

BURHAN KARACAM

DEĞİŞİM
İNSAN
CEO

—
Kurumlarda Değişimin Akılcı Yolu
—



Remzi Kitabevi

DEĞİŞİM
İNSAN
CEO

YAZAN

BURHAN KARAÇAM

-

KİTAP TASARIMI

SALON COUTURE BOOKS

-

EDİTÖR

MURAT BATMANKAYA

-

SON OKUMA

SEVRİN UYSAL

-

REMZİ KİTABEVİ A.Ş.

AKMERKEZ E3-14, 34337 ETİLER-İSTANBUL
T 0 212 282 2080 | SERTİFİKA NO 10705
WWW.REMZİ.COM.TR | POST@REMZİ.COM.TR

BASKI VE CİLT

SEÇİL OFSET

100. YIL MAH. MATBAACILAR SİTESİ
4. CAD. NO. 77, BAĞCILAR-İSTANBUL
T 0 212 629 0615 | SERTİFİKA NO 44903

-

ISBN 978-975-14-2296-5

BİRİNCİ BASIM: HAZİRAN 2026

KİTABIN BASIMI 2000 ADET YAPILMIŞTIR.

Bu kitapta yer alan tüm eserler (yazı, fotoğraf, görsel ve sair içerikler) 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu ve 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu kapsamında korunmakta olup bireysel kullanım dışında izin alınmadan kısmen ya da tamamen kopyalanması, çoğaltılması, kullanılması, yayımlanması ve dağıtılması kesinlikle yasaktır. Bu hakları ihlal eden kişiler, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu ve 5237 sayılı Türk Ceza Kanununda yer alan hukuki ve cezai yaptırımlara tabi olurlar.

BURHAN KARACAM

DEĞİŞİM
İNSAN
CEO

—
Kurumlarda Değişimin Akılcı Yolu
—



Remzi Kitabevi

BURHAN KARAÇAM

1949'da İstanbul'da doğdu. Eğitim hayatını Tarsus Amerikan Koleji, Robert Kolej ve Boğaziçi Üniversitesi İş İdaresi Bölümünde (1972) tamamladı.

1972-1981 yılları arasında dönemin en önde gelen denetim/danışmanlık şirketlerinden Arthur Andersen & Co.'nun, Londra ve kurucu ortaklarından olduğu İstanbul ofislerinde görev yaptı.

1981'de bankacılık kariyerine Pamukbank'ta genel müdür yardımcısı olarak başladı; 1984-1987 yılları arasında Egebank'ta ilk CEO deneyimini yaşadı.

1987-1999 yılları arasında Yapı ve Kredi Bankası CEO'su olarak Türkiye'de Bireysel Bankacılık başta olmak üzere birçok yeniliğe öncülük ve Türk bankacılığının en köklü dönüşümüne liderlik etti. Yapı ve Kredi Bankası, 90'lı yılların sonunda Türkiye'nin en büyük özel sermayeli bankası konumuna ulaştı.

2000-2003 yılları arasında ise Koçbank ve Koç Finansal Hizmetler Yönetim Kurulu Başkanlığı ve CEO'luk görevlerini üstlenerek Koçbank'ın yeniden yapılanma projesini yürüttü. Bu süreçte Koç Finansal Hizmetler AŞ'yi kurdu ve İtalyan UniCredito ile ilk yabancı banka ortaklığını gerçekleştirdi.

Bankacılık kariyeri süresince birçok holding ve şirket yönetim kurullarında ve icra komitelerinde görev aldı.

Hâlen finans sektörünün yanı sıra, çeşitli sanayi ve hizmet sektörlerinde yönetim danışmanlığı ve uygulama hizmetleri vermekte; kişisel olarak çeşitli projelerde yatırımcı olarak yer almaktadır.

Mesleki faaliyetlerinin yanı sıra çeşitli sosyal kurumların yönetim kurullarında da görev aldı. Bunlardan bazıları; Boğaziçi Üniversitesi Vakfı, Sağlık ve Eğitim Vakfı, Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı, TÜSİAD, TEMA Vakfı, Fenerbahçe Spor Kulübü, 1907 Fenerbahçe Derneği ve Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi'dir.

