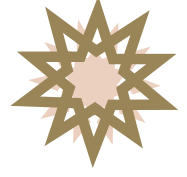




Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi
Yıldız Social Sciences Institute Journal

Web sayfası bilgisi: <https://ysbed.yildiz.edu.tr>
DOI: 10.14744/ysbed.2021.00012



Kitap İncelemesi / Book Review

Yöneticiler için yoldan çıkmanın el kitabı^{a,b}
Handbook for change of course for managers

Nur BEDER^c

^aYıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Doktora Öğrencisi, İstanbul, Türkiye

^cYıldız Technical University, Institute of Social Sciences, Business Management PhD Student, Istanbul, Turkey

MAKALE BİLGİSİ

Makale Hakkında

Geliş tarihi: 01 Temmuz 2020

Kabul tarihi: 03 Aralık 2021

Anahtar kelimeler:

İnsani yönetim, inovatif örgütler
Düz hiyerarşi, uyarlanabilir ör-
gütler, yönetim buluşçuluğu.

ARTICLE INFO

Article history

Received: 01 July 2020

Accepted: 03 December 2021

Key words:

Humanitarian management, in-
novative organizations, flat hier-
archy, adaptable organizations,
management innovation.

ÖZ

Geleneksel yönetim, inovasyon çağını yaşadığımız günümüzde, bireylerin örgüte bağlılıklarını sağlamada yetersiz kalmakta ve insan ruhuna hitap eden bir yönetim anlayışı için bazı kavramların örgüte kazandırılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu amaçla, insanoğluna ve geleceğe uygun örgütler inşa etmek ve inovasyon çağında başarıyı yakalayabilecek örgütler kurabilmek adına, değerler, inovasyon, uyarlanabilirlik, tutku ve ideoloji gibi birbirini tamamlayan beş konuda perspektifler geliştirilerek, yönetimi baştan yazmaya yönelik bir ajanda oluşturulmaya çalışılmaktadır. Geleneksel görüş ve uygulamaların günümüz şirketlerindeki olumsuz sonuçlarına değinilerek, bu uygulamaların insani açıdan nasıl ve ne şekilde düzeltilebileceğine dair çözümlenelerde bulunmaktadır. Klasik yönetim ilkelerinin tümüyle reddedilmeden, inovatif yönetim anlayışına nasıl geçilebileceği, örgüte buluşçu bir yönetim sisteminin nasıl uygulanabileceği, çalışanların yeteneklerini özgürce kullanabildiği tamamen düz hiyerarşik yapıların nasıl kurulabileceği konusunda ayrıntılı tahliller ve çözümlenelerde bulunmaktadır. Çalışmada yer alan konu başlıklarına ilişkin, sahadan alınan uygulama örneklerine ayrıntılı bir şekilde yer verilmekte ve konuları daha anlaşılır kılmak adına her başlık altında adım adım bilgilendirmeler gerçekleştirilmektedir.

Atıf için yazım şekli: Beder N. Yöneticiler için yoldan çıkmanın el kitabı. Yıldız Sos Bil Ens Der 2021;5:2:145–153.

ABSTRACT

We live in an age of innovation, where traditional management is not sufficient to ensure the commitment of individuals to the organization, and there is a requirement for a management approach that can address the human spirit and bring some concepts to the organization. For this reason, in order to establish suitable organizations for humanity and its future, and to establish organizations that can achieve success in the age of innovation, there are efforts to cre-

*Sorumlu yazar / Corresponding author

*E-mail adres: nur.beder@gmail.com

^aHamel, G. (2013). *Şimdi Ne Yapıyoruz*. (Ü. Şensoy, çev.). 1. Baskı. İstanbul: Optimist Yayınları. ISBN: 978-605-4538-93-5.

^bYıldız Teknik Üniversitesi SBE İşletme Yönetimi Doktora Programı 2019-2020 Eğitim-Öğretim Yılı Güz Dönemi "Yönetim Alanında Yönlendirilmiş Okumalar" dersi kapsamında hazırlanmıştır.



Yıldız Teknik Üniversitesi Yayınları, İstanbul, Türkiye, tarafından yayınlandı.

Telif hakkı 2021, Yıldız Teknik Üniversitesi. Bu, CC BY-NC lisansı kapsamında açık erişimli bir makaledir. (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>).

ate an agenda to rewrite the management by developing perspectives on five complementary subjects such as values, innovation, adaptability, passion and ideology. By addressing the negative consequences of traditional views and practices in today's companies, analyzes are made on how these practices can be corrected in human terms. There are a detailed analysis on how to move to an innovative management approach without completely rejecting the classical management principles, how to apply an inventive management system to the organization, and to set up completely flat hierarchical structures where employees can use their skills freely. Samples taken from the field are given in details regarding the topics in the study, and to make subjects more understandable briefings are provided step by step.

Cite this article as: Beder N. Handbook for change of course for managers. Yıldız Sos Bil Ens Der 2021;5:2:145–153.

*En son ne zaman geleceği hayal ederken özgür bırakıldım?
Ya da "ruhlarımız daha iyiyi istiyor"a inanırken, aynuları
kutsamak zorunda kaldım?*

GİRİŞ

Dünya üzerinde alışlagelmiş klasik yönetim anlayışının köhneliklerinden kurtulmanın ve insani bir şekilde biçimlendirilmiş yönetim sistemini inşa etmenin bir ütopya olmadığını belirtelim. Ofisler, her gün istemeyerek işe gitmek zorunda kalan mutsuz çalışan hapishanelerine dönüşmüş durumda, ancak, günümüzün yöneticileri için değişim ve dönüşüm reçeteleri aslında çoktan hazır ve belki de sayısız takipçi, yıllar boyu ardında mutluluk bırakmayı arzulayan yöneticilerin hayaliyle yaşıyor.

“Şimdi Ne Yapıyoruz”, orijinal dili İngilizce olan “What Matters Now” adlı eserden Türkçeye çevirisi yapılmış olan bir eser olup, geçmiş yönetim ilkelerine olan bağlılıklardan sıyrılarak, çağa adapte olabilen ve başarıyı yakalayabilen şirketler inşa etmek amacıyla yazılmıştır. Kitap, halen Londra İşletme Okulu öğretim üyesi kadrosunda yer alan, Stratejik ve Uluslararası Yönetim Konuk Profesörlüğü görevini sürdüren Gary Hamel’a aittir ve yöneticileri esinlendirmek amacıyla kaleme alınmıştır. Eser, bir önsöz ve beş bölümü içermektedir.

1954 yılında ABD’de dünyaya gelen Gary Hamel, Amerikalı bir yönetim danışmanı olarak görev yapmaktadır. 1990 yılında Michigan Üniversitesi’nden mezun olarak doktora ünvanı kazanan Hamel, CK Prahalad’la birlikte çekirdek yetkinlik (core competence) kavramını ortaya koymuş, “Devrimin Başına Geçin” ve “Geleceği Kazanmak” adlı yönetim kitaplarına imza atmıştır. “Yönetimin Geleceği” kitabı Amazon.com tarafından yılın iş kitabı seçilirken, son kitabı “Şimdi Ne Yapıyoruz” adıyla 2013 yılında dilimize çevrilip yayınlanmıştır. Harvard Business Review, Wall Street Journal, Fortune, The Financial Times ve dünyanın önde gelen birçok yayın organında yazıları yayınlanmış ve yaptığı çalışmalar ile 31 binin üzerinde atıf almıştır.

