
tilki
Kitap

İŞ BÜYÜDÜ
SIRA SİSTEMDE
Osman Çatak

Tilki Kitap©
www.tilkikitap.com
tilki@matbumedya.com
0850 304 22 03
Yayıncı Sertifika No 28740

Genel Müdür: Emrah Çelik
Editör: Ahmet Güler
Sayfa Tasarım: Yusuf Efe Civlez
Kapak Tasarım: Yusuf Efe Civlez

1. Basım, İstanbul, Ekim 2026
ISBN: 978-625-3600-19-8
Tilki Kitap Matbaa / İstanbul
Matbaa Sertifika No: 48138

Eserin tüm telif hakları yazara aittir. Yazar, bu baskı için basım-satış-dağıtım-tanıtım haklarını Tilki Kitap'a devretmiştir. Yazar, eserin kapak dahil içeriğindeki tüm materyallerin (metin, görsel öge, tablo…) yasal ve fikri sorumluluğunu kabul etmiştir. Tilki Kitap'ın kurumsal görüşü olmayabilir.

İŞ BÜYÜDÜ
SIRA SİSTEMDE

Osman Çatak

İÇİNDEKİLER

YAZAR HAKKINDA 9
Ön Söz 11
BİRİNCİ KISIM
YOLA ÇIKMADAN ÖNCE: İŞE, İNSANA VE EMEĞE BAKIŞ 13
Danışman mı, Yol Arkadaşı mı? 13
Bilinçli Çalışma: Yoğun Görünmek mi, Gerçekten İlerlemek mi? 19
İKİNCİ KISIM
ŞİRKET KONUŞMADIĞINDA: RAKAMLAR, DUVARLAR VE SESSİZLİKLER 25
Rakamların Dili: Şirketin Gerçek Hikâyesini Anlamak 25
Departmanlar Birbirini Duymadığında 31
Büyük Sorunlar Küçük Sessizliklerle Başlar 35
Çalışanlar Ne Görüyor? 40
Bir Kardeşlik, Bir Süreç ve Bir Dönüşüm Hikâyesi 46
ÜÇÜNCÜ KISIM
KAOSTAN DÜZENE: SİSTEMİN KURULDUĞU YER 51
Hayatın Karmaşası İçinde Sistem, İnsan İçin Bir Sığınaktır 51
Küçük İhlaller Ne Zaman Büyük Sorunlara Dönüşür? 55
Net İlkeler, Net Sınırlar 58
İyi Niyet Yetmediğinde: İşletmelerde Sistemin Gücü 63
Kapanma Eşiğinden Yeniden Ayağa: Dört Aylık Bir Dönüşüm Hikâyesi 68
DÖRDÜNCÜ KISIM
AYNI SOYADI, FARKLI BEKLENTİLER: AİLE İLE İŞ ARASINDA 73
Aile İşinde Profesyonellik: Duygular ve İş Arasındaki İnce Çizgi 73

