

JACK WELCH **Yöntemi**

GE'nin (1981-2001) CEO'sundan Dersler

Gürcan Banger
Saras Kurumsal Proje Ofisi



GE ?

- Kısaca **GE** olarak bilinen **General Electric**, 1878'de **Thomas Alva Edison** tarafından kurulmuştur.
- Çok uluslu bir Amerikan teknoloji ve hizmetler şirketleri grubudur.
- 2006 yılındaki net geliri, yaklaşık 21 milyar ABD dolarıdır.
- 2004 yılındaki çalışan sayısı 315 bin kişidir.





GE ?

- GE; uçaklar için jet motorları, elektrik, eğlence, finans, gaz türbini, enerji üretimi, endüstriyel otomasyon, aydınlatma, medikal görüntü işleme, medikal yazılım gibi konularda iş yapar.
- İşte; bu topluluğun 1981-2001 arasındaki CEO'su **Jack Welch** idi.



CEO nedir?

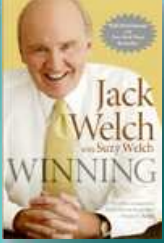
- CEO, İngilizce'de “Chief Executive Officer” sözcüklerinin baş harflerinden oluşur.
- CEO; yürütmenin başı olan, her şeyi planlayıp uygulayan kişidir.
- Avrupa ve ABD'de 'genel müdürün üstü' ve 'yönetim kurulu başkanının altı' olarak tanımlanır.



CEO nedir?

- CEO;
 - şirketinin geleceğini yapılandırırken her türlü kaynağı akılcı ve verimli biçimde kullanan
 - şirketini gelişmelere göre konumlandıran
 - şirketin başarılarından veya başarısızlıklarından birinci derecede sorumlu olan
- kişidir.





Jack Welch kimdir?

- Jack Welch, 1981 ile 2001 arasında General Electric (GE) şirketinin CEO'su olarak görev yapmıştır.
- GE'deki doğru iş kararları verme ve eşsiz liderlik stratejileri ile haklı ve kalıcı bir ün kazanmıştır.
- Yenilikçi yönetim stratejileri ve liderlik tarzı nedeniyle iş çevrelerinde iyi tanınır.

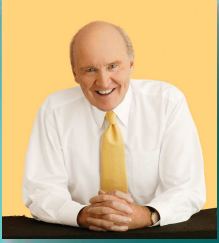




Jack Welch

- Görev süresi boyunca Welch, GE'nin iş tasarımını, her seferinde geleneksel iş-merkezli üretim modelinden daha da uzaklaşacak şekilde üç kez yenilemiştir.

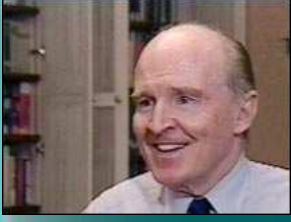




İş Tasarımı 1

- 1 numara ol veya 2 numara ol ya da çek git. Ve bunu derhal yap.
- Bu, GE'nin sadece endüstrisinde lider olan işletmelere yatırım yapacağını gösteriyordu.





İş Tasarımı 2

- **İşi bitir! (Work-Out)**
- “İşi bitir” tasarımının temel unsuru, gereksiz iş adımlarının tespit edilip ortadan kaldırılmasıydı.
- Bu, çalışanlar tarafından katılımcı olarak gerçekleştirildi.

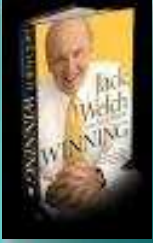




İş Tasarımı 3

- **Çözüm sat!**
- Bu tasarım, değişen tüketici ihtiyaç ve önceliklerini dikkate almayı hedefliyordu.
- Hedef, satınalma birimlerinden üst düzey yöneticilere çevrildi.
- Fiziksel ürün ile ilgili olan ama ona bağımlı olmayan, yüksek kârlılığa sahip, imalat dışı faaliyetlere yönlenildi.





