StratejiCo.

Türk Liderler için [Ba■ar■ Reçetesi]

Yazar: Yazar: Selim Oktar

■leti■im: email

[Türk liderler], çevik bir zihniyete sahip olsalar dahi zaman zaman ba■ar■s■zl■■■n tuza■■na dü■ebiliyorlar. Benim son zamanlarda gözlemledi■im, liderleri ba■ar■ya ula■maktan al■koyan ve birbirini etkileyen üç temel davran■■ var: tek bir alanda uzmanla■arak dar bir çerçeveden bakma, yönetim trendlerine tak■lma ve ba■kalar■na öykünerek stratejilerini hikayele■tirme. ■çinde bulundu■umuz ko■ullarda ise [ba■ar■n■n reçetesi] çok daha farkl■.

Türkiye'de çal■■man■n baz■ avantajlar■ var. Bunun ba■■nda tek bir alanda uzmanla■man■n zor olmas■ geliyor. Çünkü Türkiye'de ABD'de oldu■u gibi küçük bir alanda derinlemesine uzmanla■■p yeterince para kazanmak zor. Dolay■s■yla genele hakim uzmanlar■n say■s■ bizde daha fazlad■r. Bunun avantaj■ da olaylar aras■ndaki ba■■ rahatça kurabilmemiz. Özellikle yabanc■larla çal■■an profesyoneller yabanc■ yöneticilerin bu konudaki zaaflar■n■ iyi bilirler. Yabanc■ yöneticiler, ellerindeki silah çekiç ise her ■eyi çivi olarak görürler. Sizin de elinizdeki tek silah■n■z bir çekiç ise her ■eyi çivi olarak görebilirsiniz.

Bugün bilim bize, dünyan■n eskiden alg■lad■■■m■zdan daha kompleks oldu■unu ve neden-sonuç ili■kilerini ay■rman■n o kadar kolay olmad■■■n■ gösteriyor. Örne■in, t■p alan■nda bu durumu son y■llarda s■k s■k ya■■yoruz. Belli bir uzmanl■k dal■ndaki doktora gitti■imizde, istisnalar d■■■nda doktor kendi penceresinden bakar. E■er o alanda bir ■eyiniz yoksa hasta de■ilsinizdir. Ölseniz de hasta olmadan ölmü■sünüzdür. Bugün t■bb■n ya■ad■■■ en önemli sorunlardan biri bu. Y■llar önce ayaklar■mda ba■layan a■r■lardan dolay■ önce fizik tedavi uzmanlar■na gittim. Dünyan■n paras■n■ ve zaman■n■ harcad■m, ama i■e yaramad■. Sonra ortopediye gittim. Yine ayn■ sonuç. Hatta birinin önerisi sinirlerimi kesmek oldu! Biri de "Senden bana ekmek ç■kmaz, zay■fla geçer." dedi. En sonunda kardiyolo■uma konuyu açt■m. Çok okuyan ve kendini geli■tiren bir doktordur. Beni bir nöroloji uzman■na gönderdi. Nöropati denilen illet bir sinir hastal■■■m oldu■u tespit edildi. Bu tespit ile ilk ■ikayetlerim aras■nda 7 sene geçmi■ti ve maalesef hastal■k da bu süreçte ilerlemi■ti. Ayr■ca ya■am kalitemi de kötü yönde etkilemi■ti.

Uzun bir örnek oldu ama, siz siz olun tek bir uzmanl■k alan■n■n çerçevesinden bakan bir görü■le yetinmeyin. Doktorunuzu sorgulay■n ve tatmin olmad■ysan■z daha geni■ aç■dan bakabilen birine gidin.

Dan■■manl■k alan■nda da benzeri bir trend var. Eski her ■eyi bilen deneyimli dan■■manlar■n yerini, bir konuda uzman ve i■letmedeki her ■eyin çözümünü ona ba■layan uzman dan■■manlar ald■. 15 y■l■n■ ara■t■rmaya vermi■ biri olarak bazen bu konuda öyle ara■t■rmalar görüyorum ki utan■yorum. CEO ■irketin ba■ar■s■na %50 katk■ yap■yor, mü■teri memnuniyeti %65 etkiliyor, sosyal sorumluk yapanlar %35 daha ba■ar■l■, çal■■anlar■n

angajman■ i■ sonuçlar■n■ %60 etkiliyor vs. vs. Hepsini yapan bir firman■n bu durumda %200 geli■me göstermesi laz■m. Maalesef bunu ço■unlukla bizim gibi dan■■manl■k firmalar■ kendi i■lerini satmak için yap■yorlar. Bu sonuçlar■n her birinin di■erlerinden etkilendi■ini ise kimse aç■klam■yor.