Gençler Neden Farklı Düşünüyor? 78
Soydan Girişimciliğe: Geleceği Devralmak mı Tasarlamak mı? 83
BEŞİNCİ KISIM
BİRLİKTE YÖNETMENİN ŞARTI: GÜVEN, ORTAKLIK VE DOĞRU ROLLER 91
Güvenin Yüzü Sakin, Etkisi Derindir 91
Aile Şirketlerinde Ortaklık Kültürü: Birlikte Büyümek Mümkün mü? 96
Kardeşler, Kuzenler, Aile Bireyleri: Yönetimde Kime Hangi Rol Verilmeli? .. 101
Yapay Zekânın Giremeyeceği Yer: İlişki Yönetimi 107
Yönetimde Adalet 115
ALTINCI KISIM
GÜVENİ VE GELECEĞİ KORUMAK: FİNANSAL DİSİPLİN, SUİSTİMAL VE İÇ DENETİM 123
Aile Şirketlerinde Finansal Disiplin: Dayanıklı Bir Şirketin Temelleri 123
Güveni Sarsmadan Denetim: Etik ile Disiplin Arasındaki İnce Çizgi 130
Suistimalin Türleri ve En Sık Karşılaşılan Örnekler 135
Kurumsal Kültürle Suistimali 139
Nasıl Önlersiniz? 139
Vaka Analizleriyle Şirketinizde Suistimali Tespit Etmenin Yolları 145
İç Denetim: Güvenli Büyümenin Sessiz Güvencesi 150
YEDİNCİ KISIM
ŞİRKETİ GELECEĞE HAZIRLAMAK: YÖNETİM, DEVİR VE SÜREKLİLİK 157
Şirket Siz Olmadan Çalışabiliyor mu? 157
Hangi Konu Hangi Masada Konuşulmalı? 163
Profesyonel Yöneticiye Yer Açmak 170
Tecrübeyi Gelecekle Buluşturmak 177
Büyümek mi Sağlamlaşmak mı? 183
Kriz Gelmeden Hazırlanmak 190
SEKİZİNCİ KISIM
OKUMAKTAN UYGULAMAYA: ŞİRKETİNİZE DÖNÜP BAKMA ZAMANI 197
Şirketiniz Ne Kadar Sistemli? 197
İlk 90 Gün: Sistemi Kurmaya Nereden Başlamalı? 205
Yolun Bundan Sonrası 212

YAZAR HAKKINDA

İşletme alanındaki lisans eğitimini 2006 yılında tamamlayan Osman Çatak, 2010 yılında Serbest Muhasebeci Mali Müşavir unvanını aldı. Akademik birikimini, Marmara Üniversitesi Sürdürülebilir Büyüme ve Kalite Yönetimi bilim dalında tamamladığı yüksek lisans eğitimiyle ileri taşıdı.

Meslek hayatı boyunca farklı sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerde mali ve idari işler müdürlüğü, iç denetim direktörlüğü, genel müdürlük ve bağımsız yönetim kurulu üyeliği görevlerini üstlendi. Mesleki ve yönetsel birikimini; liderlik ve takım yönetimi, kalite ve insan kaynakları yönetimi, süreç yönetimi ve iyileştirme teknikleri ile iletişim teknikleri alanlarında aldığı eğitimlerle destekledi. Çalışmalarında özellikle aile şirketlerinde kurumsallaşma, sistem kurma, sürdürülebilir büyüme, finansal disiplin, iç denetim ve yönetim süreçlerinin güçlendirilmesi konularına odaklanmaktadır.

Osman Çatak, danışmanlığı yalnızca çözüm sunmak olarak değil, şirketin yapısını, insanlarını ve geleceğini birlikte gözeten bir yol arkadaşlığı olarak görmektedir. Bu yaklaşımını, sahadaki deneyimleri ve farklı yönetim kademelerinde edindiği birikimle şekillendirmektedir. Öncüsü olduğu Şirket Gelişim Akademisi aracılığıyla farklı yönetim kademelerinde edindiği saha tecrübesini eğitim ve danışmanlık çalışmalarına aktarmaktadır. Patronun taşıdığı sorumluluğu, yöneticinin karşılaştığı güçlükleri ve çalışanların günlük gerçeklerini bilen

bu yaklaşım; Türk iş kültürünün güven, emek, aile bağı ve sözünde durma gibi köklü değerlerinden beslenmektedir.

Osman Çatak'a göre iyi bir eğitim, salonda kalan bilgi değil; yöneticinin bakışına, ekibin davranışına ve şirketin iş yapış biçimine yansıyan değişimdir. Bu nedenle hazır reçeteler sunmak yerine her şirketin kendi yapısını anlayarak yönetim kalitesini ve iş yapış standardını kalıcı biçimde yükseltmeye odaklanmaktadır.

Elinizdeki kitap, yazarın ikinci kitabıdır. İlk kitabı olan **"Aile İşinden Güçlü Şirkete Dönüşüm Serüveni"** ile başlayan düşünce ve deneyim yolculuğunu bu kitapta daha kapsamlı bir sistem anlayışıyla sürdürmektedir.

