

TÜRK FİRMALARINDA ORGANİZASYONEL YAPILANMAYA DAİR DOĞRU BİLİNEREN YANLIŞLAR

Cem Sezgin

Ortak – Deloitte Danışmanlık

csezgin@deloitte.com

Türk firmalarında organizasyonel yeniden yapılanmaya ilişkin kemikleşmiş birçok inanış var. Bunların da hepsinin altında yatan sayısız faktör... Bu yazıda bunlardan ön plana çıkan üç tanesine mercek tutmaya çalışacağım.

Benchmarking Miti

Birçok firmamız kendi örgüt şemalarını yapılandırırken aynı sektörde faaliyet gösteren şirketlerin – mevcutsa – öncül uygulamalarından faydalanmak istediğini belirtiyor. Türkiye’de bilhassa global rakipler çok merak ediliyor. Her kafada “Nasıl yaptılar da oldu?” sorusu var. Ancak peşi sıra aslında kendi firmalarının nasıl tüm diğer rakiplerinden ayrıştığını ve ana referans noktası olarak bu tarz kıyaslamaları almanın yanıltıcı olduğunu eklemeyi de ihmal etmiyor. Ayrıca gururla, esasında kendi yapılarının birçok açıdan en iyi uygulama olduğunun altını çiziyorlar. İş “biz çok özeli” cümlesine kadar vardığında (ki her şirket özeldir), “acaba hiç benchmark yapılması daha mı iyi?” diye de düşündüğünüz oluyor. Peki, burada bir kafa karışıklığı mı söz konusu? Kesinlikle hayır... Bu şekilde kendilerini ifade eden şirketler çok iyi biliyorlar ki, benchmarking (kıyaslama) yapmak bu tarz dönüşümlerde olmazsa olmaz. Ancak bunu yaparken temkini de elden bırakmamak lazım. Keşke birkaç şemayı yan yana koyup rahatlıkla “kes-yapıştır” kararlar verebiliyor olsaydık ama konu o kadar basit değil. “Her şemadan en iyi kutuyu al, yan yana getir; sonra aklına yattığı şekilde birbirlerine bağla...” ile varılacak son, istisnai durumlar hariç pek hayırlı bir son olmayacaktır. Her şeyden önce, organizasyon yapısı kıyaslaması yaparken, benchmark olarak incelediğiniz şirketlerin neden o şekilde yapılandıklarını anlamak gerekiyor. Yaptıkları iş birebir sizinki ile aynı dahi olsa, nasıl yaptıkları ayrıştırıcı olabilir. Stratejileri, sahiplik yapıları, iş modelleri, kurumsal yönetim vizyon ve uygulamaları, hatta kültürleri birebir örgüt şemalarına yansıtacaktır. “En iyi uygulamalar”, “yaygın örnekler”, “lider” vb. ifadeler kulağa gayet hoş geliyor ama A firması için iyi ve doğru olan, B firması için de gerçekten öyle mi?, “Neye göre, kime göre ve ne kadar iyi?”

Bir de kurumsal yaşamda oldukça yanlış bir algı var. İnsanlar her başarılı şirketin, çok iyi tasarlanmış bir örgüt yapısı olduğuna inanıyorlar. Oysaki hem ülkemiz, hem de dünya bunun tersi örneklerle dolu. Yani çok makul bir organizasyonel yapılanmanız olmasına rağmen bu şirketimizin başarısız bir performans göstermesini önleyemeyebileceği gibi, organizasyon yapımızdaki tüm hata ve eksiklikler rağmen şirketimizin sonuçları gayet iyi olabilir. Tabii ki bunun sürdürülebilirliği tartışılır ancak farklı faktörler de devrede olduğundan, bazen oldukça uzun sürebilen bir durum. Ve tabii tehlikeli de... İşte bu nedenle siz benchmark alırken “başarılı bir şirket” değil, “başarılı bir organizasyonu” esas almalısınız. Ayrıca organizasyonlar kıyaslandığında işin içerisine sadece örgüt şeması değil; kadro sayısı, mevcut yetkinlikler, görev tanımları, yetkilendirme mekanizması ve yönetim tarzı gibi bir dolu farklı bileşen de giriyor ve ne yazık ki bunların bir araya geldiklerinde bir bütün olarak çok daha anlamlı çıkarımlar sunacakları kimi zaman göz ardı ediliyor. Kimi zaman ise bu tarz bilgilere erişim mümkün olmadığı için salt organizasyon şemaları ile yetiniliyor.

