

Küçük İşler Yöneticisi (KİY) misiniz?

İsa DOĞANLI-Endüstri. Yük. Müh.

3 Şubat 2019 Pazar

Micromanagement kavramına ben bu ismin daha çok yakıştığını düşünüyorum. Şimdi bulunduğum pozisyona ilk geldiğimde, ben de bu tarzı, fark etmeden belki biraz kriz anı olması nedenleriyle (bilmeden) uyguladım. Bir süre sonra arkadaşlarımdan biri beni uyardı. Çok müdahaleci olduğum, ilgiliyi atlayarak birilerine talimat verdiğim, ilgili yöneticilere çalışma alanı/zamanı bırakmadığım gibi kusurlarımı saydı. Konu üzerinde düşündüm ve haklı olduğuna karar verdim. Sonra da hatalı yönlerimi değiştirmeye gayret ettim. Şimdilerde organizasyonumuzdaki benzer bir vakaya rastlayınca bu sefer acaba önceden bu konuda neler yazılmış diye baktım. Yazının altındaki linkleri çok faydalı buldum ve onlardan istifade ettim.

Micromanagement Nedir?

Aşağıdaki kaynaklarda yöneticinin, Kendisine bağlı kişilerin işlerini sürekli ve fazlaca denetlemesi, Önemsiz detaylara çok önem vermesi,- Her adımda kendine haber verilmesini istemesi, sonuçtan ziyade şekle önem vermesi, işin tam onun tarif ettiği gibi yapılmasını istemesi, başkasının görev sahasına, ilgilinin izni olmadan müdahale etmesi, delege etmek yerine bütün işi yapmaya çalışması, Bütün kararları kendisinin vermesi ve astların karar vermesini istememe, öncelikleri hatalı belirlemesi, astları dinlememe, onların birikim ve deneyimlerini yok sayma, ...gibi durumlarla tarif ediliyor. Yöneticinin her şeye bağırıp-çağırması ve despotluk yapması da duruma eşlik ediyor.

Neden KİY Olunuyor?



Yeni yönetici olduğunda acemilikten. Neye bakacağını bilemeyip, büyük resmi görememekten. Şekil, rapor, metot gibi hususlarda mükemmel olma isteğinden ekibine güvenemeyip, her şeyi denetlemekten. Her şeyin, her adımın kendi kontrolünde olmasını istemekten yani yine güvensizlikten. Yer altı madenciliği gibi tehlikeli işlerde çalışırken, mecburen savaş, terör gibi ortamlarda güvenlik gücüsünüz, yine mecburen astların tümünün gerçekten yetersiz veya yeni olmasından. Acil bir durum/ortamda yetkileri tek elde toplayıp, sonra bırakmamaktan KİY olunuyor.



Ayrıca yönetici bilerek ve isteyerek;

Kötü niyetle, benden sonrası tufan ortamı yaratmak isteyebilir. Astların yetişmesini istemez ve organizasyonun hep size muhtaç olması arzu edebilir. Psikolojik bakımdan rahatsız olabilir, insanların hatalarını söylemekten zevk alabilir. Benzer şekilde küçük şeyleri bahane ederek, bağırıp-çağırma başlar ve terör estirebilir. Önceden verdiğiniz yalan/hatalı raporların ortaya çıkmasını istemeyebilir ve KİY olabilirsiniz.

Benim olayımda ise:

Birbirine benzemez beş ayrı organizasyonu tek elden tek şirket gibi yönetmek, Ortak kültürü oluşturmak, çeşitli nitelik ve yaştaki yöneticileri takım halinde oynatmak, Satış, satın alma, İK ve finans fonksiyonlarını merkezileştirmek, söz konusuydu.

KİY'in Sonuçları

Kısa vadede iyi sonuç alınma ihtimali yüksek olabilir. Ancak zaman ilerledikçe; toplantıdan toplantıya koşulur. Yönetici hemen tüm toplantılara katılmaya başlar. Astlar toplantılarda fikir beyan etmezler. Toplantılarda astların konuşmasına fırsat verilmez, birikim ve becerileri sıfırlanmış olur. Toplantılarda genellikle yöneticinin fikrine göre karar verilir. Şirketten çok yöneticiye bağımlı olunur. İş sonuçları kötüleşir. Yaratıcılık, yeni bir şey yapma isteği/gayreti yok olur. Astların motivasyonu düşer. Daha çok çalışılır ama sonuç değişmez veya çok az iyileşir. Astlar çaktırmadan kopmaya ve iş aramaya başlar. Yeni kurallar/formlar ortaya çıkar ve bunların sonuç vermesi umulur. Yönetici biraz daha sertleşir ve çöküş başlar.



Elbette yukarıdaki aşamaların yazıldığı sırada gerçekleşmesi beklenmemelidir. Aklım erdiğince ve şirketlerimizden birindeki eski zamanlardaki gözlemlerimden hatırladıklarımaya göre sıralamaya çalıştım.

Çözüm?

Yöneticinin kişiliğiyle ilgili nedenler (güvensizlik, acemilik, mükemmellik) varsa, eğitmeye çalışmak gerekmektedir. Bazen çok iyi bir satıcı, satış yöneticisi yapıldığında çok başarısız olabilir. Yönetimsel becerilerini geliştirmeden (belki teste tabi tutmadan) atamamak uygun olur. Çalışanlarla ilgi nedenler (acemilik, iş bilmezlik) varsa eğitmek, olmuyorsa daha yetkin kişileri işe almak gerek.

İş sisteminiz, şirketinizin kültüründe sorun olabilir. En baştaki yöneticiyi göndermek (bizde böyle olmuştu) doğru çözüm olabilir. Ancak şirketteki eski motivasyonsuzluğu iyileştirmek yıllar alabilir. Yöneticilerin KİY olmaması için delegasyona ve denetime ilişkin bazı standartlar koymak gerekir: Belli periyotlarda aynı gündemli toplantılar, birbirini tamamlayan rapor sistemi, günlük mini görüşmeler gibi...

Tepe yöneticinin bu türlü sistemleri kurması yetmez, kendisinin de riayet etmesi esastır. Astlar üstün nasıl davrandığını izler. Yani tepe yöneticinin (o işletme/ofisteki en üst kişi anlamındadır) örnek davranışlar sergilemesi şarttır.

Kurum içerisinde karşısındakini dinleme, üstüne eleştiri getirebilme gibi bir anlayış olmalıdır. (Önceki veya mevcut tepe yönetici bu ortamı yaratmalıdır.) Bizde iyi ki böyle bir anlayış var ve arkadaşım beni eleştirmiştir. Özetlersek; "Balık baştan kokar" sözünün yönetsel açıdan tam yerini bulduğu söylenebilir.

Yararlanılan Kaynaklar:

<https://www.leadershipthoughts.com/10-signs-of-micromanagement/>

<https://www.feedough.com/micromanagement/>

<https://www.pluralsight.com/blog/business-professional/why-micromanagement-is-bad>

<https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2017/05/19/micromanaging-heres-how-and-why-you-should-stop/#7f3accfb7518>