StratejiCo.

Türk Liderler için [Başarı Reçetesi]

Yazar: Yazar: Selim Oktar
İletişim: email

> [Türk liderler], çevik bir zihniyete sahip olsalar dahi zaman zaman başarısızlığın tuzağına düşebiliyorlar. Benim son zamanlarda gözlemlediğim, liderleri başarıya ulaşmaktan alıkoyan ve birbirini etkileyen üç temel davranış var: tek bir alanda uzmanlaşarak dar bir çerçeveden bakma, yönetim trendlerine takılma ve başkalarına öykünerek stratejilerini hikayeleştirme. İçinde bulunduğumuz koşullarda ise [başarının reçetesi] çok daha farklı.

Türkiye'de çalışmanın bazı avantajları var. Bunun başında tek bir alanda uzmanlaşmanın zor olması geliyor. Çünkü Türkiye'de ABD'de olduğu gibi küçük bir alanda derinlemesine uzmanlaşıp yeterince para kazanmak zor. Dolayısıyla genele hakim uzmanların sayısı bizde daha fazladır. Bunun avantajı da olaylar arasındaki bağı rahatça kurabilmemiz. Özellikle yabancılarla çalışan profesyoneller yabancı yöneticilerin bu konudaki zaaflarını iyi bilirler. Yabancı yöneticiler, ellerindeki silah çekiç ise her şeyi çivi olarak görürler. Sizin de elinizdeki tek silahınız bir çekiç ise her şeyi çivi olarak görebilirsiniz.

Bugün bilim bize, dünyanın eskiden algıladığımızdan daha kompleks olduğunu ve neden-sonuç ilişkilerini ayırmanın o kadar kolay olmadığını gösteriyor. Örneğin, tıp alanında bu durumu son yıllarda sık sık yaşıyoruz. Belli bir uzmanlık dalındaki doktora gittiğimizde, istisnalar dışında doktor kendi penceresinden bakar. Eğer o alanda bir şeyiniz yoksa hasta değilsinizdir. Ölseniz de hasta olmadan ölmüşsünüzdür. Bugün tıbbın yaşadığı en önemli sorunlardan biri bu. Yıllar önce ayaklarımda başlayan ağrılardan dolayı önce fizik tedavi uzmanlarına gittim. Dünyanın parasını ve zamanını harcadım, ama işe yaramadı. Sonra ortopediye gittim. Yine aynı sonuç. Hatta birinin önerisi sinirlerimi kesmek oldu! Biri de "Senden bana ekmek çıkmaz, zayıfla geçer." dedi. En sonunda kardiyoloğuma konuyu açtım. Çok okuyan ve kendini geliştiren bir doktordur. Beni bir nöroloji uzmanına gönderdi. Nöropati denilen illet bir sinir hastalığım olduğu tespit edildi. Bu tespit ile ilk şikayetlerim arasında 7 sene geçmişti ve maalesef hastalık da bu süreçte ilerlemişti. Ayrıca yaşam kalitemi de kötü yönde etkilemişti.

Uzun bir örnek oldu ama, siz siz olun tek bir uzmanlık alanının çerçevesinden bakan bir görüşle yetinmeyin. Doktorunuzu sorgulayın ve tatmin olmadıysanız daha geniş açıdan bakabilen birine gidin.

Danışmanlık alanında da benzeri bir trend var. Eski her şeyi bilen deneyimli danışmanların yerini, bir konuda uzman ve işletmedeki her şeyin çözümünü ona bağlayan uzman danışmanlar aldı. 15 yılını araştırmaya vermiş biri olarak bazen bu konuda öyle araştırmalar görüyorum ki utanıyorum. CEO şirketin başarısına %50 katkı yapıyor, müşteri memnuniyeti %65 etkiliyor, sosyal sorumluk yapanlar %35 daha başarılı, çalışanların angajmanı iş sonuçlarını %60 etkiliyor vs. vs. Hepsini yapan bir firmanın bu durumda %200 gelişme göstermesi lazım. Maalesef bunu çoğunlukla bizim gibi danışmanlık firmaları kendi işlerini satmak için yapıyorlar. Bu sonuçların her birinin diğerlerinden etkilendiğini ise kimse açıklamıyor.