Başlıca eserleri: *Orası Yapı Kredi, Fark Oradaydı* (Yapı Kredi Yayınları), *Dönüşüm Yolculuğu* - Belgesel Video ve Kitap (Remzi Kitabevi), *Bir Arthur Andersen Var(dı) Türkiye'de: Bağımsız Denetimin Doğuşu ve Yükselişi* (Selçuk Altun ve Şaban Erdikler ile birlikte; Kırmızı Kedi).

TEŞEKKÜR

BU KİTABIN HAZIRLANMA SÜRECİNDE BİLGİ, BİRİKİM VE AKILCI, YAPICI ELEŞTİRİLERİYLE YALNIZCA DÜŞÜNCELERİME YÖN VERMEKLE KALMAYIP, ZAMANLARINI VE EMEKLERİNİ CÖMERTÇE PAYLAŞARAK METNİN OLGUNLAŞMASINA KATKIDA BULUNAN

ESRA YAZICI TÖZGE
IŞIN TUĞRUL
SİNEM ŞANLI
ESRA ALPARSLAN
METE ÖNOL
SERCAN ÇELEBİ
CAN SELÇUKİ'YE

EN İÇTEN TEŞEKKÜRLERİMİ SUNARIM.

HER BİRİ, FARKLI BAKIŞ AÇILARI VE KATKILARIYLA BU ÇALIŞMANIN DAHA SAĞLAM, DAHA BERRAK VE DAHA BÜTÜNLÜKLÜ BİR YAPIYA KAVUŞMASINDA ÖNEMLİ ROL OYNAMIŞTIR.

AYRICA, HAZIRLIK SÜRECİ BOYUNCA HER AŞAMADA YANIMDA OLAN; BİLGİSİ, SABRİ, ÖZVERİSİ VE YÜKSEK ENERJİSİYLE İŞ YAŞAMIMDAN EDİNDİĞİM DENEYİMLERİ YAZIYA DÖKME SÜRECİNİ MÜMKÜN KILAN VE BU YOLCULUĞU BENİMLE BİRLİKTE YÜRÜYEN

PINAR IŞIK'A

ÖZELLİKLE TEŞEKKÜR EDERİM. BU KİTABIN ORTAYA ÇIKMASINDA GÖSTERDİĞİ KATKI VE EMEĞİN BENİM İÇİN AYRI BİR DEĞERİ VARDIR.

İÇİNDEKİLER

- 13** BAŞLARKEN
- 19** AMAÇ
- 23** KAVRAMLAR VE ÇERÇEVE
- 27** ZAMANA UYUM
- 33** LİDERLİK VE KARAR MEKANİZMALARI
BİLGİ, BİRİKİM VE BECERİ (3B YETKİNLİK)
LİDERE GÜVEN NASIL OLUŞUR?
- 47** KURUMSAL YAPILAR VE KARAR SÜREÇLERİ
- 51** YÖNETİM YAPISI
YÖNETİM KURULU
YÖNETİM KADEMELERİ VE YÖNETİCİ TANIMLARI
- 61** PATRON ÇIKARI - KURUM ÇIKARI ÇATIŞMASI
- 65** LİDER YÖNETİCİ - CEO
- 71** ÜST YÖNETİM
- 75** KURUM - PATRON - PROFESYONEL YÖNETİCİ
- 81** ÇAĞDAŞ YÖNETİM ANLAYIŞI
KURUM KÜLTÜRÜ
KURUM DEĞERLERİ
ADALET
DEĞİŞİM SÜRECİNDE CEO'NUN ROLÜ
DURUM TESPİTİ
VİZYON VE HEDEF SAPTAMA
LİDER YÖNETİCİ - CEO DEĞİŞİM HAYALİ
STRATEJİ TASARIMI
- 107** DEĞİŞİM SÜREÇLERİNDE PERFORMANS
YÖNETİM VE STRATEJİNİN SINANDIĞI AN: KRİZLER