> Bir de yükselen trendler oluyor. Bir ara Toplam Kalite Yönetimi dünyay■ kurtaracakt■. Olmad■, Yüksek Performans Organizasyonu ç■kt■. O gözden dü■tü, CRM, CXM, HRM, HCM, SCM geldi s■rayla. ■imdiyse dijital revaçta.

■■in ilginç yan■ birçok profesyonel bu durumun fark■nda. Ama yat■r■mc■lar ba■ta olmak üzere payda■lar■na bir hikaye anlatmak zorunda olduklar■ için susuyorlar. Bu, strateji alan■nda en revaçta yeni yakla■■mlardan biri. [**Strategy as a Story**], yani [**Hikayele■tirilmi■ Strateji**] diyelim. En kolay yolu ba■kas■n■n ba■ar■s■n■ örnek göstermek.

> *Süleyman Demirel bir gün bana "Bak, en kolay strateji nedir biliyor musun?" dedi. "Ya yer ya da zaman i■aret eden bir ufuk tarif edeceksin. Bizde yer geçerlidir, Amerika'da zaman. Onlar 2000 der biz ise ne dedik? Küçük Amerika olaca■■z. Ba■ka bir ■ey söylemenin lüzumu var m■?" Tabii ki ben de lüzumsuz hale geldim. Beni Tansu Han■m'a (Tansu Çiller) sepetledi. Tansu Han■m bana Amerika'da okumu■ ekibinin Chicago ekolüyle haz■rlanm■■ ekonomik program■n■ 3 gün 3 gece anlatt■. Biz de vatanda■a sorduk, ekonomik paketten ne bekliyorsunuz diye. Refah dediler. Refah nedir diye sordu■umuzda; kad■nlar ev, erkekler araba dedi. Ben de millete iki anahtar gösterdim, Tansu Han■m seçimi kazand■. ■yi bir hikaye, ama kendisi için de Türkiye için de hiç iyi olmad■.*

Peki, ■u an içinde bulundu■umuz duruma bakal■m. Yer aç■s■ndan i■imiz zor. En güvendi■imiz Almanya'da ve Amerika'da bile ■irketler zor durumda, skandal üzerine skandal geliyor. Durum çok kompleks. Zaman aç■s■ndan daha da felaket bir durumday■z denebilir, ya■anan belirsizlikten hepimiz zona ç■karaca■■z. Ekonomistlerin biri sa■a, biri sola gidin diyor. Cübbeli ile sakall■ bile anla■am■yor, farkl■ vaazlar veriyorlar. Cennete bile nas■l gidece■imizi ■a■■rd■k. Yak■nda ■K yöneticileri bu konuda bile benchmark soracaklar diye korkuyorum.

> Herkesin masalc■ oldu■u köyden Dede Korkut veya La Fontaine ç■kmaz.

Art■k profesyonellerimizin bu tür k■sa yollar■ b■rakmalar■ ve i■in kolay■na kaçmaktan vazgeçmeleri gerekiyor. Ba■kalar■n■n deneyimlerinden ö■renmek ayr■, onlar■ kopyalamak ayr■. Ö■rendi■in bir ■eyi uygularken hayat sürekli ko■ullar■ de■i■tirir. Sen de bu de■i■en ko■ullara göre yeniden ö■renerek uygulars■n. Gerçek ö■retmenler size ö■renmeyi ö■retenlerdir. Kopyac■lar ise bir iki imtihan■ geçseler de sonunda mutlaka çuvallarlar.

Peki [nas■l] yapmal■? Ba■ar■ya nas■l ula■mal■y■z?

■irketinizin [Gaye]sini Saptay■n. E■er tarif edilmi■se de gözden geçirin. Gaye, ■irketinizin varl■k nedenidir. Yapt■■■n i■i niye yapt■■■n■z■n cevab■d■r. Gayesi olmayan ■irketler, gayesini kaybetmi■ insanlar gibi yapt■klar■ i■lerde bir anlam bulamad■klar■ için mutsuz olurlar. Kayg■l■d■rlar ve savrulurlar. Bu durum onlar■ dayan■ks■z ve odaks■z yapar. Gaye niye var oldu■unuzun cevab■ ise, misyon da o gaye için sizin yüklendi■iniz görevdir, ne yapaca■■n■z■n cevab■d■r. Vizyon ise gidece■iniz istikameti belirler, nereye sorusunun cevab■d■r. Çal■■anlar■n■za ve payda■lar■n■za niye var oldu■unuzu, ne yapmalar■n■ bekledi■inizi ve nereye gideceklerini net olarak anlat■rsan■z onlar da nas■l gidilece■ini bulurlar.

Gaye, vizyon ve misyon sizin ve ■irketinizin ana fikridir. Strateji ise [nas■l] sorusunun cevab■d■r.