Amacı yalnızca bilgi aktarmak değil; şirket sahiplerinin kendi işletmelerine farklı bir gözle bakmalarını, bugüne kadar verdikleri emeği koruyacak sistemleri kurmalarını ve şirketlerini gelecek kuşaklara daha sağlam bir yapıyla devretmelerini desteklemektir.

DİĞER ÜYELİKLER

- TİDE – Türkiye İç Denetim Enstitüsü: 2015–2020

- USİUD – Uluslararası Suistimal İnceleme Uzmanları Derneği / ACFE Türkiye: 2016–devam ediyor.

Ön Söz

Bu kitabın çıkış noktası, aile şirketlerinde sıkça karşılaştığım basit ama güçlü bir sorudur: **İş büyüdü, peki sistem de büyüdü mü?** Ciro, çalışan sayısı ve sorumluluklar artarken kararlar hâlâ birkaç kişinin omzunda kalıyorsa büyüme, sevincin yanında ciddi bir yük de getirebilir.

Aile şirketlerini organizasyon şemaları, prosedürler veya finansal tablolar üzerinden anlamaya çalışmak eksik kalır. Çünkü bu şirketlerde işin içinde emek kadar hatıra, sermaye kadar güven, görev kadar akrabalık da vardır. Bir karar ticari sonucun yanında aile içindeki dengeyi ve gelecek kuşakların şirkete bakışını da etkileyebilir.

Bu nedenle kitap boyunca sistem ile insanı birbirinden ayırmadan ilerlemeye çalıştım. Rakamların ne söylediğine bakarken sessizliklerin ne sakladığını, kuralları konuşurken samimiyeti, denetimi anlatırken güveni gözden kaçırmamak istedim. Amacım aile şirketlerine dışarıdan hazır reçeteler sunmak değil içeride uzun zamandır hissedilen fakat adı konulamayan sorunları daha görünür hâle getirmektir.

Her bölümde okurun kendi şirketine dönüp bakmasını sağlayacak sorulara, uygulanabilir adımlara ve sahada karşılaşılması muhtemel örneklere yer verdim. Belki bazı sayfalarda kendi şirketinizi, bazı cümlelerde aileden birini, bazı örneklerde de yıllardır çözülemeyen bir meselenizi göreceksiniz. Böyle bir karşılaşma rahatsız edici olabilir ancak kalıcı gelişim çoğu zaman doğru soruyla başlar.

Kurumsallaşma, aile ruhundan vazgeçmek değildir. Tam tersine, yılların emeğini kişilere bağımlı kalmadan geleceğe taşıyacak bir düzen kurmaktır. Bu düzen güveni azaltmaz; görevleri, kararları ve beklentileri netleştirerek güvenin daha sağlam bir zeminde yaşamasına yardımcı olur.

Bu kitabı, ihtiyaç duyduğunuz her an yeniden açabileceğiniz, önemli kararlarınızda ve zor konuşmalarınızda size eşlik edecek bir yol arkadaşı olsun diye yazdım. Aile içinde konuşulması zor bir konuyu masaya getirsin, bir toplantıda sorulan soruyu değiştirsin ve uzun zamandır ertelenen önemli bir adımın atılmasına cesaret versin istedim.

Masanızın bir köşesinde duran bir başucu kitabı; zor kararların, önemli konuşmaların ve yeni başlangıçların yanında açıp baktığınız bir yönetim alet çantası olsun.

Yıllar boyunca verdiğiniz emeğe eşlik etmesi, bugününüzü korurken yarınınıza daha sağlam bir yol açması dileğiyle…

Keyifli okumalar.

BİRİNCİ KISIM
YOLA ÇIKMADAN ÖNCE: İŞE, İNSANA VE EMEĞE BAKIŞ

Danışman mı, Yol Arkadaşı mı?