- 113 UYGULAMA SÜRECİ**
ÜST YÖNETİM TAKIMININ OLUŞTURULMASI VE YENİ YAPILANMA
YÖNETİME GÜVEN NASIL OLUŞTURULUR?
DEĞİŞİM SÜREÇLERİNDE YÖNETİCİLERE ÖNERİLER
CEO'NUN YALNIZLIĞI
- 127 DİNAMİK ORGANİZASYON**
- 137 YENİ STRATEJİ VE YENİ YAPIYLA
UYUMLU İNSAN KAYNAĞI**
ÇALIŞANLARIN DEĞİŞİM SÜRECİNE KATILIMI NASIL SAĞLANIR?
KURUM KÜLTÜRÜNÜN DEĞİŞİM SÜRECİNE ETKİSİ
ÇALIŞANLARLA BİR TAKIM HÂLINE NASIL GELİNİR?
- 157 YENİ POLİTİKALAR**
ETKİN BİR İLETİŞİM NASIL KURULUR?
GÜVEN ZİNCİRİ
ÖRNEK OLAYLAR
- 175 DEĞİŞİM SÜREÇLERİNDE HATALAR**
- 179 AÇIKLIK - KATILIM - PAYLAŞMA DEĞERLERİ**
- 195 PERFORMANS YÖNETİMİ**
BİREYSEL PERFORMANS YÖNETİMİ NASIL OLMALIDIR?
- 201 DEĞİŞİM SÜRECİNDE EĞİTİM**
- 207 BİLGİ TEKNOLOJİLERİNİN DEĞİŞİMDEKİ ROLÜ**
HİZMET SEKTÖRÜNÜN GELİŞİMİ
- 213 TİCARİ BAŞARININ SÜREKLİLİĞİ**
BAŞARILI TİCARİ SONUÇLAR NASIL SAĞLANIR?
KÂRLILIK YÖNETİM SİSTEMİNİN TİCARİ DEĞİŞİME ETKİSİ
- 225 TEMEL ÇIKARIMLAR**
- 229 BİTİRİRKEN**

*Gelecek on yılda
var olup olmayacağınız,
kurumunuzu oluşturan insanların yapısına,
öğrenme kapasitesine, hayal gücüne,
becerilerine, başarıma arzusuna,
yapay zekâya ve olası yeni gelişmelere uyumun
sağlanmasına, bunları ortaya koyacak,
değerlendirecek, yönetecek
liderliğe bağlı olacak.*

*Zamana uyum sađlamamanın
en güçlü yolu yönetim anlayışını,
kurum kültürünü ve
kurumsal felsefeyi yeniliklere açık,
akıl ve bilime dayalı,
sürekli sorgulayan bir yapıya
dönüştürmekten geçer.*

BAŞLARKEN

Türkiye Cumhuriyeti'nin kalkınması hedeflenirken ülke insanının her alanda aydınlanması gerekiyordu. Atatürk sadece bir devrimci değil, aynı zamanda ülkenin bu amaç için sayısız yatırımlarına önderlik eden bir girişimciydi. Onun izinde, ülkenin çağdaş uygarlığa ulaşmak için kat etmesi gereken yolun taşlarını da Cumhuriyet gençleri döşeyecekti.

Bu anlayış, Atatürk'ün Gençliğe Hitabesi'nde en berrak ifadesini bulur. Ulu Önder orada yeni nesle seslenir ve cumhuriyeti gençlere emanet ettiğini, istikbalin yükselen yeni nesle ait olduğunu önemle vurgular.

Bizden önceki kuşakların ve bizim kuşağın gençleri olarak gelişmiş ülkelerle aramızdaki farkın kapanmasına bu bilinçle katkı sunduğumuza, önemli işler başardığımıza inanıyorum. Sağlık ve eğitim başta olmak üzere, sanayi, tarım, finans, sanat, teknoloji ve benzeri alanlarda büyük aşamalar kaydettik, büyük mesafeler aldık. Bunların hepsi, Türk insanının sahip olduğu bilgi, birikim, beceri ve azmin bir sonucuydu. Yirminci yüzyıl

ortalarından itibaren, Türkiye Cumhuriyeti kendi hekimini, mühendisini, sanatçısını, iş insanını, akademisyenini, her alanda ihtiyaç duyduğu insan profilini yarattı; hatta yabancı ülkelere bile rahatlıkla ihraç edebilecek seviyeye geldi.

