

Adam Yetiştirmeme Üzerine Bir Hikâye

1 Eylül 2019



Sanırım 1992 yılıydı. K....'de o zaman genel müdürün, üç yardımcısı ve onların da altında toplam sekiz müdür vardı. Şemaya göre her müdürün iki şefi varken şefliklerin yarısı boş idi. İş hacmine göre organizasyon yapısı çok büyüktü ve bazı yöneticiler gerçekte görevlerini yapmıyorlardı. Murahhas azanın baskısıyla, genel müdür ileride daha büyük sorumluluk yüklenme ihtimali olan iki müdürü öne çıkarıp, performansından memnun olmadığı diğer ikisinden de kurtulmak amacıyla bir tür koordinasyon yapısı kurmaya çalıştı. Buna göre A müdürü, X ve Y'nin koordinasyonunda görev yapacak. B müdürü ise X, Y ve Z koordinasyonunda çalışacaktı. Anlaşılabileceği üzere A ve B'den yönetim pek memnun değildi, X ve Y gelecek vaat ediyordu.

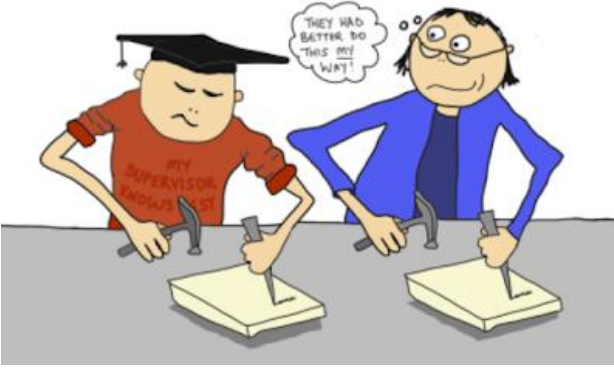
Konuya ilişkin bir toplantı öncesi duyuru asıldı ve toplantı yapıldı. Duyuruda adam yetiştirmekten vs bahsediliyordu.

Toplantı sırasında B, "yetiştireceğim adam benim altımda çalışmalı, böyle olmaz" diyerek istifa etti. A ise lisan bilen hem de çok iyi eğitilmiş olmasına rağmen, gerçekte çalışmış gibi yaptığından "gak guk" dese de durumu kabullendi.

B'nin yönettiği bölümler X'e yani bana bağlandı ve sorunsuzca çalışma devam etti. Bir süre sonra ben, ayrılıp Ç... 'a gittim. A, saçma yapının altında çalışmaya devam etti, daha sonra yanına onun pozisyonunu doldurabilecek biri getirildi ve şirketten gönderildi.

Çok özetleyerek naklettiğim olaydan yirmi küsur yıl sonra şu dersleri çıkarıyorum:

- En baştan organizasyon şemasının çok heybetli kurulması hatalıydı. Bu hata kuşkusuz daha büyük/kurumsal şirketlerden gelen yönetim kurulu üyelerinin hatasıydı. O sırada genel müdür yardımcısı olanlardan biri daha müdür olamayacak kapasitede idi ve tabir yerinde ise müdür olmadan genel müdür yardımcısı olmuştu. Müdür pozisyonunda bırakılsa yetiştikten sonra altına müdürler alınsa daha olumlu sonuç olabilirdi.
- İkinci hata yönetimin dolambaçlı yollara başvurusuydu. Performansını beğenmediği müdürlere doğrudan, açıkça geri bildirim verse belki insanlar kendiliklerinden ayrılacaklardı. Öte yandan performansı kötü olduğu halde kadroda tutulan kişiler, zamanla düşük performanslarını standartmış gibi kabul ediyor ve etraflarına bu şekilde örnek oluyorlar. Bu yöneticilerin daha erken yaşlarda başka iş bulma şansı varken bu durumda ellerinden alınmış oluyor. Yukarıdaki A'da böyle oldu. Ellili yaşlarının başlarında işsiz kaldıktan sonra başka iş bulmadı, büyük ihtimalle aramadı da.
- Yönetim uygulama/yöntem hatası da yapmıştı. Duyuru ve toplantıdan birkaç gün önce ilgili kişilerle tek tek konuşulsa, toplantı sırasında istifa olayı yaşanmazdı.
- Murahhas aza çok baskın bir kişiydi. Genel müdüre oynama alanı bırakmaz, çok müdahale eder, genel müdür de astlarıyla ekip olmaya çalışmazdı.
Buraya kadar yazdıklarımın ilaveten şu sonuçları çıkarmak da mümkündür:
- Organizasyon yapısı kendi başına çok önemli. Kurumun hantallaşmasına ve insan kaybetmesine neden olabilir.
- Yöneticilerin yetkinleri bilinmeli. Yetkin olmayanlara unvan verilmemeli.
- Üst, astının çalışma/hareket alanına saygı duymalı. Gereksiz müdahalelerden kaçınmalı.
- Yönetim yukarıdan aşağıya geri bildirim verme kültürüne sahip olmalı.
- Uygulama, insanların hassasiyetlerine dikkat etme, kırmadan/dökmeden bu türlü değişiklikleri yapmak da herhalde üst yönetimin (örnekte murahhas aza ile genel müdür) becerileri arasında olmalıdır.



Daha iyi bir çözüm şöyle olabilirdi

A ve B'nin bağılı olduğu genel müdür yardımcılarını birikmiş izinlerini kullanmak üzere tatile gönderilse, yetiştirilecek kişilere onların sorumlulukları delege edilse; hem yetiştirme periyodu sorunsuz olabilir hem de diğerlerinin X ve Y'yi daha kolay kabul etmesi sağlanabilirdi.