BEN AİLE ŞİRKETİ: SIRADAKİ LÜTFEN

- Dünyada ülkeden ülkeye **%65-80** arasında değişim gösteren aile şirketi oranının ülkemizde aşağı yukarı **%95** olduğunu görüyoruz.

- Değişimi yönetemeyenler işletmelerini profesyonel bir şirket gibi değil, aile gibi yönetiyorlar.

- Türkiye'deki aile şirketlerine baktığımızda en büyük sorunun, **kurumsallaşma ve profesyonelleşmeye geçişte ve yönetimin ikinci nesle devrinde** yaşandığını görüyoruz.
  Aile şirketlerinde ***patronlar***, yetki ve sorumluluğu devretmekte, profesyonellere güvenmekte zorluk çekiyorlar.

- Aile içinde kardeşler, eltiler, görümceler ve yeğenler arasında yaşanan çekişmelerin yaşanmasının coğrafi sınırların yok olduğu bir dönemde olması ise, aile şirketlerini **"YE" ya da "YEM OL"** seçeneği ile karşı karşıya getiriyor.

- Her türlü değişimin çok hızlı olduğu **bilgi teknolojilerin ağırlığını** her geçen gün biraz daha fazla hissettirdiği günümüzde yeniden yapılandırma ve buna bağlı olarak **kurumsallaşma**, özellikle aile şirketleri için büyük önem arz etmektedir.

- Türkiye'deki şirketlerin yaşadığı temel sorunu, **her şeyin yönetim kurulunda olup bitmesi**…
  Şirketler bu nedenle **stratejik hatalar yapıyor ve plansız büyüyorlar**.
  Patronların iki dudağı arasından çıkan sözler şirketleri içinde bulundukları duruma getiriyor.

- "**Türkiye'de şirketleri babalar kurar, oğullar yer, torunlar batırır**."

- Hızlı ve plansız büyüyen şirketlerin temel hatalarının başında, net olarak tanımlanmış **vizyon ve misyonlarının bulunmamasından** kaynaklanmaktadır.
  Sağlam temelli stratejik hedeflere ve bunları gerçekleştirmek için gerekli araçlara sahip olmayan bu tip şirketler başarısızlıkla yüz yüze kalıyorlar.

- **Fortune 500** içinde yer alan şirketlerin **%40'ından fazlasının** aile şirketi olduğu bilinmektedir.
  Dünyadaki aile şirketlerinin **ortalama yaşam süresi 18.2 yıl olup**, aile şirketlerinin onda yedisi ikinci kuşağa geçememektedir.
  Dünyadaki her **10 aile şirketinden 3 tanesi ikinci kuşağa devredebiliyor**.
  Bunların da aşağı yukarı yarısı üçüncü kuşağa kalmadan yok olup gitmektedirler.

- Dünyada ülkeden ülkeye **yüzde 65-80 arasında** değişim gösteren aile şirketi oranının ülkemizde aşağı yukarı %95 olduğunu görüyoruz.
  İkinci kuşaklara kalan oran dünya verilerinde olduğu gibi **%30**.

- ***Kurumsallaşmalı mı?***
  Hem "**evet**" hem de "**hayır**".
  "**Evet**", çünkü gelecek kuşaklara sistem kurmuş ve küresel rekabete dayanıklı "**uzun erimli**" bir şirketi miras bırakmak.
  "**Hayır**", çünkü kurumsallaşacağız diye, danışmanın aileyi, çalışanları ve yöresel özellikleri bilmeden ve tanımadan; başka bir deyişle mevcut dinamikleri göz ardı etmesi sonucu işleyen sistemi bozma riski.

- Elbette sistem peşinde koşacağız ve kurumsallaşacağız.
  Gelecek kuşakların yol haritasını çizeceğiz; bu anlamda **Aile Konsey'ini** kuracağız ve **Aile Anayasa'sını** oluşturacağız ki, geleceğe güvenle bakalım, huzurlu olalım ve gönlümüz rahat etsin.

- **Niçin kurumsallaşmak istiyorsunuz?**
  "Gelişmek için".
  Gelişmek için değişmek gerekir, değişime hazır mısınız?
  "Değişim nedir?"
  "Değişim, öndekileri yakalama yarışıdır, alışkanlıkları sorgulama alışkanlığıdır".
  Bunun için;
  - ✓ **Yönetim tarzımızda,**
  - ✓ **İş yapış yöntemlerimizde,**
  - ✓ **Organizasyonel yapılanmamızda,**
  - ✓ **Üretim sistemlerimizde,**
  - ✓ **İnsan ilişkilerimizde,**
  - ✓ **Düşünce tarzımızda değişim şarttır.**

- Dünkü bilgi ve deneyimlerimizle **bugünü ve yarını yönetmemiz** mümkün görünmüyor.
  Statükocu, değişime direnen bazı kadrolarınızı ve **paradigmanızı** değiştirmeye hazır mısınız gerçekten?

- Bilginin en büyük güç olduğu çağımızda bireyler ve kurumlar kendilerini yeniledikleri oranda değişen koşullara uyum sağlayabilmektedir.
  "**Hayatta kalanlar ne kendi türlerinin en zekisi, ne de en güçlüsüdür.**
  Hayatta kalanlar değişime ayak uyduranlardır."

- Günümüzde rekabetin bir tek odağı vardır, o da **müşteridir**.
  Kalite ancak ve ancak kaliteli malzemeyle, kaliteli çalışanlarla ve kaliteli ilişkilerle birlikte üretilebilir.
  Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü becerisi sergileyemeyen şirketler, zaman içinde yok olmaya mahkumdur.
  İşte **kurumsallaşmanın amacı**, başında bulunduğumuz şirketi; değişen çevre koşulları, değişen teknoloji, değişen müşteri talepleri ve değişen rekabet koşullarına göre yeniden gözden geçirmek ve buna bağlı olarak gerekli önlemleri zaman kaybetmeden almaktır.

- İstatistikler, Türkiye'de "**4. kuşağa**" ulaşabilmiş aile şirketi oranının **yüzde 3**'ü geçmediğini ortaya koyuyor.
  Bu sonucu doğuran en önemli etken ise **aile içi iletişimsizlik**.
  Buna önlem olarak dünyada pek çok aile şirketinin giderek daha yaygın olarak kullandığı "**Aile Konseyi**" formları oluşturuluyor.

- **Konseyler** yaratıcı bir şekilde kullanıldığında, ailenin ele almak istediği pek çok konuyu tartışma ve kara bağlama olanağı verir.
  Aile Konseyinde tartışılan konular arasında, aile üyesi çalışanının şoför ve hizmetçisinden, kendi aile bütçesine ayırdığı paya kadar her şey yer alabiliyor.
  Bunun yanında konseyden çıkacak şirkete dair öneriler de yönetim kuruluna iletilebiliyor.

- Yönetim kurullarının aksine, **konseylerin temeli**, açıklık ve katılımcılığa dayanıyor.
  Burada **Aile Konseyi üyesinin** yönetim kurulunda olması **gerekmiyor**.
  Asıl amaç, aile şirketinde çalışmayan kesimin resmi bir ortamda temsil edilmesi.
- Dünyanın ünlü pek çok kuruluşunda da **Aile Konseyi** kavramı formüle edilmiş durumda.
  Bu aile şirketleri, kurumsallaşmış yapıları nedeniyle 3. kuşağın ötesine geçmeyi başarmış ender firmalar arasında yer alıyor.

- Türkiye'de **Aile Konseyi** ve **Aile Anayasası**'nı konumlandırmış şirket sayısı oldukça az.
  Olan örnekler ise genellikle danışmanlık şirketi aracılığıyla bu yapılanmayı oluşturuyor.

- **Family Business Consulting** Yönetim Kurulu Başkanı **Haluk Alacaklıoğlu**, Türk aile şirketlerinin **aşiret yapılarını kaybetmediklerini** söylüyor.
  Türkiye'ye baktığınız zaman, aşiret mantığının hala sürdüğünü görüyorsunuz.
  Çoğunlukla sülale diye adlandırılan aile kurumları fazlalıkta.

- **Aile Konseyi** ve anayasasının bir diğer yararı da **yetki delegasyonu** sorununu çözebilmesi.
  Günümüzde pek çok aile şirketinde yetki delegasyonu etkin yapılmadığı için sorunlar yaşanıyor.
  Yetkiyi bırakmak istemeyen aile şirketi yöneticisi, her türlü kararı kendi vermek isteyince ortaya ciddi sorunlar çıkıyor.
  Yetki sahibi aile üyesi kişi 'her türlü dokümanı ben okuyup imzalayacağım' diyorsa, süreçlerde önemli bir tıkanma yaşanır.
  Bu şirketleri **yavaşlatır.**

- **Aile Konseyi** ve **Aile Anayasası** yönetim kurulunu etkinleştiren bir faktör.
  Aile üyeleri genellikle şirketle ilgili düşünceleri olduğunda firmanın CEO'sunu arayıp bunu iletme yolunu seçebiliyorlar.
  Konsey, bunun olmasını engelliyor.
  Konsey içinde tartışılan konular genel bir görüş ve öneri olarak profesyonellere iletiliyor.
  Böylece esas görevi şirketin yönetimi olan kişiler de işlerine odaklanabiliyor.
  Oysa günümüzde çoğunlukla yönetim kurullarında bu istekler konuşulmak zorunda kalınıyor.

- Türkiye'de çocuklara şirket içinde de çocuk gözüyle bakılıyor ve fikirleri ciddiye alınmıyor.
  Mücadeleci bir hayat süren aile başkanı, '**ben çektim, çocuğum çekmesin'** yaklaşımıyla, bir sonraki kuşağı korumacı bir tavırla büyütüyor.
  Bu nedenle de **her iki kuşak** yaşamın farklı renklerini tadıyor.