Kitap, yönetim alanında kaleme alınmış olup, şimdinin analizi ile birlikte, geleceğe bir bakış açısıyla, oldukça hümanist bir yaklaşım altında yazılmıştır. Kapitalizm yanlısı

da olan yazar, yönetime ilişkin fikirlerini sunarken, yönetimi insani bir şekilde ele almaya çaba göstermiştir. Kitabın içeriği olgusal olup, konulara çoğunlukla analitik fakat kimi zaman betimsel bir yaklaşım sergilenmiştir. Eser, Hamel’ın bugün için önemli olarak gördüğü kavramları, ayrıntılı şekilde ele aldığı, değerler, inovasyon, uyarlanabilirlik, tutku ve ideoloji olmak üzere beş ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde şirketlerin kaybettikleri güven ve yaşadıkları ahlaki çöküntü üzerine tespitler yapılarak, şirketlerin değerler üzerine yeniden inşa edilmesi konusunda tavsiyelerde bulunulmaktadır. İkinci bölümde, sisteme rağmen var olmaya çalışan inovasyon kavramının, sürdürülebilir tek strateji olduğu ve küresel ekonomide tutunabilmek için şirketlerin inovatif olmalarının gerekliliğine değinilmektedir. Üçüncü bölümde, uyarlanabilirliğin örgütlerin gelecekte var olabilmesi için ne kadar önemli olduğuna işaret edilmekte ve geçmişte kalan şirketlerin ani bir kriz ile birlikte yok olma tehlikesi içinde olduğu belirtilmektedir. Dördüncü bölümde, inovasyon ve değişim arzularının bağlı olduğu tutkudan bahsedilmekte, ortalama bir işyeri olmanın şirket için öldürücü olduğu ve günümüz müşterilerinin istisnai arayışlarına ancak tutkulu çalışanların cevap verebileceği ifade edilmektedir. Son bölümde ise, örgütleri insani olmaktan alıkoyan şeyin, ideoloji olduğu belirtilmekte; ilk dört bölümde bahsedilen kavramların yokluğuna, yönetim ideolojisinin neden olduğu ve daha az değerli örgütlerin ortaya çıkmasının sebebinin ise, kontrolün ilahlaştırılmasında yatığı ifade edilmektedir.

Yazar, yönetimin ortodoksluğundan, dikey hiyerarşilerden ve verimlilik hedefleyen modern yönetim sistemlerinden kurtulmanın ve insani örgütler inşa etmenin gerekliliğini vurgulamaktadır. Görüşlerini açıklarken, yönetimi zaman içindeki gelişimi ile birlikte ele alarak, günümüz koşulları çerçevesinde aktarmaya çalışmaktadır. Anlatmak istediği her ayrıntıyı, uzun başlıklar altında örneklendirmelerde bulunarak ve ayrıntılı açıklamalar yaparak aktarmayı başarabilmiştir. Yazarın yaklaşımı, hedef kitlenin beklentilerini oldukça karşılar nitelikte olup, konulara hem yönetim bilimi bakımından hem de sahadaki uygulama sorunları ve çözümleri açısından yeterli bir şekilde değinmiştir. Yazar, kitapta indekse yer vermemiş olup, çalışmasında, akademik

kaynaklara ek olarak, yöneticilerin ve uygulamacıların raporlarından, raporlardan ve istatistikî verilerden yararlanmıştır. Eserde akıcı ve informal bir dil kullanılmıştır. Kavram ve terimler yeterince açıklanmış ve içerik anlaşılır düzeydedir. Yazar, dili etkin bir şekilde kullanmakla birlikte, hedef kitleye uygun bir üslubu bulunmaktadır. Genel olarak, düz bir anlatım tercih edilmiş ve nadiren de olsa metin içinde bazı tablo ve grafiklere de yer verilmiştir.

KRİSTALLER İTİNA İSTER

Taylorizmin, karlılık ve verimlilik esasına dayalı, insanı ekonomik bir birey olarak gören ve insani özellikleri göz ardı eden Bilimsel Yönetim anlayışının (Ertürk, 2000, s. 13), onlarca yıl sonra Hamel'in örneklemediği yönetici profilleri ile yeniden karşımıza çıkması ve modern dönemin Taylorizm elçilerini deneyimliyor olmak şaşırtıcı mıdır bilinmez ama, günümüzde hala, bayağı, mekanik, yavan ve maddeci yönetim sistemlerinin, insanların içindeki coşkuyu emip kuruttuğuna ve çalışanların duygusal boşluğa sürüklenmelerine ve işyerlerinde boğulup gitmelerine sebep olduğuna şahit olunmakta ve sabahları işe giden *milyonlarca uyurgezer*, bir mutsuz güne daha adım atmaktadır. Aslında, kar, avantaj ve etkinlik gibi işlevsel değerlerin tamamen yanlış olmadığı, ancak soyluluktan yoksun oldukları ve doğru harmanlanmadıkları zaman insani olmaktan çıktıkları iddia edilmekte ve geleceğin yönetiminin nasıl olma(ma)sına dair ipuçları verilmektedir.

Yeşil Bir Dünya için Yeşil Yönetici

İnsan, doğası gereği bireyci ve bencildir (Efil, 1999, s. 31). Ancak, giderek dönüşen ve şeffaf hale gelen yeni dünya anlayışında, hiçbir hatanın sonsuza dek gizlenemeyeceği ve ödenecek bedellerin ertelenemeyeceği de oldukça açıktır. Fayol tarafından bilimselleştirilmiş olan "adalet" ilkesi (Eren, 2001, s. 24), yalnızca klasik yönetimin bir parçası olarak görülemeyecek kadar vazgeçilmez bir yönetim ilkesidir. Hamel, adil olmayan yönetim uygulamalarına dikkat çekmekte ve açık ara ücret farklılıklarından, çalışanların modern çağın sanayi işçileri gibi görülmesinden, zenginliğin gün geçtikçe küçük bir küresel elitin elinde toplanıyor olmasından, ortalama performanslar ile yöneticilerin akıl almaz ödülleri cebe indirmesinden, şeffaflık taleplerine karşı işletmelerin kulak tıkamalarından ve işletmelerin giderek değerlerinden ödün vermelerinden oldukça rahatsız olduğunu ifade etmektedir. Yönetimde adalet ilkelerinin hassas dengelerinin sağlanamaması, yöneticilerin açgözlülüğü, kibirleri ve hilekarlıkları nedeniyle ahlaki kuralların ve etik ilkelerin ihlali, hem yöneticilerin itibarını ve meslek hayatlarını bitirmekte, hem de işletmeleri iflase sürüklemektedir.