Bir aile şirketine girdiğinizde yalnızca bir işletmenin kapısından içeri girmezsiniz, bir hikâyenin içine girersiniz. Duvarlarında yılların emeği, masalarında alınmış kararların ve verilmiş mücadelelerin izleri vardır. Bir odada babanın başlattığı iş, başka bir odada çocukların büyüttüğü hayaller yaşar.

Çoğu zaman rakamlardan daha güçlü bir unsur vardır içeride: **Bağlar.**

Bazen bir baba ile oğul arasındaki ilişki, yönetim kurulunun gündeminden daha belirleyicidir. Bazen yıllardır şirkette çalışan bir amca, hiçbir organizasyon şemasında görünmese de kararları etkileyebilir. Bazen şirketin en büyük problemi satış, kârlılık ya da personel değildir. Asıl mesele konuşulamayanlardır.

İşte tam burada şu soru önem kazanır:

Kurumsallaşma sürecinde ihtiyaç duyulan kişi, gerçekten bir danışman mıdır yoksa bir yol arkadaşı mı?

Danışman gelir, raporunu hazırlar ve gider mi?

Klasik danışmanlık anlayışında görev bellidir: Şirket incelenir, sorunlar tespit edilir, rapor hazırlanır, öneriler sunulur ve çalışma tamamlandığında süreç sona erer.

Bunların tamamı elbette değerlidir. Fakat aile şirketlerinde ne yapılması gerektiğini bilmek çoğu zaman yeterli değildir; güçlük, bilinen doğruyu hayata geçirebilmektir.

Çünkü aile şirketlerinde alınan her kararın arkasında yalnızca ticari bir gerekçe bulunmayabilir. "Bu görevi kardeşimden nasıl alacağım?", "Babam yıllardır böyle yönetiyor, şimdi ona bunu nasıl söyleyeceğim?", "Çocuklar şirketin başına geçmeye hazır mı?", "Profesyonel bir yönetici getirirsek aileden biri kendisini dışlanmış hisseder mi?" gibi sorular, bir raporun birkaç sayfasına sığmayacak kadar insani meselelerdir.

Bu nedenle aile şirketlerinde kurumsallaşmayı prosedür, görev tanımı ve organizasyon şemasına indirgemek doğru değildir.

Peki yol arkadaşı ne yapar?

Yol arkadaşı yalnızca yolu tarif etmez, yola birlikte çıkar. Bazen önden gider, bazen yanında yürür, bazen durup geriye bakar. Yanlış bir yola girildiğinde de bunu söylemekten çekinmez.

Aile şirketlerinde bu rolün en önemli görevlerinden biri, şirket sahibine duymak istediğini değil duyması gerekeni doğru zamanda ve doğru biçimde söyleyebilmektir.

İyi bir danışman her zaman size hak veren kişi değildir. Gerektiğinde itiraz eder, yıllardır sürdürülen bir uygulamanın artık şirkete zarar verdiğini açıkça söyler. Ancak bunu yaparken karşısındaki insanı değil problemi hedef alır. Amaç haklı çıkmak değil şirketin daha sağlıklı bir geleceğe ilerlemesine katkı sağlamaktır.

Yol arkadaşlığı; sınırsız yakınlık kurmak, şirket yönetiminin yerine geçmek veya kararları patron adına almak değildir.

İyi bir yol arkadaşı profesyonel sınırlarını korur, seçenekleri ve riskleri görünür kılar, karar verme gücünü ise şirkette bırakır.

Aile şirketlerinde rakamların arkasında insan vardır

Aile şirketlerini diğer işletmelerden ayıran temel özelliklerden biri, işletme ile ailenin iç içe geçmiş olmasıdır. Şirket büyürken aile, aile büyürken de şirketin ihtiyaçları değişir.

Birinci kuşakta kurucunun sözü çoğu zaman yeterli olabilir. İkinci kuşakta görevler, yetkiler ve sorumluluklar daha fazla önem kazanır. Sonraki kuşaklarda ise sistem ihtiyacı daha belirgin hâle gelir. çünkü şirket, tek bir kişinin iradesiyle yönetilemeyecek ölçüde büyümüş olabilir.