Türkiye Cumhuriyeti örneği bir kez daha gösteriyor ki her şey “insan”la başlıyor.

Çağlar boyunca tüm canlılar sürekli bir gelişme, yenilenme ve değişim hâli içinde, evrilerek var oldular. Doğanın temel kuralı budur. Doğa durağan kalmaz; bu akışa uyum sağlayamayanlar zamanla elenir, yok olur. Asıl mesele, zamana uyumdur. Hiçbir koşulda engelleyemeyeceğimiz zamanın gereklerini doğru okumak, bu gerçekliğe uygun bir yönetim ve düşünce anlayışı geliştirmek zorundayız. Çünkü zaman, her şeyin ötesinde bir belirleyicidir; her şey onunla değişir, istesek de istemesek de...

Kurumlar canlı varlıklar değildir; ancak eskimiş olsalar bile, istenmesi hâlinde zamana uyum sağlayabilir ve kendilerini yenileyebilirler. Aksi durumda, tarihin tozlu sayfaları arasında kaybolup gitmeleri kaçınılmazdır.

Zamana uyum sağlamanın en güçlü yolu yönetim anlayışını, kurum kültürünü ve kurumsal felsefeyi yeniliklere açık, akıl ve bilime dayalı, sürekli sorgulayan bir yapıya dönüştürmekten geçer. Bu süreç doğrudan doğruya kurumun sahip olduğu kültürle ve nasıl bir kurumsal akılla yönetildiğiyle ilişkilidir. Yönetimin anlayışı, kültürü ve felsefesi, bir kurumun en değerli ve en stratejik varlıklarıdır. Tüm bu unsurların temelinde ise yönetimin içselleştirdiği “değerler” yer alır.

“Zamanla yarış hâlindeyiz” denir. Peki, gerçekten öyle mi? Zamanla mı yarışıyoruz, yoksa yalnızca ona uyum sağlamaya mı çalışıyoruz? Ya da asıl çabamız, zamanla ortaya çıkan yeni ihtiyaçları ve beklentileri karşılamaya mı yönelik? Mücadelemiz

ne adına? Değişime neden ihtiyaç duyuyoruz? Değişemeyenlerin zamanla eskidiğini, yıprandığını, geride kaldığını ve sonunda yok olduğunu biliyoruz. O hâlde değişim, var olmanın ve varlığını sürdürmenin bir yolu mudur?

Dünya, bazı ülkelerde farklı şekillerde yaşansa da genel olarak hızlı bir değişim sürecinden geçiyor. Önümüzdeki yıllar, ülkemizin de değişen koşulları dolayısıyla pek çok kurumun yeniden yapılanmasını gerektirecek bir döneme işaret ediyor. Özellikle yapay zekânın giderek artan stratejik önemi, kurumların iş yapma biçimlerini ve insan kaynağı anlayışlarını derinden etkiliyor. Zamana uyum sağlamak için sürekli yenilenmek zorundayız; bunu sağlamanın üç farklı aşamasından söz etmek mümkün:

Birinci aşama, küçük dokunuşlar ve sürekli güncellemelerle zamanla uyum içinde kalmayı ifade eder. En zahmetsiz ve en kolay yol budur. Ancak bunun için dinamik bir organizasyon yapısına sahip olmak, gelişmeleri çok yakından izlemek, sürekli ileriye bakmak ve önlem alma konusunda hızlı, proaktif davranmak gerekir.

İkinci aşama, daha zahmetli bir süreci işaret eder. Zaman içinde ihtiyaçlarla mevcut durum arasındaki fark açılmışsa bazı alanlarda değişim kaçınılmaz hâle gelir. Bu aşamada mevcut yapıyı değiştirmek kolay değildir; dirençler artar, maliyetler yükselir.

Üçüncü aşama ise “dönüşüm”dür. Zamanla aradaki mesafe kapanamayacak ölçüde açılmışsa çok daha köklü değişimleri ve eskimiş yapıdan bütünüyle kopmayı gerektirir. Zor bir süreçtir; ancak imkânsız değildir.