Bir yönetici üzerinde taşıdığı misyon gereği, toplumun

önemli bir parçasıdır ve entelektüel, karakterli ve sosyal olmasına ilişkin birçok özellik taşımaktadır (Eren, 2001, s. 9). Hamel, yöneticinin bir rehberlik sorumluluğu da olduğunu ve bunu yerine getirebilmede, bağlılık, yardımseverlik, sağduyu, sorumluluk ve hakkaniyet gibi koşulları sağlaması gerektiğini de ifade etmektedir. İşletmelerin de aynı ölçüde topluma karşı yükümlülükleri bulunmaktadır. Enformasyonun çok hızlı bir şekilde yayılması, yapılan bir hatanın bir anda büyük yankı uyandıran küresel çapta bir olaya dönüşmesine neden olmaktadır. İşletmeler, kendisi ile kendisinin dışında kalan faktörlerle sürekli ve karşılıklı etkileşimde bulunduğu ve bu etkileşimin sınırlarının belirsiz olduğu bir çevre ile kuşatılmıştır (Dinçer, 2007, s. 71). Dolayısıyla işletmeler, kendilerine bahşedilmiş vazgeçilmez haklara sahip değildir ve bu haklar, sosyal olarak yapılandırılmıştır. Toplum gerek duyduğunda, bu hakları yeniden yapılandırma gücüne sahiptir. Karmaşık meydan okumalarıyla dolu bir hale gelen 21.yüzyılın iş dünyasında, işletmelerin artık her bir paydaşını, bir aile üyesi olarak görmeleri ve buna uygun şekilde muamele etmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda, işletmenin sürekliliği ve yüksek karlılık için yöneticilerin atacakları her bir adım ve alacakları her bir karar, riskle birlikte büyük bir sorumluluğu da beraberinde getirmekte ve toplum, sosyal sorumluluk olarak adlandırılan yapıda, şirketlerden ekonomik ve yasal sorumluluğun ötesinde, etik, hatta arzulanmış şekliyle hayırsever sorumluluk (Üner & Baş, 2018, s. 309) üstlenmesi beklenmektedir.

KontROLSÜZ GÜCÜN ÖNLENEMEZ YIKIMI

Öğretelerde, işletmeler çevreyle ilişki içinde olan "açık sistemler" olarak ifade edilirken (Ertürk, 2000, s. 36; Efil, 1999, s. 63), çevreden alınan bilgi, enerji ve malzeme ile entropiyi¹ durdurdukları belirtilmektedir (Efil, 1999, s. 72). Hamel, dünyayı sarsan krizde, firmaları çöküşe götüren sebeplerin, çevreden edinilen unsurlardan kaynaklanmadığını, iflasların, ellerinde bulundurdukları güçten sarhoş hale gelmiş yöneticiler tarafından, firma girdilerinin olması gerektiği şekilde tahlil edilememesinin sonucunda meydana geldiğini iddia etmektedir. 2008 krizinin aşlında, Amerika'nın üst saflarında yer alan bazı şirket yöneticilerinin, dürtülerine karşı sağlam duramaması nedeniyle meydana geldiği söylenmektedir.

Yönetici karar vericidir ve karar verme, yönetim faaliyetinin temelini oluşturmakta ve gemiyi yürütebilmek adına doğru karar vermenin yanında bazı yeteneklere de sahip olmak gerekmektedir (Efil, 1999, s. 5). Sorunları çözmede bilimsel ve mantıki yaklaşımda bulunma ve teknikler kullanma, analitik beceriler, yöneticiler için ancak günü kurtarmaya yetmekte ve örgütün içinde bulunduğu karmaşıklıkta anlama yani kavramsal beceri göstermek daha önemli hale gelmektedir. Bu bağlamda, işletmenin geleceğini ilgilendiren bir yönetim fonksiyonu olan stratejik yönetim

¹Entropi: Bir sistemin enerjisinin tükenmesi, faaliyetlerinin bozulması, dengenin kaybolması ve karışıklık yaşanması sonucunda faaliyetlerinin durması eğilimi (Koçel, 2018, s. 285).

(Dinçer, 2007, s. 37) görevini yerine getirmede, yöneticilerin, güç ve liderlik vasıflarını doğru bir şekilde kullanmaları gerekmektedir. Güç, bir kimsenin başkalarını kendi arzu ettiği yönde davranışa yönlendirebilmesi yeteneğidir (Ertürk, 2000, s. 123) ve lider, ileriye görebilen ve duygusal olgunluk sahibi (Ertürk, 2000, s. 152), iradesi kuvvetli ve sağduyulu (Efil, 1999, s. 9) kişi olarak tanımlanmakta ve Argyris, bireylerin geliştiğe olgunlaşacağını ve olgun kişinin uzun dönem bakış açısına sahip olacağını belirtmektedir (Efil, 1999, s. 57). Ancak güç kaynağı olarak ekonomiyi elinde tutan olgunluğunu yitirmiş bir yöneticinin, 2008 krizinde olduğu gibi her an bir yıkıma neden olması kaçınılmazdır ve hatta sebep olduğu bir yıkım, çok daha geniş kitleleri de etkileyebilmektedir. Üst yöneticilerin aldıkları stratejik kararlar neticesinde, şirketlerin etkileyemediği ancak onlardan etkilendiği genel çevre koşullarının (Dinçer, 2007, s. 73), parasal güç ile nasıl alt üst olabileceği ve hatta küresel çevrenin de dolaylı olarak bundan nasıl etkilenebileceği yaşanan bu kriz ile gözler önüne serilmektedir.

REHBERLER ÖNDEN GİDER

Modern çağı yakalayabilmek için, uygulanan yönetim modelinin zamana uyulanabilirliği, şirketlerin rakiplerine göre üstünlüğünü belirleyecek ana unsurdur.

Dijitalizm

Endüstri ya da diğer bir ifadeyle sanayi, geçmişten günümüze geçirdiği değişimler ile yalnızca işletmelerin üretim süreçlerini ya da sanayiye değil, ülkelerin ekonomik durumlarını, toplumsal demografik yapılarını ve kültürlerini etkilemiş, ülkelerin haritalarının yeniden çizilmesine neden olmuştur (Pamuk & Soysal, 2018, s. 42). 18.yy. sonunda ortaya çıkan, Endüstri 1.0 olarak adlandırılan ve İngiltere’de başlayan Birinci Endüstri Devrimi’ni, 20.yy. başlarında teknoloji devrimi olarak adlandırılan İkinci Endüstri Devrimi (Endüstri 2.0) izlemiş ve gelişen teknolojinin de etkisiyle otomasyon yaygınlaşarak 1970’li yılların başında Üçüncü Endüstri Devrimi (Endüstri 3.0) ve ardından 2011 yılında Almanya tarafından ortaya atılan Endüstri 4.0 yani Dördüncü Sanayi Devrimi gerçekleşmiştir (Yıldız, 2018, s. 547).

Endüstri 4.0, diğer devrimlere benzersiz bir hızla gelişmekte ve dijital devrim de denilen bu çağda, nesnelerin interneti, akıllı fabrikalar, kuantum bilgisayarlar ve bulut teknolojisi gibi olağanüstü içeriklere sahip kavramlarla karşılaşmakta ve hayal bile edilemeyen fütüristik kavramlar bir anda deneyimlenmekte ve hatta günlük yaşantının vazgeçilmez haline gelmektedir. Bu çığırın teknolojik dönüşüm, işletmelerin de bu olağanüstü hıza ayak uydurmaları gerektiğini ve inovasyon² kavramını hatırlatmaktadır. İnovasyon kesitsel bir faaliyet değil, artık dijital savaşların ortasında yer alan şirketler için bir zorunluluktur. Hatta,

gelecek yönetim yapılarında bu kavramın, işletmenin temel fonksiyonlardan biri olarak bile yer alabileceği iddia edilmektedir.