Strateji anlay■■■n■z■ de■i■tirin. Strateji art■k d■■ etkiler ve iç kaynaklar■n uzun vadeli planlamas■ de■il. Bu anlay■■ geride kald■. Strateji her duruma göre yarat■c■ çözümler üretme ve bir dü■ünce sanat■d■r. Her sanat gibi bilimsel dü■ünceden etkilenir. Ama bir bilim de■ildir. ■irketinizde her kademedeki çal■■anlar■n ana fikrinizi hayata geçirirken kar■■la■t■klar■ sorunlar■ a■malar■ ve yapmak istedikleri i■leri yaparken sahip olmalar■ gereken bir ana yetkinliktir. ■irketinizin stratejisi ne sadece hedeflerden ne de■erlerden ne de süreçlerden olu■ur. Bunlar yönetim için önemli vazgeçilemez ögeler olmalar■na ve stratejilerin olu■mas■nda etkili olmalar■na ra■men strateji de■ildir. Strateji, bu ögelerin kar■■n■za ç■kan durumlarda nas■l hayata geçirilece■i ile ilgilidir. Bu nedenle stratejik dü■ünebilme yetene■i, yani yarat■c■, duruma uygun ve sonuç al■c■ çözümler geli■tirmek ba■ar■ için ■artt■r ve bunun da yolu yetenek yönetiminden geçer.

■nsan kaynaklar■ yöneticilerinizi, [Yetenek Yöneticileri] yap■n. ■nsan kaynaklar■ ad■ndan dolay■ hep talihsiz bir i■tir. Zaman■nda personel yöneticisi denilirdi. O zamanlar insanlar■n i■e al■mlar■nda ve ç■kar■lmalar■nda kararlar verildikten sonraki idari i■leri, çal■■anlar■n özlük haklar■n■ ve bordrolamalar■n■ yapard■. Sonra endüstri ili■kileri denildi, eski i■ tan■m■na sendikayla ili■kiler eklendi. Arkas■ndan ■K dendi ve varolan kapsam■na eleman bulmak, e■itim, performans ölçümü ve sosyal projeler eklendi. Hep kambur üzerine kambur. Baz■ ■irketlerde bu bölümler iç ileti■imle, hatta kurumsal ileti■imle bile u■ra■■yorlar. Mutlaka unuttu■um ba■ka angaryalar■ da vard■r. Halbuki anayasaya göre angarya yasak! Bu kadar i■i bir ki■inin yapmas■ mümkün olmad■■■ için de kocaman silolar olu■uyor. Bir de kendi elemanlar■n■n sorunlar■ ekleniyor. K■sacas■ birinin hayat■n■ karartmak istiyorsan■z onu ■K yöneticisi yap■n diyebiliriz. Bunlar■n hepsinden kurtulman■z■ tavsiye ederim. Mümkün olan süreçleri d■■ar■ verin, örne■in bordro yönetimi. Baz■ süreçleri de idari i■lere aktar■n. Yetenek yönetimi yak■n gelecekte rekabet sava■lar■nda en önemli alanlardan biri olacak. Bu alanda en üst seviyede bir yöneticiniz yoksa bu sava■■ kazanamazs■n■z. Ama bir ■artla; bu yönetici bir silo yönetmeyecek, yetkinlik yöneticisi olacak. Kurumunuz için do■ru yetkinliklere sahip ki■ilerin seçilmesi, yeti■tirilmesi, yerle■tirilmesinin yan■ s■ra, silolar■n yok edilmesi konusunda da en önemli i■lerden sorumlu olacaklar. Bugün i■letmelerde silola■ma sisteminin ayakta kalmas■n■n nedeni yönetim kültürünün ve kurumsal

kültürün devam etmesidir.

