

Ekipte Değişiklik Yapmak

İsa DOĞANLI-2 Ekim 2016 Pazar

Bütün değişimler acıtır. İnsan kolayca istemez ama bazen yönetici ekibinde değişiklik yapmak zorunda kalabilir. Maalesef ben, böyle durumlarla çok karşılaştım ve ekiplerimde değişiklikler yaptım. Hepsinin doğru olduğunu söylemek yanlıştır, hatalı değişimler de yaptığımı kabul ederim.

Aşağıdaki yazıda, üst düzey yönetici bakış açısı ile değişim ihtiyacı nasıl ortaya çıkıyor ve biz (Kaplamin'de) ekipteki değişimi nasıl yönetiyoruz sorularını yanıtlamaya gayret edeceğim.

Değişim Gerektiği Nasıl Hissedilir?

Üye, ekip, lider, kurum, kurumun içinde bulunduğu koşullarda yeni bir durum,... değişikliği tetikleyebilir.

Üye kaynaklı problemler, çoğunlukla üyenin ailevi, sosyal, psikolojik problemlerinin bir yansıması olabilir. Normalde çok başarılı iken, aniden aksamaya başlayan, üst üste hatalara yapmaya başlayan arkadaşlarım oldu.

Ekip kaynaklılar, klikleşme veya başka bir değer yargısına geçme şeklinde olabilir. Ekip içinde klikleşme fiilen ekibin oyundan düşmesi demektir. Klikleşmeye müsaade edilmemelidir. Yeni bir değer yargısına geçme, yeni bir standart/yazılım gibi ortaya çıkabilir. Lider kaynaklı değişim ihtiyacı, yeni bir vizyon konulmasıyla başlamış olabilir. Yeni vizyon mevcut yönetim tarafından konulabileceği gibi (çoğunlukla) üst düzey yönetime yeni atamalarla da görülebilir.

Kurumun sahip değiştirmesi veya sıkıntıya düşmesi,...gibi durumlar ekibi etkiler. Kurumun içinde bulunduğu koşullardaki değişimler; ekonomik kriz gibi çok sert bir şekilde ortaya çıkabileceği gibi kural ve yönetmeliklerde radikal değişiklikler şeklinde de ortaya çıkabilir.

Başka Gerekçeler

Yukarıdakilerin yanında, şu gerekçeleri de hissederek değişime gittiğim zamanlar oldu. İlginçtir, burada açıklayacağım bütün durumları satış yöneticisi pozisyonunda çalışan arkadaşlarımla yaşadım.

Uygulama farklılıkları, eski alışkanlıklar: Üye, kendisine tarif edilen rolü yeterince oynamıyor (tembel, kötü niyetli veya düşüncesiz), kendince farklı yorumlayarak-oyunuyor. Bazen üye, elindeki bilgiyi/raporu yorumlamadan (yani işi sahiplenmeden) altına görev vererek kendini gereksiz eleman konumuna getirebiliyor.

Üyenin lideri olduğu ekip, doğru istikameti (yani doğru uygulamayı) görmekle birlikte; liderine olumsuz bir şey söyleyemediğinden onun dediği gibi hareket ediyor. Hedeflenen sonuçlar alınamıyor. Sonuç alınamaması, o ekibin (mesela satışın) farklı segmentlere girememesi, planını/bütçesini gerçekleştirememesi, elindeki imkanları doğru şekilde kullanamaması şeklinde de görülebilir.

Ekibini bütünden ayrı konumlandırmaya çalışma: En azından benim çalıştığım satış yöneticilerinin bazılarında böyle bir takıntı vardı. Kuşkusuz, satış en önemli iş, hele sipariş üzerine çalışıyorsanız. Buna rağmen, ekip (burada satış) bütünün (tüm şirket) bir parçasıdır, onun üzerinde veya altında değil tam içindedir. Kurumun bütünü için uygulanan kurallar/prosedürler onun için de geçerlidir. Eski arkadaşlarımdan biri, (satış) ekibinin diğer bölümlerle arkadaşlık yapmasını veya bu ekibe kimsenin (genel müdürün bile) söz söylemesini istemez idi. "Ben kızarım, ben söylerim, ödülü de cezayı da ben veririm" havasında idi.

Önce İyileştirmeye Çalışmak

Şu veya bu nedenle ortaya dökülen olumsuzluğu, üyeye ifade etmek, öncelikle kendisinden iyileştirme beklemek şarttır. Eğer üye, öğrenmeye açıksa iyileşme görme ihtimali çok yüksek oluyor. Ancak bizim kültürümüzle yetişen insanlar maalesef yenilenmeye (yani öğrenip-öğrendiğini uygulamaya) pek açık değiller. Herhalde eğitim sistemimizin bir sonucu olsa gerek.

Yeni Üyenin Bulunması

Ekipte değişikliğe karar verildiğinde, yeni üyenin bir an önce belirlenmesi kritik bir iştir. 2009'dan beri yeni üyenin öncelikle şirket içinden bulunmasına inanıyorum. İçeriden gelen kişinin ekibe uyum sağlaması (oryantasyon) ve sonuçlara katkı vermesi daha kolay oluyor. Ancak içeriden atanacak üyenin, kendisinin test edildiğini anlamaması ve hazırlık yapmaması da olasıdır. Eğer kurum içinde uygun aday yoksa dışarıdan getirmek şart oluyor. Bu durumda dört ayrı oryantasyon şekli düşünülebilir.

Eski üye çalışırken, yeni adayı bir başka görevle ekibe dahil edip-eğitmek ve bir süre sonra değişimi gerçekleştirmek.

Eski üye ile hemen vedalaşp-yenin oryantasyonu tamamlanıncaya dek, kurumdan bir başka kişinin görevi yapmasını sağlamak.

Yeni ve eski üyelerin bir süre birlikte çalışmasını sağlamak. (Eski üye emekli olmayacaksa pratikte pek mümkün değil.)

Son olarak (biraz Türk usulü) değişimi hemen yaparak, yeni üyenin işe intibak etmesini zamana yaymak.

Özetle

Boşalacak pozisyona şirket dışından süper adaylar bulmak mümkündür. Biz mümkün olduğunca şirket içinden görevlendirme yaparak atama sonrası çıkabilecek sorunları minimumda tutmaya gayret ediyoruz. Belki çok daha fazla iyileşmeyi, ekibimize yıldız oyuncularını transfer etmediğimizden kaçırmış oluyoruz ama takım halinde oynamayı, hatalarımızdan ders almayı/öğrenmeyi ve sürdürülebilir olmayı garantiye almış oluyoruz. Yönetici olarak benim tercihim böyle.