

# İNOTEÇ BİLGİ MERKEZİ

## Vizyon

Hayati Çağlar

İnoTec

Genel Müdür

hcaglar@inoteconline.com

No: 18 - 2004

Tarih: 29.03.2004

### Özet

*Tekin bir gazete ilanı üzerine iş başvurusunda bulunur ve Genel Müdür'lük pozisyonuna kabul edilir. Başlangıçta yoğun bir tempoda çalışır, ama sonra işler değişir ve istifa aşamasına kadar gelir. İno adındaki bir hayaletin kendisine verdiği tavsiye üzerine görevine devam eder ve kendisini kısa sürede toparlayarak şirketini başarılarla dolu geleceğe hazırlamak için hummalı bir çalışma temposuna girer...*

Tekin, orta ölçekli bir aile şirketinin gazetede ki ilanı üzerine Genel Müdürlük pozisyonuna başvuruda bulunur. Yapılan görüşmeler sonucunda kendi çalıştığı şirketten istifa edip, görevi kabul eder.

İstifasını verdiği şirkette yaklaşık on yıl çalışmış ve en son üstlendiği üretim müdürlüğü görevinden sıkılmaya başlamıştır. Eğer böyle çalışmaya devam ederse muhtemelen bu görevde iken emekliliği dolacak gibi görünmektedir. Uzun süredir hayatında yeni heyecanlar olmadığından yakınmaktadır. Bir pazar günü gazetede bu ilanı görünce hemen başvurarak şansını denemek istemiştir.

Görüşme sonucunda şirket sahiplerinin olumlu görüş bildirmelerine sevinmiş, hayatında aradığı heyecanı yakaladığı için kendisini mutlu hissetmektedir.

Yeni görevine başladığı ilk günde şirket sahiplerinin; "biz bu şirketi dişimizle tırnağımızla kurduk, artık şirketi sizin yönetiminize verip, biz geri plana çekilmek istiyoruz. Çünkü; kurumsal altyapının kurulabilmesi için bunun şart olduğunu düşünüyoruz" sözleri duygulanmasına neden olur. Hemen kolları sıvayarak işe koyulur. Hızla şirketin üretim proseslerini ve kadrosundaki elemanları tanımakla işe başlar. İlk bakışta tüm şirkette verimsizliğin hat safhada olduğunu tespit eder. Kadrosundaki mühendislerin tam anlamı ile görevlerini yerine getiremediklerini, sadece günlük problemlerin çözümüne odaklandıklarını fark eder. Diğer taraftan ustabaşı seviyesindeki çalışanların hem teknik bilgi açısından hem de beceri açısından yetersiz olduklarını görür.

Tekin, zaman kaybetmeden tüm mühendisleri toplayarak, onlardan bütün tezgahların üretim verimliliğini ölçmelerini ve kendisine aylık olarak raporlamalarını talep eder. Ayrıca iç fire adetlerinin ve müşteri şikayetlerinin de aylık olarak özetlenmesini ve kendisine sunulmasını ister. Diğer taraftan herkesin kendi kadrosunu kuvvetlendirmesi için ya dışardan uygun elemanlar almalarını, ya da eğer varsa içerden belirleyerek kendilerine bir nevi sağ kol olarak yetiştirmelerini ister.

Toplantıya katılan mühendisler ilk anda kararları mantıklı bularak sevinirler. Ancak aradan birkaç hafta geçtikten sonra, sağ kol yetiştirmenin pek de mantıklı

bir fikir olmadığını düşünmeye başlarlar. Zira; çalışanları yetiştirmenin, onları alternatifli hale getirerek gerekirse yönetimin onları gözden çıkarma tehlikesi doğuracağı kanaatine varırlar.

Aradan aylar geçmesine rağmen Tekin, çalışanlarının içinde heyecan yaratamaz. Son dönemde kendisini atlayarak, her fırsatta önemli önemsiz tüm konuları şirket sahiplerine götürdüklerini fark eder. Hemen hemen tüm mühendis kadrosu aşağıda yapılan herhangi bir uygulamayı sahiplenmek ve şirket sahiplerinin gözüne girebilmek için kıran kırana bir yarış içine girerler.

