

Bu makale Temmuz-1999 tarihli EGEVİZYON Dergisi'nin 27. sayısında bazı ufak değişikliklerle yayınlanmıştır.

YÖNETİCİLERİN ÖNEMİ HAKKINDA (1)

Hatasız yönetici olur mu?

Her yıl yüzlerce hatta binlerce yeni şirket piyasaya girmekte ve gene her yıl binlerce şirket çeşitli nedenlerden dolayı piyasadan çekilmek zorunda kalmaktadırlar. Yeni şirketlerin piyasaya çıkması çok doğal. Çünkü zaman içinde kişisel ve toplam gelir arttıkça ve/ya yeni ürünler piyasaya çıktığı sürece bu yeni oluşan talepleri karşılamak amacıyla yeni şirketlerin kurulması doğal bir gelişmedir ve ekonomik büyümenin bir işaretidir. Ancak neden bu arada aynı süreç içinde, yeni kurulanlardan daha az olmasına rağmen, binlerce şirket olağan koşullarda (kriz yokken) piyasadan çekilmek zorunda kalır? Hatta içlerinde öyleleri vardır ki "Bu şirket nasıl oldu da battı?" diye insan şaşır kalır.

Yöneticiler, "**Neden iflas ettiniz?**" sorusuna genelde ilk tepki olarak "**Piyasalar çok kesatti**", "**Bankalardan kredi alamadık**" veya "**Alacaklarımızı zamanında ödemediler**" gibi kendi iradeleri dışında oluşmuş izlenimi veren bazı soyut yanıtlar vermeyi tercih ederler. Oysa konuyu biraz daha kurcaladığınızda "**rekabet**", "**nakit sıkıntısı**", "**yüksek reel faizler**", "**ürüne olan talebin azalması**", "**alıcıyı tatmin edememe**" gibi daha somut yanıtlar almaya başlarsınız. Bu arada gene de yöneticilerin kendi yanlışlarından dolayı bazı sorunların ortaya çıktığını duyma olasılığı çok azdır. Kişisel yanlışlıklar, yetersizlikler veya beceriksizlikler üzerine eleştiri yapmak yerine "**dışsal**" mazeretler arkasına sığınmak tercih edilir.

İnsanın psikolojik yapısının sonucu yöneticilerin çoğu kendi yanlışlarını öne çıkarmayı tercih etmezler. Ama olgular ve deneyimler başarısız olan bir çok firmanın aslında dışsal değil içsel bir faktör olan yönetim hatalarından dolayı zor duruma düştüklerini, hatta piyasalardan çekilmek zorunda kaldıklarını gösteriyor. Elbette ki yönetim hataları işletmelerin yegane sorunu değildir. Ama iyi bir yönetici şirketinin zaaflarını zamanında sezme ve gerekli önlemleri alma yeteneğine sahip olan kişidir. Böylece sorunlar daha büyümeden, veya çözülemez bir hale gelmeden, kriz oluşmadan önce çözüm üretebilme olanakları yaratılır. Aksi halde zamanında önlemi alınmayan olumsuzluklar piyasa kaybı, rekabet gücünün azalması, finansal darboğazlar ve benzeri birçok ciddi sorunların oluşmasına neden olurlar.

Yöneticilerin kabullenmeye yanaşmadıkları ama kendileriyle ilişkili bazı olumsuzlukları şöyle sıralayabiliriz:

1. **İnsan Kaynaklarını "İyi" Değerlendirememek**: Bazı kişiler çok iyi bir eğitim süzgecinden geçmiş olmalarına rağmen birlikte çalıştığı insanlarla iyi beşeri ilişkiler kurmayı ve onları gerektiği gibi motive etmeyi doğal yapıları nedeniyle beceremezler. Yönettikleri kişileri üretimin en değerli unsurları olan "insan kaynakları" olarak değil de kendisinin verdiği işe muhtaç, yerleri kolaylıkla başkaları tarafından doldurulabilecek kapı kulları gibi görürler. Bu yaklaşıma göre "**yeri doldurulamayacak insan yoktur**" ve asıl keramet yöneticidedir. Dolayısıyla çalışan kişilerin beceri ve yeteneklerinden en yüksek faydayı elde etmek yerine insanı önemsemeyen veya ikinci, üçüncü plana iten bir yönetim tarzı izlerler. Bu tür yönetim tarzı çağımızın koşullarına uygun olmadığı için gerek miktar gerekse kalite açısından üretimi olumsuz etkiler, verimlilik artışı için gerekli motivasyonu sağlayamaz.
2. **Eğitsel yetersizlik**: Bazı yöneticilerin yapılan iş konusunda yeterli temel bilgi, beceri ve birikimleri yoktur. Ürünü, üretim ilişkilerini ve müşteri

profilini doğru dürüst tanımazlar ve ne tür değişikliklerin ne tür yarar-zarar getireceği konusunda yeterli altyapıları yoktur. Örneğin çok iyi bir finans uzmanı olan Bay X aynı başarıyı imalatla ilgili bir görevde gösteremeyebilir. Böyle bir durumda işe göre yönetici değil, kişiye göre iş seçimi yapılmıştır. Bunun örneklerini hem geleneksel yapıya sahip aile şirketlerinde hem de kamu sektöründe sıkça görüyoruz.

