

dd değişim dinamikleri yönetim merkezi limited şirketi
Latilokum Sokak No: 16/ B Mecidiyeköy / İstanbul
tel: 0212 272 76 74 - 217 86 47 • fax: 0212 217 86 65 • web: www.dd.com.tr • e-mail: dd@dd.com.tr

"Deniz ve nehirlerin yüzlerce dağ sellerinden ve derelerden yararlanmaları, onlardan daha aşağı seviyelerde bulunmalarındandır".



Müteşebbislerimiz Özgüvenlerine Kavuşuyor...

2001 yılı tüm dünya ve ülkemiz için planlanan hedeflerin değiştiği, bir anda karamsarlık senaryolarının çizildiği, ileriye görmekte zorlandığımız bir yıl oldu. Müteşebbislerimiz kriz koşullarına hazırlıksız yakalandıklarından bu sıkıntılı günleri yakından hissettiler. Ekonomik kriz ülkemizi darboğaza sokarken birçok sektörde belirsizlikler nedeniyle atıl hale gelen elimizdeki değerler kayıp hale geldi. Yatırımlar dururken, tasarruf tedbirleri artırıldı, iç ve dış borçların artmasıyla kriz iyiden iyiye herkes tarafından hissedilir bir hal aldı.

Yüzbinlerce kişi işten çıkarıldı ve onbinlerce işyeri kepenklerini kapadı. Belki ilk kez vasıflı insan gücümüz işsiz kaldı, müteşebbislerimiz yurtdışında yatırım yapma, Türkiye'den kaçma eğilimine girdi. Genelde satınalma gücü zayıfladı. En önemli sonuç özgüven zedelenmesi oldu.

2002 yılına girerken, yaşanan bu kötü tabloya rağmen, yüreğimizde umutlar ve heyecanlar belirdi. Bir önceki yıldan gelen karamsar tablolar sonrası bir dinginlik var, ancak durgunluk da hakim. Ekonomide yavaş yavaş yakalanan istikrar sanki dalgalı geçen günlerin ardından durgunlaşan deniz gibi, umarız bu durum doğacak güzel günlerin habercisidir.

Bu yıl somut çözüm arayışları, kıpırdanmalar hatta atılımlar başladı. Bir testi daha başarıyla atlatmak üzereyiz. Genel olarak enflasyondaki düşüş ve Türk Lirasının yeniden piyasadaki etkinliğini artırması ülkemiz için olumlu gelişmeler. Kaybettiğimiz güveni yeniden kazanmaya yatırım yapmaya başladık.

Dünya ile rekabet gücümüzü artıracak yapıya kavuşmak öncelikli hedeflerimizden olmalı. İş yapma tarzımızı teknolojiimizi ve insan kaynağımızı gözden geçirip yeni yaklaşımlara ve zihniyete sahip olmalıyız. Hatalar eğer ders alınırsa geleceğimize ışık tutar. Üreten bir toplum haline gelebilir ve krizin nedenlerini ortadan kaldırırsak yarınlarımıza emin adımlarla ilerleriz.

Tüm firmalarımızla birlikte güzel yarınlarımıza kavuşmak dileğiyle...

SÜLEYMAN ERDEMİR
Genel Müdür / Yönetim Danışmanı



• Makale: Gerçek Anlamda Takımlara Sahip Olmak ve Takım Çalışması Yapmak İçin

Prof. Dr. Tanıl Kılınç

• dd'nin, Kar Gıda Plasiyerlerine Yönelik Düzenlediği "Satış Becerilerini Geliştirme" Seminerleri Tamamlandı

• dd, Türkiye Vagon Sanayi A.Ş.'de "Üst Düzey Yöneticiler İçin Karar Destek Sistemleri" Semineri Düzenledi

• Çeviri: Doğru Liderleri Seçiyor musunuz? Harward Business Review

• Önder Orman Ürünleri Dünyaya Açılıyor...

• Yeterince Güvende misiniz?

• Üsküdar'da Yola Devam

• Farklı Sektörler ve Farklı Alanlardaki Hizmetlerimiz

• Genele Açık Seminerler

Çırağan Sarayı'ndaki 2001 - 2002 Dönemi Seminerlerinin, Son Programı

• İnsan Kaynakları Çalışmalarımız

Gerçek Anlamda Takımlara Sahip Olmak ve Takım Çalışması Yapmak İçin

Takım ve takım çalışması son dönemlerde gerek yönetim literatüründe gerekse iş dünyasında dilden düşmeyen kavramların başında geliyor. Özellikle son 10 yıldan bu yana pek çok işletmenin misyon ifadelerinde bu kavramlar sıklıkla yer almakta ve daha da ötesi, konu ile ilgili indoor ya da outdoor eğitimler adeta patlama yapmış durumdadır. Kısacası günümüz işletmeleri, takım çalışmasına ve etkin takımlara sahip olmaya son derece önem verdiklerini açıkça ortaya koymaktadırlar.