- Aile Anayasası, yeni kuşakların şirket yönetimine katılımını da koşullara bağlıyor.
  Aile Anayasası **aile yapısının resmileştirilmesi için kullanılan bir araç**.
  Anayasanın ilk bölümü, **aile misyonunun belirlenmesi**.
  Aile misyonu, ailenin genel felsefesini ve bulunduğu iş alanlarında bulunma nedenlerini açıklıyor.
  Aile anayasasının ikince bölümü ise **gelecek vizyonunu** belirliyor.
  Anayasanın son ve yön gösterici bölümü olan '**hareket planı'** ise aile şirketlerinde görev alan aile bireylerinin eğitim planlarını, aile içi davranış kurallarını, aile bireyleri arasındaki kişisel veya iş ile ilgili problemlerini giderme prensiplerini içeriyor.

- **Yönetim kurulunun** ağırlıklı olarak profesyonel, çıkar çatışması olmayan ve zaman ayırabilecek kişilerden oluşturulması esastır.
  Yönetim kurulunun **temel görevleri** arasında ortakları temsil etmek ve haklarını korumak, uzun dönemli iş stratejilerini oluşturmak ve performansı izlemek yer alıyor.
  Yönetim kurulu; idareye yönlendirir, izler ve denetler.
  Bununla birlikte kurul; stratejik konularla ilgilenir, operasyonel konuları idareye bırakır.
  İcranın içinde yer almaz.
  Ayrıca **yönetim kurulunda aile meseleleri de yer almaz.**
  Aile konseyi üyeleri, sadece yönetim kuruluna aile meclisinin tavsiyelerini iletir.
  Yönetim kurulu, bunları dikkate alıp almamakta serbesttir.

- **Aile şirketinde geçiş dönemi neden kritiktir?**
  - İşi devreden aile büyüğüyle işi devralan aile ferdi arasında yaşanan kuşak çatışması
  - Kardeşler veya kuzenler arasındaki rekabet
  - Veliahdın kabul edilmemesi
  - Bir sonraki kuşağa devir planlamasının iyi yapılmaması
  - Ehil olmayan kişilerin yönetimde söz sahibi olması
  - Aile liderinin işi zamanında terk edememesi
  - Yetenekli profesyonelleri aile şirketine çekmekte karşılaşılan zorluklar
  - Ailenin kültürü ile profesyonel yönetim kültürü arasındaki çatışma
  - Doğru ve işler bir yönetsel yapı kurulamaması
  - Aile şirketlerinin kurumsallaşmakta geç kalması

- Türkiye'de görülen tipik bir durum da **birinci kuşak patronların** bir türlü işten elini tam anlamıyla çekmek **istememesidir.**
  Küçük şirketler hariç bütün aile şirketlerinde bazı kilit noktalarda **aileden olmayan profesyonellerin** istihdam edilmesinde yarar var.
  Profesyonel desteğin ikinci veya **üçüncü kuşakta** alınması şart.
  İş fazla büyümeden kurumsallaşmanın temelleri atılmalıdır.
  İş ve görev tanımları yapılmalı ve yazılı kurallar haline dönüştürülmeli.
  İşletme için personel, satın alma, görev yetki vb. yönetmelikleri oluşturulmalı.
  Yetki ve sorumlulukları dağıtarak profesyonel bir yönetim oluşturulmalı.

- Aile şirketlerinde yaşanan diğer konu, **delege etme sorunu**dur.
  Girişimcilerin ellerindeki kontrolü bırakmamaları en fazla 1'inci ve 2'inci jenerasyonda görülüyor.
  Kendi işlerini delege edebilen kişiler ise bu kararı ancak 50-55 yaşlarında verebiliyorlar.
  Bu yaşlarda kontrolü bırakmaları gereken zamanı da tayin ediyorlar.
  Buna göre **plan** yapıyorlar.
  Bu **transformasyonun** başarılı gerçekleşmesinde yönetim kurullarının rolü büyük oluyor.
  Yardımcı rol üstleniyorlar.

- Aile şirketlerindeki yönetim kurullarındaki en önemli nokta **bağımsız danışmanlardır**.
  Bir aile şirketinde **en az 2 bağımsız danışmanın** görev alması gerekli.
  Bu kişilerin farklı aile şirketlerinde çalışmış hatta liderlik yapmış olmaları da çok yararlı.
  Uyumlu bir çalışma için bu kişilerin aile şirket yapısını anlaması ve aileye de saygısının olması gerekiyor. Bu sayede kurul içinde çok yararlı öneriler sunabilirler.

- Aile üyeleriyle Yönetim Kurulu arasındaki **bağ**, aile şirketi olmayan firmalardaki gibi olmalı.

- **Bağımsız danışmanlar** bir sonraki jenerasyonun lider adaylarının da gelişiminden sorumlu olabilirler.

- ***KOÇ HOLDİNG***
  Kararlar, **7'si profesyonel 13 üyeli Yönetim Kurulu'nda** alınıyor.
  Aile komitesinde ise Koç Ailesi'nin **yatırım kararları** görüşülüyor.
  Bunun dışındaki kararlar yönetime tavsiye olarak sunuluyor.
  Koç Holding'de aile bireylerinin çalışması, ast ve üstlerin **performans değerlendirmesine** bakılarak yapılıyor.
  Aile bireyleri bütün çalışanlara uygulanan süreçten geçmek **zorundalar**.
  "Aile Anayasası" uyarınca, gelecek kuşaklar için kariyer planlama ve geliştirme programları sistematik bir şekilde yerine uygulanıyor.
  Bu nedenle **yetki devri sorunu** da yaşanmıyor.

- ***SABANCI HOLDİNG***
  McKinsey'in danışmanlığında "**Aile Konseyi" ve "Aile Anayasası**" kavramlarını uygulamaya başladı.
  Aile Konseyi'ne üyelik için kişinin holdingde belirli bir hisse payının bulunması şartı aranıyor.
  Bu konseyde kardeşler, eşleri, çocukları ve damatlar üye olarak yer alıyor.
  Toplantılar ise 3 ayda bir yapılıyor.
  Aile Anayasası ile aile bireylerinin işe girmesi için, belirli kurallar benimsenmiş.
  Aile konseyi, kendi içinde kurallar koymuş ve belirli prensiplerle hareket eden bir yapı oluşturmuş.
  Örneğin, üniversiteyi bitirmiş bir aile üyesinin, kaç yıl içinde genel müdür yardımcısı olabileceği **anayasada yazılı**.

- ***ECZACIBAŞI***
  Ailede gelecek kuşaklara sorumluluk devrini ve aile bireylerinin hangi koşullar altında görev alabileceklerini belirleyen kurallar, **Aile Anayasası**'nda ortaya konulmuş.
  Bu anayasa ise topluluğun kurucusu **Nejat Eczacıbaşı** tarafından hazırlanmış ve titizlikle uygulanıyor.
  Aile Meclisi'nin görevleri arasında hedeflerin belirlenmesi, kaynakların verimli değerlendirilmesi ve üst yönetimin atanması var. Bu kararlar dışında kalan her türlü işlev, profesyonellerin yetkisine bırakılıyor.
  Anayasada aile üyeleri hiçbir şekilde konuları dışında müdahalede bulunamıyor.

- **Kurucu patron** olan babanın hiç ölmeyecekmiş gibi davranarak, şirket içinde uzun vadeli yönetim stratejileri oluşturmaması kötü sona giden yolda atılan ilk yanlış adımı oluşturuyor.
  Şirketi kurup belirli bir noktaya taşımış olan girişimci, aynı bir sanatçının eseriyle uğraştığı gibi, yıllarını şirkete ve onun şekillenmesine verdiği için, haliyle yönetimden ayrılmakta **güçlük çekiyor**.
  Babanın işten çekilmesi durumunda ise, boşalan koltuğa kimin oturacağı konusunda mantıklı karar verme yetisini kullanamayan aile bireyleri, **duygusal dürtüleri** ile seçim yapıyor.
  Kardeşler arasında yaşanan kıskançlık, birbirleri üzerinde egemenlik kurma dürtüleri ve tabii ki para hırsları da birçok **aile şirketinin sonunu** hazırlıyor.

- **Go-go companies (Go go şirketler)**
  - Tıpkı bebekler gibi **aynı anda pek çok farklı yöne hareket** ederek başlarını derde sokuyorlar. Emeklemeyi yeni öğrenen bebeklere benzer olarak sadece fırsatları görüyor ve asla sorunlarla **yüzleşmiyorlar**. Neredeyse her alana girmeye hazırlar ve **çok hızlı hareket ediyorlar**.
  - **Go-go şirketler**, ürün odaklı olmaktan çok piyasa odaklı işliyorlar.
    Onlar için öncelikli hedef, mümkün olan **en fazla satışı** gerçekleştirmek.
  - **Go-go şirketler** başarıya o kadar inanıyorlar ki, yapılmaması gereken şeyleri tartışmaya bile gerek görmüyorlar. Bu nedenle tamamen satışa odaklanıyor ve ürünü **unutuyorlar.**
  - **Go-go şirketler** için her şey **heyecan verici** oluyor.
    Bu nedenle dikkat eşikleri de son derece düşük seyrediyor.

- Sayısal büyüme peşinde koşan şirketlerin liderlerinin **iyi birer dinleyici olmadıkları** savunuluyor. Şirketin kurulma aşamasında olanaksız görünmesine rağmen hedeflerine ulaştıklarını düşünen liderler, ilerleyen zamanda da hep haklı çıkacaklarını düşünüyorlar.

- Şirketin, içinde bulunduğu zor durumdan çıkması için şirketin lideri organizasyon içinde bir kontrol mekanizması oluşturmaya ve kurallar koymaya karar veriyor. Ancak, bu kuralları ilk yıkan da yine **kendisi** oluyor. **Delegasyon** ve iş bölümünün olmadığı bu şirketlerde lider, her ne kadar işleri yöneticilere delege ediyor gibi görünse de yine kendi fikri alınmadan hiçbir şeyin yapılmamasını şart koşuyor.

