çalışanların güvenini tazelemek veya kazanmak böylelikle mümkün olur.

İşletmelerde yapılan değişim yönetimi çalışmalarının %60 ı başarısızlıkla gerçekleşir. Neden ? Çünkü aile şirketleri sadece aile şirketleri Türkiye'de yok, yurt dışında da var ve doğal olarak şirket kurucuları yetkileri elinden dağıttıklarında işlerin yürümeyeceğini bildikleri için işin içine başkalarını sokmazlar, delegasyon yapılmaz. Sonrasında değişim yönetimi için tipik yaklaşımlar şudur, " merhaba efendim, biz şimdi herşeyi yoluna sokacağız, bir organizasyon şemasına bakalım, sonra herşeyi şema üzerinde düzeltip size herşey tastamam vereceğiz. Eee kaç para xxxxxx\$" nasıl ? iyi değil mi ?

Peki başta ne dedik değişim, problemleri beraberinde getirir, eğer problemleri çözmeden şema ile uğraşırsanız ne olur ? herşey az önce yazdığım gibi kağıt üzerinde tamam olur. Ama gerçekte maalesef ki değil :(

Peki bunu önlemek için ne yapıyoruz ? Tüm üst düzey yöneticilerin 2,5 gününü tam olarak alıyoruz ve kalan 1/2 günü de kurucu ile görüşüyoruz. Çünkü şirketler, kurucuların bebeğidir ve bebeklerine birşey olmasını asla istemezler o nedenle bu çalışma direk kurucu veya patron ile

ADİZES İLE DEĞİŞİM

yapılır. Böyle bir çalışma içinde her atılım/olay/vaka onun bilgisi dahilinde yapılır. Bu çalışmanın adı Sinerjetik-diagnosis dir. Yani bizim deyimimizle syn-dag. Tüm üst düzey yöneticiler yaşadıkları ve varolan problemleri yazılı olarak ortaya dökerler. Bunlar sonrasında özel bir sistemle tasnif edilerek şirketin yaşam döngüsündeki yeri bulunur. Şimdi yaşam döngüsü de ne ?

Her şirket canlı bir organizmadır ve doğar, büyür, yaşlanır ve ölür. Bu yaşam döngüsünün aşamaları şöyledir:

BÜYÜME ve GELİŞME AŞAMASI

FLÖRT

Kuruluş fikir aşamasındadır
Canlılık başlar
"Piyasayı değiştirme" veya "piyasada yer edinme" planları

ÇOCUKLUK

Risk alma
"Artık fikre değil paraya ihtiyacımız var"
Hareket odaklı, fırsatlara yönelen
Az sayıda politika, sistem, prosedür, kısıtlı bütçe
Savunmasızlık; bir sorun kolayca krize dönüşebilir
Az yetki verme: otokratik yönetim

AKTİF DÖNEM

Kibirli
Çok fazla öncelik
Satış odaklı, satış=başarı
Hızlı büyüme
İnsanlar etrafında kurulu

REŞİT OLMA GENÇLİK

İç çatışmalar
Karmaşa: Sorumlu sensin, HAYIR, sorumlu benim
Bize karşı onlar fikri
Kurumsal hedeflerde tutarsızlık
Ücret ve teşvikte tutarsızlık
Geçici olarak hedeften sapma
Politikalar belirlenir ama uygulanmaz
Büyük çaplı değişimler: yetki dağılımı, lider ve hedeflerin değişimi
Girişimci İdarecinin tehdidi altında olduğunu hissediyor

ADİZES İLE DEĞİŞİM

MÜKEMMELLİK

Yaşam döngüsünde "en üst" aşama
Dengeli oto kontrol, tahmin edilebilir performans ve esneklik
İşlevsel sistem ve organizasyon yapısı
Memnun müşteriler
Yeni çocukluk aşaması kuruluşları yaratır
Yeteri kadar iyi eğitilmiş eleman bulunmaz

YAŞLANMA AŞAMASI

KARARLILIK

Hala güçlü ancak yaşlanma sürecinin başlangıcı
Esnekliğin yitirilişi
Dahili pazarlama harici pazarlamanın önüne geçer
Yeni fikirler hoş karşılanır ancak heyecan yok olmuştur
Güç değişimi: Finans departmanı, Pazarlama, AR-GE'den daha önemli olur.
Büyüme ve yeni pazarlar elde etme beklentileri azalır.

