

Yönetmeyi ve yönetilmeyi ne zaman öğrendik, idare etmek, yönetmek ve yönlendirmek aynı kavramlar mıdır?

Bugün sabah kahvaltısında önünde konulan kahvaltılı yemek istemeyen bir çocuğun davranışlarını gözlemlerdim. Kahvaltıda çikolatalı ekmeğin için beyaz ekmeğe çikolata sürdürmeyi becerişini, kendi başına yemek yiyebilecekken yapmayı bekleyip annesini sabırsızlandırıp onun kendisini beslemesini sağlayışını ve hatta annesine ikaz eden diğer büyüklerle annesi arasında çatışma çıkmasını becerişini gördüm. Annesi zaman zaman yaptığı yanlışların farkına varıp onu beslemeyi bıraktığında ona sırnaşıp gönlünü alışını ve sonra annesini yine aynı hatayı yapmasını sağlayışını seyrettim. Kahvaltı tabağındakileri bitirmeyip kendi istediğini yaptırap kazandığı zaferi de gözlerinde gördüm. Beş yaşındaki çocuk yönetti, idare etti ve yönlendirdi. Nerden öğrenmişti bunca ustaca tavır, davranış? Kim öğretmişti bu teknikleri ona?

“At sahibine göre kişner” diye bir atasözü vardır. Ailemiz, değerlerimizin ve davranışlarımızın kısacası kültürümüzün şekillendiği en önemli eğitim merkezlerinden ilkidir. İletişim kurmayı ve ilişki yönetmeyi anne babamızın davranışlarından, birbirleri ile bizimle ve büyüklerimizle ilişkilerinden öğreniyoruz. Eğer iyi bir gözlemci isek çevremizdekilerin bam tellerini huyunu suyunu öğrenip ona göre deneme yanılma yöntemini kullanarak isteklerimizi hayata geçirmeye çalışıyoruz. Sonra okul çağımız gelince diğer ailelerin bireyleri ile ve onların kültürleri ile tanışıyoruz. Olayları ve insanları yönetim biçimlerimizde zayıf ve kuvvetli yönlerimize göre toplumda yer edinmeye çalışıyoruz.

Hali hazırda şirketlerde çalışan pek çok yöneticinin bilimsel anlamda iş hayatındaki yönetim ile ilgili eğitim –öğrenim süreci içerisinde ders alanların sayısı oldukça az olduğu kanaatindeyim. Bu yargıya aslında 2000’li yıllarda yurt dışında Türkiye ile ilgili okuduğum bir

kitapta beni şaşırtan bir cümle ile vardım. O cümlede Türkiye’de askerinin, sivil yönetimde çok etkin olduğunu anlatmaya çalışıyor ve diyordu ki “Dış İşleri Bakanlığı ile ilgili olarak bir konuda Türk heyeti ile görüşmeleri yaparken Dış İşleri bakanlarından çok o toplantıdaki askerler etkin oluyorlardı. Bunun temel nedeni de bu askerlerin aldıkları onca eğitimden ve görgüden kaynaklanıyorlardı. Toplantı esnasında yabancı dile ve toplantı konusuna hakimiyetleri yanısıra sergiledikleri profesyonel davranış hep Türk bakan ve milletvekillerini arka planda bırakıyordu. Milletvekillerinin çoğu milletin vekili idi ancak ne yabancı dile hakim idiler ne de Türk ve Dünya politikalarına. Dahası askerinin görgüsü ve özgüveni onlarda olmadığından hep bu toplantılarda arka planda kalıyorlardı”. O gün düşündüm bizi kimler yönetti ve biz halk olarak kimden öğrendik yönetmeyi, Ne ara yönetici olduk?

Dünya ve Osmanlı tarihini incelediğimizde tarih boyunca aslında insanlığın ailelerle krallık ve hanedanlıklarla yönetildiğini görebiliriz. Krallar hem devletin başı olarak sivil yönetimde yasama, yürütme ve yargı görevlerini hem de gerektiğinde komutan olarak askeri yönetip gücün ve devletin sürekliliğini sağlamaya çalışmışlardır. Böylesine büyük sorumluluk ve yetkilerle donatılmış bir kişinin elindeki gücü kaybetme kaygısı hep olmuştur. Bu gücün adı her zaman servet olmuştur. Serveti korumanın yolu ise otoriter bir rejim ile yönetmekten geçmiştir. Otoriteriteyi elde tutmanın yolu da bir ordu sahibi olmak ve o orduya komutan olmaktır.

