

Örnek Vaka 18

Astraları Yönetmek Öğrenilebilir mi?

Tom McAvoy Electro-Magnetic Induction Technology Industries'in hukuk işleri bölümüne bir tekelcilik davasında çalışmak üzere hukuk araştırmacısı olarak girdiğinde, yirmi yedi yaşındaydı ve hukuk fakültesini bitireli üç yıl olmuştu. O tarihlerde yaklaşık 50 milyon dolarlık satış rakamına ulaşan şirket özellikle kuzey Amerika'da, aslında Kanada şubesi satış ofisinden pek farklı olmadığına göre, sadece Amerika Birleşik Devletleri'nde faaliyet gösteriyordu. McAvoy kırk beşine geldiğinde, 1,75 milyar dolarlık satışları ve özellikle şirketin satışlarının üçte birini yaptığı Avrupa Ortak Pazarı olmak üzere, gelişmiş ülkelerde önemli işletmeleri bulunan bir şirketin, yeni adıyla Emitco'nun yardımcı hukuk müşaviriydi. Babası diplomat olan Tom, hukuk fakültesi için ABD'ye dönmeden önce, çocukluğunun ve gençliğinin çoğunu yurtdışında geçirmişti. Bu nedenle, mükemmel düzeyde Fransızca, Almanca ve İspanyolcanın yanı sıra yeterli düzeyde İtalyanca biliyordu. Avrupa'daki hukuk işleri doğal olarak ona verilmişti. Emitco'ya bağlı şirket ve şubelerin Avrupa ağının geliştirilmesinde şirketin başlıca dayanağı haline gelen Tom, Emitco-Avrupa'nın yönetim kurulu üyesiydi ve zamanının yaklaşık yarısını Avrupa'da ve Avrupa işleri üzerinde geçiriyordu.

McAvoy'un Avrupa'da yaşamak istediği Emitco'daki hiç kimse için

ğinde, şirketteki birkaç şakacı bu seçimin esas nedeninin McAvoy'un bu şehre sevdası olduğunu söyledi. Bu nedenle, şirketin Avrupa başkanı yardımcısı dokuz ay sonra, altmışıncı yaşında genel merkeze emekli olmayı düşündüğünü bildirdiğinde, yerine McAvoy'un seçilmesi hiç kimseyi şaşırtmadı. Bu durum ayrıca yıllardır McAvoy'la yakın ilişki içinde çalışan ve onu zeki, kültürlü ve farklı biçimde sempatik bulan Avrupa şirketlerinin başkanlarını da memnun etti; oysa Emitco genel merkezindeki diğer çalışanların bazılarıyla, özellikle de kendi ülkelerinin dışında hiç yaşamamış, orta batının küçük kasabalarıyla çalışmakta sıklıkla sorun yaşamışlardı.

McAvoy sevinçliydi ama aynı zamanda endişeliydi de. Daha önce hiç insanları yönetmediğinin bilincindeydi; hep personel uzmanı olmuştu. Şimdi kendisine dokuz bölüm müdürü ve dokuz farklı Avrupa ülkesindeki toplam 19.000 kişi bağlı olacaktı. Bu nedenle görünürde çocuklarını yatılı okullara yerleştirmek ve evini Paris'e taşımak, ama gerçekte kendini insanları yönetme sorumluluklarına hazırlamak için üç ay izin istedi. Özenli bir insan olarak, personel yönetimi kitaplarının uzun bir listesini, hem de çok uzun bir listesini edindi. Ancak okudukça kafası daha da karıştı. Kitaplar yöntemlerle doluydu ama McAvoy yöntemleri personel bölümüne bırakmaya kesin kararlıydı. Farklı şekillerde hepsi de nasıl bir adam olması veya kendini nasıl bir adama dönüştürmesi gerektiğinden söz ediyordu. Peki, ama ne *yapması* gerekiyordu? Epeyce hızlı şekilde düzenini kurması gerektiğini biliyordu; insanın birkaç ay içinde yeni görevine yerleşmesi gerektiğini bilmesine yetecek kadar çok terfi eden insan görmüştü. İşin onun için yeni olan tek yanının insan yönetimi olduğunu biliyordu; ancak bu onun için *tümden* yeniydi.

