

# Önce siz değişmelisiniz - III

*"Toplantımıza katılan işadamları ve yöneticileri kutluyorum. Yöneticileri bu toplantıya katılmayan kalite müdürleri ve kalite sorumluları için bir önerim var: Lütfen kuruluşunuza döndüğünüzde genel müdürünüz için katıldığınız kongreyle ilgili bir sayfalık not hazırlayın ve sayfanın üstüne büyük harflerle şu cümleyi yazın:*

*Önce siz değişmelisiniz"*  
**Bülent Eczacıbaşı, Birinci Kalite Kongresi, 12 Kasım 1992, İstanbul**

**E**tkili bir karar alma mekanizmasını işletmelerde nasıl kurabiliriz? Her gün stratejik ya da günlük rutin işlerle ilgili kararlar alıyoruz. Aldığımız kararlar işletmemizin geleceğini etkiliyor. Kim, hangi kararı, nasıl almali? Bu konu bir bilim dalı olarak gelişiyor; yakında işletmelerimizde karar alma ile ilgili kapsamlı prosedürler, talimatlar olacaktır.

Konuyu temel düzeyde aldığımızda, işletmenin organizasyon şeması, kimin hangi kararı alacağı bilgisini bize verir. İmza sirküleri ve harcama yetkileri gibi mali prosedürler de karar alma sınırlarını belirleyen bir diğer temel yapıdır. İşletmenin misyonu, vizyonu, değerleri, stratejik planları, dengelenmiş hedef kartları, süreç haritaları da kararların aynı yönde olmasına yardımcı olan araçlardır.

İşletmede bazı konularda karar almak için katılımcı bir yaklaşıma

ihtiyaç vardır. Örneğin çok sık arızalandığı için müşterilerin şikayetiçti oldukları bir üründen yapılacak iyileştirmeler, satın alma, üretim, kalite kontrol laboratuvarları, üretim planlama (lojistik) gibi farklı birimlerin görüş ve önerileri ile gerçekleştirilebilir. Katılımcılığın sağlanabilmesi görüş alma ve oluşturma yaklaşımının etkililiğine bağlıdır. Birçok işletmede bu konu göz ardı edilir. Halbuki görüş alma ve oluşturma yaklaşımı etkili karar almanın en önemli aşamalarından birisidir.

Katılımcılık neden önemli diye düşünenleriniz olabilir. İşletmedeki işlerin bir akışını çizdiğimizde görürüz ki birçok aşamada farklı birimler görev almaktadır. Bu birimlerin oluşmuş gözlem ve deneyimlerini ortaya koymadan alınan kararların işe yaramama riski vardır. Örneğimize dönersek, üründen kullanılan bir madeni yağın değiştirildiğini düşünelim; eğer yeni madeni yağı zamanında ve sürekli temin etmek mümkün oluyorsa, aldığımız kararı uygulamamız mümkün değildir. Karar almak demek, tercih yapmak demektir. Doğru tercihi yapabilmek için elinizdeki bilgilerin tam ve doğru olması gerekir; eksik bilgi ile alınan kararların yaratacağı sonuçlar tartışmalıdır. Örneğimizdeki ürünü arızalanmaz bir hale getirmenin bedeli maliyetlerde yüzde 50 artmış olabilir; bu durumda da hiçbir müşteri

bu maliyet artışını karşılamak istemeyebilir. Yapılması gereken iyileştirmeleri yaparak şikayetleri ortadan kaldırmak maliyetleri de artırmamayı başarmaktır. Bu tür bir çözümü katılımcı bir yaklaşım olmadan bulmak mümkün değildir.

Katılımcılık için öneri sistemi, takım çalışmaları vb. birçok araçlar kullanılmaktadır. En yaygın olanı ise çeşitli kurul, komite vb. yapıların oluşturulmasıdır. Bu yapılar organizasyonda tanımlı ya da haftalık toplantılar gibi rutin faaliyetler ile fiilen var olabilirler.

## Düşünce Kalitesi

Görüş alma ve oluşturma, işletmenin düşünce süreçlerinden birisidir. Bir yönetici karar almadan, tercih yapmadan önce farklı birimlerin ya da kişilerin görüşlerini alabilir. Örneğimizde arızaları azaltmak için kimlerden bir ekip kurmalıyız konusunda genel müdür, ilgili birim yöneticilerinden görüş alabilir. Metodik olarak görüş alma konunun çerçevesini tanımlayarak ilgili kişilere bildirmeli ve onlardan yanıt istemelidir. Bu işlem yazılı ya da sözlü yapılabilir. Geri bildirim için görüşün niteliğine göre bir zaman tanımlanmalıdır. Bir saat, bir gün içinde alınacak görüşlerin, acele verilmesi nedeni ile üzerinde yeterince düşünülmemiş olması riski vardır.

Gelen görüşlerin tümü toplanarak, bir bütün halinde yanıtlanmalıdır; her görüşe yanıt vermek, hem de bunu herkesin göreceği şekilde yapmak katılımcılığı azaltır. Görüş isteyenle çatışma riskini almayanlar görüş vermekten kaçınırlar. Bazı durumlarda görüş oluşturmak için kapsamlı bir çalışma yapılması gerekebilir. Örneğimizdeki ürünün üretiminin durdurulması gibi bir görüşü oluşturmak için birçok test ve araştırma ile doğrulanmalıdır.

Görüş alma, oluşturma, karar alma çoğu zaman ne kadar etkili olduklarını değerlendirmedığımız günlük faaliyetlerimizdir. Bununla birlikte etkileri, işimizin gidişatını etkileyecek oranda güçlüdür. Bu nedenle etkili karar alma mekanizmasını işletmelerimizde oluşturmak zorunluluğundayız. İşletmemizin bu alanda gelişimi için önce bizim kendimizi sorgulamamız ve geliştirmemiz gerekiyor.

15. Kalite Kongresi'nin teması, bu alana dikkat çekmek üzere "Düşünce Kalitesi ve Küresel Yönetim" olarak seçildi. İçeriğinde işletmelerimizdeki düşünce süreçlerinin etkili olması için yapılacaklar ve başarılı işletme uygulamaları var. Sizleri, "düşünce süreçleriniz üzerinde değerlendirme yapmanız ve yaklaşımlarınızı geliştirmeniz" için 20-22 Kasım 2006 tarihinde gerçekleştirecek kongremize davet ediyorum.

**Samih Yedievli**

KalDer Yürütme Kurulu üyesi  
samihy@kalder.org

