

Kronik Yönetim Problemleri (veya tepe yönetim problemleri)

İsa DOĞANLI

Cukurova Paper and Packaging Group General Mgr-

13 Aralık 2015 Pazar

Tesadüf bu ya önceki yazımda da bahsettiğim Steven Covey'in kitabı, "Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı" kitabı en etkilendiğim (belki de kariyerime yön veren) eserlerden biridir. Kitabın bir bölümünde, organizasyonlarda/şirketlerde sık görülen yedi kronik problemden bahsedilir. 1998/1999'da okuduğumda, o sıralar çalıştığım Çopikas' ta tarif edilen problemlerden beş-altısının olduğunu görmüş ve şaşırmıştım.

Aradan yıllar geçtikten sonra, grubumuzun tek çatı altında toplanması çalışmaları, yedi kronik sorunu tekrar aklıma getirdi. Yazar, yedi kronik sorunu, bir tür "kök neden" olarak anlattığından; üst düzey yönetici veya tepe yönetici adayı iseniz şirketinizi anlamanız için oldukça faydalıdır. İnternette araştırdığımda, kitaptan, özetinden, eğitiminden bahsedilirken; kronik sorunlardan bahsedildiğini hiç göremedim. Belki bir kaç kişiye faydalı olur ümidiyle, aklımda kaldığı kadar yorumlayarak; açıklamaya çalışacağım:

Paylaşılmış/ortak vizyon ve değerler yok:

Bazen (doğru veya yanlış beni ilgilendirmiyor) vizyon yerine misyon kelimesi de kullanılır. (Ancak, yazının devamını doğru anlamak için bazı temel kavramlardan ne anladığımı kısaca açıklamak isterim:

Misyon: Kurumun varlık nedenidir. Kar amacı ile kurulmuşsa, şirket için en basit varlık nedeni para kazanmaktır.

Vizyon: Kurumun varmak istediği, ideal noktadır. İSO 500, vergi rekortmeni, sektör lideri,...

Değerler: Vizyona ulaşırken dikkat edilecek prensiplerdir. Çevreye saygı, dürüstlük, eşitlik,...

Strateji: Takip edilecek yol, güzergâh. En düşük maliyet yapısı, en hızlı servis,...) Paylaşılmış vizyon ve ortak değerlerin olması, İSO 9000 ve benzeri dokümanlarda yazılması veya duvarlara asılması değil, kurumun varlık nedeninin bütün çalışanlarca anlaşılmasıdır. (Anlamama.)

Bazı durumlarda ise vizyon, misyon, değerler gibi temel ifadeler kapalı kapılar ardında bir kaç kişi tarafından hazırlanmış olabiliyor. Bu durumda, misyon sahiplenilmiyor. (Sahiplenmeme.) Çalıştığınız şirketi bir gemi kabul ederseniz, geminin nereye gideceğini bilmiyorsunuz/anlamamışsınız veya gemide olmakla birlikte gerçekte geminin gideceği yeri beğenmiyor/istemiyorsunuz.

Ayrıca geminin yol alışı şeklini/hızını, kaptanın değer verdiği hususları doğru bulmuyor da olabilirsiniz.

Strateji hatası:

Belirlenmiş/geliştirilmiş strateji olmadığı gibi (geminin rotası belli değil), strateji içinde bulunulan duruma uygun olmayabilir (hava bozdu ise rotada değişiklik gerekebilir) veya strateji misyona uygun olmayabilir (sektör lideri olmak gibi vizyonunuz varsa, teknolojiye yatırım yapmanız gerekir.)

Deneyimli bir profesyonel olarak, "strateji" en zor anlayabildiğim (belki de en geç) kavramlardan biridir. Biz Türkler, işe girerken iyiyiz ama düzenli ve planlı olarak devam etmekte çok zayıfız. Sanırım bu, stratejik düşünmediğimiz içindir. Vizyonu iyi niyet belgesi gibi düşünen kurumlar, strateji geliştirmekte zayıf kalırlar. Çoğunlukla telaffuz edilen, "inşallah satışlarımızı %X arttıracamız" türü ifadeler strateji değildir.

Temel yapılar arasında kötü uyum:

Şirket yapısı (organizasyon şeması), şirketin değerlerini desteklemiyor olabilir (çevreye önem veriyorum diyorsanız en azından çevre ile ilgili bir görevliniz olmalıdır.) Konulan vizyon ile iş yapma sistemleri arasında uyumsuzluk olabilir (Vizyonunuz büyüme ile ilgili ise satış sisteminizi de geliştiriyor olmalısınız.)

Yapı (organizasyon) iş sistemlerini desteklemiyor olabilir (satış ile ilgili fonksiyonlar farklı bölümler arasında dağılmış olabilir, müşteri cari kodu açmak çok fazla onay/imza gerektirdiğinden yeni

müşteriye girilemiyor olabilir.)En sıkıntılı problem "kötü uyum"dur. Bakıldığında ideal şema, ideal yöneticiler olmasına rağmen, yapı bir türlü harekete geçemiyor şeklinde görünür.

Tarz hatası:

Yönetim tarzı (yöneticilerin iş yapış usulleri, paydaşlarla ilişkileri), paylaşılmış vizyon ve değerlerle uymayabilir.

Kuruma yeni bir yön verileceğinde sık karşılaşılan durumdur. Öncelikle (ve doğal olarak) eski yöneticileri eğitim diye düşünülür ama gerçekte ülkemizde pek işe yaramaz. Eski vizyonu koyan yönetimi komple değiştirmek en doğru yaklaşımdır.

Beceri eksikliği:

Yöneticilerin becerileri (iletişim, davranış, geliştirme,..) paylaşılmış vizyona, değerlere veya stratejilere uygun değildir. (Yönetici becerileri konusunda <http://www.isadoganli.blogspot.com.tr/2014/11/yonetici-becerileri-yetkinlik.html> yazıma bakabilirsiniz.) Çalışan verimliliğini arttırmak istiyorsanız, çalışanlarını geliştiren onlar arasında kayırmacılık yapmayan yöneticileriniz olmalıdır. İletişim bir problemse, iletişim becerisi yüksek çalışanlarınız olmalıdır.

Güven kaybı:

Kurum içinde zayıf iletişim, problemleri çözmeME, takım çalışması yapamaMA şeklinde görülmekle birlikte arkasında; çalışanların birbirlerine veya bölümlerin birbirlerine veya çalışanların bazı yöneticilere (çoğunlukla da tepe yönetime) güvenmemeleri yatar. Balık baştan kokar, sözünün tipik yansımasıdır. Güveni tesis etmesi gereken tepe yönetimdir. Güveni tesis etmeden diğer sorunlara geçilmemelidir.

Bütünlük eksikliği:

Söylenen/vaat edilen ile yapılan arasında veya düşünülen/hayal edilen ile uygulama arasında bütünlük olmayabilir. Çoğunlukla yönetimin söylemleri ile eylemleri arasındaki farklılık olarak ortaya çıkar. Ancak aynı durum bireyler arasında da olabilir. Bütünlük problemi, organizasyon yapısının uygun olmadığı ve/ya gereğinden fazla çalışanın bulunduğu ortamlarda çok daha kolay ortaya çıkar.

zaman: 02:11