Şiddetle *yapacaklarını* ve *yapmayacaklarını* önceden bilmesi gerektiğini düşünüyordu; doğaçlama hiç tarzı değildi.

En nihayet, üç aylık izninin büyük bölümünü kullanmışken, öğüt almak ve danışmak amacıyla, onu ilk işe alan kişiye, Emitco yönetim kurulunun emekli başkanına isteksizce gitti. O zamanlar Jonathan Forbes başkan yardımcısıydı. Kısa sürede başkan ve CEO pozisyonuna gelerek, Emitco'nun büyümesinin ve genişlemesinin asıl mimarı olmuştu. Forbes hiçbir zaman kitapların önerdiği türden bir "dat-

di. Ancak Emitco'daki diğer birçok kişi gibi McAvoy da ona saygı duyardı. McAvoy, Emitco'nun büyümesinin ve başarısının Forbes'un insan yönetimi yaklaşımının bir sonucu olduğuna inanıyordu: en farklı insanların görevlerini yapmalarını ve birlik içinde çalışmalarını sağlayabiliyordu.

McAvoy onu Colorado Springs'deki emeklilik sığınağında arayıp bulduğunda, Forbes önce soğuk davrandı. Ancak McAvoy neden geldiğini açıkladığı zaman canlandı. Forbes şöyle dedi: "Tom, endişelenmen aslında çok iyi bir işaret ve belki de iyi bir çalışma çıkartman için gerekli olan tek şeydir. İnsanları yönetmek o kadar zor değildir; sadece bunun *senin görevin* olduğunu ve bir *çalışma* olduğunu bilmen yeter. Hakikaten önemli olan tek şey..."

SORULAR

Cümleyi nasıl bitirirdiniz? İnsan yönetiminde sizin açınızdan "bakikaten önemli" olan o tek şeyi savunmak için neler söylediniz? Bugünün başarılı yöneticileri buna katılırlar mı?

Örnek Vaka 19

Geleceği Olmayan Bir Göreve Nasıl İnsan Bulunur?

Ülkenin en büyük mağaza zincirlerinden birinde uzun süredir perakendecilik sektörünün en kötü işçi-işveren ilişkileri yaşanıyordu. Merkezi Amerika Birleşik Devletleri'nin doğusunda olan bu zincir 1950'lerin sonlarında, büyük bir şaşaa ve muazzam bir olumlu reklam arasında üniversiteli istihdamına öncülük yapmıştı. 1980 yılına doğru, üniversiteli istihdamının arzu edilen üstün yönetici mahsulünü üretmediği gibi, gerçekten berbat işçi-işveren ilişkileri yarattığı açıkça ortaya çıktı: sürekli grevler, yönetim ile çalışanlar arasında büyük bir hoşnutsuzluk ve şirketi tamamen kapatmaya kararlı görünen azimli bir sendika vardı.

Katlanılamaz boyutlara ulaşan bu durumu değiştirmesi için işe alınan yeni insan kaynakları müdürünün sorunun nedenini anlaması zor olmadı: eski çalışanlarla yaptığı bir düzine görüşmeden sonra cevabı bulmuştu. Üniversiteli istihdam programını 1950'lerde zincirin ilk kadını yöneticisi başlatmıştı. Doğunun kızlara özel saygın bir üniversitesinin mezunu, New Deal programının (Yeni Düzen—Büyük Buhran sonrasında Franklin Roosevelt'in ekonomiyi düzeltmek amacıyla uyguladığı ekonomik kalkınma planı) son günlerinde yüksek düzeyde bir bürokrat ve mezunu olduğu üniversitenin müdürü...