ARİSTOKRASI

NE ve NEDEN'den ziyade NASIL'a önem verilir.
"Ortalığı bulandırmayın" – Kıyafet kuralı, adres ve gelenek
Nakit zengini (satın alma hedefi)
Kendini geliştirme karşılığında yeni ürünler, fikirler, şirketler satın alır.
Eski başarıya odaklıdır, geleceği düşünmez

KARŞILIKLI SUÇLAMA

Sorunu çözmek yerine, sorunu KİM'in çıkardığına odaklı, NASIL'ı çözmek NE'yi
çözecekmiş gibi
Çatışma ve paranoya (arkadan vurma ve iç çekişmeler)
İç truva savaşlarına odaklanma, müşteri sorun haline gelir
Cadı avları
İç çatışmalar ve piyasaya uyamama

BÜROKRASI

Az işleyen çok sistem
Firma içine odaklanma
"Politikamız bu"- İşlevsel bir açıklama yapılmaz
Fazla miktarda politika belirlenir ama gerçek bir kontrol mekanizması yoktur
Müşteriler isteklerini duyurmakta zorluk çeker

ÖLÜM

Ölüm, kimse firmaya bağlı değildir
Ölüm birkaç yıl sürebilir
İşleri yerine getirme konusunda isteksizlik (hükümet acenteleri, birlik baskıları)
Yapay şekilde yaşamı uzatmak çok pahalıya patlar
"Keşke" zihniyeti

ADİZES İLE DEĞİŞİM



Bu metodoloji dünyaca ünlü değişim yönetimi gurusu Sayın Dr. Ichak ADİZES tarafından 30 yıl önce yazılmış ve tescil edilmiştir. Dr.Adizes'in konuyla ilgili yazılmış, 24 dile çevrilmiş 10 adet kitabı ve kasetleri bulunmaktadır.

İşletmenin yaşam döngüsündeki yeri keşfedildikten sonra, o aşamanın normal, anormal ve patolojik sorunları üzerinde çalışmalar yapılır. Ve sonrasında yavaş yavaş organizasyon şeması ile ilgili genel bir keşfe gidilir. Çünkü şirketlerin departmanlarının yapması ve taşınması gereken sorumluluklar, yükümlülükler vardır ki bu konuda tekrar PAEI devreye girer. Hangi departmanın işi bu yönetim fonksiyonlarını baskın olarak gerektirir ? bu konu araştırıldıktan sonra iş tamamen gün yüzüne çıkar ve sistem 11 aşamada kurulur.

Değişimde problemlerin çözümünde en etkili çözüm karşılıklı güven ve saygı kuralıdır. Şöyle anlatalım, bir kumar masasında kumar oynayan adamlar var ve bir çoğu kaybediyor ve çıkarken yine sohbet ederek çıkıyorlar neden ? bir sebebi var ki çok önemli KURALLAR, evet karşılıklı güven ve saygının geçerli olması için kurallar olması gereklidir, bu kuralların uygulanması gereklidir.

Peki bizde kararlar nasıl alınır ?

Genelde patron söyler ve emir komuta zoruyla yarım yamalak uygulanır neden ? Çünkü kararların alınmasında yönetim fonksiyonları hesaba katılmamıştır ki ☹ bundan dolayı hemen hemen bu tarz alınan kararlar fırsat bulunduğu anda uygulanmamak üzere programlanır.

Peki ne yapmak gerekli etkin karar almak için ?

Hani sözetmiştim P A E I yönetim rolleri diye işte bu rollerin tanımlanması gerekir. Kararlar alınırken bu dört fonksiyonun da görüşleri alınmalı ve bu doğrultuda karar alınarak uygulamaya koymak gerekir. Bu nedenle yönetici tipi envanteri yapılmalı.

Peki hadi kararları aldık ama nasıl uygulatacağız ? Bunun için ise güç & nüfuz ettirme etkisi & yetki nin kişilere belirli görevler dahilinde dağıtılması gerekir. Bunu sağladıktan sonra iş daha kolay yürümeye başlar, özel takımlar kurulur ve herkesin kendinden bir parça bulduğu sistem sizce işler mi ?

Lütfen referanslara bir göz gezdirin : www.adizes.com

ADİZES İLE DEĞİŞİM

Değişim bu kadar canlı birşey, bir işletme içinde değişim hiç bitmez, çünkü dün internet, cep telefonu yoktu ama şimdi var, mail yoktu şimdi var. Bunlar en basit örnekler, HSBC nin 5-10 yıllık büyüme hedefleri için ne demeyi düşünüyorsun ? veya Citibank için ???

Bunlar hep canlı işlerdir. Değişime ayak uyduramayan dinazorlar bugün yoklar, ama iguanalar ise hala var. NEDEN ? değişime uyum sağlamışlar, bu yüzden varlar.

Saygılarımla,

FIRAT ÇAPKIN
10.EKİM 2005