- "**Go-go sendromu**"na, doğru strateji geliştirmeyen tüm şirketlerin yakalanması kaçınılmaz oluyor. Özellikle aile şirketlerinde üyelerin sözleri koşulsuz uygulanıyor.

- **Tek patron ve tek otorite**, şu anda Türkiye'deki şirketlerin en büyük hastalığı durumunda.

- Go-go şirketlerde liderler, kendilerinde ve sistemde hata aramak yerine çalışanlarına, **"Eğer bu işi şu şekilde yapsaydın daha iyi olabilirdi"** diyerek sürekli onları **suçlama yolunu** seçiyorlar.

- Go-go sendromu'na kapılan şirketler, bir anda taşıyabileceklerinden **çok daha büyük yatırımların altına** giriyorlar.

- **Hızlı ve plansız büyüyen şirketlerin** temel hatası, net olarak tanımlanmış **vizyon ve misyonlarının bulunmamas**ından kaynaklanmaktadır.
  Sağlam temelli stratejik hedeflere ve bunları gerçekleştirmek için gerekli araçlara sahip olmayan bu tip şirketler başarısızlıkla yüz yüze kalıyorlar.
  Bunun yanında, başarı düzeylerini ölçümleyecek **performans göstergelerinin bulunmaması, organizasyon yapılarının, iş süreçlerinin, insan kaynakları** ve **bilgi sistemlerinin** hedeflerine ulaşacak doğrultuda yapılanmamış olması da Go-go şirketler için sorun yaratıyor.

- Bütün büyük sistemler çıldırmaya çok yatkındırlar.
  Büyümenin sınırları vardır.
  O sınıra ulaştığınızda patlama gerçekleşir ve büyük kütle parçalara ayrılır.

- **Firmaları İpten Alacak 7 Öneri**
  1. ***Katılım ve bağlılık:***
     Çalışanlar yeteneklerini düzenli bir şekilde kullanmalıdır.
  2. ***Kabul görme:***
     Elemanlarınızı çırak olarak değil, usta olarak görmelisiniz.
  3. ***Beğenilme:***
     Hangi davranışları beğendiğinizi ve ödüllendireceğinizi açıkça belirtmelisiniz.
     Beğendiğiniz, övdüğünüz ve ödüllendirdiğiniz davranışların yinelenme olasılığı çok fazladır.
  4. ***Gerçeği söyleyin:***
     Çalışanlara şirkette neler olup bittiğini anlatın.
     Siz bilgileri saklarsanız, boşlukları onlar doldurur; çoğunlukla da yanlış bilgilerle.
  5. ***Güvenlik ortamı:***
     Elemanlarınızdan aktif katılım bekliyorsanız, bir güvenlik ortamı oluşturmak zorundasınız.

6. ***Şevk:***
   Ekibinizin gelişmesinden şevk ve heyecan duyun.
   Elemanlarınızın risk alması sizi heyecanlandırmalı.
7. ***Yenileme:***
   Mükemmelliğe olan bağlılığınızı ortaya koyarak çalışanlarınızı sürekli bu konuda uyarın.
   Onlar söylediklerinizi dinlemekten çok, davranışlarınızı izliyorlar.

- *"Hayatta kalmayı canlıların en güçlüsü ya da en zekisi değil, değişime en iyi ayak uyduranı başarır."* ***Charles Darwin***

- **Çeviklik,** kurumunuzun değişime tepki verme yeteneğidir.
  Değişimin giderek daha hızlı ve daha az tahmin edilebilir hale geldiği bir dünyada, **kurumların hayatta kalabilmesi için** çevikliğin artması çok önemlidir.
  Çeviklik, değişmekte olan küresel ortama uyum sağlayabilmek ve küreselleşmenin gereksinimlerini karşılayabilmek için, bir şirketin yanlışlarını mümkün olduğu kadar **çabuk düzeltebilme yeteneği**dir.
  Değişen dünyada değişmeden kalan şirketler ataletli, dünyadaki değişimi anında algılayarak hızlı ve doğru bir şekilde adapte olabilen şirketler ise çeviktir.
  Çevik şirketlerin karakteristik özelliği **hızlılık ve esnekliktir**.
  Hızlılık; şirketin faaliyetlerini yürütürken, sorunları çözerken, değişime cevap verirken süratli olunmasıdır. Esneklik, piyasadaki değişiklikleri görebilme, yeni şartlara ve müşterinin beklentilerine hemen adapte olabilme becerisidir.

- **Kurumsal çeviklik, iki farklı düzeyde ele alınmalıdır:**
  1. Stratejik seviyede çeviklik
  2. Operasyonel seviyede çeviklik

- Stratejik seviyede çeviklik, çevresel değişiklikler, Pazar eğilimleri ve müşteri beklentilerindeki farklılaşmayı erken algılamak, hemen yorumlamak, yapılması gereken kararları bir an önce almak demektir.

- Operasyonel seviyede çeviklik ise alınan kararları uygularken atak, hızlı ve esnek olmaktır.

- **Çevik şirketleri diğerlerinden belirgin olarak ayırıp başarılı olmalarını sağlayan özellikler ise:**
  - Hızlılık
  - Esneklik
  - Müşteri odaklılık
  - Keskin gözlem gücü
  - Hızlı karar alabilme
  - Değişime ve denemeye yatkınlık
  - Teknoloji kullanımı
  - Süreç ve insan performansını sürekli ölçme
  - Sonuç odaklılık
  - Eylem ve odaklılık

- **Çeviklik çevrimi 4 aşamadan oluşur:**
  1. Algılama
  2. Yorumlama
  3. Karar verme
  4. Uygulama

- **Çevik şirket olabilmek için neler yapmalıdır?**
    - Basitleştirme
    - Standartlaştırma
    - Modülerlik
    - Entegrasyon

- Bir Volkswagen'ın Porsche kadar hızlı gitmesini sağlamak için gaz pedalına daha sert basmanız gerekmez, arabayı yeniden tasarlamanız gerekir.

- *"Geniş düşün, dar başla, çabuk bitir."*

- **500 Büyük Listesine Girmek**
    - **Vizyon:**
      Bir vizyon mutlaka olmalı.
      Son derece açık bir şekilde ortaya konulan vizyonun, bütün çalışanlara anlatılması ve paylaşılması da gerekiyor.
    - **Yetki:**
      Yetki devri, modern yönetim gereği.
      Patronlar, çalışanlarına mutlaka bir iş ortağı gibi bakmalılar.
    - **Performans:**
      Çalışanların performansı mutlaka izlenmeli ve ölçülmeli.
      Hedefler paylaşılmalı ve çalışanlara sık sık geri dönüşümle bilgi verilmeli.
    - **Ekip:**
      Çalışanlar ekipler şeklinde organize edilmeli.
      Böylece sinerji, moral ve verimlilik artırılmalı.
    - **Tüketici:**
      Müşterilere ve tüketiciye, işin en önemli parçası olarak bakılmalı.
      Her yönetici ve çalışan, müşteriye odaklı bir yaklaşım benimsemeli.
    - **Kalite:**
      Şirket, kaliteli hizmet ve ürün ürettiği için kendisiyle gurur duyar hale gelmeli.
    - **İletişim:**
      İletişim, şirketin benzini gibidir.
      O olmadan, tıpkı motorda olduğu gibi, şirket işlemez, aksar.
    - **Etik:**
      Yöneticiler, çalışanlarının günlük işlerinde ahlaki kurallara uyacağına, şirketin saygınlığına özen göstereceğine inanırlar.
    - **Sağlıklı yaşam:**
      Şirketler, sağlıklı yaşayan ve kendini iyi hisseden çalışanların daha verimli olacağını bilirler.
    - **Kar:**
      Herkesin bildiği gibi kar, şirket için kaçınılmazdır.
      Ancak kar elde etmek, bir şirket için tek ve kaçınılmaz hedef olamaz.

- ***" Büyük balık küçük balığı değil, hızlı balık yavaş balığı yutar."***
  Artık küçüğü yutarak değil, **yavaşı geçerek büyük olunuyor**.

- Başarı sadece birkaç yıllık hızlı büyüme, başarılı mali tablolar ve sektöründe liderlik değil.
  Başarı, aynı zamanda **kalıcı olmak ve uzun ömürlü şirket olmak** anlamına da geliyor.

- *"Bir kuruluştaki değişim hızı, kuruluş dışındaki değişim hızından düşükse, o kuruluşun sonu yakındır."*
  Jack Welch

- Şirkette büyüme, sadece üst düzey yöneticilerin işi değildir.
  Nasıl ki tasarruf tedbirleri aldığınızda herkesi işin içine katıyorsanız **büyürken de aynı şeyi yapmalısınız**.

- **100 gün metodu:**
  Şirket içerisinde büyüme ile ilgili departmanlardan kişileri bir araya getirin.
  Eğer mümkünse bu büyüme grubunun içerisine potansiyel müşteri olabilecek bir kişiyi de dâhil edin.
  Bu gruba, geliştirdikleri gelir getirici projesinden bir sonuç alabilmeleri için 100 gün süre verin.

- Bir liderin en önemli görevi şirketteki **yanlış inançları bulup ortadan kaldırabilmesidir**.

- Şirketler yetenekli ve rekabetçi elemanlar kullandığında rekabetçi konumları artar.
  Bu nedenle **doğru bir insan kaynakları yönetimi** hedeflerin gerçekleştirilmesi için önemlidir.

- **Girişimcilik** krizle birlikte tüm dünyada değişti.
  Teknik bir aksiyondan büyük iş operasyonlarına kadar her şey artık birer girişim.
  Amerika, girişimciliği sürekli destekler.
  Girişimcilik, **kapitalist ekonominin temeli**dir.
  Girişimcilik çok yeni bir kültürün **bütünleyici adıdır**.
  Girişim süreci yalnız ekonomik faaliyeti kapsamaz.
  Bir siyasi parti bile girişimci özelliklere sahip olabilir.
  Devletler de çoğu zaman girişimci sıfatını hak ederler.
  Uçurumun kenarından dönen Çin, bugün gelişen ekonomisini ucuzcu girişim kültürüne borçlu.
  Girişim ruhunu kaybeden büyük işletmeler **paralize** olurlar.
  Sorun olmadan girişim olmaz, tıpkı **rekabet** olmadan girişimin olmayacağı gibi.

