

Yönetimde Hata Yapmak

Gürcan Banger

21 Mayıs – 17 Haziran 2012

- 1868-1951 yılları arasında yaşamış olan Fransız düşünür Alain diyor ki:
- “Hata işlemenin şaşılacak bir tarafı yoktur. Hata, her türlü bilginin ilk şeklinden başka bir şey değildir.”



- 1879-1955 yılları arasında yaşamış ünlü fizikçi Albert Einstein diyor ki:
- “Hata yapmayan insan yoktur. Kişinin insanlıktaki derecesi, hatalarını kabul edip düzeltmek için gösterdiği gayret ve titizlikle ölçülmelidir.”



Kavramın Cazibesi

- Bir yöneticiyi hataya mahkum edebilecek ilk unsur, kavramın cazibesidir.
- Örneğin performans değerlendirme, böyle heyecanlandıran kavramlardan birisidir.
- Yönetici, tanımını veya gerçekten ihtiyacı olup olmadığını bilmediği cazibelere 'kurban' olur.



Körleştiren Rutin

- Her gün yapageldiğimiz işleri sorgulamaz oluruz.
- Ezelden ebede aynı şekilde devam edecekmiş gibi gelir bize.
- Böylece fırsatları kaçıtırken, yaklaşan tehditleri göremeyecek kadar körleşiriz.
- Zaman zaman rutinleşmiş olanı sormak gerekir.



Tembel Düşünce

- İnsan zihni, soru sormayı unuttuğunda tembellleşmeye başlar.
- Çevresinde (ve tabii işletmede) olup bitenleri kayıtsız ve ilgisiz olarak izlemeye başlar.
- Farkındalıkla, yaşamın genellemelerinden ve basitleştirmelerinden zihnimizi kurtarmak zorundayız.



Kendine Kilitlenmek

- Yöneticinin başına gelebilecek en önemli tehditlerden birisi, kendi düşüncesine kilitlenmiş kalmaktır.
- Bu durumda ışık ile gölge, siyah ile beyaz, ses ile suskunluk arasındaki fark izlenemez olmaya başlar.
- Her taraf monoton bir renksizliğe bürünür.



Değişimi Görememek

- Eğer ölçmüyorsanız, önce farkında olamazsınız, sonra yönetemezsiniz.
- Doğru değişkenleri ve kriterleri kullanarak ölçümler yapmayan bir yönetici, bir süre sonra oluşan ciddi değişimin nedenlerini anlamakta zorlanır.



Dengeli Karışım

- Yaşam, sadece duygulardan veya akıldan ibaret değildir.
- İş yaşamında başarı aklın gücü kadar duyguların sürükleyiciliğini de gerektirir.
- Doğru karışımı bulmak lazım.
- Duygusal girişim gücü, aklın yönetim yetkinliği ile dengelenmeli.



Hepsini Birden Yapmak

- Size 10 tane topu aynı anda atsam muhtemelen hiçbirini tutamazsınız.
- Ama bir ya da iki top atsam, bir tane tutabilme olasılığınız yükselir.
- Akıllı yönetici, işletmesinin “çekirdek işinin” farkındadır. Kendi işinde de delege etmeyi doğru biçimde kullanır.



Farklılaşmak

- Her başarılı işletmenin mantık çerçevesinde bir alanda uzmanlık üst düzeyinde olmak var.
- Kendi işinde uzmanlığı yakalayan işletme, kendi farklılığını yaratacak yetkinliğe de ulaşıyor.
- Başarılı yönetici, şirketin dikkatinin dağılmasına izin verecek hatalar yapmaz.



Performans Değerleme

- Pek çok yönetici, performans değerlendirme konusunda başarısız çalışanlara yoğunlaşmıştır.
- Bunları nasıl ayıklayabileceği konusunda ciddi anlamda zaman harcar.
- Halbuki yüzde 90 gibi bir orana sahip olan ortalama personelin performansının artırılmasına daha fazla zaman ayırsa elde edecekleri çok daha büyüktür.



Sorunu Bulmak

- Bir işletmede her zaman sorun vardır.
- Önemli olan, sorunları bulup ortaya çıkaracak sistemi kurabilmektir.
- Kötü yönetici sorundan kaçınır; iyi yönetici sorunu bulup çıkarmaya ve çözmeye çalışır.



Yeni Fırsatlar Yaratmak

- İyi yönetici, bir çözüm üretirken; bunun aynı zamanda yeni fırsatlar yaratmasına dikkat eder.
- Bu nedenle bir çözüm üzerinde çalışırken, alternatif çözümlere kafa yorar.
- Kötü yönetici için ise önemli olan sorunun bir an önce göz önünden kalkmasıdır.



İyi Bir Çözüm...