Kurumsallaşma ihtiyacı da bu noktada ortaya çıkar. Ancak kurumsallaşma, "Artık burada patron olmayacak." demek değildir. Tam tersine, patronun yıllarca verdiği emeği şirketin geleceğinde sürdürülebilir hâle getirmektir.

Bunun yolu doğru görev dağılımından, şeffaflıktan, hesap verebilirlikten, süreç yönetiminden ve profesyonel bir yönetim anlayışından geçer.

Her aile şirketinin görünmeyen bir tarafı vardır

Şirkete dışarıdan bakan biri bazı sorunları kolayca görebilir. İçeride yaşayanlar içinse aynı gerçekleri fark etmek her zaman kolay değildir çünkü alışkanlıklar zamanla normalleşir.

"Biz yıllardır böyle yapıyoruz."
"Bunda ne var?"
"Babam da böyle yapardı."
"Biz birbirimize güveniriz, yazılı olmasına gerek yok."
"Ben kardeşime hesap mı vereceğim?"

Kurumsallaşmanın önündeki en büyük engellerden biri bazen bilgi eksikliği değil, alışkanlıkların gücüdür.

Yol arkadaşı burada devreye girer. Şirketin bugünkü durumunu eleştirirken geçmişte yapılan fedakârlıkları da görür. Çünkü geçmişi küçümseyerek geleceği inşa edemezsiniz. Bir aile şirketinin kurumsallaşması, geçmişini silmek değil geçmişteki emeği geleceğe taşıyabilecek bir sistem kurmaktır.

Bazen bir soru, yüz sayfalık rapordan daha değerlidir.

Bazen bir soru, yüz sayfalık rapordan daha fazla şeyi görünür kılar. Çünkü doğru soru; alışkanlığa dönüşmüş bir kararı, saklı kalan bir sorunu ya da kimsenin konuşmaya cesaret edemediği bir beklentiyi masaya getirir.

İyi bir yol arkadaşının elinde yalnızca cevaplar değil, zamanında sorulmuş doğru sorular da vardır:

- Bu işi yıllardır böyle yapıyoruz, peki bugün hâlâ bize hizmet ediyor mu?

- Bu kararın sahibi ve sorumlusu kim?

- Bu görev tek kişiye bağlı kalmadan nasıl yürüyebilir?

- Bir gün siz bu sürecin başında olmazsanız işler nasıl devam eder?

- Çocuğunuz bu görevi gerçekten hazır olduğu için mi üstleniyor, yoksa aile bağı bu kararı kolaylaştırdığı için mi?

- Şirketin geleceği konusunda aile bireyleri gerçekten aynı yöne mi bakıyor?

Bu soruların bazıları insanı rahatsız edebilir. Ama bazen o rahatsızlık, değişimin kapısını aralar. Gelişim, herkesin hoşuna giden cevaplardan değil gerçeği saklamayan sorulardan doğar.

Bazen ihtiyaç yeni bir sistem kurmak değil mevcut sistemin neden işlemediğini birlikte, açıkça ve kırmadan konuşabilmektir.

Yol arkadaşlığı güven ister

Bir aile şirketinde danışmana yalnızca finansal tablolar değil kimi zaman aile içindeki hassas dengeler de emanet edilir.

Bu kişi bir baba ile oğul arasındaki anlaşmazlığı duyabilir, kardeşler arasındaki rekabeti fark edebilir veya yıllardır şirkette çalışan bir yöneticinin değişime neden direndiğini görebilir. Bunların her biri ciddi bir güven ve sorumluluk gerektirir.

Bu nedenle danışman ile aile şirketi arasındaki ilişki yalnızca bir hizmet sözleşmesinden ibaret değildir. Bununla birlikte yol arkadaşlığı, profesyonel sınırları bulanıklaştırmamalıdır. Gizlilik, etik ilkeler, görev kapsamı ve karşılıklı sorumluluklar açık olmalıdır.

Güven, kontrolün ve hesap verebilirliğin alternatifi değildir; onların sağlıklı biçimde işlemesini sağlayan zemindir. Çünkü güven yoksa en doğru öneri bile karşılığını bulamayabilir.