> Bir de yükselen trendler oluyor. Bir ara Toplam Kalite Yönetimi dünyayı kurtaracaktı. Olmadı, Yüksek Performans Organizasyonu çıktı. O gözden düştü, CRM, CXM, HRM, HCM, SCM geldi sırayla. Şimdiyse dijital revaçta.

İşin ilginç yanı birçok profesyonel bu durumun farkında. Ama yatırımcılar başta olmak üzere paydaşlarına bir hikaye anlatmak zorunda oldukları için susuyorlar. Bu, strateji alanında en revaçta yeni yaklaşımlardan biri. **[Strategy as a Story]**, yani **[Hikayeleştirilmiş Strateji]** diyelim. En kolay yolu başkasının başarısını örnek göstermek.

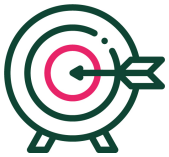
> **Süleyman Demirel bir gün bana "Bak, en kolay strateji nedir biliyor musun?" dedi. "Ya yer ya da zaman işaret eden bir ufuk tarif edeceksin. Bizde yer geçerlidir, Amerika'da zaman. Onlar 2000 der biz ise ne dedik? Küçük Amerika olacağız. Başka bir şey söylemenin lüzumu var mı?" Tabii ki ben de lüzumsuz hale geldim. Beni Tansu Hanım'a (Tansu Çiller) sepetledi. Tansu Hanım bana Amerika'da okumuş ekibinin Chicago ekolüyle hazırlanmış ekonomik programını 3 gün 3 gece anlattı. Biz de vatandaşa sorduk, ekonomik paketten ne bekliyorsunuz diye. Refah dediler. Refah nedir diye sorduğumuzda; kadınlar ev, erkekler araba dedi. Ben de millete iki anahtar gösterdim, Tansu Hanım seçimi kazandı. İyi bir hikaye, ama kendisi için de Türkiye için de hiç iyi olmadı.**

Peki, şu an içinde bulunduğumuz duruma bakalım. Yer açısından işimiz zor. En güvendiğimiz Almanya'da ve Amerika'da bile şirketler zor durumda, skandal üzerine skandal geliyor. Durum çok kompleks. Zaman açısından daha da felaket bir durumdayız denebilir, yaşanan belirsizlikten hepimiz zona çıkaracağız. Ekonomistlerin biri sağa, biri sola gidin diyor. Cübbeli ile sakallı bile anlaşamıyor, farklı vaazlar veriyorlar. Cennete bile nasıl gideceğimizi şaşırdık. Yakında İK yöneticileri bu konuda bile benchmark soracaklar diye korkuyorum.

> Herkesin masalcı olduğu köyden Dede Korkut veya La Fontaine çıkmaz.

Artık profesyonellerimizin bu tür kısa yolları bırakmaları ve işin kolayına kaçmaktan vazgeçmeleri gerekiyor. Başkalarının deneyimlerinden öğrenmek ayrı, onları kopyalamak ayrı. Öğrendiğin bir şeyi uygularken hayat sürekli koşulları değiştirir. Sen de bu değişen koşullara göre yeniden öğrenerek uygularsın. Gerçek öğretmenler size öğrenmeyi öğretenlerdir. Kopyacılar ise bir iki imtihanı geçseler de sonunda mutlaka çuvallarlar.

Peki [nasıl] yapmalı? Başarıya nasıl ulaşmalıyız?



Şirketinizin [Gaye]sini Saptayın. Eğer tarif edilmişse de gözden geçirin. Gaye, şirketinizin varlık nedenidir. Yaptığın işi niye yaptığınızın cevabıdır. Gayesi olmayan şirketler, gayesini kaybetmiş insanlar gibi yaptıkları işlerde bir anlam bulamadıkları için mutsuz olurlar. Kaygılıdırlar ve savrulurlar. Bu durum onları dayanıksız ve odaksız yapar. Gaye niye var olduğunuzun cevabı ise, misyon da o gaye için sizin yüklendiğiniz görevdir, ne yapacağınızın cevabıdır. Vizyon ise gideceğiniz istikameti belirler, nereye sorusunun cevabıdır. Çalışanlarınıza ve paydaşlarınıza niye var olduğunuzu, ne yapmalarını beklediğinizi ve nereye

gideceklerini net olarak anlatırsanız onlar da nasıl gidileceğini bulurlar.