İnovatif Kahramanlar

Dünyanın en büyük inovasyoncuları listelenmek istense, farklı gruplandırmalar altında birçok şirket ismi sayılabilir. Hamel, bu inovatif şirketleri beş şekilde sınıflamakta ve roketler, ödüllüler, sanatçılar, siborglar ve yeniden doğanlar olarak adlandırmaktadır: *Roketler*, uçuk yeni iş modelleri ile diğerlerinin arasından fırlayıp giden genç şirketleri yani “acemi çaylaklar”; *Ödüllüler*, tek boyutlu olsalar da, dar alanlarda her yıl inovasyon yapan şirketleri; *Sanatçılar*, başlıca ürünleri inovasyon olan hatta penguenlerin biraz çabalasalar uçabileceklerine inanan bir patrona sahip IDEO, BMW Tasarım Atölyesi ve Grey New York gibi şirketleri; *Siborglar*, yönetim uygulamalarında özgürlük, liyakat, şeffaflık ve deneyellik ilkeleri bulunan Google, Amazon ve Apple gibi şirketleri; *Yeniden doğanlar*, işi gereği inovasyon şifresini çözmüş Procter & Gamble, IBM ve Ford gibi şirketler ile tüm yönetim süreçlerini baştan düzenleyerek cesur düşüncenin ve radikal eğitimin önünü açan Whirlpool ve Michigan Benton Harbor gibi şirketleri temsil etmektedir. Bu sınıflandırma aslında tek bir en iyi olmadığı ya da tek bir en iyi yönetim biçimi olmadığını ifade eden ve yönetimde her yerde geçerli evrensel ilkeler bulunmadığını savunan durumsallık yaklaşımının (Eren, 2001, s. 68), inovatif olma tarzlarıyla da ilişkili ortaya çıkan farklılıkları açık bir şekilde izah edebildiği görülmektedir.

Harika tasarımların ortaya çıkarılması, çoğunlukla ayrıntılarda gizlidir ve dehadan çok empatiyle ilgilidir. Bu nedenle şirketlerin, etkileşimde buldukları ve bir alt sistem olarak içinde yer aldıkları çevrenin ve sahip oldukları insan kaynağının (Eren, 2001, s. 61) tahlilini iyi bir şekilde yapmaları gerekmektedir. Bu süreçte “öğrenme” ve “takım ruhu”, şirketlerin kilit unsurlarıdır. Öğrenen organizasyon, bireysel değil bütünsel bir zihniyet değişikliğidir ve bunun için şirket içinde açık iletişim, bireylerin gelişimi ve yapıcı diyaloglar desteklenmekte (Ertürk, 2000, s. 275), bununla birlikte, takım ruhu, tekil performans toplamından daha fazla sinerjik etki ortaya çıkardığından, bireyleri güçlendirmekte ve canlı tutmaktadır (Ertürk, 2000, s. 263).

DEĞİŞMEK CESARET İSTER

Bir önceki bölümde ayrıntılı ele aldığımız dijital devrim karşısında, şirketlerin sadece belirli konularda inovasyon yapması, çevrelerinde meydana gelen değişimi yakalamaları için yeterli görünmemekte, kendilerini çevreleyen dünya kadar hızlı değişimleri gerekmektedir. Önemli olan bir şirketin belli bir zaman noktasındaki rekabet üstünlüğü değil zaman içinde evrimleşen üstünlüğüdür.

²Değişen koşullara uyabilmek için toplumsal, kültürel ve yönetsel ortamlarda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması, yenilik (Türk Dil Kurumu, 2020). Konu bütünlüğünü sağlamak adına, kavram orijinal halinde kullanılmıştır.

Durumla Yüzleşmek

Kendini uyarlamaya kapasitesine sahip olan ve değişim dalgasında sörf yapabilen bir şirketi inşa etmek için, boyun eğen değil başkaldıran olmak gerekir. Öncelikle içinde bulunulan durumda dürüst olunmalı ve gerçekler kabullenilmelidir. “Hakikatin acılığına tahammül göstermek mi yoksa cahilliğin mutluluğuyla sarhoş olmak mı” sorusu, cesur bir şekilde cevaplanmalı ve şirketi düşüşe götüren unsurlar iyi bir şekilde tahlil edilmelidir. Şirketin büyüklüğü, sektördeki liderliği, esnek olmayan iş sistemleri, zihinsel modeller, fazla kaynaklara sahip olunması ve başarının daimi görülmesi, tehlikenin yaklaştığının habercisidir.

Bir şirket için her şey yolunda gidiyorsa artık bazı şeylerin olağan hale gelmesi kaçınılmaz olacaktır. Büyük şeylerin daha yavaş büyüdüğü ve esneklikten uzaklaştığı, sektör liderliği ile birlikte risk almanın kaybolduğu, kaynak bolluğunun miskinliğe yol açtığı, “en iyi” yol olarak tanımlanan yolun artık “tek yol” olarak tanımlandığı ve düzenli büyümelerin sıradan hale geldiği görülmektedir. Belirlenen stratejilerle aynı ferah seviyesinde stabil kalınacağı düşüncesi, içinde bulunduğu su ısındıkça kurbağanın hareket edemez hale gelip, ölüme gitmesine benzemektedir. Bundan dolayı hiçbir stratejinin sonsuza kadar sürmediğinin -kopyalanabilir, içi boşaltılabilir ya da yerini yenisi alabilir- bilincinde olmak gerekmektedir.

Şirketi Ölümünden Almak

İnsanoğlunun genlerini aktararak ve ardında kalıcı kurumlar bırakarak ölüme baskın çıkabileceği iddia edilmektedir. Hamel’a göre, Cambridge Üniversitesi, Microsoft, Toyota ve Amazon, insan dehasını somutlaştırmış yaşayan birer anıt, on binlerce bireyin enerji ve fikirlerini akıttığı taşıyıcılarıdır. Örgütler, aslında doğal nedenlerle değil, kestirilebilir nedenlerle ölebilir ve ölümleri de çoğunlukla intihardır. Bunun sebebi, şirketi geleceğe uygun hale getiremeyen, alınmış veya alınmamış kararlar yüzündendir. Değişimin kendisi kadar hızlı değişebilecek bir şirket inşa etmek zor olmakla birlikte, şirketi gelecekte korumak için, uyarlanabilirliği belirleyen unsurlar tespit edilerek, önlem almak mümkün olabilir.

Bir asrı geçkin bir süre önce yönetim bilimi için yazılanlar düşünüldüğünde, çoğu şirketin muhasebeci zengini, buna karşılık sanatçı fakiri olan ve maliyet hakkında her şeyi bilen, fakat “değer” hakkında pek az bilgiye sahip kişiler tarafından yönetilen şirketlerin arşa çıkarıldığı görülmektedir. Hayal gücünden yoksun, yukarıdan aşağıya işleyen, hiyerarşik ve boğucu bu şirketleri inovatif hale getirmek için, şirketleri kökten yakmaya gerek olmadığı, sadece doğru dokunuşların yapılmasının yeterli olacağı düşünülmektedir. Merkezi otorite ve rasyonel bir yönetimi emreden, açıkça belirlenmiş kaide ve kurallar bütününe kapsayan bir yönetim anlayışını -Weber’in bürokratik modeli- (Ertürk, 2000, s. 81) reddetmeden, kuralların amaç haline getirilmediği bir sistem arzu edilmektedir. Aşırı disipline olmuş ve hiyerarşik kanallardan iletişimin akmadığı bir yapıda, nihai

olarak patlamalar yaşanacağı tahmin edilmektedir.