Bununla birlikte, pek çok işletmenin etkin takım ve takım çalışması gerçekleştirmeye yönelik girişimlerin büyük bir bölümünün amacına ulaşmadığı da bir gerçek. Başka bir deyişle, pek çok işletmenin takım ve takım çalışması eğitimlerine yaptıkları yatırımların getirisi ne yazık ki maliyetinin çok altında kalabilmektedir. Diğer taraftan, bu tür deneyimleri yaşayan firmalar takım ve takım çalışması eğitimleri konusunda büyük bir hayal kırıklığı yaşayabilmekte ve faturayı eğitime, eğitim kuruluşuna çıkarabilmektedir. Daha kötüsü ise firmaların, "takım ve takım çalışması" kavramlarının kağıt üstündeki çekiciliğine karşın, aslında içi boş kavramlar olduğunu düşünmeleridir.

Oysa işin gerçeği, kesinlikle çok farklıdır. "Takım ve takım çalışması" kavramları içleri dopdolu kavramlar olup, Japon mucizesinin de gerçek sırrıdır. Ancak buradaki temel problem, işletmelerin büyük bir çoğunluğunun takımlara sahip olmayı ve takım çalışması gerçekleştirmeyi sadece eğitim ile sağlayabileceklerini düşünmeleri; takım olmayı kesinlikle engelleyen sistemlerle çalıştıklarının farkında olmamaları ve bu sistemleri değiştirmeyi düşünmemeleri ya da göze almamalarında yatmaktadır. Eğitimler, kuşkusuz arzulanan bir çalışma yönteminin ya da işletme anlayışının çalışanlarca benimsenmesinde çok önemli bir örgütsel yatırım. Bunun böyle olduğunun en önemli kanıtı da, eğitim ve yönetim danışmanlığı alanında faaliyet gösteren firmaların sayısının katlanarak artmasıdır. Bununla birlikte gerekli sistemlere, organizasyon alt yapısına ve tepe yönetiminin gerçek anlamda taahhüdüne sahip olmadan; sadece eğitimler yoluyla arzulanan bir çalışma yönteminin ya da yönetim anlayışının bir işletmede başarıyla uygulanması da ne yazık ki mümkün olmamaktadır. Kısacası siz, çalışanlara takım olmanın yararına inandığınızı ne kadar söylerseniz söyleyin, hatta işbirliğinin, desteğin, paylaşmanın takımlar için ne denli önemli olduğunu, etkin bir takım iletişiminin ve bilgi paylaşımının sorunları çözmeye ne kadar işe yaradığını cazip ve keyifli aktivitelerle gösterirseniz gösterin sonuç değişmeyecektir. İş başına döndüğünde, takım olarak performans ölçemediğiniz ve çalışanların bireysel hedeflerine ulaşmalarını temel performans kriteri olarak değerlendirdiğiniz müddetçe, "takım ve takım çalışması eğitimleri" hoş ve keyifli anların yaşandığı, değerli bilgilerin edinildiği, ancak iş realitesine pek de uymayan bilgi ve becerilerin kazanıldığı bir süreç olarak düşünülmenin ötesine geçmeyecektir.

Bu noktada, gerçek anlamda takım çalışmasına ve etkin takımlara sahip olmayı düşünenlerin ne yapması gerektiği sorusu önem kazanacaktır. Cevabı ise basittir. Sadece eğitimle yetinmemek ve gerekeni yapmak. Çünkü bir şeyi istemekle benimsemek farklı şeylerdir ve benimseyenlerin isteyenlerden farkı, gerekenleri yapmalarıdır. Gerekenin ne olduğu sorusunun cevabı da çok açıktır. Takım Performans Yönetim sistemlerinin oluşturulması. Yani işletmelerde takım olması istenen her birim ya da takım çalışması gerektiren her süreç için açık ve ölçülebilir performans kriterlerinin belirlendiği, "Takım Performansının Ölçümü" sistemi; takım üyelerinin sosyal kayıtlarını önlemek ve işbirliğini desteklemek için "Takıma Katkıların Değerlendirildiği Bir Bireysel Performans Değerlendirme Sistemi" ve takımın, performans hedeflerine ulaşması ve aşması durumunda elde edilen artı değer takımın paylaşılacağı "Takım Temeline Dayanan Ödüllendirme Sisteminin" oluşturulması ve işletme hedeflerine ulaşılmadığı müddetçe hiç bir takımın, performansının ödüllendirilmemesi.

