

Yönetim Yazıları 44

Mesut KOYUNCU |Danışman-YMM| Yönetim Danışmanlık & Vergi Hizmetleri

ÜST DÜZEY YÖNETİCİ VE LİDER OLABİLMEK

Şirketler zor zamanlardan geçiyor. Yüksek finansman maliyetleri, iş hacminin büyümemesi hatta düşmesi, mevcut kurlarla ihracatın tatsızlığı, nihayetinde karsızlık, kronik problemler haline geldi.

Zor zamanlar yönetim becerilerinin konuşulduğu zamanlar. Gerçek sorunları belirleyebilen, bu sorunlara kafa yorabilen, çözüm üretebilen, hedefe kilitlenebilen yöneticiler ön plana çıkıyor.

Bu yöneticiler ekiplerini doğru yönlendirebiliyorlarsa, onların güvenini kazanabiliyorlarsa, mareşallik yapabiliyorlarsa “Lider” oluyorlar.

Kuşkusuz lider iyi bir yöneticiden çok daha fazla bir özellik. İyi yönetici olmak öğrenilebilir, geliştirilebilir bir kavram. Bana göre liderlik için iyi yöneticilik meziyetlerinin yanında, yaratılıştan gelen vasıfların da olması gerekiyor.

Sadece liderler zor şartlarda gemilerini doğru limana yaklaştırabiliyorlar. Bazen de limandan doğru zamanda ayrılmaya karar verip rakiplerinin baskınından şirketlerini koruyabiliyorlar.

Üst Düzey Yönetici Olmak!

Yönetici olmak kısa bir süreç değil kuşkusuz. Adım adım yaşanan, biriktire biriktire gerçekleşen bir oluşum. Çalışma hayatı, yöneticilik serüveni bir bina gibi kat kat.

İlk kat çalışkan olmak. Çalışkanlığını pratik zekası ile birleştirebilenler ikinci kata çıkıyorlar.

İkinci kat hem çalışkan hem de zeki insanlardan oluşuyor. Sadece zeki olup çalışmayı sevmeyen ya da çalışkan olmakla birlikte bunu sadece tekrarlanan işler olarak ortaya koyabilenler ikinci kata çıkamıyorlar.

Üçüncü kat, kendisine verilen stratejiyi, oyunu doğru anlayabilenler, doğru oynayabilenler. Yani kurmay adayları ile genç kurmaylar. Üçüncü kattakiler iyi bir kurmay olabilmişlerse üst düzey yöneticiliğe hazır olarak bir dördüncü kata çıkabilirler.

Dördüncü kat strateji yapabilme yeterliliğidir. Oyun kurabilmek, strateji üretebilmek, adı her neyse genel müdür veya CEO'nun en temel özelliğidir. O artık tecrübeli bir generaldir.

Bir genel müdür veya CEO oyun kuramıyor ya da sadece kurulan oyunu doğru yönetmesi yeterli görülüyorsa, o kişi bir CEO dan öte operasyonları yöneten üst düzey yönetici olarak değerlendirilebilir. Bu durum futboldaki 8,5 numara oynamak gibi bir şey. On numara değil ama sekiz numaradan da fazlası.

Bu dört katlı binayı ayakta tutan yıkılmasını engelleyen ana özellik ise binanın kolan ve kirişleri yani "Güvenilirlik" olarak tanımlanabilir. Güvenilir olmayan bir yönetici adayının diğer özellikleri bulunsa bile üst düzey yönetici olmaması gerekir. Oluyorsa, olmuşsa sonuç kolon ve kirişleri olmayan yüksek katlı bir binanın akıbeti gibidir. İlk darbede yıkılır.

Peki Ya Lider Olmak!

Yöneticilik zamanla oluşan, bilgi ve tecrübeyle gelişen bir süreç. Liderlik ise çok daha fazlası. Yukarıdaki binanın sağlam bir zemine oturması, her türlü tehdidi bertaraf edebilmesi demek.