- Bir kitabın iyi düşünölmüş reklâmı:
- Bir İngiliz roman yazarı, romanının daha fazla satması için hiçbir tanıtım çalışması yapmadan gazeteye ilan verir: "XXX isimli romanda tasvir edilen Miss Sarah'a benzeyen bir kadınla evleneceğim. Lütfen mektupla başvurun. İmza: Lord XYZ"



Çözümün Ağırlığı

- İş yaşamındaki pek çok soruna kökten çözümler getirmek mümkündür.
- Fakat çözümlerin bazıları, uygulamanın devamında yeni sorunlar yaratır.
- İyi yönetici, her çözümde sürdürülebilirliği ve paydaşların durumunu dikkate alır. Kötü yönetici, sadece malum sorunu çözmeye çalışır.



Sorunu Çözmeli mi?

- İyi yönetici için sorun, öncelikle bir analiz konusudur.
- İyi yönetici, bir sorunun acil ve kendi başına çözümünün, daha ciddi yeni sorunlar yaratacağını bilir.
- İyi yönetici için sorunun çözümü, aynı zamanda doğru zaman, doğru mekân ve doğru yöntem demektir.



Sorunu Çözemezsek

- Kimi zaman bir sorunun çözümü için pek çok deneme yapmak gerekir.
- Sonuçta sorun çözülemese bile; yönetici, sorun analizi ve çözüm sentezi konusunda yetkinlik geliştirir.
- Bu kapsamda başka sorunların çözümü üzerinde de çalışılmış olur.



Sorun ve Çözüm

- Daha iyi hapishaneler yaparak trafik suçlarını azaltamazsınız.
- Bazen sorunun çözümü, sorunun görüldüğü yerde değildir.
- Uygulanan çözümlerin görünür olanla mı, yoksa sorunun kaynak nedeni ile mi ilgili olduğunu fark etmek gerekir.



Sorun Nerede?

- Bazen çözüm, sorunun içinde olabilir.
- Sistemin değerler zinciri incelenerek uygun düzenlemeler ile çözümler bulunabilir.
- İyi yönetici, kendi değerler zincirini iyi tanıyan yöneticidir.
- Kötü yönetici, ya ağaçları görmez ya da ormanı.



Varsayımlar

- Kötü yönetici, varsayımlarına sadık kalmayı tercih eden yöneticidir.
- İyi yönetici için varsayımlar, zaman zaman sorgulanması gereken konulardır.
- İyi yönetici, zaman içinde (veya koşulların değişimine bağlı olarak) kabullerin geçersiz kalabileceği fikrini benimser.



Sahte Genellemeler

- En iyi bildiğimizi sandığımız şeyler, pekâlâ yanlış olabilir. (Peter Senge, Beşinci Disiplin ve Fast Company Dergisi ve kurbağa deneyi + yavaş değişim)
- Bu yanlış bilgiler üzerine kurguladığımız diğer bilgilerin de yanlış olma ihtimali var.
- İyi yönetici, özellikle piyasa hakkındaki yanlış genellemelerden sakınır.



Tek Cevaba Kilitlenmek

- Kötü yönetici, başarılı bir örneğin kendi sorunlarına tek çözüm olduğu saplantısı içindedir. Malum örneğin özgün koşullarını anlamayı reddeder.
- Bu hata, gerçekte tek doğru cevaba kilitlenmeye şartlandıran eğitim sisteminin yarattığı bir sorundur.



Girişimci - Yönetici

- Yöneticiler, operasyonlardan sorumlu kişilerdir. Dünün isteklerini bugünün operasyonları ile karşılamaya çalışırlar.
- Girişimciler ise fırsatlarla ilgilenirler. Bugünün ihtiyaçlarından yola çıkarak yarının isteklerini yaratırlar.
- Girişimciler için en büyük hata, yönetici olmaya soyunmaktır.



Girişimci - Yönetici

- Girişimcilik ve yöneticilik için farklı yetkinlik ve beceriler gerekir.
- İşin başlangıcında yönetici olmak durumunda kalan girişimci, ilk uygun fırsatta bu pozisyonu bir profesyonele bırakmayı tercih etmelidir.
- Israr, onarılmaz hatalara yol açabilir.



Kurum İçi Girişimcilik

- Bir işletmenin çalışanları, yeni iş ve iyileştirme fırsatları konusunda iyi bir kaynaktır.
- İyi ve kötü yönetici arasındaki farklardan birisi, işletmedeki insan kaynağından yenilikçilik anlamında yararlanma düzeyidir.



Ortaklık ?

- Bir şirket ortağı şöyle diyor:
- “Ortaklar olmasaydı, ne kadar kolay olurdu şu ortaklık?”
- Okullar olmadan Milli Eğitim’i yönetmek gibi bir şey...
- Başarılı işletmeler için iyi yöneticiler gerekli.



Sorular Öneriler Katkılar

Gürcan Banger