- Bir **yönetim kurulunun en önemli görevi**, strateji belirlemek iken, kaybeden yönetim kurulları operasyonun da içinde yer almayı tercih ediyor.

- **Kültür**, toplumun temel bireyi olan insanın, hayatındaki maddi ve manevi olmak üzere tüm yaşam dinamiklerini kapsayan, ulusların dünyaya bakışlarına, hayat tarzlarına göre sürekli değişim içinde olan dinamik bir kavramdır.
  Toplumlar gibi kurumların da amaçları, iş hayatına bakış açıları, değerleri, ilkeleri, yani kendilerine özgü nitelikleri vardır.
  İşte, bir işletmenin tüm çalışanları tarafından paylaşılan inanç, anlayış ve kurallar bütünü **kurum kültürünü** oluşturur.

- **Kurum kültürü:**
  - ✓ İnformeldir.
  - ✓ Yazılı değildir.
  - ✓ Tüm çalışanları ayrı değerler ve aynı çalışma anlayışı çevresinde yaklaştırıp birbirine bağlayıcı rol oynar ve kuruma bütünlük kazandırır.
  - ✓ Değişen çevre koşullarında hedefin kaybolmamasını sağladığı için yol göstericidir ve kontrol aracıdır.
  - ✓ Kişilerin nasıl davranması gerektiğini açıklar.
  - ✓ Kuruluş için neyin önemli olduğunu belirler.
  - ✓ Kişilerin birbirleri ile olan etkileşim biçimini belirler.
  - ✓ Ne için çaba gösterilmesi gerektiğini anlatır.
  - ✓ Çalışanlara organizasyonel aidiyet hissi verir.
  - ✓ Organizasyonel kimliği oluşturur.

- Ortak hedef ve inançları ifade eden **vizyon**, bir kurumun yönünü belirlemede hayati öneme sahiptir ve bu anlamda kurumun akıllardaki imajı olarak da düşünülebilir.
  Vizyon, çalışanları **ortak noktada birleştirme**de çok etkilidir ve belirli vizyonu olan organizasyonlar diğerlerine göre daha başarılı olurlar.

- **Vizyonun özellikleri;**
  - Gelecekle ilgilidir
  - Misyon değildir
  - Doğru ya da yanlış olamaz
  - Kendisi ile uyuşmayan faaliyetler dışındakileri hiçbir zaman sınırlamaz

- Bir organizasyonda **paylaşılan bir vizyon**, insanların organizasyonla ilişkisini değiştirir.

- **Misyon** her kuruluşun belirleyip geliştirmesi gereken bir kavramdır.
  Misyon;
  - Amaç ve yön duygusunu sağlamalı
  - Kurum kültürünü oluşturmalı
  - Rekabet ve motivasyon için hizmet etmeli

- **Misyon rekabet ortamı yaratır.**
  Misyon hazırlanırken; kurumdaki bütün çalışanlar tarafından paylaşılmasına, kurum çalışanlarının misyonunun yapısını bilmesine, kurumsal anlamda misyon konusunda uzlaşmaya varılmasına ve misyonun çalışanları etkilemesine önem verilmelidir.

- **İletişim**, kişileri birbirine bağlayan ve onların sosyal bir grup olarak uyumlu biçimde çalışmasını sağlayan bir bağdır.

- Bir kurumda çok iyi planlar yapılabilir, çok iyi kararlar alınabilir; ancak bunlar uyumlu bir şekilde uygulamaya alınmadıkça ve çalışanlarca paylaşılmadıkça anlam ifade etmezler.

- **İletişimin fonksiyonları:**
  - Bilgi sağlama
  - Etkileme ve ikna etme
  - Birleştirme
  - Emir verme ve öğretim-eğitim fonksiyonları

- Şirketin **ödüllendirdiği davranışlar**, o örgüt kültürü içinde şekillenir.
  Bir kurumda uygulanan adil ve dengeli ödül sistemi, kurum kültürünü olumlu etkiler ve onu güçlendirir.

- **Kurum kültürünün yansıdığı** birçok alan vardır.
  Bunlar fiziksel, davranışsal ve sözel alanlar olarak sınıflandırılabilir.
  Fiziksel anlamda bakıldığında kurumsal kültürün yansıması **logo, binalar ve dekorasyon, giyim tarzı, ofis düzeni, kullanılan araç-gereçler, kurumun işleyiş şeması, prosedürler** olarak sıralanabilir.
  Kurumsal kültürün yansıdığı davranışsal alanda ise **tören ve seremoniler, iletişim şekli, ödül ve cezalandırma sistemi, takım çalışması, sosyal etkinlikler** gibi verilerle karşılaşılır.
  Son olarak sözel alanda ise kurumsal kültürün verileri; konuşulan dil, hitap şekli, sloganlar, hikayeler ve işletme kahramanları olarak karşımıza çıkar.

- Toplumdaki ekonomik, sosyal, kültürel, yasal, siyasal ve benzeri değişiklikler, iş hayatında insan unsurunu daha belirleyici kılıp ön plana taşıdı.
  80'lerden sonra **İnsan Kaynakları'nın rolü** farklılaştı, kurum yapısını koruyan değil, değiştirip geliştiren niteliği belirginleşti ve bunun sonucunda insan kaynakları yönetimi ve strateji kavramları birleştirilerek **"stratejik insan kaynakları"** kavramı ortaya çıktı.
  Bu gelişmelere paralel olarak, çalışanların işe karşı tutumları ve değer yargıları da değişti.
  Eğitim ve bilinç düzeyi yükselen bireylerin beklentileri ve kurumsal kültüre etkisi değiştikçe **"insan kaynağının etkin yönetimi"** olgusu belirdi.
  Bir şirketi kuran, yöneten ve üretim sürecinin devam etmesi için vazgeçilmez olan insan faktörünün kurumsal kültür kapsamında en iyi biçimde değerlendirilmesi gerekir.
  İnsan Kaynakları Bölümü **ücretlendirme, işe alma ve terfi, ücret araştırmaları, işçi-işveren ilişkilerinin ötesinde, işletme verimliliğinin ve performansının geliştirilmesinde** odak noktası oldu.

- **İnsan Kaynakları'nın verdiği hizmet:**
  - **Stratejilere uygun kültür oluşturma;**
    Kurum stratejilerini destekleyici bir kurumsal kültürün oluşturulması, sabır, duyarlılık, ayrıntılara inebilme gibi yeteneklerin geliştirilmesini gerektirir.
  - **Değişim sağlama;**
    Kuruma bağlılık ve özveriyi sürekli kılarak, sağlam ve tutarlı bir kurumsal kültür oluşturulabilir.
  - **Kurum çalışanları arasında yüksek motivasyonu sürekli kılma;**
    Bireylerin yeterlilikleriyle sınırlanmış bir sistemin ötesinde, onların potansiyellerine ve kolektif hayal güçlerine dayalı bir sisteme işlerlik kazandırarak verimli ve başarılı bir kurumun temelleri atılabilir.

- **Şirketleri Batıran Ünlü Sözler**
  - ***"Ürünü bu fiyatla piyasaya sürelim. Satmazsa fiyatı düşürürüz"***
    - ☒ Ürününüzü yüksek kar markajıyla piyasaya sürdüğünüzde, pazarı rakibinize hediye etmiş olursunuz.
  - ***"Satışlara gaz verelim. Kar artışı ardından gelir"***
    - ☒ Aşırı indirimle müşteriyi satın almak akşamları fazla alkol alıp rahatlamak gibidir.
  - ***"Fiyatları maliyetine göre belirledik. Kazanç garanti"***
    - ☒ Fiyatlama yapılırken, maliyetleri esas alan hata yapar.
  - ***"Hedef kitle de ne ola ki? İyi mal, alıcısını bulur"***
    - ☒ Toplumdaki her kesim ve gelir grubu için ürün farklılaştırması yapmanız ve yelpazenizi geniş tutmanız gerekir.
  - "***Ayağımızı yorganımıza göre uzatalım"***
    - ☒ Göreviniz; büyümeyi ve gelişmeyi hedeflemek.
  - "***Bu proje çok güzel, ama biz buna hazır değiliz"***
    - ☒ Güzel projeler ve iyi şeyleri amaçlamazsanız, şirketiniz yerinde sayar.
  - "***Bu konuyu iyice analiz etmek gerekiyor. Bir komite kuralım"***
    - ☒ Analiz yolu ile felç etme (paralysis by analysis)
  - "**Haydi müdürler toplantıya!"**
    - ☒ Ön hazırlığın yapılmadığı ve çözüm önerilerinin yapılmadığı ve çözüm önerilerinin gelişmiş projeler halinde sunulmadığı toplantılar, sizin için zaman israfıdır.
  - **"Aynı gemideyiz"**
    - ☒ Bu sözü, tam yumurta kapıya geldiğinde ettiğiniz zaman kimse size inanmaz.
  - **"Patronun bilmediği hatadan zarar gelmez"**
    - ☒ Biriken hatalar bir gün bileşik faizi ile karşınıza geliverir.
  - ***Bu müşteriler de çok oluyor yani:***
    - ☒ Müşteriye tepeden bakmak yerine, peşinden koşmayanın başarı şansı artık sıfır.

- **"Marketing is a battle of perceptions"**
  "Pazarlama müşterinin gözünde algılanmak gibi olabilmek için verdiğiniz mücadeledir."

- Her yerde zayıf olmaktansa, bir konuda güçlü olmayı tercih edin.
  Her yerde olmak isteyen firmalar, **"hat genişlemesi" (line extension) stratejisi** izlerler.