Gaye, vizyon ve misyon sizin ve şirketinizin ana fikridir. Strateji ise [nasıl] sorusunun cevabıdır.



Strateji anlayışınızı değiştirin. Strateji artık dış etkiler ve iç kaynakların uzun vadeli planlaması değil. Bu anlayış geride kaldı. Strateji her duruma göre yaratıcı çözümler üretme ve bir düşünce sanatıdır. Her sanat gibi bilimsel düşünceden etkilenir. Ama bir bilim değildir. Şirketinizde her kademedeki çalışanların ana fikrinizi hayata geçirirken karşılaştıkları sorunları aşmaları ve yapmak istedikleri işleri yaparken sahip olmaları gereken bir ana yetkinliktir. Şirketinizin stratejisi ne sadece hedeflerden ne değerlerden ne de süreçlerden oluşur. Bunlar yönetim için önemli vazgeçilemez ögeler olmalarına ve stratejilerin oluşmasında etkili olmalarına rağmen strateji değildir. Strateji, bu ögelerin karşınıza çıkan durumlarda nasıl hayata geçirileceği ile ilgilidir. Bu nedenle stratejik düşünebilme yeteneği, yani yaratıcı, duruma uygun ve sonuç alıcı çözümler geliştirmek başarı için şarttır ve bunun da yolu yetenek yönetiminden geçer.



İnsan kaynakları yöneticilerinizi, [Yetenek Yöneticileri] yapın. İnsan kaynakları adından dolayı hep talihsiz bir iştir. Zamanında personel yöneticisi denilirdi. O zamanlar insanların işe alımlarında ve çıkarılmalarında kararlar verildikten sonraki idari işleri, çalışanların özlük haklarını ve bordrolamalarını yapardı. Sonra endüstri ilişkileri denildi, eski iş tanımına sendikayla ilişkiler eklendi. Arkasından İK dendi ve varolan kapsamına eleman bulmak, eğitim, performans ölçümü ve sosyal projeler eklendi. Hep kambur üzerine kambur. Bazı şirketlerde bu bölümler iç iletişimle, hatta kurumsal iletişimle bile uğraşıyorlar. Mutlaka unuttuğum başka angaryaları da vardır. Halbuki anayasaya göre angarya yasak! Bu kadar işi bir kişinin yapması mümkün olmadığı için de kocaman silolar oluşuyor. Bir de kendi elemanlarının sorunları ekleniyor. Kısacası birinin hayatını karartmak istiyorsanız onu İK yöneticisi yapın diyebiliriz. Bunların hepsinden kurtulmanızı tavsiye ederim. Mümkün olan süreçleri dışarı verin, örneğin bordro yönetimi. Bazı süreçleri de idari işlere aktarın. Yetenek yönetimi yakın gelecekte rekabet savaşlarında en önemli alanlardan biri olacak. Bu alanda en üst seviyede bir yöneticiniz yoksa bu savaşı kazanamazsınız. Ama bir şartla; bu yönetici bir silo yönetmeyecek, yetkinlik yöneticisi olacak. Kurumunuz için doğru yetkinliklere sahip kişilerin seçilmesi, yetiştirilmesi, yerleştirilmesinin yanı sıra, siloların yok edilmesi konusunda da en önemli işlerden sorumlu olacaklar. Bugün işletmelerde silolaşma sisteminin ayakta kalmasının nedeni yönetim kültürünün ve kurumsal kültürün devam etmesidir.



Var olan kültür sizin en büyük düşmanınızdır. İlk yapacağınız iş kültürün değişmesi olmalıdır. Değiştirmezseniz o sizi değiştirir. Bazen işletmelerimizden bize değerler çalışması yapmamız yönünde istek gelir. Bunu neden istediklerini sorduğumda genellikle yeni strateji ve çalışma biçimlerinin hayata geçmesinde zorluklar yaşandığından bahsedilir. Kısacası patron “Ben söylüyorum onlar yapmıyor.” düşüncesindedir. Doğrudur. Yapmazlar. Neden yapsınlar ki? Nasılsa o işletmede işlerin nasıl yürütüldüğünü çok iyi biliyorlar. Üç gün sonra talimatlar değişecek, ama iş yapış biçimi ve ilişkileri değişmeyecektir. Hatta bu konuda “iyi örnekler” de

