

Veliahtların kavgasına mahal vermemek için

İsa DOĞANLI

Kaplamin A.Ş Genl.Müdr.

1 Haziran 2014 Pazar

Dün akşam, kanallar arasında gezerken, Muhteşem Yüzyıl adlı diziye denk geldim. İlk zamanlar bana ilginç geliyordu ve izliyordum. Epey bir zamandır seyretmiyordum. Dün akşamki bölümünde, iki şehzade arasında taht kavgası yaşanıyordu. Süleyman, çok yaşlanmış ama halen bütün gücü elinde bulunduruyordu. Çocukları da, daha babaları ölmeden kim sultan olacak kavgasında idi.

Benzeri koltuk kavgaları şirketlerde nasıl yaşanmaz diye düşündüğümde, şunlar aklıma geldi veya tersine Süleyman şunları yapsa durum farklı olurdu da denilebilir:

Üst düzey yönetici, kendinden sonrakini belirlemeli ve bunu belli etmelidir. Belli etmek için, basın duyurusuna ihtiyaç yoktur. Yokluğunda kendisine kimin rapor etmesini istediğini bildirmesi yeterlidir. Bunu en iyi gösteren örnek, Iso 9000 dökümanlarıdır. Iso 9000 dökümanlarına göre, üst düzey yöneticinin yokluğunda kim yetkili ise veliaht o olmalıdır.

Veliaht, veliaht olduğunu önceden hissetmelidir. 2002'de Çopikas'tan ayrılırken, o zamanki üstüm Jean Paul Loison, bana "İsa yazık oldu, seni kendi yerime düşünüyordum" demiş idi. Bu düşüncesini, bana önceden bildirmeli idi.

Yönetici, tek adayı mutlaka yerine hazırlamalıdır. Hazırlama, ders verme şeklinde değil, düşünme şeklini, yönetim anlayışını, olay bazında anlatma şeklinde olmalıdır. Sıradan bir dükkânda çırak, ustasının yaptığına baka baka öğrenir. Yönetici adayı ise, yönetici ile konuşa konuşa öğrenecektir. Yönetici adayının, daha sonra olayları kendi içinde değerlendirmesi faydalıdır.

Bazen, dizide de olduğu gibi, birkaç aday olabilir. Yönetici, "bırakayım birbirlerini yesinler" şeklinde düşünmemelidir. Kurum içi sürtüşmeler, kurumun maliyetini arttırmaktan öteye gitmez. Üst yönetici, kendisi bulunduğu pozisyondan ayrılmadan makul süre önce aday sayısını teke indirmelidir.



Çok güçlü veya tecrübeli veya yaşlı iki numara var ve yönetici kendi yerine onu düşünmüyorsa, yöneticinin işi çok zordur. Öncelikle bu kişi bir şekilde yapıdan çıkarılmalıdır. Genellikle bu kişi, organizasyonun dar boğazıdır. Bir numaranın, yani tepe yöneticinin sisteme hakim olması, bu kişiden kurtulmadan imkansızdır.

Yönetici, zamanında bırakmayı bilmelidir. Bırakma zamanı uzadıkça, astların ve veliahtın motivasyonu azalır. İkinci adam seviyesinde azalan motivasyon, dernek/cemiyet işlerine daha çok zaman ayırma ve iş yerinde daha az zaman harcama ile belli olur.

Yönetici, açıkladığı bırakma zamanını değiştirmemelidir. Genellikle yabancı kuruluşlarda 6 ay ile 1 yıl öncesinden bırakma zamanı anons edilmektedir.

Yöneticinin kendisini bir sonraki aşamaya (emeklilik, başka iş, daha üst düzey iş) hazırlaması önemlidir. Hazırlık yapılmıyorsa, bırakma tarihi belli değil demektir.

İnsan kaynakları ile ilgili eğitimlerde, (benim pek inanmadığım) kariyer planlarından bahsedilir. Eğer organizasyon çok büyük ve çalışan sirkülasyonu fazla değilse, anlatılan kariyer planları falan yapılmaz. Yapılan plan, sizin nasıl yükseleceğinizden ziyade, bir pozisyon boşalırsa oraya kimin geleceği ile ilgilidir. Yani, yöneticinin yerine kim gelecek meselesidir. Bu açıdan bakıldığında, astlar da üstünün yerine geçmek için hazırlık yapmalıdır. İşte buna kendin için kariyer planı yapmak denir.

Çok katlı organizasyon yapıları, tepe yönetici için de, çalışan için de zordur. Buna karşılık dizideki gibi, her şeyin tek adama bağlanması da hatalıdır. Kademe sayısının çokluğu, yükselme imkânı var gibi görünse de zahiridir. Çok gereksiz, iş/süreç parçalanmaları var demektir. Bu konudaki en sarıh örnek devlet bürokrasisidir. Devletin, karar alması, hızlı hareket etmesi ve derde merhem olması bu nedenledir. Üst düzey yöneticiye düşen, genel müdür yardımcısı, müdür yardımcısı, daire başkanı, grup müdürü, gibi ara kademeleri kaldırmaktır.

Tek adamlık, ülkemizdeki üst düzey yöneticiler de çok görülen bir hastalıktır. Yerine adam yetiştirmeme, astların sirkülasyonu şeklinde nükseder. Astları sürekli yenilenen yönetici, ister üst ister orta kademede olsun, kurum için zararlıdır. Daha üstteki yöneticiler (yönetim kurulu, patron) bu konuda duyarlı olmalıdır. Çorum'da çalışırken, grubun bir başka şirketinde "tek adam"lık yapan bir yönetici vardı. Oranın büyük ortağı, her seferinde tek adamı bize örnek gösterirdi. Ancak, tek adam bir gün İstanbul'a taşınma kararı aldığı anda, kendisine boğazda ev satın almak zorunda kaldılar. Gerçekten de tek adamın yerine geçebilecek kimse yoktu.

Özetle, üst düzey yönetici, o makamda sittin sene kalamayacağını bilmeli ve hazırlık yapmalıdır. Hazırlık hem kendisinden sonrası için hem de o makamdan ayrıldığı anda ne yapacağını planlamakla ilgilidir.