Tekin göreve başlayalı yaklaşık 4 aylık bir süreyi gerisinde bıraktığında, canla başla gayret sarf etmesine rağmen, son dönemlerde artık motivasyonunu yitirir. Ekibinin kontrolünü gün geçtikçe kaybettiğini fark eder ve içten içe kahrolur. Özellikle son dönemde patronların günlük işlere daha fazla müdahale ediyor olması, “acaba benim yetersiz olduğum inancını mı taşıyorlar?” sorusunu aklına getirir ve stresinin artmasına neden olur.

Önemli müşterilerden birinin büyük bir partiyi hatalı olması gerekçesi ile red etmesi, patronlardan birinin telefonla arayıp, “Ne bu rezalet!” diyerek kaba bir üslupla kendisini sorgulamasına neden olur. Buna dayanmak mümkün değildir artık. Tekin bilgisayarının başına oturur ve istifa mektubunu kaleme almaya başlar. Odasından uzaktan gelen makinaların uğultuları ile klavyenin tuşlarından çıkan sesler birbirine karışmaktadır. Tam o anda arkasından gelen bir sesle sıçrar yerinden... Arkasına döndüğünde başı dünya gibi yuvarlak, omuzlarından iki tarafa uzanan kolları bileklerine doğru gelindikçe sivrilen, kalın bacakları kolları gibi dizinden ayaklarına doğru incelen ve ayakları olmayan, hayalet gibi bir yaratık görür. Önce irkilir. Ama hayaletin sevimli yüzü ve sempatik hareketleri içini ısıtır. (İzninizle;

hayalet yaratığa kısaca İno diye hitap edelim ve betimlemeyi fazla uzatmayalım).

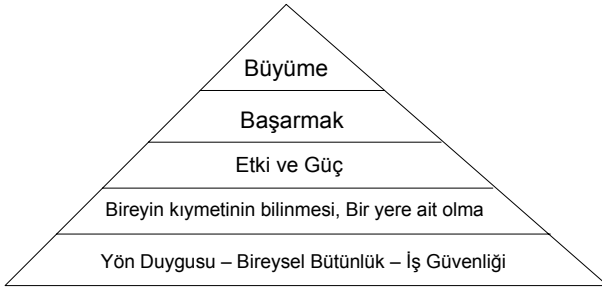
İno kendisine hep aynı cümleyi tekrarlamaktadır. “Onlara hedef göster. Hedefi olmayanlar yön duygularını kaybederler”. Tekin, İno’ya daha “sen kimsin?” sorusunu sormadan İno gözlerinin önünden kayboluverir. “Herhalde çok yorulduğum, halisünasyonlar görüyorum” diye geçirir içinden. Mektubu bitirmeden bilgisayarının başından kalkar ve her zaman yaptığı gibi rutin kontroller için işletmeyi dolaşmaya çıkar. O günün devamında hep İno’nun kendisine söylediği cümlenin kulaklarında çınladığını hisseder.

Akşam üzeri arabasıyla eve dönüş yolunda bir ara en sol şeritte seyir halinde iken, dikiz aynasından hızla yaklaşan ve gittikçe parlaklaşan bir arabanın farlarını görür. Panik içinde hemen sağ şeride geçer. Solundan hızla geçen aracın arkasından sinirlenir ve bu tür durumlarda en sık kullanılan o ünlü “tabakhane ....” cümlesi dudaklarından dökülür. Yolda akan diğer araçların hızlarının da pek yavaş olmadığını fark eder. Kendi kendine “bu insanlar neden bu kadar sabırsız ve aceleciler?” diye düşünür.

Tam o anda biraz önce dikiz aynasında gözlerini kamaştıran arabanın farları gibi bir ışığın beyninin içinde yandığını hisseder. İno’nun kendisine tekrarladığı cümlenin anlamını kavramıştır. “Çevremde hızla akan trafikteki insanlar bir an önce evlerine gidip, eşlerine ve çocuklarına kavuşmak istiyorlar, dolayısı ile bu hedef onları motive ediyor...” diye geçirir içinden. Aklına bir önceki şirkette iken katıldığı 8 modülden oluşan bir Liderlik eğitiminde eğitmenin Revizyon/Değişim modülü altında Motivasyon konusunda anlattıkları gelir.

Eğitmenin gösterdiği slaytta piramidin en altında yer alan “Yön Duygusu – Bireysel Bütünlük – İş Güvenliği” düzlemi hem kendisinde hem de çalışanlarında yara almış iken bunun iki basamak üzerinde yer alan “Başarma Güdüsünün” beklenmesinin hatalı olduğunu kavrar.