- Her kuruluş kendi doğasında var olan, organik yaşam çevrimine göre büyür, gelişir, yaşlanır ve bazen de ölür.
  Kurucularının **vizyon'u** ile yaşama merhaba der, çocukluk dönemini yaşar, gençlik ve büyüme dönemlerinde yetişme çağının sıkıntıları ile karşı karşıya gelir, sonra yetişkin olur ve bundan sonra da yaşlılık dönemine ulaşır.

- Şirketler, zarar ettiği için değil, **nakit yokluğu nedeniyle** batar.

- Doğada akıllı ve güçlü olanlar değil **değişimlere uyum sağlayanlar** ayakta kalır.

- Yönetim faaliyetini aksatan bazı **örgütsel hastalıklar** vardır.
  Bu hastalıklara yakalanan örgüt, amaçlarından uzaklaşmaya başlar.
  Sistemin durma eğilimi anlamına gelen **"entropi"**yi hızlandırır.

- **Yönetim Hastalıkları:**
  1. **Parkinson Hastalığı**
     İş hacmi azalsa da çalışanların sayısı artar.
     Bu bir örgüt hastalığıdır.
     İş için ayrılan zaman değil, o işin gerçekten bitirilebileceği zaman dilimi önemlidir.
     Ayrılan zamanla, bitirilebilecek zaman arasındaki uyumsuzluk, aksama meydana getirir.
     Yeteneksiz ve ihtiraslı kişilerin örgüt hiyerarşisinde yer almaları, sorumlulukları altındaki bölümü verimli şekilde yönetemedikleri gibi, üst kademelere de göz dikmelerine sebep olur.
     Bunlardan herhangi biri, üst kademelerde bir yer elde ettiği zaman, örgütü daha hastalıklı bir hale getirir.
     Yeteneksizliğini bütün örgüte hakim kılmaya başladığı için de örgüt felç olmakla karşı karşıya kalır. Böyle bir örgüt, tıpkı sinirsel felç geçiren bir insanı andırdığı için, hastalığına da Parkinson hastalığı denilebilir.

  2. **Peter Prensibi (Yetmezlik Hastalığı)**
     Kendisinden bekleneni veremeyecek duruma gelen bireyler, yetmezlik düzeyine ulaşmışlardır ve örgüte faydalı olamazlar.
     Örgütlerde görevler, zamanla görevlerin gereklerini yerine aciz bireyler tarafından doldurulursa, o örgüt hasta bir örgüt haline gelir.
     Özellikle yönetim kademesinde böyle bir yetmezlik durumu söz konusu olursa, hastalık tehlikeli bir hal alır.
     Yetmezlik hastalığının en büyük sebeplerinden biri torpillerle yaptırılan terfilerdir.
     Örgütlerin hayatı bizim elimizdedir!..
     Yeni kurulan bir işin ayakta kalması, girişimcinin diğer işlerinde olduğundan çok daha fazla efor harcaması ve başarıya ulaşma konusunda agresif olması gerekiyor.

- **Girişimcileri daha yolun başında batıran 15 hata:**
    1. **Yeterli Sermaye Olmaması**
       Yeni kurduğunuz işin en az 6 aylık giderini karşılayacak nakdiniz olması gerekiyor.
    2. **Yanlış İşe Girmek**
       Türkiye'de küçük girişimcinin yaptığı en büyük hatalardan biri, çevresinden etkilenerek yatırım yapması oluyor.
    3. **Kamuoyunu Yanlış Okumak**
       Dünyayı, olmasını istediğiniz gibi ya da medyanın, kitapların gösterdiği gibi görmek yine en büyük hatalar arasında yer alıyor.
    4. **Özel Hayata Dikkat Etmemek**
       Hedeflerinizi gerçekleştirme konusunda agresif ve konsantre olmamak sıkıntıya neden olabilir.
    5. **Eğitiminize Takılı Kalmak**
       Yeni işinizi kuracağınız alanı belirlerken, eğitiminize uygun olanı değil, sizi motive eden alanı bulun.
    6. **Muhasebeye Hakim Olmamak**
       Finansmandan pazarlamaya kadar, işinizle ilgili bütün ayrıntıları bilmeniz gerekir.
    7. **Hukuksal Danışman Tutmamak**
       İşinizle ilgili konularda uzman olsanız bile, finansman, hukuk gibi konularda ayrıntıları bilmeniz mümkün değildir.
    8. **Müşteriyi Tanıyamamak**
       Yeni kurulan işleri başarısızlığa sürükleyen unsurlardan biri de pazarı, müşteriyi ve müşterinin alışveriş alışkanlıklarını tanımamaktır.
    9. **Yanlış Fiyatlandırma**
       Fiyat politikanızı ilk önce belirleyip buna bağlı kalmakta fayda var.
    10. **Nakit Akşını Planlayamamak**
       Şirketi yeni kurduğunuzda, tedarikçiler ödemelerinizi erken tarihte yapmanızı isteyecektir.
    11. **Değişimin Gerisinde Kalmak**
       Geçmişte size başarıyı getiren ürünlerin gelecekteki başarının da teminatı olduğunu düşünmek aldatıcıdır.
    12. **Müşteri Sayısını Artıramamak**
       Müşteri sayınızı artırmadıkça, ona mahkum kalmayı sürdürürsünüz.
    13. **Kontrolsüz Büyüme**
       Müşteri sayısının bir anda artması, stoklarınızı da buna paralel olarak artırmanızı gerektirir; bu da ödemelerinizin hızla artması ve nakdinizin azalması demektir.
    14. **Yönetim İle Büyüme Arasındaki Denge**
       Başarılı şirketlerin karşılaştığı en önemli sorunlardan biri, yönetim kadrolarının yeteneklerinin, büyüme sürecinin gereksinimlerine yanıt verememesidir.
    15. **Bilgiden ve Teknolojiden Uzak Kalmak**
       Türkiye'de genele baktığımızda, girişimci ilk kurduğu teknik donanımın üzerine artı bir değer eklemiyor.

- **Kendi işini kurmak** bile o işi y**önetmek** arasındaki ince çizgiyi fark etmek, girişimcilikte başarıyı getiren temel unsurlar arasında yer alıyor.

- Çalışanı yalnızca işe almak değil, işe aldıktan sonra ihtiyaç duyulan **ek birikimin edinmesini sağlamak**; gerektiğinde işle ilgili kişisel becerilerini geliştireceği eğitim programlarına devamını mümkün kılmak gerekiyor.
  Tüm bunlara ek olarak, nitelikli çalışanı elde tutmak da ayrı bir öneme sahip.

- İş hayatında **verilen kararlar** duygulardan bağımsız olamaz, bu gerçek.
  Bununla birlikte doğru duyguların harekete geçirilmesi önemli.
  Panik halinin doğurduğu yanlış duygular hatalı kararlar alınmasına neden olabilir.
  Bunun için, işletme sahiplerinin şirketleri ile ilgili olarak kendilerini mutlu edecek kararlar yerine, **doğru kararlar almayı öğrenmesi** gerekiyor.

- **"Kriz"**, işletmelerin mevcut konumunu ve geleceğini etkileyebilen, beklenmeyen ya da dikkate alınmayan ve önlem almakta geç kalınan olumsuz bir durumun ortaya çıkmasıdır.
  Kriz Yönetimi, kriz nedeni olabilecek unsurların önceden saptanarak önlenmesi ya da negatif etkilerinin en aza indirgenmesi olarak da tanımlanabilir.
  Kriz; zayıf düşmüş bir bedene yerleşen **virüse** benzetilebilir.
  Bedeninizdeki etkisi, bünyenizin gücüyle ters orantılıdır.
  Sizi yatağa düşürebilir, ya da tam tersi, aşı etkisi göstererek **savunma mekanizmanızı güçlendirebilir**.

- Günümüz iş yaşamında hiçbir işletmenin krizle karşılaşmayacağına dair bir garantisi bulunmuyor.

Firmaların krizle karşı karşıya kalmadan önce, mevcut durumlarını gözden geçirmeleri, güçlü ve zayıf yanlarını, kendilerini bekleyen fırsat ve tehlikeleri ortaya koyan SWOT analizini yapmaları son derece önem taşımaktadır. Böyle bir plan hazırlığı, firmalara olası bir krizin uyarılarını önceden fark ederek, hızla harekete geçme şansını tanır.

- **Kriz sırasında atılması gereken adımlar;**
  1. Krizin kaynağının araştırılması.
  2. Kriz komitesi oluşturulması.
  3. Zaman kaybetmeden ilgili kitlelere doğru bilgilendirmenin yapılması.
  4. Krizin etkilerinin ortadan kaldırılması için zarar gören kaynakların en kısa zamanda tekrar yerine konulması.

- Günümüzde, ancak **önceden kriz iletişim planı oluşturan**, sosyal sorumluluklarının bilincinde olan ve dürüst iletişim modeli benimseyen firmalar ayakta kalmaya devam edebilmektedir.
  Kriz sırasında yaşanan tecrübeler ve başarıyla uygulanmış bir eylem planı, kriz sonrasında firmalara geçmiş dönemlerdeki hatalarını analiz etmelerinde ve yeni stratejiler belirlemelerinde yol gösterici olacaktır.

- **İnsan potansiyelini etkin bir biçimde yönetmek**, günümüzde bir liderlik ölçütü olarak görülüyor.
  Kriz dönemlerinde insan potansiyelini yönetmek, en önemli yetkinlik haline geliyor.
  İnsan Kaynakları birimlerinin, lider kadrolarıyla yakın danışmanlık ilişkileri içinde bulunmaları, liderlerle stratejik ortaklık içinde çalışmaları gerekiyor.

- **Çalışanlar**, kriz dönemlerinde şirketlerin en büyük **destekçileri** olabilir.
  Böyle durumlarda öncelik yapılması gereken; **kilit pozisyonlarda bulunan kişileri** belirlemek ve onların yeni koşullar karşısında nelere ihtiyaç duyduğunu tespit etmektir.
  "Kilit kişi" rolündeki bu çalışanlar, şirketin yeni hedeflere doğru ilerlemesinde önemli bir kaynak olacağından, bu kişilere rollerinin önemini anlatmak ve destek sağlamak gerekiyor.