Günümüzde, şirketlerin ne kadar güçlü olduğu, artık insan kaynağından en iyi şekilde yararlanma derecesi ve koşullara uyumu ile ölçülmektedir. “Savaşta güçlü ordu olan değil, eşsiz taktiği olan lider zaferin sahibidir”. Rekabetin bu kadar hareketli olduğu bir ortamda, bir şirketi optimal düzeyde tutabilmek oldukça güç olmakla birlikte, şartlara göre kullanılan taktikler de değişkenlik gösterebilmekte ve bunun için çevrenin, koşulların ve geleceğin ciddi bir analizinin yapılması gerekmektedir. Bir şirketin çevresel koşulları tam olarak algılayamaması, tıpkı bir tavşanın havuç bulmak için toprakla uğraşırken, bir atmaca tarafından avlanmasına benzemektedir. Koşulları tam anlamıyla yönetebilmeyi başaran şirketler ise, üst sıralamalarda yerlerini almaya devam edeceklerdir.

UÇMAK KANAT İSTER

Günümüz şirketlerinde çalışanların bağlılığını sağlamanın oldukça zor olduğu ve bu bağlılığın ardında bilindik yöntemlerin dışında çok daha karmaşık bir sebepler zincirinin yattığı düşünülmektedir. Aslına bakarsak, çalışanların coşku, tutku ve heyecandan yoksun olmalarının nedeninin, yaptıkları işin berbatlığından değil, yönetimin çuvallamasından kaynaklanmakta olduğu görülmektedir. Bunun en önemli sebebi ise, yöneticinin kurumu bireyin önüne ya da üzerine koyan bir düşünce tarzına sahip olması ve bireylerin çıkarlarına öncelik verilmemesi nedeniyledir. Yeni nesil çalışanlardan şaşkıncı ve üretkar katkılar bekleniyor ise, bu ancak yeteneklerini kullanabildikleri, inisiyatif alabildikleri ve ilgi alanlarına en uygun şekilde çalışabildikleri bir ortam sağlanarak mümkün olabilir. İnsanlar çalıştıkları yerde sıradan görünüyorsa, bu onların hayal güçleri olmadığından değil, onlara fırsat verilmediğinden kaynaklanmaktadır. Bir üniversite diploması bile olmayan tomografinin mucidi Nobel ödüllü Sir Godfrey Hounsfield örneğinde olduğu gibi, inovatif olmak doğal olarak muhalihtir; beklendik değildir (Hamel, 2011, s. 63).

Adanmanın Anatomisi: Yetenekler Hiyerarşisi

Porter, rekabet üstünlüğü elde edebilmek için, maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma olmak üzere üç tür strateji uygulanabileceğini ve içinde bulunan şartlar doğrultusunda bunun değişkenlik gösterebileceğini belirtmektedir (Dinçer, 2007, s. 198). Hamel, Nokia’nın 2011’in ilk çeyreğinde Apple’ın yaklaşık 6 katı cep telefonu sattığı halde, Apple’ın daha fazla para kazandığını ve en karlı olmak için en büyük olmanın gerekmediğini ancak en yüksek farklılaşma düzeyine ulaşmanın şart olduğunu ifade etmektedir. Bu noktada Hamel, Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi piramidine karşılık, kişilerin iş yeteneklerine dayalı bir hiyerarşi önermektedir. En alt basamaktan başlamak üzere bu yetenekler: *İtaat, Çalışkanlık, Uzmanlık, İnsiyatif, Yaratıcılık ve Tutku’dur*. İlk üç yetenek olan itaat, çalışkanlık ve yetkinlik, dünyanın neresinde olursa olsun kolayca satın alınabilmek-

le birlikte, giderek küresel ölçekte metaya dönüşebilmektedir. Üst yeteneklere doğru geçtiğimizde ise, iş tanımlarının sınırlarına bağlı kalmayan, proaktif olan, farklı fikirlerin peşinde koşan ve işlerini görev aşkıyla yerine getiren ve bunu dünyada farklılık oluşturmak adına yapan çalışanlar bulunmaktadır. Bu yeteneklere sahip olabilmek için öncelikle “çalışanları örgüte nasıl daha iyi hizmet ettirebiliriz?” sorusunun yerine, “çalışanların işe adayacakları olağanüstü yeteneklerine layık örgütleri nasıl inşa edebiliriz?” sorusunu sormamız gerekmektedir.

Bir danışmanlık şirketi olan Towers Perin’in 2005 yılında 16 ülkede 86.000 çalışan ile gerçekleştirdiği araştırmada elde edilen bulgular, çalışanların sadece yüzde 14’ünün işlerine bağlı olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, tam anlamıyla insan yeteneğinin nasıl rezilce israf edildiğini ortaya koymak için yeterlidir. Rekabetçi başarıya katkıda bulunan esasen bir çalışanın yetenekleridir ve insanları tüm yetenekleriyle birlikte işe gelmeye esinlendirecek yönetim sistemleri kurmak gerekir (Hamel, 2011, s. 69-70). Her şeye rağmen eğer klasik sistem yüceltirilecekse, bu konuda itaatin bir katma değerinin olmadığını belirtmenin ve Henry Ford’un şu sözünü hatırlamanın yerinde olduğu düşünülmektedir: “*Ne zaman bir çift el istesem, yanında bir de beyin geliyor*” (Hamel, 2011, s. 40).

Birlikte Yükseliş- Kurumiçi Girişimcilik

Uyarlanabilir ve inovatif bir örgüt için eskiye meydan okumak, olağanın dışına çıkmak, risk almak ve tutkuların peşinden gitmek gerekir. İnovatif olmayı arzulayan bir şirketin bu amaca ulaşmasında en büyük yardımcıları, şirketin kendi çalışanlarıdır. Bir inovasyon tetikleyicisi olarak karşımıza çıkan kurumiçi girişimcilik, şirketlere değer katmakla birlikte, çalışanlara da yenilikçi düşüncelerini kurumun sunduğu imkanları kullanarak hayata geçirme fırsatı vermektedir. Bir kazan-kazan durumu olarak nitelendirilen kurumiçi girişimciliğin, uygulamadaki örneklerine rastlamak mümkündür. Bunlardan biri, Boyner’in Marmara Forum Network fabrika mağaza müdürü Mehmet Sadé’nin pazartesi cirosunu artırma projesidir. Sade, perakende sektöründe pazartesi günü ciroların düşük olmasının, pazartesi gününe “bakış açısından” kaynaklandığını göstermek ve “Pazartesi günleri cirolar düşük olur” inancını yıkmak için mağazanın çalışma programını güncellemiş ve hafta sonu yapılması gereken işlerin pazartesi gününe bırakılmadan tamamlanmasını sağlamıştır. Yaklaşık dört ay sonra, satış performanslarına bakıldığında, pazartesi günü cirolarının diğer hafta içi günlerini yakaladığı, hatta diğer günlerin yüzde 20 üzerine geçtiği görülmüştür (“Şirketinizdeki girişimciler”, 2020).