Sürekli Eğitim

- Jack Welch, bir işletme okuluna büyük yatırımlar yaparak GE'nin yeni liderlerinin yetişmesinin yolunu açtı.
- Bu okul, aynı zamanda GE'nin yeni iş modellerinin geliştirilmesi ve çalışanlar tarafından hızla ve doğru biçimde öğrenilmesini hedefliyordu.
- 😊 **“SARAR Akademi” !...**





Welch'in Cevapladığı Sorular

- Jack Welch'in CEO'luk görevi sırasında GE'de cevapladığı soruların şunlar olduğunu düşünebiliriz:
- **Ürünümü sabitleyip, verimimi maksimize ettim mi?**
- **Donanım sattığım müşterilerime aksesuarlar, hizmetler ve finansman olanakları sağlamak için her türlü olanağı araştırdım mı?**
- 😊 **“SARAR Haute Couture” !...**





Welch'in Cevapladığı Sorular

- Şirketimin ürün ve ürün ömrü özellikleri hakkındaki bilgisini, hizmet sağlama, riski tespit etme ve kârlı finansman kararları yaratmada bir avantaj haline getirebildim mi?
- Müşterimin sistem ekonomisini kurup, doğru bir sayısal modelini oluşturabildim mi?





Welch'in Cevapladığı Sorular

- Bu ekonomiyi belirgin bir şekilde iyileştirecek bir çözüm üretebildim mi?
- Çözüm üretme işini, müşterimin işi hakkında bilgi akışını sağlayacak özel bir ilişkiye dönüştürebildim mi? **Bu müşterinin ekonomisini, önceliklerini ve bunların yarın ne olabileceğini (diğerlerinden daha önce ve daha doğru bir biçimde) anlamamı sağlıyor mu?**





Welch'in Cevapladığı Sorular

- Etkin bir yönetim kurulu başkanlarına / üst düzey yöneticilere yönelik pazarlama programı yaratabildim mi?
- İşte; müşteri çözümlerine dayalı bir iş tasarımı bu soruları cevaplamalıdır.





Welch'ten Ders 1

- Yönetmeyin!...
- Liderlik yapın!...
- **Jack Welch diyor ki: “Aradığımız şey... Güçsüzleştirmek, depresyona sokmak ve kontrol etmekten ziyade; enerji verebilen heyecanlandırıcı ve ilham veren her seviyeden lider.”**



- Jack Welch, GE için bir vizyon yarattı. Bu, “dünyanın en rekabetçi şirketi” olmaktı.
- 20 yıldan fazla bir zamanını, kurumunu bu vizyonu gerçeğe dönüştürmeye atışlemekle geçirdi.
- Muhteşem enerjisi, rekabetçi ruhu ve heyecan körükleme ve sonuçlara ulaşabilme becerisi vardı ve daima bu özelliklere sahip liderler aradı.



Ne yapmalı?

1. Bir vizyon oluşturun ve bunun uygulamaları için diğerlerini de harekete geçirin.
2. Sizi bezdiren her ayrıntıyı yönetmeyin.
3. Herkesi dahil edin ve her yerden gelen harika fikirlere kapınızı açık tutun.





Welch'ten Ders 2

- Daha çok resmileştirmeyin!
- Daha az resmileştirin!...
- **Jack Welch diyor ki: “Rahat bir şekilde patronun sevimli ideallerine meydan okumaya teşvik eden türde bir şirket gayriresmiliğinin ne kadar önemli olduğunu keşfetmelisiniz.”**



Ne yapmalı?

1. Çalışma arkadaşlarınızla ve patronlarla beyin fırtınaları yapın.
2. Arada sırada yapılan gayriresmi görüşmeleri dikkate alın.





Welch'ten Ders 3

- Bürokrasiye hoşgörü göstermeyin!
- Bürokrasiyi havaya uçurun!...
- **Jack Welch diyor ki: “Bu insanların güçlerini kullanma yolu, onları korumak değildir... Fakat onları gevşetmek ve yönetim katmanlarını sırtlarından, bürokrasinin zincirini ayaklarından sökmek ve işlevsel bariyerlerini de yollarından çekip almaktır.”**



Ne yapmalı?