- Tekrarlanan işten çıkarmalar gerçekleştiğinde, çalışanlar bir sonraki adımda sıranın kendilerine geleceğini düşünür.
  Hiç kimse **belirsiz bir ortamda** uzun süre çalışmak istemez.

-

- Yöneticiler azıcık bir bilginin bile uzun yollar kat ettiğini çoğu zaman unuturlar.
  Çalışanların şirkette neler olduğunu **anlamalarına izin verin**.
  Aksi durumda **dedikodular** devreye girer.
  Eğer haber kötüyse birçok şirket bunu çalışanlarına bildirmek istemez.
  Bu klasik bir yanlıştır.

- **Değişim**, kaybetme korkusunu pekiştirir.
  Bu korku, insanın değişim karşısındaki temel içgüdüsüdür.
  Değişim yolunda insanları harekete geçirmek, öncelikle **değişime duyulan direnci kırmayı** gerektirir.

- **Değişimin direnciyle kolay başa çıkabilmek** için yönetici adil biri olduğunu göstermeli, çalışanlarla olan iletişimine önem vermeli ve güven yaratmalıdır.
  Değişimin çalışanlara getireceği yararları belirtmek, belirsizliği azaltabilir.

- Başkaları tarafından başlatılan ve yürütülen değişiklikleri kabullenmek zordur.
  Çalışanlar karar alma sürecine dahil olurlarsa, değişime daha kolay destek olur.
  Önemli olan değişimin **"kime ait olduğu"**dur.
  Değişim sürecinde kararları siz alırsanız bu **"sizin değişiminiz"**, çalışanları kararlara ortak ederseniz, bu **"çalışanların değişimi"** olacaktır.
  İnsanlar kendilerinin olan bir şeyin uygulaması ve başarıya ulaşması için istekle çalışır.
  Direnç karşısında yapılan en büyük hatalardan biri, **sinirlenmek, kızmak, sabırsızlanmak**; kısaca olumsuz duyguları denetleyememektir.
  Olumsuz duygular, karşıdaki kişide de olumsuz duygulara yol açar ve direnci güçlendirerek işi zorlaştırır.
  Savunmaya geçen insanların, **belirsizlik içeren** yeni bir duruma uyum sağlamaları düşünülemez.
  Duygusallığın değil, **duygusal zekanın egemen olduğu** yaklaşım, yargılayıcı ve eleştirel bir tutum değil, tanımlayıcı ve çözüm üretici bir tutum geliştirmekle kazanılır.
  Çalışanların değişime uyum sağlamalarına yardımcı olmak ve dirençle başa çıkmak için onların düşüncelerini, duygularını ve kararlarını dinlemeli ve onları anladığınızı ifade etmelisiniz.
  Çalışanlarınızı **işin içinde tutun**.
  Şirketle ilgili içi bilgileri, herkesle **paylaşın** ki çalışanların **aidiyet duygusu** pekişsin.

- **'Rakiplerim ne yapıyor?'** sorusuyla çok vakit kaybederseniz, **zarar görürsünüz**.
  Kafa yormanız gereken, rakiplerinizin değil, müşterilerinizin ne yaptığı, ne düşündüğüdür.
  İnsanlar rakiplerinize zarar vermek için sizden alışveriş etmez.
  Bu nedenle müşteriye odaklanın.

- Tek amacınız para kazanmak olmamalı.
  İnsanlara yardımcı olmalısınız.
  Sektörünüze uygun **sosyal sorumluluk projeleri** üstlenin.
  Basın bunu haber yapar ve bu da rakiplerinizi çıldırtır.

- **Krizde İtibar Nasıl Yönetilir?**
    1. **İşi baştan sıkı tutun:**
       Krizlerin ilk birkaç günü nasıl davrandığınız çok kritik önem taşır.
       Bu sırada doğru bir tutum ve politika izleyin.
    2. **Şeffaf olmalısınız:**
       Asla kamudan bilgi saklamaya çalışmayın.
       Sessiz kalırsanız hakkınızda şüpheler oluşmasına yol açarsınız.
    3. **İnternetten faydalanın:**
       Web sitenizde veya kriz için özel olarak açacağınız sitede kriz ile ilgili gelişmeleri yayınlayın.
    4. **Panik havası yaratmayın:**
       Tüm gerçeklere ve bilgilere sahip olduktan sonra açıklama yapacağınızı söylemek en iyisidir.
    5. **Özür dilemesini bilin:**
       Gerektiğinde özür dilemeyi bilin.
       Özür dilemek kurumsal itibarı korumak açısından olumlu bir tutumdur.
    6. **İsim değişikliği konusunu iyi düşünün:**
       İsim değişikliği yapmak son çaredir.
       Bu konuda aceleci davranmayın.
       İsminizin itibarından ve geçmiş başarılarınızın size sağladığı kredilerden faydalanın.
    7. **Kriz sonrası iletişimi ihmal etmeyin:**
       Yaşanan kriz atlatıldıktan sonra tekrar kurumsal imaj ve reklam kampanyalarına başlayabilirsiniz.
    8. **İtibarınızı ölçün:**
       Kurumsal itibarınızı sürekli ölçün.
    9. **Krizi atlatmak ne kadar sürüyor?**
       Ortalama 4 yıl.
       Eğer itibarlı bir şirketseniz kendinizi daha çabuk toparlayabilirsiniz.

- Negatif düşünen, pireyi deve yapan ve çok şikayet eden insanlarla **zaman geçirmeyin**.
  Bu tür kişiler, enerjinizi ve potansiyelinizi adeta emerler.
  Etrafınızda, ulaşmaya çalıştığınız hedefe çoktan ulaşmış, **olumlu düşünen kişiler** olursa, sizin de aynı başarıyı göstermeniz kolaylaşır.
  Çevrenize **kazananları toplayın**.

- Müşterilerin **yüzde 68'i** şirketleri, şirket çalışanı ya da temsilcilerinin kayıtsız kalışları, daha doğrusu ilgisizlikleri yüzünden terk ediyor.

- **Mevcut müşterilerinizi elde tutmak için**, düşük maliyetli şu **on stratejiyi** uygulayabilirsiniz:
    1. Her gün 30 dakikanızı, mevcut iki müşterinizle konuşarak geçirin.
       Ne istediklerini, neye ihtiyaç duyduklarını ve neyi sevip neyi sevmediklerini sorun.
       Aklınıza yatan fikirleri yaşama geçirin.
    2. Şampiyon müşterilerinizi, yönetim kurulunuza katılmaya davet edin.
       Müşterileriniz, farklı görüşler sunacak ve onların yargılarına değer verdiğinizi anlayacaktır.
    3. Müşterilerinizin, firmanızda kazandığı başarılara ilişkin gazete ve dergi haberlerini onlara postalayın.
       İnsanlar başarıları hakkında bilgilendirilmekten hoşlanırlar.
       Klasik bir fotoğraf çerçevesi, gönderinizi daha da anlamlı kılacaktır.
    4. Yeni bir hizmeti halka sunmadan önce, denemesi için müşterinizi çağırın.
       Bu size enerji tasarrufu sağlar ve müşterinize yeni bir şeyi ilk kez onun denediği mesajını verir.

5. Bir pazarlama faaliyeti, çalıştay ya da özel etkinlik için müşterilerinizle işbirliği yapın.
   Müşterilerinizle birlikte olmak için ne kadar çok fırsat yakalarsanız, kişisel bazda o kadar çok yakınlaşırsınız.
6. Her gün değer yaratın.
   Promosyon malzemeleri ve indirimler, müşterilerinizi elde tutmanın ve yeni müşteriler kazanmanın güzel bir yoludur.
7. Mükemmel müşteri hizmetiyle ünlü şirketlerin başarılarını inceleyin.
8. Müşterilerinizle ortak bir noktada buluşun.
   Onlarla ortak paylaştığınız şeyleri bulun.
9. Rakibinizle zaman geçirin ve neler yaptıklarını öğrenin.
10. Hatalı bile olsalar müşterileriniz her zaman haklıdırlar.
    Olumlu olumsuz her tür eleştiri için onlara teşekkür edin.

- Şirketin pazarlaması, **sadece pazarlamacılara ait değil**.
  İnsan kaynakları, finans bölümü, idari işler de pazarlamanın içine girer.
  Çünkü **tedarikçiler ya da müşteriler**, bir şekilde bu bölümlerle de iş yapar, onlarla temasa geçerler.

- **Şirketin değerini** belirlemek için, ilk önce **aktif varlıkların toplamına** bakılır.
  Modern işletme teorisi ise, bu bakışın çok ilerisinde bir yaklaşımla, **aktif kalemler içinde yer almayan, farklı kavramlardan** söz eder.
  Şirketin sahip olduğu aktif kalemlerin çok fazla önemi yoktur.
  Zira kasa, banka, menkul kıymetler, stoklar ve taşınmazların, toplam değerinin çok üzerinde değerlerle işlem gördüğü birçok şirket bulunuyor.
  Başka bir deyişle, şirketlerin maddi varlıkları, gerçek değerlerini açıklamakta yetersiz kalır.
  Günümüz iş dünyasında, şirketlerin gerçek değerini bulmak için, salt bilanço kalemlerine akmak yerine, bir de **entelektüel sermaye kalemlerine bakmak gerekir**.
  Entelektüel sermaye; beşeri sermaye, yapısal sermaye ve müşteri sermayesinden oluşur.
  Bu kalemlerin, bilançoda finansal olarak ifade edilmesi güç olsa da, basit bir değerlendirmeyle bile, ne kadar önemli olduklarını anlamak kolay.
  Beşeri sermaye, sahip olunan **işgücünün zekası, enerjisi, güvenilirliği, hayal gücü, yaratıcılık yeteneği, takım çalışmasına uyumu, bilgi ve belge paylaşma isteği, işletmenin misyonunu, vizyonunu ve hedeflerini paylaşma isteği** gibi unsurları ifade eder.
  Şirketler, beşeri sermayeye kalıcı olarak sahip olamazlar.
  Ancak, onu belli bir bedel karşılığında istihdam ederler.
  Çeşitli nedenlerle şirketten ayrılan beşeri sermaye unsuru, aslında şirket için ciddi bir kayıp anlamına gelir.