Sonuç olarak, takım çalışmasına ve etkin takımlar oluşturmaya yönelik eğitimlerin gerçek anlamda verimli olabilmesi isteniyorsa, eğitim içeriğini destekleyecek ve uygulamayı mümkün kılacak yönetsel düzenleme ve sistemlerin oluşturulması bir zorunluluktur. Söz konusu düzenleme ve sistemleri oluşturmadan, salt eğitim aracılığı ile etkin takımlar oluşturmaya ve takım çalışması gerçekleştirmeye düşünen işletme yöneticilerinin bu eğitimlerden mucize beklememeleri gerekeceği açıktır.

Prof. Dr. Tanıl KILINÇ

Kar Gıda'nın Plasiyerlerine Yönelik Düzenlediği Satış Becerilerini Geliştirme Seminerleri Tamamlandı

dd tarafından, Kar Gıda'nın Türkiye genelindeki 500'e yakın plasiyerlere yönelik düzenlenen "Satış Becerilerini Geliştirme" seminerleri Nisan ayında tamamlandı.

Seminerlerde daha çok pazarlama, satış, satış temsilciliği, satıcılık prensipleri, satıcının fonksiyonları, satış elemanının nitelikleri, müşteri ilişkileri, insanlarla iyi ilişkiler kurma prensipleri konuları üzerinde duruldu.



dd'den Kurum İçi Eğitimler

dd Değişim Dinamikleri, kurumunuza özel eğitimler düzenliyor.

Kurum ihtiyacına göre yapılabilecek eğitim ihtiyacı analizi çalışmaları ile gerçek eğitim ihtiyacı tespit ediliyor. Eğitim içerikleri şirket hedefleri ile uyumlu şekilde belirlenip program hazırlanıyor ve eğitim uygulanıyor.

m a k a l e

Kurumlara Özel Düzenlenebilecek Yüzlerce Eğitim Başlıklarından

Bireysel Başarıyı Geliştirme ve Etkili İletişim
Bütçe Hazırlama
Çalışma Yönetimi
Eğiticilerin Eğitimi
Enflasyon Muhasebesi
Etkin Takım Yönetimi ve Motivasyon
Genel Yönetim Problem Çözme/Karar Verme
Hastane Yönetimi ve Sağlık Ekonomisi
İleri Coaching ve NLP
İnsan Kaynakları Yönetimi
İşletmelerde Finansal Denetim Uygulamaları
İthalat İhracat İşlemleri
Kalite(sizlik) Maliyetleri
Kriz Döneminde İnsan Kaynakları Uygulamaları
Pazarlama Planının Oluşturulması
Plasiyerler İçin Satış Eğitimi
Profesyonel Satış Gücü Yönetimi
Profesyonel Yaşamda İmaj
Satınalma & Malzeme Yönetimi
Satış Yöneticileri İçin Hedef Belirleme Teknikleri
Stratejik Yönetim Planlaması
Şirket Değerlemesi
Temel Yöneticilik Bilgileri
Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000
Toplantı Zaman Yönetimi
Üretim Yönetimi
Veri ve Doküman Güvenliği
Verimlilik Arttırma Teknikleri
Yangın ve İlk Yardım
Yönetici Asistanı Eğitimi



Türkiye Vagon Sanayi A.Ş.'de "Üst Düzey Yöneticiler İçin Karar Destek Sistemleri" Semineri

dd Karar Destek Sistemleri "konulu bir seminer düzenledi. Tüvasaş Türkiye Vagon Sanayi A.Ş.'nin üst düzey yöneticilerinin katıldığı semineri Prof. Dr. Tanıl Kılınç sundu.

Seminerde üst düzey yöneticiler için oldukça önemli olan karar verme safhaları, kararsızlık nedenleri ve problem çözme teknikleri anlatıldı. Tüvasaş'ın Genel Müdür Yardımcıları, Daire Başkanları ve Müdür düzeyindeki yöneticilerinin katıldığı seminer büyük ilgi gördü.



Önder Orman Ürünlerinin Hedefi Dünyaya Açılmak

Danışmanlığını yaptığımız Önder Orman Ürünleri ile çalışmalarımız devam etmektedir. Şirketi hedeflerine taşıyacak uygun organizasyon yapısına kavuşmak, insan kaynakları ve yönetim kalitesini artırmak suretiyle iç piyasanın yanında dış ticaretini de geliştirmeyi hedefliyoruz.