Bu örnekleri çoğaltabilmek için, klasik yönetim ilkelerini yerinden oynatmak ve işletmelere web tabanlı bir çalışma anlayışı getirmek gerekmektedir. Sosyal web, bireylerin kendilerini ifade edebildikleri ve liderlik yapabildikleri ve bunun için kimsenin dayatmada bulunmadığı hatta büyük katkılar gördüğü ve kutsandığı özgür bir platform imkanı

vermektedir. Aynı kurallar çerçevesinde işleyen bir şirket düşünülürse; fikirlerin eşit zeminde yarıştığı, hiyerarşinin aşağıdan yukarıya doğru oluştuğu, liderlerin yönetmekten ziyade hizmet ettiği, çalışanların görevlerini kendilerinin seçtiği, kaynakların kendine çekildiği, gücün paylaşımında elde edildiği ve en değerli olanın ise içsel ödülleri olduğu bir profil görmek ve bunun gerçek temsilcileriyle karşılaşmak mümkündür. Enerjik ve kendini adanmış çalışanlara sahip Whole Foods, dünyanın en buluşçu şirketi W. L. Gore ve ismi birçok listenin üst sıralarında yer alan Google, yeni yönetim düzenlerinin gelecekte de yenilmez ve mükemmeliyetçi olacağı henüz bilinmese bile, uyguladıkları yönetim tarzlarıyla insani şirketler olarak adlarını tarihe yazdırmış durumdadır (Hamel, 2011, s. 76).

Bir şirketin farklılığı bazen adının bilinir olmasına gerek kalmadan, ilk görüşte anlaşılacak kadar açık olabilmektedir. Geleceği daha iyi hale getirmeye odaklanan, 2007 yılında açık işbirliği ve birlikte üretme inancıyla kurulan Local Motors, “Gördüğünüz hiçbir üreticiden farklı değil” sloganıyla şaşırtmaktadır. Paydaşlarını iş sürecinin içine dahil ederek çoklu mikro fabrikaları kullanan ve düşük hacimli açık kaynaklı tasarım araç üretimi yapan bu şirket, uyguladıkları yöntemin başkılığı ile aslında tüm meseleyi bize özetliyor görünmektedir: “*En iyi beyinleri bir araya getirmek; hem de ücretsiz olarak*” (“Localmotors”, 2020).

İRADERLER ÖZGÜRLÜK SEVER

Günümüzde hala kurallar, kotalar ve cezalandırma etrafında şekillenen; çalışanların mal ve hizmet, yöneticilerin ise kontrol ürettiği yüzyıl öncesinden kalma Weber kutsalları, pek çok şirketin yönetim felsefesi olarak hüküm sürmeye devam etmektedir. Örgütlerin uyarlanabilir olamamaları, işte bu gerçek anlamda insani olmayan bir ideolojiye tutsak olmalarından kaynaklanmaktadır. Weber’in “kontrolizm” özetli insani olmayan yönetim ideolojisi, şirketlerin yarışa katılabilmelerinde ancak ön koşulu sağlarken, gelişen hiper rekabet karşısında yeni meydan okumalara karşı tamamen aciz kalmaktadır.

Hamel, dünya üzerinde çalışanların yüzde sekseninin işine bağlılık hissetmediğini ve buna yol açan başlıca sebebin, örgütlerin tam olarak insani olmaması ve kontrol felsefesinin aksine özgürlüğün kucaklanmaması olduğunu ileri sürmektedir. Şirketler, yönetimlerinde belirledikleri ilkeler ile uygulamaları arasında tamamen çelişki içindedir. Hiyerarşiler düzleşmiş ama ortadan kalkmamış; yetki dağıtım göklere çıkarılmış ama ayrıcalıklar bırakılmamış; çalışanlar söz söylemede cesaretlendirilmiş ama liderlerini seçmede olanak tanınmamış; yani bürokrasi lanetlenmesine rağmen tahtından indirilmemiştir.

Modern Yönetim Paradoksu- Milyonların Köleleşmesi

Öğretilerde her ne kadar zamanla birlikte yönetim anlayışının değiştiği yer olsa da, modern çağ uygulamaları yönetimin hala tam olarak insanileştirilmediğini göstermek-

tedir. Modern yönetim, dik kafalı, huysuz ve özgür ruhlu bireylerin standartlara ve kurallara uymasını sağlarken, hayal gücünün ve inisiyatifin de israf edilmesine neden olmakta; işletmelere disiplin getirmekle birlikte uyarlanabilirliği de tehlikeye atmaktadır (Hamel, 2011, s. 22). Taylor'ın üretkenlik üzerine inşa ettiği Bilimsel Yönetim ilkelerini ve Weber'in kutsadığı kontrol, kesinlik, istikrar ve disiplin gibi bürokrasi ilkelerini, modern yönetimin erdemleri olarak da görmek mümkündür. Klasik zihniyetten arınılmadığı için, yönetim şekline ancak yama yapılabilir; çalışanlar iş ortakları, ekip üyeleri olarak tanımlansa bile, tam anlamıyla yetkilendirilememektedir (Hamel, 2011, s. 27-28).

Bir Yöneticisiz Yönetim Paradoksu- Holakrasi

Hamel, insan ruhuna iyi gelebilecek bir yönetimin imkansız olmadığını açıklarken, heterarşik³ görünen bir başka yönetim tarzı olan, "Holokratik Yönetim" ile karşılaşmaktadır. Holakrasi kavramının, ilk kez 1967'de Arthur Koestler'in "Ghost in the Machine" kitabında geçtiği ve holokratik yönetimin, çalışanlara kolektif zekanın bir parçası olma fırsatı verdiği, Y ve Z kuşağının bir işyerinden beklentisini çok daha doyurucu bir şekilde karşıladığı ve çok daha nitelikli bir sistem sunduğu iddia edilmektedir (Bulut, 2017; Safran & Huff, 2007; "Yöneticisiz yönetim", 2020). Denning (2014), Forbes'teki bir yazısında holokratik yönetimi çarpıcı bir şekilde ele almaktadır. Birçok kaynakta holakrasinin, hiçbir iş ünvanı, yönetici ve hiyerarşi içermediği yönünde bilgiler olsa da, *küçük ve özerk parçaların birlikte çalışarak bir bütün oluşturmasını* ifade eden bu kavram, aslında detaylı demokratik prosedürleri bulunan daireler hiyerarşisine sahip bir sistemi içermektedir. Her üst dairenin, alt daire veya dairelere, amacının ne olduğunu ve beklentilerini iletmediği ve bu beklentiler karşılanmadığında ise onları değiştirebildiği, yeniden düzenleyebildiği ya da kaldırılabildiği bir düzenden bahsedilmektedir. Hiyerarşiden daha fazla sisteme sahip olan bu yapıda, çalışan kendini disipline edemezse, holakrasi içinde bu kişinin yetkilerini almanın, hatta kişiyi şirketten uzaklaştırmanın farklı yolları bulunmaktadır.

ABD'de faaliyet gösteren ve 2014 yılında holakrasiyi uygulama kararı veren Zappos'un popüler hale getirdiği, esnek roller, dağıtılmış otorite ve herkes için aynı açık kurallardan oluşan örgütsel yapı modeli, Kishore Biyani tarafından da örnek alınmış ve her iki şirket de bu yönetim değişikliği ile, olumlu sonuçlar elde etmişlerdir (Agarwal, 2016). Ancak, Zappos'un yönetim değişikliğini duyurmasından ardından geçen üç ay içerisinde, çalışanlarının yüzde 13'ünün işten ayrıldığı belirtilmiştir (Soydan, 2015).