Kurumsallaşma adım adım güçlenir

Bazı şirketler kurumsallaşmanın birkaç dokümanla tamamlanacağını düşünür. Organizasyon şeması hazırlanır, görev tanımları yazılır, prosedürler oluşturulur, toplantı sistemi kurulur ve çalışmanın tamamlandığı sanılır.

Oysa bunlar yolun önemli duraklarıdır. Asıl değişim, bu çalışmaların günlük hayatta karşılık bulmasıyla başlar.

İnsanlar yeni düzene alıştıkça, yöneticiler sorumluluklarını sahiplendikçe ve aile bireyleri şirket ile aile arasındaki sınırları daha sağlıklı kurdukça sistem de güçlenir. Kararlar kişilere değil birlikte benimsenen ilkelere ve açık bir düzene bağlanır.

Kurulan sistem, her gün gösterilen özenle güçlenir. Açık-

ça belirlenen her görev, düzenli yapılan her toplantı ve tutarlı biçimde alınan her karar; zamanla işlerin daha rahat ilerlemesine, insanların birbirine daha fazla güvenmesine ve şirketin geleceğine sağlam bir zemin oluşmasına katkı sağlar.

Çünkü kurumsallaşma bir anda tamamlanan bir sonuç değil birlikte kurulan ve zamanla güçlenen bir düzendir.

Yol arkadaşınız size aynayı tutabilmeli

Bazen şirket sahibi kendisini şirketten ayırmakta zorlanabilir:

"Şirket benim."

"Bu şirketi ben kurdum."

"En iyi ben bilirim."

Bu cümlelerin arkasında çoğu zaman kibir değil yılların emeği vardır. Belki sabahın erken saatlerinde dükkânı açmış, yıllarca ailesinin geçimini bu şirketle sağlamış, zor zamanlarda herkes vazgeçerken yoluna devam etmiştir.

Bütün bunları görmeden "Artık değişmelisiniz." demek kolaydır. Gerçek danışmanlık ise önce hikâyeyi anlamayı sonra bugünü birlikte değerlendirmeyi ve geleceği konuşmayı gerektirir. Çünkü insanlar, anlaşılmadıklarını düşündüklerinde değişime kolayca güvenmezler.

İyi bir yol arkadaşı yalnızca aynayı tutmaz, aynada görüneni anlamaya ve gerekli değişimi başlatmaya da yardımcı olur.

Rapor değil yaşayan bir sistem

Aile şirketinin ihtiyacı yalnızca rapor yazıp masaya bırakan bir danışman da her karara eşlik eden bir dost da değildir. İhtiyaç; profesyonel mesafesini koruyan, zor soruları sorabilen, uygulamayı izleyen ve şirketin kendi karar verme gücünü artıran bir yol arkadaşıdır.

Gerçek katkı, masaya bırakılan raporla değil o rapor hayata geçtiğinde şirkette nelerin dış desteğe ihtiyaç duymadan işlemeye devam ettiğiyle anlaşılır.

Bilinçli Çalışma: Yoğun Görünmek mi, Gerçekten İlerlemek mi?

Sabah erkenden ofise geldiniz. Gün boyunca telefonlar hiç susmadı, peş peşe toplantılar yaptınız, çalışanların sorularını cevapladınız, birkaç müşteriye döndünüz. Akşam olduğunda yorgunsunuz. Peki şirket açısından günün sonunda ne değişti?

Bekleyen önemli bir karar alındı mı? Tahsilat riski azaldı mı? Müşteriye verilen söz yerine geldi mi? Üretimdeki darboğaz çözüldü mü?

Bu soruların cevabı yoksa gün yoğun geçmiş olabilir fakat şirket ilerlememiştir.

Bilinçli çalışma tam burada başlar: Hareketi değil sonucu, meşguliyeti değil ilerlemeyi merkeze almak.

Yoğunluk neden bu kadar ikna edicidir?