Hali hazırda şirketlerde çalışan pek çok yöneticinin bilimsel anlamda iş hayatındaki yönetim ile ilgili eğitim –öğrenim süreci içerisinde ders alanların sayısı oldukça az olduğu kanaatindeyim

Komutan olmak ve ordu yönetmek stratejik düşünmeyi, disiplini, hiyerarşiyi, yazılı görev tanımlarını, sorumlulukları, yetkileri, standartları, talimatları, hayat boyu öğrenmeyi, kendini tanımayı, zayıf yönlerini geliştirmeyi, emretmeyi, emir almayı, motive etmeyi, çevreni, düşmanını tanımayı, riskleri görmeyi, risk almayı ve en önemlisi başarıdan başka hedefin olmadığını bilmeyi zorunlu kılar. Aksi durumda karşı karşıya kalınan sonuç kaybetmektir. O yüzden insanoğlu var olduğundan bu yana hata sonucunda kaybın büyük olduğu askerlik mesleği ile yöneticiliği öğrenmiştir.

Bugün iş dünyasında yönetim literatüründe idare etmek (adminstrate), yönetmek (manage), yönlendirmek (directing), komuta etmek (officer) kavramları sıkça kullanılmakla birlikte bu kavramlar arasındaki temel farklar tam olarak ayırt edilemediğinden organizasyonlardaki hiyerarşilerde ve kişilerin ünvanlarında karmaşalar yaşanmaktadır.

İdare etmek, bardağın dolu tarafından bakıyorsanız sizde organize etme ve yönlendirme algısı oluşturmakla birlikte boş tarafından baktığınızda kimsenin ayağına basmadan gürlüğü çıkarmadan olan ve çok da hazedilmeyen düzeni devam ettirmektir. Düzeni değiştirmeye kalktığınızda sonunda iyi şeyler olma olasılığı yüksek olsa da birilerinin hoşuna gitmeyeceği için ses çıkarmamaktır idare etmek. İdare etme kavramı idareciyi (administrator) baskıcı, otoriter, dargörüşlü, talimatlara uyan ve talimat veren, insiyatif almayan aldırmayan, riskleri analiz edemeyen veya etmeyen, otoriteyi motivasyon aracı olarak kullanan ve günü, anı olayı kurtarmaktan sorumlu bir profile hapseder.

Yönetmek olayları analiz edip, iyileştirmeye açık alanları belirleyerek takım çalışması ile bilgi, tecrübe ve deneyimlerin birleştirilmesi ile çözümler gelişmeyi gerektirir. Yönetici (manager) çok yönlü ve analitik düşünüp, riskleri analiz eden, insiyatif alan veren, çözüm üreten, ürettiren, motive eden, karar alan ve yol gösterendir.

Yönlendirmek, olayların çok yönlü olarak analiz edildiği, bilgi, tecrübe ve deneyimlerin, stratejik yönetim anlayışının etkin olarak kullanıldığı, iç ve dış etkenlerin olası kararlar üzerindeki etkilerinin senaryolaştırdığı ve alınan kararların uygulanmasında sadece yol gösterici olma değil lider olma gerekliliğinin ön planda olduğu yönetim anlayışını ifade eder. Bu anlayışı üstlenen profil veya pozisyondan beklenti öngörü, bilgi, tecrübe, deneyim sahibi ve en önemlisi örnek alınması gerekli bir rol model, lider olmaktadır.

Süreklilik için organizasyonel yapılanmada doğru hiyerarşi ve ünvanların oluşturulması ve bu ünvanlara sahip olacak yönetim kadrosunun yetkinliklerinin sorgulanması gerekmektedir.

Komuta etmek (officer) kavramının yönetim alanı oldukça geniş ve kapsamlıdır. Komuta etmek en doğru stratejiyi yapmayı ve uygulamayı, büyük resmi görüp sonuçları ve rakipleri analiz etmeyi ve kitleleri arkasından sürükleyecek liderliği gerektirir. Komutandan beklenti bilgi, tecrübe ve deneyimi ile ve yaratıcı stratejileri ile hayranlık uyandıran lider olmaktadır.

Son yıllarda iş dünyası literatürüne giren Chief Executive Officer (CEO) gibi "C – level" C seviyeli ünvanlarda bu varsayımın aslında ne kadar doğru olduğunu göstermektedir. Bazı organizasyonlarda CEO, Genel Müdür ünvanı yerine kullanılmakta bazı organizasyonlarda ise o ünvanında üstünde bir pozisyon olarak değerlendirilmekte ve o organizasyonlar için "komutan" (officer)'lar aranmaktadır.

Ülkemizdeki pek çok işletmenin aile şirketi olduğu ve kurumsallaşma evriminde yol aldıkları gerçeği görülürse sermaye sahiplerinin ordularını yönetme biçimi başarılarının sürekliliğini sağlayacaktır. Süreklilik için organizasyonel yapılanmada doğru hiyerarşi ve ünvanların oluşturulması ve bu ünvanlara sahip olacak yönetim kadrosunun yetkinliklerinin sorgulanması gerekmektedir.

Kaynakça

1. Stephen Kinzer, Crescent and Star, Turkey Between Two Worlds, 2001, yayın Evi: Farrar, Straus and Giroux.