Zamanın şakası yoktur. Değişen koşullara uyum sağlayamayan, değişmemeyi istikrar zanneden; verimliliğini koruyamayan

ve altyapısından insan kaynağına kadar doğru teknoloji yatırımlarını yapamayan kurumlar, dışarıdan ne kadar destek alırlarsa alsınlar, bir noktadan sonra varlıklarını tüketmeye başlar ve yok olma riskiyle karşı karşıya kalırlar. Bu aşamaya gelindiğinde, çözüm için artık geç kalınmıştır.

Elbette belirlenen hedeflere ulaşmak kolay değildir; güçlü, kararlı ve inançlı bir mücadele gerektirir. Ancak hedefler doğru saptanmışsa yetkin bir insan kaynağıyla başarı ihtimali de önemli ölçüde artar. Bu hedefleri belirleyen kişi, kurumun lideri olacağı için onun sahip olduğu değerler, bilgisi, birikimi ve vizyonu kritik bir önem taşır. Her lider bilir ki: Yeniliklere ve yeni düşüncelere açık olmak bir tercih değil, bir zorunluluktur. Yaratıcılık, özgürlük ikliminde yeşerir; rekabet üstünlüğü yaratacak fark da ancak böyle bir ortamda görülür.

Gelecek on yılda var olup olmayacağımız, kurumunuzu oluşturan insanların yapısına, öğrenme kapasitesine, hayal gücüne, becerilerine, başarıma arzusuna, yapay zekâyâ ve olası yeni gelişmelere uyumun sağlanmasına, bunları ortaya koyacak, değerlendirecek, yönetecek liderliğe bağlı olacak.

Bir süredir yapay zekâ ile tanışmış durumdayız ve artık bu tanışıklığın geçici olmadığı açık. Önümüzdeki yıllarda yapay zekânın yaşamın her alanında giderek artan bir ağırlık kazanacağı da kesin. Bu gelişmeden kaçış yok; asıl mesele, bu yeni gerçekliği nasıl okuyacağımız ve nasıl yöneteceğimizdir. Lider yöneticiler, geleceğe ilişkin vizyonlarını yapay zekâyı yok sayarak değil, onu doğru anlayarak ve doğru konumlandırarak kurmak zorundalar.

Bu kitapta, gelecekte var olmanın koşullarını yansıtmaya çalıştım. Elbette ki yapay zekâ bugün öngöremediğimiz boyutta yaşamın çeşitli alanlarında belirli rol oynayacak. Ancak bu kitabın amacı doğrutusundaki kapsam ve odağı, bütün gelişmelerde ilerlemenin ve yükselmenin temelini oluşturan “insan” kaynağının varlığını ve değerlerini ele almak olacak.

*“İnsan”
geri planda kalınca
ilerleme ve gelişme de
olmuyor.*

DEĞİŞİM İNSAN CEO

BURHAN
KARAÇAM

—
*Kurumlarda
Değişimin
Akılcı Yolu*
—

Bir kurum zamana nasıl uyum sağlar?
Nasıl yükselir veya neden geriler?
Başarı tesadüf müdür, yoksa yönetilebilir
bir süreç mi?

Türkiye’de bankacılık sektörünün dönüşümüne öncülük etmiş, farklı sektörlerde değişim süreçlerini ve sonuçlarını yaşamış bir yönetici olan Burhan Karaçam, okura bir değişim sürecinde “ne yapılması gerektiğini” anlatmakla yetinmiyor, bunun “nasıl yapılması gerektiğini” de detaylandırıyor.

Bu kitap, teorik kabullerin ya da akademik modellerin tekrarı değil. Gerçek iş hayatının içinden süzülen; kararların, hataların, risklerin ve sonuçların iç içe geçtiği bir deneyimin ürünü... Kurumların neden değişmek zorunda olduğunu, bu sürecin nasıl yönetilmesi gerektiğini açık, yalın ve doğrudan bir dille ortaya koyuyor.

Değişim İnsan Ceo, değişimi anlamak isteyenler için bir başlangıç, onu yönetmek isteyenler için ise eşsiz bir kılavuz...

www.remzi.com.tr

KDV’den muaftr



9 789751 422965