Yoğunluk görünürdür. Çalan telefonlar, dolu takvimler, kalabalık toplantılar ve gece geç saatte gönderilen mesajlar çalışkanlık izlenimi verir. İlerleme ise her zaman bu kadar gösterişli değildir. Bazen doğru bir karara hazırlanmak, gereksiz bir işi durdurmak veya bir sorunun kök nedenini anlamak dışarıdan sessiz görünür.

Bu yüzden bazı şirketlerde insanlar sonuç üretmekten çok meşguliyet göstermeyi öğrenir. Toplantıda bulunmak katkı sunmakla, çok sayıda e-posta göndermek iletişim kurmakla, sürekli müdahale etmek yöneticilikle karıştırılır.

Oysa şirketi ileri taşıyan şey harcanan enerji değil o enerjinin hangi sonuca dönüştüğüdür.

Bilinçli çalışma nedir?

Bilinçli çalışma, her dakikayı planlamak veya insanı makine gibi çalıştırmak değildir. Yapılan işin amacını, önceliğini ve beklenen sonucunu bilerek hareket etmektir.

Sağlıklı bir iş şu dört soruya cevap verir:

Bu işi neden yapıyoruz?

Ortaya çıkması gereken somut sonuç nedir?

İşin sahibi kim ve ne zamana kadar tamamlanacak?

Bittiğini nasıl anlayacağız?

Bu sorular cevapsızsa insanlar kendi yorumlarıyla çalışır. Biri sunumu uzatır, diğeri veriyi yeniden toplar, bir başkası karar bekler. Herkes emek verir fakat emek aynı hedefte birleşmez.

Faaliyet ile sonuç arasındaki fark

Bir işletmede gün boyunca pek çok faaliyet yürür. Ancak faaliyet, tek başına değer üretildiğini göstermez. Aradaki farkı birkaç örnekle görmek kolaydır:

Toplantı yapmak faaliyettir; karar, sorumlu ve tarih belirlemek sonuçtur.

Rapor hazırlamak faaliyettir, rapordan hareketle karar almak sonuçtur.

Müşteri ziyareti faaliyettir, ihtiyacı anlayıp somut teklif ve takip adımı oluşturmak sonuçtur.

Üretimi sürekli meşgul tutmak faaliyettir; doğru ürünü, istenen kalitede ve zamanında teslim etmek sonuçtur.

Çok sayıda iş başlatmak faaliyettir, önemli işleri tamamlamak sonuçtur.

Bu ayrım yapılmadığında şirket, tamamlanan iş sayısını değil başlayan iş sayısını büyütür. Masalar dosyayla, çalışanların zihni yarım işlerle dolar.

Aile şirketlerinde yoğunluk tuzağı

Aile şirketlerinde patron çoğu zaman şirketin en çalışkan kişisidir. Müşteriyi tanır, ürünü bilir, çalışanların sorunlarına yetişir ve kritik kararları üstlenir. Bu güç, şirket küçükken büyük avantaj sağlar.

Şirket büyüdükçe patronun her işe yetişmesi, ilerlemeyi hızlandırmak yerine yavaşlatabilir. Çalışanlar karar almak için onu bekler, yöneticiler sorumluluk almadan önce onay arar, önemsiz konularla stratejik konular aynı kişinin masasında birleşir.

Patronun işi her soruyu cevaplamak değildir. Hangi soruların artık kendisine gelmemesi gerektiğini belirlemek de patronun işidir. Bilinçli çalışma bazen daha fazlasını yapmak değil doğru işi doğru kişiye bırakmaktır.

Acil olan, önemli olanın yerini aldığında

Günlük iş hayatında acil konular sesini yükseltir. Müşteri arar, makine durur, çalışan izin ister, ödeme yaklaşır. Önemli konular ise çoğu zaman sessizdir: Yeni bir yönetici yetiştirmek, kârlılığı incelemek, müşteri bağımlılığını azaltmak veya verimsiz bir süreci yeniden tasarlamak gibi.