mevcuttur. Değiştirmeye çalışanların başına neler geldiği ile ilgili efsaneler. Silolarla ilgili en sevdiğim masallardan biri “one team” masalıdır. İçeride birbiriyle itişen siloların gaz verme yöntemi veya koçlukla bir takım haline dönüştürülmesi. Bunun gerçekleştiğini bugüne kadar hiç görmedim. Kültürü kurumun ana fikrini ve stratejilerini destekler hale getirmenin tek yolu, temel varsayımları değiştirmektir. Bu ise yukarıda anlattıklarıma ek olarak, en yukarıdan başlayarak yeni bir iş modeline bağlı bir operasyonel model kurmak ve üretim biçimini değiştirmektir. En yukarıdan derken tepeden inme demek istemiyorum, aksine katılımcı modeller samimi olduğu taktirde daha başarılı olur. Ama insanlar neden farklı çalışmaları gerektiğine inanmalı ve yapılacak değişim onlara anlamlı gelmelidir. Bu konu bu yazıda tümüyle ele alınamayacak kadar derin olduğu için başka bir yazıda ayrıca değineceğim.



Siz artık kahraman değilsiniz. Siz kahramanlarınızın liderisiniz. Kaç kahramanınız varsa o kadar iyi bir lidersiniz. Liderlik anlayışı hızla değişiyor. Dünyada iki ana akım ortaya çıkıyor. Birincisi popülist liderler, ikincisi ise bilge liderler. Dünya politikasındaki mevcut gelişmelere bağlı olarak popülist liderler bu ikisi arasında daha çok bilinen lider türü. Bu liderler kamuoyunun o anki beklentilerini karşılayarak yönetirler. Bunu başarabilmek adına tutarlılıktan fedakarlık ederler. Popülist liderlik, etkili ve kısa vadede sonuç aldıran bir liderlik tarzıdır. Ama her etki, tepki doğurur. Bugün var olanın yarın doğru olacağını varsaymak ahmakların işidir. Buna tepki olarak da her geçen gün bilge liderlerin sayısının arttığını görüyoruz . Bu tip liderler zamanın ruhunun hızla değişebileceğini bilen, ama zamanın aklının ancak bilgi ile yönetilebileceğini bilen tutarlı liderlerdir.Bilge liderler, bilimi ve yaratıcı yöntemleri kullanarak insanları yönlendirirler. Uzgörü, öngörü ve iç görülere sahiptirler veya en azından bunların öneminin farkındadırlar. Bundan sonra eski kahraman veya oportünist liderler yok olurken bu iki liderlik tipi baskın olacak. Kimin meydan okuyabilen, zorluklarla başa çıkan ve takımlarını motive edebilen daha fazla kahramanı varsa o kazanacak. Bu kahramanlar aynı pandemide yaşadığımız gibi sahada olanlar arasından çıkacak.

> Son olarak, dünyadaki değişimden daha yavaş değişen kurumların ayakta kalma şansı olmayacağını unutmayalım. Bugün en önemli değişim tüketicilerin ve müşterilerin davranışlarında olacak. Artık tek bir takımdan bahsedeceksek müşteri ile ekibinizin aynı takımda olmasını kastedeceğiz. Bu da ayrı bir yazı konusu. Sonuçta müşteri yoksa biz de yokuz. Dolayısıyla yukarıda önerdiklerimin hepsini müşteriden yola çıkarak yapmanızı öneririm.

İyi yolculuklar!

Soru ve Yorumlar Makale hakkındaki soru ve görüşlerinizi duymaktan memnuniyet duyacağız. info@stratejico.com adresinden bize ulaşabilirsiniz.

Hakkımızda StratejiCo. 1987 yılından beri uluslararası firmalara ve kamu kurumlarına araştırma, analiz, stratejik yönlendirme, itibar yönetimi, kriz yönetimi, kurumsal değerler ve ilişkiler, organizasyonel dönüşüm ve çevik yapı yönetimi, çalışan ve sendika ilişkileri, hükümetle ilişkiler ve topluluk bağlılığı ve katılımı alanlarında hizmet sunan iletişim ve ilişki yönetimi konularında uzmanlaşmış bağımsız bir stratejik danışmanlık firmasıdır.