Liderlik, geliştirilebilen bir olgu olsa da binanın çok sağlam bir zemine bir kayaya oturtulması gibi doğuştan gelen yetileri de bünyesinde barındıran bir olgu.

Lider, doğru ekip kuran, elindeki ekibi yönlendirebilen, kurmaylarını dinleyen lakin son kararı de verebilen, gerektiğinde risk alabilen, sorumluluk üstlenmekten kaçınmayan, inandıran, yönlendiren, güven veren kişi. Yani bir mareşal.

İyi yönetici olmak lider olmak için yeterli olmadığı gibi lider özelliklerine sahip kişilerin de iyi yönetici vasıflarına sahip olması gerekir. Aksi düşünülemez.

İşletme yönetiminde lider hem sermayedarlara hem ekibine hem de müşteri ve tedarikçilerine güven verebilen, itibar uyandıran kişidir. Bu dörtlüyü yönlendirebilen, yönetebilen, yol aldırان kişidir lider.

Hatta lider rakiplerine de güven verir, saygınlık uyandırır, rekabette şövalye ruhu ile hareket eder.

Yöneticilikte Patron Kavramı

Patrondan, sermayedardan iyi yönetici olur mu? Tabii ki olur. Hem de çok iyi olur. Tarihte de var. Hem padişah/sultan olup hem bizzat savaşı, savaşı yöneten, birçok savaş kazanan mareşaller var. Bunlar çok iyi yöneticilik vasıflarına da sahip olmuşlar, büyük imparatorlukları yönetmişler.

Lakin iyi bir yönetim sistemi kurulmamışsa, bu imparatorluklar güçlü imparatorun ölümü ile dağılmış, tarihten silinmişler. Büyük İskender'in kurduğu imparatorluk onun ölümü üzerine devam edememiş. Keza, Timur ve Cengiz Han sonrasında da uzun süre yaşayamamış imparatorlukları.

Ancak sistem kurabilmiş imparatorluklar güçlü mareşallerinde sonra da yaşamayı sürdürebilmişler. Büyük bir mareşal, kanun yapıcı, iyi bir yönetici olan Kanuni sonrası imparatorluk çökmemiş, 350 yıldan daha fazla yaşamış.

Patrondan, sermayedardan iyi yönetici olur. Özellikle müteşebbis nesilden çok iyi liderler de çıkar. Ancak iyi bir yönetim sistemi kurulmamış ise devam eden jenerasyonlarda sıkıntı yaşanabilir.

Gelecek jenerasyon temsilcilerinin iyi birer müteşebbis ve lider olmalarını beklemek hayal olabilir. İşte burada kurumsallaşma devreye girer.

İngiliz İmparatorluğu o kadar iyi bir sistem kurmuş ki Kral veya Kraliçenin bir kez olsun hata yapma hakkı bile kalmamış.

Patronun mutlak hakimiyeti üzerine kurulan profesyonel yapı, patronun stratejik ve günlük kararlarını uygulayan bir yapıda ilerliyorsa, hangi profesyonel bu kararları sorgulayabilir? Kim yanlışını düzeltebilir?

Diğer ortakların yönetici patronun kararlarını sorgulaması, düzeltmeye çalışmaları da başka bir sorunu doğurur. Sürekli gözetim altında tutulan, eleştirilen, karar vermesi engellenen bir patron yol alabilir mi?

Büyüyen kurumsal yapı ile birlikte sermayedarların icracı olmaktan ziyade yönetim kurulunda yer almaları daha doğru olanıdır.

Hele geniş ailelerde sermayedarların icracı konumlarında ısrar etmemeleri gerekir. Aksi durumda yanlış yönetsel ve yatırım kararları aileyi dağılma noktasına götürebilir.

Bir sermayedarın doldurduğu pozisyonda, mevcut yetileri ile kendisi bir profesyonel olsa kalamayacaksa ya da o pozisyonu bir profesyonel kendisinden daha başarılı şekilde doldurabilecekse, sermayedarın yönetim kuruluna çıkması gerekir.

Eleştirilen olmaktansa denetleyen, sermayesini koruyan pozisyonda yer alması en doğru olanıdır.