Şirket acil konuların gündemine teslim olduğunda günü kurtarır fakat geleceği hazırlayamaz. Bu nedenle yöneticinin takviminde gelen taleplerin yanında şirketi ileri taşıyacak işler için ayrılmış zaman da bulunmalıdır.

Kendinize şu soruyu sorun: Bu işi bugün yapmazsam gerçekten ne olur? Cevap “Hiçbir şey değişmez.” ise iş ertelenebilir, devredilebilir ya da tamamen kaldırılabilir.

Neyi ölçtüğünüz, neyi teşvik ettiğinizi gösterir

Bir yönetici çalışanına yalnızca "Bugün ne yaptın?" diye sorarsa uzun bir faaliyet listesi alır. "Hangi sonucu tamamladın, neyi ilerlettin, önündeki engel ne?" diye sorduğunda ise konuşma değişir.

Bu bakış toplantıları da sadeleştirir. Her gündem maddesi üç cümleyle kapanabilmelidir: Alınan karar nedir? Sorumlu kimdir? Hangi tarihte kontrol edilecektir? Bu üç cevap yoksa çoğu toplantı yalnızca konuşmanın tekrarlandığı bir alana dönüşür.

Ölçümün amacı insanları baskı altında tutmak değil emeğin sonuca dönüşüp dönüşmediğini görmektir. Çok sayıda gösterge yerine karar vermeyi sağlayan birkaç anlamlı ölçü seçmek daha faydalıdır.

Bilinçli çalışmanın önündeki görünmez engeller

İnsanlar her zaman isteksiz oldukları için verimsiz çalışmaz. Bazen şirketin işleyişi onları dağınıklığa iter. Şu işaretler varsa sorun yalnızca kişisel zaman yönetimi değildir:

Öncelikler gün içinde sürekli değişiyorsa,

Aynı iş birden fazla kişiye veriliyorsa,

Karar yetkisi belli olmadığı için işler bekliyorsa,

Toplantılar karar üretmeden bitiyorsa,

Tamamlanmadan yeni işler başlatılıyorsa,

Çalışanlar önemli iş için kesintisiz zaman bulamıyorsa.

Böyle bir ortamda çalışanlara yalnızca "Daha planlı olun." demek yeterli olmaz. Yönetimin de öncelik, görev ve karar düzenini sadeleştirmesi gerekir.

Beş günlük ilerleme testi

Bir hafta boyunca bütün şirketi değiştirmeye çalışmayın. Yalnızca kendi çalışma biçiminizi veya bir ekibin iş akışını gözlemleyin.

1- Her sabah, o gün tamamlandığında gerçek fark oluşturacak en fazla üç sonuç belirleyin.

2- Gelen her yeni iş için "Bu iş hangi hedefe hizmet ediyor?" sorusunu sorun.

3- Toplantılardan karar, sorumlu ve tarih olmadan çıkmayın.

4- Günün sonunda yapılan işleri değil tamamlanan sonuçları yazın.

5- Beşinci gün hangi işlerin gereksiz olduğunu, hangilerinin devredilebileceğini ve hangi engellerin tekrar ettiğini değerlendirin.

Bu kısa test, yoğunluğun nerede üretildiğini gösterir. Çoğu zaman sorun işin çokluğu değil önceliklerin karışması, tamamlanmayan işler ve sürekli bölünen dikkattir.

Takvimde üç tür işe yer açmak

Yöneticinin haftasında üç farklı iş türü bulunmalıdır. Bunlardan biri diğerlerini tamamen kapladığında şirket ya bugünü aksatır ya da geleceğini ihmal eder:

1- İşi sürdüren çalışmalar: Sipariş, üretim, sevkiyat, tahsilat ve müşteri hizmeti gibi günlük akışı devam ettiren işler.

2- Riski azaltan çalışmalar: Kalite problemi, nakit açığı, müşteri yoğunlaşması, personel bağımlılığı veya geciken kararlar gibi kırılganlıkları azaltan işler.

3- Geleceği hazırlayan çalışmalar: Yeni pazar, ürün geliştir-