1. Gereksiz işleri bırakın.
2. Meslektaşlarınızla karar alma durumunu bir düzene oturtmak için çalışma yapın.
3. Çalışma alanınızı daha gayriresmi hale getirin.





Welch'ten Ders 4

- Her şeyin yolunda gittiğini farz etmeyin!
- Gerçekle yüzleşin!...
- **Jack Welch diyor ki: “İnsanları bir değişim sürecine nasıl taşırsınız? İşe gerçekle başlayın... Herkes aynı gerçekleri görünce, genel olarak herkes aynı sonuçta birleşecektir.”**



Ne yapmalı?

1. Şeylere taze bir gözle bakın.
2. “Yanlış senaryo” tuzağına düşmeyin.
3. Birkaç seçeneğiniz (örneğin B planınız) bulunsun.





Welch'ten Ders 5

- İşleri karmaşıklaştırmayın!
- Kolaylaştırın!...
- **Jack Welch diyor ki: “Yalın olmanın insanlar için ne kadar zor olduğuna, yalın olmaktan ne kadar çok korktuklarına inanamazsınız. Net gerçekçi insanlar en yalın olanlardır.”**



Ne yapmalı?

1. Çalışma alanınızı yalınlaştırın.
2. Toplantılarınızı yalınlaştırın.
3. Karmaşık notları ve mektupları basitleştirin.





Welch'ten Ders 6

- Deęiřimi bir tehdit olarak görmeyin!
- Deęiřimi bir fırsat olarak görün!...
- **Jack Welch diyor ki: “Oyun deęiřecek, mutlaka řiddetli bir şekilde deęiřecektir.”**



Ne yapmalı?

1. Değişimin burada hep kalacağını bilin.
2. En az bekleneni bekleyin ve bir adım önde kalmak için daha çabuk hareket edin.
3. Çevrenizdekileri yaşamlarını etkileyecek olan değişime hazırlayın.





Welch'ten Ders 7

- Otoriteyle yönetmeyin!
- Diğerlerine enerji vererek liderlik yapın!...
- **Jack Welch diyor ki: “Üreticiliğin – gerçek ve sınırsız üreticilik- nereden geldiğini biliyoruz. Meydan okunmuş, güçlendirilmiş, heyecanlı, ödüllendirilmiş kişi ekip çalışmasından gelir.”**



Ne yapmalı?

1. Asla gözdağı vererek liderlik yapmayın.
2. Diğerlerini emeklerinin kuruma nasıl yararlı olduğu konusunda tam olarak bilgilendirin.
3. Çalışma arkadaşlarınıza ve müşterilerinize elyazısıyla “Teşekkürler” notları gönderin.





Welch'ten Ders 8

- Geleneğe saygı göstererek iş yapmanın devri geçti.
- Geleneğe meydan okuyun!...
- **Jack Welch diyor ki: “Aşama aşama ilerlemekten kaçının ve bir sıçrayış yakalayın.”**



Ne yapmalı?

1. “Bunu neden böyle yapıyoruz?” toplantısı düzenleyin.
2. Kendi bölümünüzden çalışma arkadaşlarınızı şirketteki önemli bir şeyi değiştirmek için fikir bulmaya davet edin.
3. Geleneksel felsefeyle ters düşmekten korkmayın.





Welch'ten Ders 9

- Hiyerarşi yönetmesin!
- Zekâyı yönetici yapın!...
- **Jack Welch diyor ki: “... bir şirketin herhangi bir kaynaktan, herhangi bir yerden sürekli olarak öğrenme arzusu ve kabiliyeti –ve bu bilgiyi hızlı bir şekilde harekete dönüştürmesi- esas rekabet avantajıdır.”**



Ne yapmalı?

1. Haftada bir saatinizi rakiplerinizin neler yaptığını öğrenerek harcayın.
2. Kendisini eğitime ve öğrenime adanmış kurumlar için çalışın.





Welch'ten Ders 10

- Temkinli davranmayın!
- Her gün bir adım atın!...
- **Jack Welch diyor ki: “Hâlâ oturup durmayın. Hâlâ oturmakta olan herkes için, bacaklarının kendi altlarında ezileceği garantisini verebilirsiniz.”**



Ne yapmalı?