Zappos'tan bu ayrılışların birkaç farklı açıdan yorumlanabilmesi mümkündür. Öncelikle holakrasiden bahsedilirken, adaptasyon sürecinin doğru biçimde yönetildiğinde ve bireylere gerekli eğitim verildiğinde başarılı olunacağı

belirtilmektedir. Bununla birlikte Hamel'in da dediği gibi, yönetim bir zaman sarmalına saplanmış durumdadır; hiyerarşiler törpülenmiş, lakin yok olmuş değildir. Her ne kadar insanı yönetim savunuluyor olsa da, kişilerin bir emir komuta zincirine bağlanmaktan ve sorumluluk konusunda arka saflarda gizlenmeye çalışmaktan kendilerini alamadıkları görülmektedir. Bu konuda kültür de işin içine sokulacak olursa, kültürün stratejileri kolaylıkla yutabildiği ve yönetimin "yeniler"i bağrına basacak kadar esneklik taşıması gerektiği de göz ardı edilmemelidir.

Yeni Yönetim Paradigması- Yönetim Buluşçuluğu

Hamel, yönetim buluşçuluğunu, yönetim işinin yapılış biçimini büyük ölçüde değiştiren ve bunu örgütsel performansını artıracak şekilde yapan herşey olarak tanımlamaktadır. Yönetim süreçleri, yönetim ilkelerini günlük uygulamalara dönüştüren çarklardır ve yönetim buluşçuluğu bu çarklardaki değişimlere odaklanmaktadır.

Buluşçuluk, birden fazla türü içinde barındırmaktadır. Bu bağlamda aşağıdan yukarıya doğru dört farklı basamaktan oluşan bir buluşçuluk kümesinde, işletme buluşçuluğu, ürün/hizmet buluşçuluğu, stratejik buluşçuluk ve en üstte ise yönetim buluşçuluğu yer almaktadır. İşletme buluşçuluğu, işletmeye nadiren kesin bir üstünlük sağlarken, ürün buluşçuluğu –Dyson toz torbasız süpürgeler – hızlı parlar ve özellikle patent koruması yoksa da çabuk söner. Apple'ın iTunes mağazası ya da Wal-Mart'ın ucuz perakendiciliği gibi stratejik buluşlar da, azimli rakipler tarafından kolayca yakalanabilir. Ancak yönetim buluşçuluğu, kopyalanması zor benzersiz bir avantaja sahiptir. Yönetim buluşçuluğunun kalıcı yarar sağlaması için, geleneksel anlayışı tek sefer değil, sürekli alt üst edebilmesi ve uygulamaların yayılmaya odaklı olması gerekir. Yönetim buluşçusu olmak, tutkulu, cesur ve hayal kurucu olmayı gerektirir ve bunu ancak, iş yapıcı olmaktan daha çok, yarının problemi üzerine çalışan, idealleri yeteneğe dönüştürmek isteyen ve "yapılamaz"ları "yapılabilir" kılmayı arzulayan yöneticiler başarabilir.

Hayalden Gerçeğe: Asi İdealistler

Yönetim buluşçuluğunu hayata geçirmiş bazı asilerin, onları diğerlerinden farklı kılan özelliklerine kısaca değinmenin yerinde olacağı düşünülmektedir.

Gore

Yönetim uygulamasının bir ağ şeklinde çalıştığı, çalışanların hangi iş üzerinde çalışmak isterlerse, kendilerini o işe adadıkları, giriş ve çıkış zamanının sorgulanmadığı ve sadece işe olan katkıya bakıldığı bir çalışma ortamı bulunan Gore'de, biçimsel bir hiyerarşi ya da ünvan bulunmamaktadır. Gore'de liderlik, bir toplantı düzenlendiğinde bireylerin katılım durumuyla ölçülmektedir. Ekiplerde farklı bakış açılarına sahip çalışanlar bulunmakta ve bu durum Gore

³Heterarşi: Karşılıklı ilişki ve bağımlılık halindeki faaliyetlerin eşgüdümünü ve kendi kendini organize olma etkinliklerini ifade etmektedir. Kendi kendini organize eden kişilerarası ağlar, örgütler arası koordinasyon, merkezsiz ve çevre bağımlı sistemler arası bir döngü söz konusudur (Özer, 2006, s. 63).

tarafından yöreklendirilmektedir. Gore'da disiplin, örgütteki çalışma arkadaşları tarafından değerlendirileceğinin ve ücretin buna göre belirleneceğinin bilinmesine dayalı olarak sağlanmaktadır.

Morning Star

Morning Star'ın örgütsel vizyonuna göre, bütün ekip üyelerinin kimseden talimat almadan çalıştığı ve kendi kendini yöneten profesyonellerden oluştuğu bir şirket amaçlanmaktadır. Morning Star, misyonun amir olduğu, çalışanların anlaşmalarını kendileri yaptığı, temel görevlerin yeni gelenlere bırakılarak, karmaşık görev alanlarına deneyimli çalışanların geçtiği, herkesin sahiden yetkilendirildiği, kararların yetenek ve bilgiye sahip olan kişiler tarafından verilebildiği, dar kalıplara sıkışmadan, çalışanların hangi işte iyi ise onu yaptıkları yani "insanların işe uydurulmaya çalışılmadığı" ve katkıya dayalı rekabetin özendirildiği bir şirkettir.

Morning Star'da keskin sorumluluklar olmasa dahi, hedeflerin tamamen açık ve verilerin şeffaf hale getirilmiş olması, özgürlüğün anarşiye dönüşmesine engel olmaktadır. İşe alım ve harcama kararlarında özgür olunsu dahi, bu kararın alınmasında işle ilgili sağlam bir gerekçe gösterilmek zorundadır. Morning Star'da herkesten yönetim fonksiyonlarının tamamını yapması beklenmektedir. Her çalışan kendi misyonunun, kaynakların, çalışma arkadaşlarıyla yaptığı anlaşmaların yöneticisidir ve hiyerarşiler etki deresine göre belirlenerek, aşağıdan yukarıya doğru biçimlenmektedir.

HCL Technologies

Emir komutanın ortadan kaldırıldığı, "değer" in çalışanlarla müşteriler arasında ortaya çıktığı kabul edildiğinden, yönetim olarak bu ara yüzde inovasyona olanak sağlandığı ve çalışanlara "yöneticinizden daha değerlisiniz" ilkesinin uygulandığı bir şirkettir. Finansal veriler şeffaf hale getirilmiş, 360 derece geri bildirim uygulaması ile, isim vermeden her yöneticinin performansının derecelendirilerek, internete yayınlanabilmesi sağlanmıştır. Bu sayede ortaya çıkan görünürlük ile, yöneticilerin daha sorumlu davranmaya ve yetkilerini daha sağlıklı kullanmaya zorlandığı bir sistem oluşturulmuştur.

Whole Foods Market

Organik ürünlere ve sürdürülebilir tarıma inanan şirket, "korcu" yerine "sevgi"ye dayanan bir yönetim ilkesi benimsemiştir. Whole Foods'un yönetim yaklaşımı, disiplinin demokrasiyle, hesap verebilirliğin güvenle ve kızgın iç rekabetin topluluk ruhu ile çiftleştirilmesinden geçmektedir.