- İnsan kaynağını iyi yöneten işini de iyi yönetir.
  Vehbi Koç da **"İşin en güç yönü, insanı yönetebilmektir"** derdi.
  Bu nedenle, insan kaynakları yönetimi bu konuda uzmanlaşmış bir departmanın değil, en üst düzeyden başlamak üzere tüm yöneticilerin en önemli görevidir.
  İnsanı iyi yönetebilmek için öncelikle **stratejiyle uyumlu bir organizasyon yapısı** kurulmalıdır.
  İyi yöneticilerin önemli bir özelliği de strateji ve şartlar değiştikçe, yeni şartlara uyumlu yapılanmaları gerçekleştirebilmesidir.

- Organizasyon, ancak onu oluşturan **insanların kalitesiyle** çalışır.
  Bu nedenle, önemli görevlerden birisi de **nitelikli insanları kuruma çekebilmek**tir.
  İnsan kaynakları yönetimi sadece kurum içinin değil, aynı zamanda kurumun dışındaki kaynakları değerlendirme ve kuruma çekebilme becerisini canlı tutmalıdır.

- İnsan kaynakları yönetiminin önemli adımlarından birisi de **ücret ve yan haklar sistemlerinin oluşturulması**, adil olarak uygulanması, piyasa şartlarının ve kurumun önceliklerinin değişimleriyle uyumlu olarak güncellenmesidir.

- **İnsan kaynakları sistemleri,** birbiriyle uyumlu çalışması gereken dişlilere benzer.
  Bu ilişkinin temelinde ise yetkinlikler yer alır.
  Bu nedenle, hem mevcut, hem potansiyel çalışanların yetkinliklerinin tespit edilmesi, ölçülmesi ve geliştirilmesi önemli bir insan kaynakları yönetim fonksiyonudur.

- **Çalışanların performanslarının yönetimi ve geliştirilmesi,** insan kaynakları sistemlerinin ana amacıdır.
  Bu nedenle performans ölçümleri, performansı geliştirecek **teşvik ve motivasyon sistemlerinin kurulması, eğitim ve kariyer planlamaları** da üzerinde özenle durulması gereken konulardır.
  Birçok diğer konuda olduğu gibi, bu konuda sadece sistemlerle değil, aynı zamanda **yönetim anlayışıyla** hayat bulur.

- Performans hedeflerinin gerçekçi olarak belirlenmesi, şirket amaçlarının açıkça ve düzenli olarak çalışanlarla paylaşılması, ödüllerin çalışanların özelliklerine uyumlu olması, başarılı örneklerin geniş şekilde kutlanarak iyi örnek olarak kurum içinde yaygınlaştırılması ve çalışanların gelişmelerine fırsat tanınması bu anlayışın temel noktalarını oluşturur.

- İnsan kaynakları yönetiminin önemli bir görevi de **kurum içindeki bilgi ve deneyimin kurumsallaştırılmasını** desteklemektir.

- **Kurumsallaşmaya giden yolun bir bölümü** insan kaynakları kavramından geçer.
  Kurumsallaşmış şirketler daha **uzun vadeli plan ve stratejiler** çerçevesinde hareket eder ve yönetici pozisyonlarına da bu stratejileri gerçekleştirecek kişileri seçerler.

- **İnsan kaynaklarının en önemli fonksiyonlarından biri**, şirketin ana ve destek faaliyetlerini yürüten birimlerin ve şirket çalışanlarının organizasyondaki görevlerini yerine getirirken bir yol haritası oluşturmak olmalı.
  İnsan kaynakları, her bir fonksiyonda görev alacak kişinin tam olarak neden sorumlu olacağına dair bir **iş tanımı oluşturmalı**, bu görevi yerine getirecek çalışanın hangi **yetkinliklere sahip olması** gerektiğini belirlemeli.
  Çalışanların performanslarını takip etmeli ve buna paralel olarak **ücret ve prim sistemini** oluşturmalı.
  Ancak performanslarını artıracak eğitim ve gelişim programlarını sunmalı, hem çalışanların kariyer gelişimini takip etmeli, hem de şirketin gelecek yöneticilerini yetiştirerek yedekleme planlarını saptamalı.

- **İnsanlar aslında tek bir şey istiyor:**
  Mutluluk!
  "İş"te mutluluğun yolu, 6 temel prensiple 2 kilit kaynağa odaklanmaktan geçiyor:
  1. Her durumda en iyiyi görebilmeyi sağlayan pozitiflik
  2. Devamlı ilerlemeyi getiren öğrenme
  3. Herkese açık olup kaynakları paylaşmak
  4. Karar alma sürecine diğerlerini de dahil etmek
  5. Kendini ve diğerlerini önemsemek
  6. Uzun dönemli düşünebilmek temel prensipleri oluşturuyor

- Yöneticilerin sevmedikleri süreçlerden biri performans yönetimidir.
  Oysa **performans değerlendirme süreci** doğru yönetilirse bir yöneticinin en önemli yönetim araçlarından birisi olur.
  Dikkatli bir performans değerlendirme süreci için harcanacak birkaç saat, personelin performansının artması, kariyer gelişimi ve motivasyonu üzerinde olumlu bir etki yaratacaktır.
  Yıllık düzenli yapılan performans toplantılarına gösterilen özenin yanı sıra bir yönetici personeline günlük işlerini yaparken sürekli olarak "**performans koçluğu**" yapmalıdır.

- **Performans koçluğunda 4 pratik yol:**

1. **Personeli işin içine katın**
   Yöneticiler, personeline beklentileri hakkında ön bilgi verirse personel hedeflerini gerçekleştirmek için daha fazla çaba sarf edecektir.
   "Bu hedefler birlikte ulaşabileceğimiz hedefler midir, ne düşünüyorsunuz?"
   Karşılıklı oluşturulan hedefler şirket performans beklentileri çerçevesinde olmalı ve gerektiğinde birlikte revize edilmelidir.
   Toplu olarak verilecek hedefler kişiye özel imzalı bir mektupla da iletilebilir.

2. **Yapabilirliği dikkate alın**
   Öncelikle personeliniz ondan ne beklendiğini net olarak anlamalıdır. Yüksek beklentilerin gerçekçi olmaması ve ulaşılmaz algılanmaması gerekir.
   Hedefleri, küçük başarılar elde edebilecek şekilde parçalara bölmek süreci daha keyifli ve başarılı kılacaktır.
   Personelinizi yapmadıkları için eleştirerek özgüvenini incitmeyiniz; özgüveni yüksek bir çalışan kendisini hedeflerini yerine getirmek içi daha rahat hissedecektir.

3. **Hedefleri gerçekleştirmeye yardım için ara ölçümlemeler ve gözlemler yapın**
   Doğru beklentileri oluşturduktan sonraki adım, personelinize onları gerçekleştirmek için yardım etmek, onlara geri bildirim vermek, yüreklendirmek ve onları eğitmektir.
   Müşteri memnuniyeti anketleri, müşteri şikayetleri, iç hizmet ölçümleri, çalışan memnuniyeti anketleri vb. ölçüm yöntemleri özellikle sorun olduğunda direkt ve sürekli raporlanacak şekilde oluşturulmalıdır.
   Ara ölçümler ve gözlemler, hedeflerin revize edilmesine de şans verir.
   Personelinize "yapmanızı istiyorum" demek yerine "biliyorum yapabilirsiniz" demek arasında büyük bir fark vardır.
   Ayrıca bir yönetici, yüksek bir performansı fark edebilmeli ve bunun için teşekkür etmelidir.

4. **Personelinizi motive eden faktörlere yönlendirin**
   İnsanları başkalarının söylediklerini yapmak değil, kendi yapmak istediklerini yapabilmek mutlu eder.
   Burada temel nokta hedeflere yani personeli yapması gerekenlere yönlendirirken onu motive eden faktörleri kullanmaktır.
   "Problemimiz var" ve benzeri cümleler kuran ve hep sorunları gören, olumsuz dil kullanan yöneticiler yerine nelerin iyi gittiğini anlatan, nelerin korunması gerektiğini, nelerin gelişmesi gerektiğini, nelerden vazgeçilmesi gerektiğini net olarak ifade edebilen yöneticiler daha başarılı sonuçlar elde edecektir.
   Yapılacak işlerin neden yapılması gerektiğini gerekçeleri ile birlikte açıklamak personelinizin işlerini daha fazla sahiplenmesini sağlayacaktır.
   İşin ana sorumluluklarını belirlemek, tatmin edici bir profil oluşturmak, en uygun kişiyi işe

almak, personelinizin günlük, aylık, yıllık iş planlarını yapmak ve takip etmek, motivasyon faktörlerini bilmek, ortaya çıkan sorunlarla başa çıkmak, personelinize işini en iyi şekilde yapabilmesi için yardımcı olmaktır.

- Eğer insanların kendileri hakkında olumlu düşünmelerini istiyorsanız; dostça, açık, destekleyici, rahatlatıcı, birleştirici bir ortam oluşturun.

- Çalışanlarınıza oldukları gibi değil, olmasını istediğiniz gibi davranın. Siz nasıl davranırsanız çalışanlarınız da öyle davranacaktır.

- Aranızdaki soğuk, resmi mesafeyi kaldırın.
  Otorite zırhının arkasına saklanarak odalarınızdan çıkın onların omuz hizasına inin.

- Onların sizin için değil, sizinle birlikte çalıştıklarını unutmayın.

- Hatalar karşısında kendinizin savcısı, onların avukatı olun.
  Övgüleri önce onlara verirseniz, onlar misliyle size geri verirler.