"Hayatta başarılı olan kişi daima gerekenden fazlasını yapan ve bunu yapmayı sürdürebilendir"

Yeterince Güvende misiniz?



Acaba firmam güvende mi? Ya elemanlarım, ya ben? Güvenlikle ilgili donanım ve sistemleriniz nasıl? Güvenlik görevlileriniz bilgi ve beceri olarak yeterli mi? Güvenlik, 2002 yılında daha da önem kazandı. dd, Güvenlik Danışmanlığı hizmetlerini yeni standartlar ve yöntemler ekleyerek geliştirmiştir. Ülkemizde son dönemlerde ciddi olarak eksikliği hissedilen Güvenlik Danışmanlığı alanında dd ve Resport A. Ş. işbirliği ile teorik ve pratik eğitim sunma sürecini hızlandırmıştır.

Üsküdar'daki Kalite Projesi Devam Ediyor

Üsküdar Belediyesi'nin 20 ay önce başlattığı ve dd'nin üstlendiği proje kapsamında düzenlenen eğitimler devam ediyor. Tüm çalışanların katıldığı eğitimler ve büyük bir proje grubuyla yürütülen bu çalışmaların amacı, kurum çalışanları olarak toplam kalite anlayışıyla hizmet vermek, belediyeçiliğe yeni bir tanım ve anlam kazandırmaktır.



"Başarı, hareketle yakından bağlantılıdır. Başarılı insanlar, sürekli hareket halindedir. Hata yapar, ama asla vazgeçmezler".

Farklı Sektörler ve Farklı Çalışma Alanları...

2002 yılına yeni ataklarla başlayan dd, birçok farklı kuruluş ve kuruma özel çözümler sunarken, çalışma alanlarını ve sektörlerini daha da genişletti.

Öztürk Ateş Tuğla San. Tic. A.Ş., Yenikap Ambalaj San. ve Tic. Ltd. Şti., Özkartallar İnşaat San. ve Ticaret Ltd. Şti. gibi KOBİ'ler, kurumsal ve güvenli bir gelecek için dd'yi tercih ettiler.

dd, kapsamlı olarak yürüttüğü çalışmalarıyla değişime açık tüm firmaları, çatısı altında buluşmaya çağırıyor.

Doğru Liderleri Seçiyor musunuz?

Şirketin üst yönetiminde bulunan yöneticiler, potansiyel bir lideri tanımlamanın kolay olmadığını farkındalar. Çünkü değişen durumlar karşısında kişilerin başarılı veya başarısız olarak görülmesi de değişmektedir. Bu nedenle birçok üst düzey yönetici doğru karar vermek istediği halde, üst düzey pozisyonlara yanlış kişiler seçerek, şirketin maddi-manevi kaybına neden olmaktadır.

Üst düzey yöneticiler, işi yapma kapasitesine sahip kişileri belirlerken yanlış bilgilerden dolayı yanlış kararlar verebilmektedirler. Bazı özelliklere çok ağırlık verirken bazı özellikleri önemsememekte, bu durum ise ileride hatalı sonuçlara sebep olmaktadır. Yöneticilerin, bir aday değerlendiren, liderlik kriterlerini kapsamlı olarak ele almaları gerekir. Şöyle ki; işgörmeye kapasitesi çok yüksek birinin bu özelliği değerlendirilmekte, buna karşılık risikten kaçınma özelliği dikkate alınmamaktadır. Bunları ortadan kaldırmak, gruba tam ve doğru bilgilere ulaşmak ve kapsamlı liderlik kriterlerini gözden geçirmek için şu şekilde bir değerlendirme süreci izleyebiliriz.

Takım oyuncusu Olmak: Yönetimde fikir birliğine önem veren kişiler, bölüm-grubun düzgün çalışmasına yardımcı olarak iş hayatını kolaylaştırdıkları için bu kişilere önem verilir. Ancak bu kişilerin lider olma niteliğine sahip olmadıkları görülür. Ancak bunlara karşın bu kişiler, fikir birliğine varmadıkları konularda kararsız kalmaları onların işinin sonu olabilir. Bu kişilerin kurdukları takımlara baktığımız zaman; kendilerine benzer kişilerden oluşan takımlar kurduklarını, bu takımların ise homojen bir yapıya sahip olduklarından dolayı sinerjiden mahrum oldukları görülür. Gerçek liderlere baktığımız zaman aslında bunların takım oyuncusu olmadıklarını, başka bireyleri takım çalışması için seçtikleri halde takıma sahte bağlılık gösterdikleri görülür. Yani aslında bunlar bağımsız düşüncüler, herkesin fikrini dinleme zorunluluğu hissetmezler.