Yani benchmarking özünde faydalı ve kuvvetli bir ilaç. Öte yandan doz aşımı ve yanlış kullanım, yarardan çok zarar getirebilir.

Kişiye Göre Organizasyon Fobisi

Türk firmalarında genel inaniş, “kişiye göre organizasyon”un çok baskın olduğu ve bunun özellikle gelişmiş ülkelerdeki uygulamalarla büyük tezat oluşturduğu yönündedir. Şu ana kadar ki deneyimlerimiz gösteriyor ki, bu inanişin ilk kısmı son derece yerinde bir tespit olmakla beraber, ikinci kısmı –yani yurtdışında benzer bir durumun var olmadığı– daha ziyade bir peşin hüküm. Açıkçası organizasyonu, kişilerden bağımsız düşünmek bu gezegenin hiçbir yerinde mümkün değil. O halde bunu kabullenmeli ve buna çanak mı tutmalıyız? Tabii ki hayır... Ancak tamamen göz ardı da edilmemesi gereken bir seçenek. Her zaman değil ama bazı durumlarda yapmak zorunda kalacağımız, hatta yapmamızın daha hayırlı olacağı bir uygulama.

Her ne kadar kurumsal yönetimin kutsal kitabında aksi yönlendirmeler de olsa, teorik bilgi ile pratik hayat çelişiyor. Buradaki tehlike, “kişiye göre organizasyon”un ne zaman ve ne koşullarda uygulanabileceği konusunda hissedarların/patronların ve üst yönetimlerin yanlış yorumlamalar yapması. İlişkilerin ve sadakatin, kapasite ve liyakatin önüne geçmesi bunun en güzel örneği. Yani ayırmak yerine kayırmak odaklı bir yaklaşım. “Ben ona çok güveniyorum” ifadesini kim bilir kaç kere duymuşuzdur, kaç kere daha duyacağız... Oysa özellikle yönetsel seviyelerde, farklı ancak birbirleri ile ilişkili veya benzeşen fonksiyonel alanları hepsini eş zamanlı yönetecek liderlik vasıfları ve teknik kapasiteye sahip olmaları kaydı ile aynı kişilere bağlamak sıkça rastlanılan bir uygulama. Aynı zamanda kişiye göre organizasyon adına da güzel bir örnek. Bu sayede şirketlerin çok daha verimli yapılara da kavuşabildikleri bir gerçek. İşte bu nedenlerden ötürü dünyanın en büyük firmalarında bu tarz uygulamalara da rahatlıkla rastlıyoruz. Kişiliğe güven, iyi anlaşma, kendini yanında rahat hissetme, uyumlu çalışma önemsiz faktörler değil. Aksine gayet faydalı özellikler. Ama her şey bunlar üzerine temellendirilmemeli.

Şimdi lütfen kendinize bir sorun: Son derece memnun olduğunuz ancak yarı-zamanlı çalışmak isteyen bir elemanınız hiç olmadı mı? Veya kesinlikle kaybetmek istemediğiniz bir yöneticiye ek bir sorumluluk alanı hiç atamadınız mı? Vekaleten atadığınız ek bir rolde gayet başarılı performans gösteren biri, organizasyonda bunun asaleten sahibi haline dönüşemez mi? Emeklilikleri gelmiş olmasına rağmen neden bazı çalışma arkadaşlarınızı halen bünyenizde tutuyorsunuz? Eğer yanıtlarımız bunların çoğuna hayır ise, “esnek, çevik ve kişilerin-yeteneklerin kendilerini gerçekleştiribildikleri” şirketler neredeler?

Bu durumda “Kişiye Göre Organizasyon Fobisi” hangi durum için geçerlidir? Ne zamanki şirketler bunu durumsal değil kurumsal hale getirir ve “Kişiye Göre Organizasyon Hobisi”ne dönüştürürler, işte o vakit hobi, fobi halini alacaktır...