3. **Deneyim eksikliği** : Yönetici, karakter ve eğitim açısından doğru kişi olsa bile deneyim azlığı nedeniyle işin gerektirdiği sorumluluğu kaldırabilecek konumda olmayabilir. İşler yolunda giderken önemsiz gibi görünen bir çok faktör, sorunlar ortaya çıkmaya başladığında acil ve köklü kararlar alınmasını gerektirebilir. Böyle bir durumda deneyim çok önemlidir. Yeterli deneyimi, yani birikimi olmayan bir kişi ne kadar iyi eğitilmiş, becerikli, çalışkan ve iyi niyetli olursa olsun ciddi ve radikal önlem gerektiren sorunların karşısında yetersiz kalma olasılığı yüksektir. Hatta kişinin deneyim eksikliği nedeniyle aldığı bazı kararlar sonucu beklenmedik olumsuzluklar ortaya çıkabilir veya var olanlar artabilir.

4. **Piyasa ilişkileri bozuklukları**: Bazı yöneticiler çeşitli nedenlerden dolayı piyasada iş ilişkileri içinde buldukları kişilerle iyi ticari ve beşeri ilişkiler kuramaz, geliştiremez, daha da önemlisi güven duygusu veremezler. İlişkide bulunan kişiler sürekli tedirgindir ve hissettikleri olumsuzluklar nedeniyle ilişkilerin devamı konusunda da artan oranda kaygıya ve kayıtsızlığa sürüklenirler. Örneğin yönetim dış ilişkilerinde işletmenin sağladığı hizmetlerin kalitesi veya ödemeler konusunda aksaklıklar olabileceği izlenimi veriyorsa, varsayalım malı zamanında ve belli bir kalitede teslim edileceği konusunda kaygı verici davranışlarda bulunuyorsa, firma ciddi zararlara uğrayabilir. İtibar kaybetmeye başlayan bir işletme en büyük sermayesini tüketiyor demektir.

5. **Öngörü eksikliği** : İyi bir yöneticinin kendi iş yerinde veya iş ilişkilerinden doğabilecek muhtemel sorunları önceden sezebilme yeteneğinin olması gerekir. Böylece gerekli önlemlerin alınmasında geç kalınmamış olunur. Örneğin konjonktürel değişimi olaylar olup bittikten sonra kavrayabilen ve tedbir almaya çalışan yöneticilerin şirketlerinin ciddi yaralar alması kaçınılmazdır. Önemli olan sorunlar çıkmadan önlemler almak veya beklenmedik sorunlar çıktıysa da gecikmeden gerekli önlemleri almaktır. Öngörü, olası finansal sorunlardan tutun teknoloji seçimine, rekabet koşullarına uyuma, müşteri memnuniyetine, satış öncesi ve sonrası hizmetleri de kapsayan çok geniş bir yelpazede çok önemlidir. İyi bir öngörü becerisine sahip olmak için iyi bir eğitimden daha çok yeteneğe, deneyime ve iyi bir algılama içgüdüüne sahip olmak gerekir.

İyi bir yönetici, her şeyi bildiğini ve her konuda uzman olduğunu asla düşünmez ve uzmanlık gerektiren konularda ilgili kişilere danışmaktan, fikir alışverişinde bulunmaktan çekinmez. Uzman kişilerin her soruna mükemmel çözümler bulabileceklerini sanmak aşırı iyimserlik olur. Ama gene de uzman olanların uzman olmayan kişilere kıyasla başarılı olma olasılıkları bilgileri, becerileri ve deneyimleri sonucu daha yüksektir. Ne yazık ki bazı girişimciler ve üst düzey yöneticiler "**yüksek maliyetler (!)**" karşılığında uzman görüşler almak yerine gayri resmi olarak sohbetlerden, ahbaplık ilişkilerinden yararlanarak sorunlarına "**ucuz**" çözüm bulmayı tercih ederler. Sonuçta uzmana ödenecek maliyetlerden kaçarken mali konulardan pazarlamaya, yeni teknoloji seçiminden geleceği planlamaya kadar bir çok değişik konuda daha yüksek maliyetler ve sorunlarla karşılaşır.