“Çalışanlarımı motive ederek onların başarıma güdüsü ile çalışmalarını sağlamak için önce 3 basamağı aşmalarını sağlamalıyım” der kendi içinden.



Ertesi gün iş yerine gittiğinde önemli olmadıkça rahatsız edilmek istemediğini söyleyerek odasına kapanır ve çalışmaya başlar.

Şirketin nabzını tutabilmek için temel göstergelerin neler olması gerektiğini tespit etmekle işe başlar. Özellikle şirket ortaklarının önem verdikleri ciro, karlılık, pazar payı ve büyüme gibi göstergelere öncelik verir. Bu temel göstergeler için birbiri ile bütünlük arz eden 5 yıllık kaba hedefler koyar. Hedefleri koyarken bu günün sıkıntılarından kendisini arındırarak ideal koşulları göz önünde bulundurur. Ortaya çıkan tablo şaşırtıcıdır. Eğer hedefler gerçekleşirse 5 yıl sonra şirket bu günden tamamen farklı olacaktır. “Acaba çok hayalci mi davranıyorum?” diye düşünür. Ama, şirketin geçmişe ait pazar payındaki büyüme, sektörün gelişimi, ciro artışı ... gibi verilere baktığında, bunun zor ama imkansız olmadığını fark eder. Beş yıl sonra rakamlarla ifade ettiği şirketi güzel cümlelerle tariflediğinde çıkan sonuca kendisi de şaşırır. Heyecanlanmıştır. Tarifinin başlığına “Şirket Vizyonu” der ve bir kenara bırakır.

“Şimdi bu vizyona ulaşmak için yol haritaları tariflemeliyim, aksi halde şirket ortaklarını inandıramam” diye düşünür kendi içinden. Çok kısa sürede epey alternatif üretebildiğini fark eder.

Bunları alt alta sıralar. Yine çok şaşırır. Zira, alternatifleri tanımladığında kadrosunda yer alan mühendislerin aslında çok nitelikli olduğunu fark eder.

Örneğin; birinci yılın sonunda ihracata başlamış olma hedefini koymuş ve daha öncesinde kalite yönetim belgesini almanın şart olduğunu belirlemiştir. Kalite yöneticisinin sistem kurma konusunda küçümsenmeyecek derecede becerikli olabileceği ve şu anki satış müdürünün de yurt dışı tecrübesinin bulunmasının çok işe yarayacağını tahmin etmektedir.

Tüm alternatifleri belirledikten sonra bunlara “Temel Stratejiler” başlığını verir. Şimdi sıra bu stratejileri destekleyecek projeleri netleştirmeye gelmiştir. Beş yıl boyunca hayata geçirilmesi gereken tüm projeleri belirler ve bu stratejilerde kimlerin görev alması gerektiğini kabaca netleştirir. Sadece bazı projelerin uygulanmasında dış kaynak gerektiğini tespit eder.

Tüm bunları sunuş formatına getirir. Sonuç etkileyicidir. “Özellikle şirket sahipleri bundan çok hoşlanacak” diye düşünür.

Çalışmayı bitirip saatine baktığında tam sekiz saattir hiç durmadan çalıştığını fark eder. Bu arada öğlen yemeği de yememiştir. Midesinin kazındığını hisseder. Sekreterinden atıştırmak için bir şeyler ister.

O günü şirket ortaklarına ve çalışanlarına yapacağı sunuş toplantılarını organize etmekle sonlandırır.

Aynı hafta içinde planladığı gibi sunuşlarını yapar. Hem ortaklar hem de çalışanlar önce kuşku ile konuya yaklaşırlar, ama Tekin’deki kararlılığı görünce durumdan etkilenirler.

Tekin zaman kaybetmeden planını uygulamaya alır ve ilk projeleri başlatır. Çalışanlar şirket üst yönetiminin gelecekle ilgili planlarını gördüklerinde, o geleceği şekillendirmekte pay sahibi olmak ve onun parçası olmak için hummalı bir çalışma temposuna girerler.

Tekin planını devreye aldıktan altı ay sonra gelinen noktada temel göstergelerde planladığının üzerinde

başarı kaydedildiğini tespit eder. İno'nun sözlerini hatırlar. "İyi ki pes etmemişim diye geçirir içinden". Artık hem kendisi, hem de çalışanları hangi yöne gideceklerini çok iyi bilmektedirler. Şirket Vizyonu hepsinin yolunu aydınlatmakta ve onlara kılavuzluk etmektedir.