Var olan kültür sizin en büyük dü■man■n■zd■r. ■lk yapaca■■n■z i■ kültürün de■i■mesi olmal■d■r. De■i■tirmezseniz o sizi de■i■tirir. Bazen i■letmelerimizden bize de■erler çal■■mas■ yapmam■z yönünde istek gelir. Bunu neden istediklerini sordu■umda genellikle yeni strateji ve çal■■ma biçimlerinin hayata geçmesinde zorluklar ya■and■■■ndan bahsedilir. K■sacas■ patron “Ben söylüyorum onlar yapm■yor.” dü■üncesindedir. Do■rudur. Yapmazlar. Neden yaps■nlar ki? Nas■lsa o i■letmede i■lerin nas■l yürütüldü■ünü çok iyi biliyorlar. Üç gün sonra talimatlar de■i■ecek, ama i■ yap■■ biçimi ve ili■kileri de■i■meyecektir. Hatta bu konuda “iyi örnekler” de mevcuttur. De■i■tirmeye çal■■anlar■n ba■■na neler geldi■i ile ilgili efsaneler. Silolarla ilgili en sevdi■im masallardan biri “one team” masal■d■r. ■çeride birbiriyle iti■en silolar■n gaz verme yöntemi veya koçlukla bir tak■m haline dönü■türülmesi. Bunun gerçekle■ti■ini bugüne kadar hiç görmedim. Kültürü kurumun ana fikrini ve stratejilerini destekler hale getirmenin tek yolu, temel varsay■mlar■ de■i■tirmektir. Bu ise yukar■da anlatt■klar■ma ek olarak, en yukar■dan ba■layarak yeni bir i■ modeline ba■l■ bir operasyonel model kurmak ve üretim biçimini de■i■tirmektir. En yukar■dan derken tepeden inme demek istemiyorum, aksine kat■l■mc■ modeller samimi oldu■u taktirde daha ba■ar■l■ olur. Ama insanlar neden farkl■ çal■■malar■ gerekti■ine inanmal■ ve yap■lacak de■i■im onlara anlaml■ gelmelidir. Bu konu bu yaz■da tümüyle ele al■namayacak kadar derin oldu■u için ba■ka bir yaz■da ayr■ca de■inece■im.

Siz art■k kahraman de■ilsiniz. Siz kahramanlar■n■z■n liderisiniz. Kaç kahraman■n■z varsa o kadar iyi bir lidersiniz. Liderlik anlay■■■ h■zla de■i■iyor. Dünyada iki ana ak■m ortaya ç■k■yor. Birincisi popülist liderler, ikincisi ise bilge liderler. Dünya politikas■ndaki mevcut geli■melere ba■l■ olarak popülist liderler bu ikisi aras■nda daha çok bilinen lider türü. Bu liderler kamuoyunun o anki beklentilerini kar■■layarak yönetirler. Bunu ba■arabilmek ad■na tutarl■l■ktan fedakarl■k ederler. Popülist liderlik, etkili ve k■sa vadede sonuç ald■ran bir liderlik tarz■d■r. Ama her etki, tepki do■urur. Bugün var olan■n yar■n do■ru olaca■■n■ varsaymak ahmaklar■n i■idir. Buna tepki olarak da her geçen gün bilge liderlerin say■s■n■n artt■■■n■ görüyoruz . Bu tip liderler zaman■n ruhunun h■zla de■i■ebilece■ini bilen, ama zaman■n akl■n■n ancak bilgi ile yönetilebilece■ini bilen tutarl■ liderlerdir.Bilge liderler, bilimi ve yarat■c■ yöntemleri kullanarak insanlar■ yönlendirirler. Uzgörü, öngörü ve iç görülere sahiptirler veya en az■ndan bunlar■n öneminin fark■ndad■rlar. Bundan sonra eski kahraman veya oportünist liderler yok olurken bu iki liderlik tipi bask■n olacak. Kimin meydan okuyabilen, zorluklarla ba■a ç■kan ve tak■mlar■n■ motive edebilen daha fazla kahraman■ varsa o kazanacak. Bu kahramanlar ayn■ pandemide ya■ad■■■m■z gibi sahada olanlar aras■ndan ç■kacak.

Son olarak, dünyadaki de■i■imden daha yava■ de■i■en kurumlar■n ayakta kalma ■ans■ olmayaca■■n■ unutmayal■m. Bugün en önemli de■i■im tüketicilerin ve mü■terilerin

davran■■lar■nda olacak. Art■k tek bir tak■mdan bahsedeceksek mü■teri ile ekibinizin ayn■ tak■mda olmas■n■ kastedece■iz. Bu da ayr■ bir yaz■ konusu. Sonuçta mü■teri yoksa biz de yokuz. Dolay■s■yla yukar■da önerdiklerimin hepsini mü■teriden yola ç■karak yapman■z■ öneririm.

■*yi yolculuklar!*

Soru ve Yorumlar Makale hakk■ndaki soru ve görü■lerinizi duymaktan memnuniyet duyaca■■z. info@stratejico.com adresinden bize ula■abilirsiniz.

Hakk■m■zda StratejiCo. 1987 y■l■ndan beri uluslararas■ firmalara ve kamu kurumlar■na ara■t■rma, analiz, stratejik yönlendirme, itibar yönetimi, kriz yönetimi, kurumsal de■erler ve ili■kiler, organizasyonel dönü■üm ve çevik yap■ yönetimi, çal■■an ve sendika ili■kileri, hükümetle ili■kiler ve topluluk ba■l■l■■■ ve kat■l■m■ alanlar■nda hizmet sunan ileti■im ve ili■ki yönetimi konular■nda uzmanla■m■■ ba■■ms■z bir stratejik dan■■manl■k firmas■d■r.