- İnsanlara güvenirseniz size dürüst davranırlar.
  Kontrol güvene mani değildir.

- Onlara başarısız olma özgürlüğünü tanıyın.
  Atağa kalkan futbolcuyu eleştirirseniz golü artık beklemeyin.
  Başarı, bir şeyler başarmak değil, alkışlanacak çabayı göstermektir.

- Hiçbir zaman yalan söylemeyin.
  Hem sermayenizi hem de çalışanlarınızı kaybedersiniz.

- Çalışan sizi görünce coşsun, heyecana gelsin, motivasyonu artsın.
  Coşku bulaşıcıdır.
  Firmanızın her tarafına bulaştırın.

- BEN demekten vazgeçin.
  Güç birliğinin yolu BİZ köprüsünden geçer, sevgi, mutluluk, karlılık ve verimlilik vadilerine ulaşır.

- Firmanızın her köşesi elinde mührü olan kişilerle dolmasın.
  Bir kişinin fazla yetkiye sahip olması, onun daha fazla sorumluluk alacağı anlamına gelmez.

- Aidiyet duygusunu geliştirerek sorumluluk bilincini artırın.
  Zaman zaman belge, ödül, şiltlerle ödüllendirin.
  Onore edin.

- Çalışanlarınızı eğitin.
  Eğitim giderlerini karşılayın.
  Eğitim giderlerini bütçelerinizde belirtin ve dönem içinde gerekli eğitimleri almalarını sağlayın veya siz verdirin.

- Şirketin, vizyon, misyon, ilkeleri, değerleri, hedefleri hakkında sık sık bilgilendirme toplantıları yapın.

- Sıkı kurallardan kaçının.
  Kuralları birlikte koyun ve onlara başta siz uyun.

- Bireysel öneri sistemini kurun.
  Mutlaka her çalışanınızdan yıllık birkaç öneri isteyin, tabii çözümüyle birlikte.
  Size öneri getirmeyen her bir çalışanınızın potansiyel şikayet ve sorun oluşturduğunu unutmayın.

- Prensibiniz, "zorlaştırmayınız, kolaylaştırınız, nefret ettirmeyiniz, müjdeleyiniz" olmalıdır.

- Her şeye rağmen bazı işleriniz ters gidiyorsa, yanlışı katmerleştirmeyin.
  Yeni bir ekip kurun, zincirin en zayıf halkasını tespit edin ve değiştirin.

- Bazen bırakın çalışanlar işlerini bildikleri gibi yapsınlar.
  Hayat ve yaşamın tek yön olmadığını bilmelerine fırsat verin.

- Bir problemin formülasyonu çoğu kez çözümünden daha önemlidir.
  "İnsanları işe nasıl getirebilirim?" yerine "İşi insanlara nasıl getirebilirim?" soru sorma tekniğini kullanın.

- İnsan doğasının en derin ilkesi, takdir edilme arzusudur.
  Takdir ve teşekkür cimrisi olmayın.
  Bilakis bol kepçeden, ama dikkatlice verin.

- Eğitime gönderdiğiniz personeller geldiklerinde, çalışanlarınızla öğrendiklerini paylaştıkları mini toplantılar düzenleyin.
  Mutlaka dışarıdan bir konuşmacınız olsun.
  Başarılarını, tecrübelerini çalışanlarınızla paylaşsın.
  Bunu bir olay durumuna dönüştürün ve çalışanlarınız bu günü iple çeksin.
  Bunu firmanızın vazgeçilmez bir etkinliği haline getirin.

- Yarışmalar, geziler, gösteriler, sergiler, yemek pişirme yarışmaları, kermesler, aile günleri, çocuk günleri, piknikler, sosyal sorumluluk günleri düzenlemeniz lazım.
  Çalışmayı hem kendinize hem de çalışanlarınız için daha keyifli hale getirebilirseniz, insanların kendileriyle ilgili daha olumlu düşünmesine imkan sunarsanız işyerinizi bir "fikir jeneratörüne" dönüştürerek hem insanların sevgisini kazanmış olacaksınız hem de sermayenize sermaye katarak rakiplerinize fark atmış olacaksınız.

- Çalışanlarınıza şirket politikaları, kıyafet, ödeme şekli, çalışma saatleri, ofis yeri, kadro açığı gibi konularda fikir belirtme fırsatı verin.

- Olabildiğince az kural koymaya çalışın.
  İstediğiniz düzeni sağlamak için kural koymak yerine çalışanlara daha fazla inisiyatif verirseniz, onlar da işlerini kendi işleri gibi benimserler ve daha itinalı davranırlar.

- Firmanın genelini ilgilendiren bir konuda bütün çalışanların o konudan aynı zamanda haberdar olmasına dikkat edin.

- Kişilerin kendi gelişimlerini teşvik edin.

- Çalışanların büyük bir organizasyonun parçası olduklarını hissetmelerini sağlayın.

- Ödül teşvik sistemleri kurun.

- Bir yöneticinin en önemli görevi, umudu yaymaktır.
  Her zaman ve her şartta yönetici umut aşılar. Ekibine sahip olur, onları tek hedefe, amaca yöneltir.

- Birim yöneticileri her sabah ilgili birimleri erken saatte, iş başı saatinden sonra yarım saat içerisinde gezmeli, kolay gelsin demeli, o günlük programı görüşmelidir.

- Yöneticiler çalışanlardan önce işe başlamalı, ofislerin elektriklerini açmalıdır.
  Yöneticiler işçilerle birlikte aynı anda işi bırakmamalıdır.

- Birim yöneticileri çalışanlarla birlikte yemek yemeli, zaman zaman farklı masalarda, farklı bölüm sorumluları ile ustalarla birlikte oturarak yemeğini yemeli ve onlarla konuşmalıdır.
  Hep aynı arkadaşlarla, kişilerle yemek yememelidir.

- Birim yöneticileri, çalışanların önünde tartışmamalı, çelişkiye düşmemeli, birbirini zor duruma düşürecek ifadelerden kaçınmalıdır.

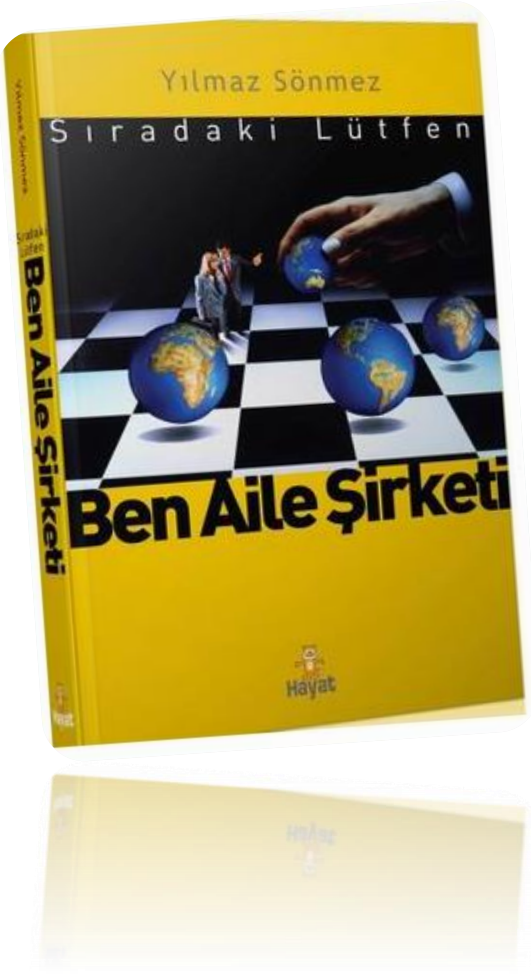
- Övme ve takdir etme topluluk içinde yapılabilir.
  Eleştiri ve olumsuz geri beslemeler başa baş yapılmalıdır.

- Olayların sonuçları konuşulurken "Ben yaptım, Ben buldum" değil, ekip olarak biz yaptık telaffuzu yapılmalıdır.
  Olumsuz bir neticede birim yöneticisi olayın sorumluluğunu üstlenmeli, usta dahil yanlış yapsa "hata benimdir" diyebilmelidir.
  Başarılı çalışmalarda da başarıyı tüm ekibe vermelidir.

- Birim yöneticilerinin her telaffuzu, kelimesi önemli olup, onları seçerek kullanmalıdır. Yöneticilerin yaptıklarının çarpan katsayısı yüksektir.
  Sadece kendisini değil, tüm sistemi etkiler.

- Birim yöneticisi, yapacağı görevlendirmeleri yazılı olarak izlemeli ve denetlemelidir.

- Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde yönetim kavramı daha çok emir vermek olarak algılanmaktadır.
  Bunun sebebi, batı toplumlarının daha önceden geçtikleri evrelerden bizim geçmememiz/geçiyor olmamız olabilir.
  Sonuç olarak yönetim, aslında yan gelip yatılmayla yapılamayacak veya "sadece benim dediğim olur çünkü ben patronum!" gibi yaklaşımlarla başarılı olunamayacak bir alandır.
  Yönetim ciddi bir iştir.
  Yönetici ise bu ciddiyetin farkında olması gereken kimsedir.
  Yöneticinin asıl işi emir vermek değil, insanları organize etmektir.
  Yönetimin her kademesinin kendi alanında çalışan kişiler tarafından yürütülmesi gerekir.
  İyi bir yönetici, doğal yeteneklerine güvenmeyi bırakıp bilmediği konularda eğitimler almalıdır.
  Yöneticiler her zaman altlarındaki insanlara değer vermek zorundadır.
  Yöneticiler de dahil tüm çalışanların kendilerini evlerinde hissetmeleri gerekir.
  Riskler iş hayatında hep olacaktır. Önemli olan bunları doğru hesaplamaktır.
  Kimin ne yaptığından kimsenin haberi yoksa orada büyük bir problem vardır.

Herkes kendi görevini bilmeli ve planlı davranmalıdır.
"En büyük benim!" tarzı düşünceler her zaman başarısız olmuştur.

Mutlu çalışan = Mutlu şirket