Google

Google'ı emsalsiz yapan kaosu eşliğindeki yönetim modelidir. İpince bir hiyerarşi, yoğun yanal iletişim ağı, olağan dışı fikirlere olağan dışı ödüller verme politikası, ekip odaklı ürün geliştirme, kullanıcıyı ilk plana koymaya zorlayan bir şirket kültürü, bu yönetim modelini şekillendirmektedir. Çalışanlara zamanlarını geçirmeyi sevecekleri bir iş

ortamı sunan ve sohbet ortamında yönetilme fırsatı veren bu şirketi, diğerlerinden ayıran bir başka şey ise, bireylere çalışma zamanlarının bir kısmında çekirdek olmayan işler için kendilerini adama fırsatı verilmesidir. Dünyanın enformasyonunu örgütleme tutkusunu Google, hala küresel anlamda internet aramalarının yöneticisi konumundadır.

SONUÇ

Hamel, bu eserinde, kurallar bütünü reddetmeden ve disiplini kaldırmadan, insana hak ettiği değeri vererek, yeteneklerin tam anlamıyla kullanılabilmesi için bir örgüt inşa etme üzerine bilgiler sunmaktadır. Modern yönetimin, insani olmayan yönleri vurgulanırken, yönetim olgusu içinde yer alması gereken değerler ustalıklı ele alınmış ve insana yakışır kuruluşlar inşa etmenin gerekliliği ve insanlığı olağanüstü kazanımlara ulaştırarak ahlaki buyrukların, yönetim disiplini de olmasının arzu edildiği dile getirilmiştir.

Bürokratik yönetimde, çalışanların tıpkı robotlar gibi üretimin bir faktörü olduğu ve robotların gayretli olmalarının beklenemeyeceği ifade edilmektedir. Yönetimin geleceğinin inşa edilebilmesi için, bireylerin bir üretim faktörü olmaktan çıkartılması gerekmektedir. Bu ise ancak, ruhun onarılması, yeteneklerin önünün açılması, yenilenmenin beslenmesi, uyumun aranması ve zihinlerin yeniden şekillendirilmesi ile mümkün olabilmektedir. Yazar, yönetim alanında yaptığı çalışmalarında, stratejinin, alt-üst eden ve statükoya meydan okuyan bir devrim olduğunu iddia etmekte, gerçek bir devrim için, örgüt içinde yer alan devrimcilerin yani tabanda yeşeren tohumların filizlenmelerine ve çiçek açmalarına izin vermenin, planlamanın stratejiden ayrılarak, "stratejik planlama"ya önem verilmesinin, tüm çalışanların "strateji aktivisti" yapılmasının gerekli olduğunu ve örgütün değişimini başarmak için üst yönetimin muhafazakarlığını yıkmak gerektiğini savunmaktadır.

Gelecek çalışmalarda, bu yeni yönetim anlayışı çerçevesinin genişletilerek, ülkemizdeki örnekler üzerinden araştırmalar yürütülmesi, yapılan uygulamaların incelenmesi ve yönetim buluşçuluğu alanında ölçülebilir ve sürdürülebilir değişkenler üzerinden modellemeler geliştirilmesi önerilmektedir. Düz bir hiyerarşik yapının unvanları silip süpürebileceği, çalışanların farklı iş arayışlarında ve kariyer basamaklarındaki tırmanışlarında engeller oluşturabileceği, bu nedenle konunun iyi bir şekilde tahlil edilmesi gerektiği, ayrıca konu kapsamında elde edilecek bilgilerin, "strateji" ve "kültür" bağlamı doğrultusunda ve yönetim buluşçuluğu kapsamında değerlendirilebileceği ve böylece, yönetim alanına da katkıda bulunulabileceği düşünülmektedir.

Etik: Bu makalenin yayınlanmasıyla ilgili herhangi bir etik sorun bulunmamaktadır.

Hakem Değerlendirmesi: Dış bağımsız.

Çıkar Çatışması: Yazar, bu makalenin araştırılması, yazarlığı ve/veya yayınlanması ile ilgili olarak herhangi bir

potansiyel çıkar çatışması beyan etmemiştir.

Finansal Destek: Yazarlar bu çalışma için finansal destek almadıklarını beyan etmişlerdir.

Ethics: There are no ethical issues with the publication of this manuscript.

Peer-review: Externally peer-reviewed.

Conflict of Interest: The author declared no potential conflicts of interest with respect to the research, authorship, and/or publication of this article.

Financial Disclosure: The authors declared that this study has received no financial support.

KAYNAKLAR

- Agarwal, S. (2016). (2020, 27 Haziran). Kishore Biyani's new secret sauce: holacracy. <https://www.livemint.com/Home-Page/djq6sdhNYIgOE6B5P5LeRN/Kishore-Biyani-new-secret-sauce-Holacracy.html>
- Bulut, H. (2017). (2020, 27 Haziran). Holakrasi. <https://haticebulut.com/holakrasi/>
- Denning, S. (2014). (2020, 27 Haziran). Making sense of Zappos and holacracy. 27.06.2020, <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2014/01/15/making-sense-of-zappos-and-holacracy/#415b45c93207>.
- Dinçer, Ö. (2007). Stratejik yönetim ve işletme politikası. Alfa Yayınları.
- Efil, İ. (1999). İşletmelerde yönetim ve organizasyon. Alfa Yayınları.
- Eren, E. (2001). Yönetim ve organizasyon. Beta Yayınları.
- Ertürk, M. (2000). İşletmelerde yönetim ve organizasyon. Beta Yayınları.
- Hamel, G. (2011). Yönetimin geleceği. (Gülfıdan F., çev.). MESS Yayınları.
- Hamel, G. (2013). Şimdi ne yapıyoruz. (Şensoy Ü., çev.). Optimist Yayınları.
- Koçel, T. (2018). İşletme yöneticiliği. Beta Basım.
- Localmotors. (2020, 27 Haziran). <https://localmotors.com/company/>
- Özer, M.A. (2006). Yönetişim üzerine notlar. Sayıştay Dergisi, 63, 59–89.
- Pamuk, N. S. & Soysal, M. (2018). Yeni sanayi devrimi endüstri 4.0 üzerine bir inceleme. Verimlilik Dergisi, (1), 41–66.
- Safran, J. & Huff, B. (2007). (2020, 27 Haziran). Holacracy in action: theory to practice. <http://integrallleadershipreview.com/5333-feature-article-holacracy-in-action-theory-to-practice/>
- Soydan, B. (2015). (2020, 27 Haziran). Holakrasi, 21. yüzyılın yönetim modeli mi?. Erişim tarihi: 27.06.2020, <http://www.turkishtimedergi.com/genel/holakrasi-21-yuzyilin-yonetim-modeli-mi/>
- Şirketinizdeki girişimcileri keşfedin. (2020, 27 Haziran). <https://www.ekonomist.com.tr/kapak-konusu/sirketinizdeki-girisimcileri-kesfediniz.html/7>
- Türk Dil Kurumu. (2020, 27 Haziran). Genel Türkçe sözlük. <https://sozluk.gov.tr/> adresinden erişildi.
- Üner, Z. & Baş, M. (2018). Carroll'ın kurumsal sosyal sorumluluk modeli kullanılarak geliştirilen toplumsal pazarlama ölçeği çalışması. İşletme Araştırmaları Dergisi. 10(4), 304–332. [CrossRef]
- Yıldız, A. (2018). Endüstri 4.0 ve akıllı fabrikalar. Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi. 22(2), 546–556.
- Yöneticisiz yönetim çok daha başarılı. (2020, 27 Haziran). <https://www.capital.com.tr/yonetim/yeni-trendler/yoneticisiz-yonetim-cok-daha-basarili>