Elele Koçluk: Lider hatalarından birisi de, bu kişilerin diğer çalışanlarını himaye altına almalarıdır. Güçlü kişiliğe sahip lider, bireyi seçer ve onları yetkilendirerek sorunlarını kendilerinin halletmesini sağlar.

İşgörmeye Ustalığı: Problem çözme yeteneği, kavramsal stratejik düşünme yeteneğini gölgeler. Ancak bu yeteneğe sahip olma, hangi problemin çözüleceğini bilmeyi kolaylaştırır. Liderlik özelliği işte burada ortaya çıkar. Lider bulanık ve belirsiz problemlerde usta olmalıdır. Bu tarz liderler gri bölgede rahat hareket edebilmekte, karmaşık durumları fırsata dönüştürebilmektedir. Burada problem çözme yeteneğine sahip olan yönetici ise, karar almada belirsizlik altında tereddüt etmekte ve bu kişiler üst yönetime çıktıkları zaman başarısız olmaktadır. Buradan operasyonel yöneticileri küçümseydiğimiz anlamı çıkarılmamalıdır. Operasyonel beceriye sahip olmayan ancak geleceği görme becerisine sahip bireyler, operasyonel yönü kuvvetli kişilerin desteği ile güçlü yönetici olabilirler.

Dinamik-Halka Açık Konuşmak: Üst yönetim bireyin sunum becerilerine, kendilerini nasıl gösterdiklerine önem verirler. Bu önemlidir ancak bunlar geliştirilebilir. Burada düzeltilmesi zor olan şey; sosyal beceri yetersizliğidir.

İşlenmemiş Hırs: Yöneticiler bireyin alçakgönüllülüğü nedeniyle hırsını yeterince ifade edemediği yanlışına düşebilirler. Unutulmamalıdır ki; bir çok önemli yönetici alçakgönüllüdür ve bireysel mütevazilik liderler arasında önemli bir göstergedir.

Benzersizlik-Aşinalık: Üst yönetim bireyin geçmişine bakarak kendine benzeyen (ırk, cins, sosyal-kültürel-coğrafik nedenler) adayları lider olarak seçmektedir. Bu gibi farklılıkları ya da benzer bir şirkette karşılaştırılabilir pozisyona sahip olmadıklarından dolayı bir çok aday gözden kaçır.

LİDERLİK, SOĞANIN KABUĞUNU SOYMAK: Lider seçimindeki süreç yetersizliği nedeniyle lider adayının tam resmi çıkmamaktadır. Yöneticiler genelde performans odaklanmakta, yeterlilikleri incelemekte ama davranış özelliklerini anlamada yetersiz kalmaktadır. Bunun için geliştirilen yöntemde ise; bir grup insan biraraya gelerek adayın geçmişini tartışabilir. Bu grup; adayın yöneticisi, eski yöneticisi ve diğer yöneticilerden oluşur. Bu grup, şirketteki bir yönetici veya danışman tarafından yönetilir. Buradaki amaç; kişi tek başına değerlendirdiği zaman bazı şeyleri rahatsız edici bulmaz ama diğer insanların da kendisiyle aynı fikre sahip olduğunu öğrenince kararını kesinleştirir. Son olarak; lider hakkında karar verirken onda bulunması gereken özelliklerle ilgili şu konuları içeren sorular sorulabilir:

Dürüstlüğü: Sakladığı, çarpıttığı veya abarttığı bilginin olup olmadığı, bunu hangi koşullarda yaptığı, katı bir düşünce yapısına sahip olup olmadığı araştırılır.

Adayın Bilgi ve Beklentilerini Aktarma: Burada ise, ikna ediciliği, konuşma tarzı, agresifliği incelenmelidir.

Konuları irdeleme - Sonuç Çıkarma: Değişik bilgi toplama ve düzenleme becerisi, mantıklı karar verme, belirsizlik durumu davranışları, stratejik düşünce yapısı, kurum için oluşturduğu vizyon ve gerçekleştirme yolları, gelecekle ilgili öngörüler de incelenmelidir.

Takım Yürütme: Takım oyuncusu olarak varlığı, kendisinden daha üstün kişiler karşısındaki tutumu, farklı bireylerle çalışma becerisi, destek arayışı, motive etme tarzı, görev ve sorumluluk dağıtma, farklı konulara ilgisi gibi konular ile alakalı soruların cevapları adayda araştırılarak lider seçmede hataların en aza indirilmesi ve şirket adına doğru karar alınması sağlanabilir.

Harward Business (çeviri)

"İstediklerinizi elde etmek için çaba harcamayınız. Aksi takdirde, elinizdekileri sevmek zorunda kalırsınız"