Büyüyen Her Şirket Matris Organizasyonu Tadacaktır

Birçok Türk firması gibi siz de baş döndürücü bir oranla büyüyor ve hızla dış pazarlara açılıyorsunuz. Ürünler-hizmet alanları, coğrafyalar, fonksiyonlar, markalar, kanallar havada uçuşuyor. Böyle bir ortamda organizasyonunuzu yeniden yapılandırmaya çalışıyorsunuz. Aynı anda yalın, hiyerarşik olmayan bir yapı için de, üst yönetimden gelen net bir direktif var. Açıkçası işiniz bir hayli zor. “O buna mı bağlı olsun, yoksa şuna mı?”, “idari olarak falancaya, ama operasyonel olarak filancaya raporlasın”, “çizgiler düz mü, kesik kesik mi olsun?”, “performansını birlikte değerlendirsinler”, “A departmanında çalışsın, fiziken de B departmanında otursun”, “iş ortaklığı en iyi çözüm”, “acaba dış kaynak mı kullansak?”, “bu durumda konuştuğumuz işin sorumlusu kim oluyor?” Sanırım bu kadar örnek yeterli. Şahsen benim favorim “düz çizgi – kesik çizgi” tartışması. Çoğu yerde bu çizgiler belirleniyor belirlenmesine de, önemli olan o çizgilerin altını dolduran işleyişleri net bir şekilde tanımlamak ve uygulamak/uygulatmak...

Böylesine kompleks yapılarda “ben matrissiz de yaparım” demek kolay değil. En azından bunu hayata geçirmek biraz fazla iddialı görünüyor. Matris yapı kaçınılmaz ise ne yapacağız? Yanıt basit: Doğru matrisi kurmak ve doğru şekilde işletmek... Farkındaysanız “ideal” veya “mükemmel” bir matris vurgusu yapmıyorum, zira böyle bir şey yok. Zaten olsa dahi bunu sağlayacak zahmete katlanmanın bir manası da yok, çünkü eğer bu tarz bir firma iseniz çok yakında iş modeliniz yeniden değişecek; iç ve/veya dış faktörler sizi yeniden farklı bir örgüt yapılanması ihtiyacına itecek ve siz de gidip matrisinizi değiştireceksiniz, matristen çıkmayacaksınız. Burada kritik olan nokta, hantal yapılar kurmamaya dikkat etmeniz. Çünkü geçişin kolay ve başarılı olması özünde buna bağlı. Çokuluslu dev firmalar, yukarıda değindiğim yolculuğa uzun yıllar önce çıktılar. Dev matris yapıları defalarca deneyimlediler. İlk uygulama, ikinci dalga, üçüncü dalga derken artık sürekli değişen bu yapıyı kanıksadılar. Bizim şirketlerimiz ise henüz yolun başındalar ve ilk dalgayı yaşıyorlar. Zorlanıyor olunmasının başlıca sebebi de bu.

Madem bu dönüşüm kaçınılmaz; öyleyse doğru matris yapıyı nasıl kurabiliriz? Bunun basit ve evrensel bir yanıtı yok. Tıpkı 1999 yapımı kült film “The Matrix”de ifade edildiği gibi: “Ne yazık ki matrisin ne anlama geldiği kimseye açıklanamaz. Bunu kendi başınıza keşfetmelisiniz”

Sonuç: Marifet ezberlemek değil, anlamak...

Organizasyon tasarımı, belli prensipler, modeller ve kurallardan faydalanır. Bu metodolojik yaklaşımdan ayrılmak sizi ileride hayata geçmeyecek, geçse dahi başarıya ulaştırmayacak çıktılar ile baş başa bırakacaktır. Ama unutmayınız ki, tek başına ve dogmatik bir fanatizmle bu metodolojilere sarılmak da aynı derecede tehlikelidir. O yüzden eğer konu organizasyonel dönüşüm ise ezberi bozunuz, kutuları oluştururken kendinizi kutulara hapsedmeyiniz...