1. Hızlı yaşayın. Zaman kaybetmeyin.
2. Kararlarınızı hızlı alın.
3. Daha sıkı çalışın.





Welch'ten Ders 11

- Sayılar, önceliğiniz olmasın!
- Değerler, önceliğiniz olsun!...
- **Jack Welch diyor ki:** “Kariyerimin başlarında ... sayıların üzerine çok fazla odaklanan birçok yöntem vardı. ... ve de takım kurmak, fikirleri paylaşmak, diğerlerini heyecanlandırmak değerleri üzerine çok çok daha az yol vardı.”



Ne yapmalı?

1. Örneklerle yönlendirin.
2. Bırakın, değerler hakim olsun.





Welch'ten Ders 12

- Her şeyi yönetmeyin!
- Daha az yönetin!...
- **Jack Welch diyor ki: “İnsanların içindeki özgüveni yönetemezsiniz.”**



Ne yapmalı?

- Anlamsız detaylara saplanıp kalmayın.
- **Daha az yönetin.**





Welch'ten Ders 13

- Sadece önemli oyunculara odaklanmayın!
- Herkesi dahil edin!...
- **Jack Welch diyor ki: “İş, ‘tamamıyla her insandan zekâ kapma ile ilgilidir. Ne kadar çok insandan bunu kaparsanız, zekâ o kadar iyidir.’ ”**



Ne yapmalı?

1. Daha fazla katılın.
2. Herkesin sesini duymak için özgür hissettirin.
3. Resmi olmayan bir beyin fırtınası oturumu önerin.





Welch'ten Ders 14

- Ajandanıza bağlı kalmayın!
- Ajandanızı yeniden düzenleyin!...
- **Jack Welch diyor ki: “Kendini sürekli yenileyen, geçmiřini silen, deđiřime uyum sađlayan bir şirket olmak istiyoruz.”**



Ne yapmalı?

1. Alternatif planlar ve seçenekler geliştirin.
2. Beklenmeyeni bekleyin.





Welch'ten Ders 15

- Yavaş hareket etmekten vazgeçin!
- Hızlı yaşayın!...
- **Jack Welch diyor ki: “Hız, her şeydir. O, rekabetteki vazgeçilmez bileşendir.”**



Ne yapmalı?

1. Kararlara 'takılıp' kalmayın.
2. Daha hızlı iletişim kurun.
3. Her aktivitenize / sürecinize hızı dahil edin.





Welch'ten Ders 16

- Endişeler sizi yönetmesin!
- Güven aşılaysın!...
- **Jack Welch diyor ki: “Hızın, sadelikten geldiğinin kesinliği kadar, sadelik de özgüven üzerine temellenir.”**



Ne yapmalı?

1. İnsanların sizin önce fikirlere değer verdiğinizi bilmelerini sağlayın.
2. Çalışma alanınızı sadeleştirin.
3. Eğitime odaklanın.





Welch'ten Ders 17

- Mütevazı hedefler belirlemeyin!
- Esnek hedefler belirleyin!...
- **Jack Welch diyor ki: "... kendine güvenli insanlar, en son güçlü olan 'imkânsıza' ulaşmada bunun kendi çabalarının bir özelliği olduğunu bilirler."**



Ne yapmalı?

1. Ulaşılamayana ulaşın.
2. Ondalık noktasını unutun.
3. Kendinizi -ya da bir başkasını- esnek bir hedeften geri kaldı diye cezalandırmayın.





Welch'ten Ders 18

- Sınırlara saygı göstermekle uğraşmayın!
- Sınırları ortadan kaldırın!...
- **Jack Welch diyor ki: “Sınırı olmayan davranışlar, fikirleri değerleri temelinde ölçerler; fikri ortaya atan kişinin hiyerarşideki yerine göre değil.”**



Ne yapmalı?

1. Herkesten fikir almaya bakın.
2. İyi fikirler için şirketin dışına baktığınızdan emin olun.
3. Sınırları kaldırmayı asla bırakmayın.





Welch'ten Ders 19

- Detaylı planlar içinde boğulmayın!
- Bir vizyon oluşturun!...
- **Jack Welch diyor ki: “Liderler, Roosevelt'ten Churchill'e, Reagan'a kadar kimi alırsanız, şeylerin nasıl daha iyi yapılabileceğinin net vizyonlarıyla insanları büyüler.”**
- **M. K. Atatürk de bu nedenle büyük bir liderdir.**



Ne yapmalı?

- Vizyonunuzu not alın.
- **Detaylardan kaçının.**
- **Vizyonları gerçeğe dönüştürmede en yetenekli olanı işe alın ve destekleyin.**





Welch'ten Ders 20

- İyi fikirleri, sadece şirket içinde aramayın!
- İyi fikirleri her yerde arayın!...
- **Jack Welch diyor ki: “Nereden geldiğine bakmaksızın bir şeyler öğrenmek bir onurdur.”**



Ne yapmalı?

1. Kendinize ve şirketinizin tüm cevaplara sahip olduğunu düşünmeyin.
2. Rakipler üzerine çalışın.
3. Çevrenizdeki herkesin, sizin tüm fikirlere nereden geldiklerine bakmaksızın ilgili olduğunuzu bilmesini sağlayın.





Welch'ten Ders 21

- Diğerlerinin gölgede kalmasına izin vermeyin!
- Performans göstermeleri için diğerlerini harekete geçirin!...
- **Jack Welch diyor ki: “İnsanlara özgüven vermek, yapabileceğim en önemli şeydir.”**



Ne yapmalı?

1. Asla kabadayılık yapmayın ve insanların gözlerini korkutmayın.
2. Var olan tüm akli kullanın.
3. Herkesin en iyi fikrin kazandığını bilmesini mutlaka sağlayın.





Welch'ten Ders 22

- Kalite, sadece yönetimin işi değildir.
- Kalite, 'sizin' işinizdir.
- **Jack Welch diyor ki: “ ‘Altı Sigma’ bugüne kadar sahip olduğumuz en önemli eğitim. Harvard İşletme Okulu'na gitmekten daha iyi.”**



Ne yapmalı?

1. İşinizde övünün.
2. Kalite eğitimi isteyin.
3. Kalitenin başkalarının işi olduğunu asla düşünmeyin.





Welch'ten Ders 23

- Değişimin sona ereceğini düşünmeyin!
- Değişim asla sona ermez / ermemeli.
- **Jack Welch diyor ki: “Bilgelik, kurum hâlâ kazanırken onu değiştirmede yatıyor olabilir –şirketi, aslında herkesin olabileceğini hayal ettiğinden daha çok kazanırken tekrar güçlendirmek.”**



Ne yapmalı?

- Gerçekle yüzleşin ve değişimin iyilik için burada olduğunu bilin.
- **Gayriresmi bir 'değişim toplantısı' önerin.**
- **Uzun dönem ve kısa dönem değişikliklerini düşünün.**





Welch'ten Ders 24

- Her zaman ciddi olmayı bir 'tarz' haline getirmeyin.
- Eğlenin, işi eğlenceli hale getirin.
- **Jack Welch diyor ki: "Büyük bir şirketi yürütmek ... şirketi kendisini asla o kadar da ciddiye almasına izin vermemek ve ona sürekli dünkü gazetelerin bugün genelde bir şeyleri paketlemek için kullanıldığını hatırlatmak anlamına geliyor."**



Ne yapmalı?

1. Gayriresmiliđi yaşam tarzınız haline getirin.
2. Size meydan okuyan bir iş bulun.
3. Aynı işte sonsuza kadar kalmayın.



Okuma Listesi ve Kaynaklar

Jack Welch / Suzy Welch

Kazanmak İstiyorsanız (Winning)

Optimist Yayın Dağıtım

Jack Welch / Suzy Welch

Kazanmak İsteyenler İçin Yanıtlar

Optimist Yayın Dağıtım

Jeffrey A. Krames

Jack Welch Yöntemi

Pegasus Yayınları

Robert Slater

Jack Welch ve General Electric'in Yolu

Literatür Yayınları



Teşekkürler...