



6D

GÜDEK
Güvenlik Denetim Kontrol
BÖLÜM:
6- ANALİZ YÖNTEMLERİ
KONU:
6D- MİNTZBERG STRATEJİSİ

İçindekiler

MİNTZBERG STRATEJİSİ.....	2
Mintzberg'in 5P strateji adımları	3
1. Plân “öncelikle yapılması gereken”	3
2. Desen “konuya göre plân ve strateji”	3
3. Durum “Eski kaza raporları ve mevcut ortam tehlikeleri”	3
4. Perspektif “yapılan çalışmaların genel olarak değerlendirilmesi”	4
5. Ploy “Çalışanların beğeni ve ilgisini çekecek olaylar yaratmak”	4
Stratejinin plânlama süreci	4
Satınalma işlemleri	6
Kaynaklar	6



MİNTZBERG STRATEJİSİ¹

Her işletme piyasada başarı elde etmek için vizyonunu belirlemesi, bu vizyonuna ulaşmak için de stratejisini kurması gerektiği, bu yöntemi İş Sağlığı ve Güvenliği birimi için uygulayabiliriz.

Esneklik ve hız: Mintzberg Stratejisi, Tehlikeleri gözlemlemede ve ramak kala olayların takibinde hızlı karar alma süreçlerini etkin hale getirir ve tehlikeli davranışlarda kurulacak yöntemle çevresindekiler tarafından hızlı bir şekilde tepki görülmesini sağlar.

İnovasyon: Mintzberg Stratejisi, işletmelere tehlikeleri görüp önlem almada yeni stratejiler ve taktikler düşünülmesini sağlar. Değişimi yönetmek, inovasyonu teşvik etmek ve fırsatları değerlendirmek için işletmenin İş Güvenliği açısından yeni yöntemler ile tehlikelerin oluşmasını önler ve güvenli bir ortam için geri bildirimleri izleyerek yenilikler bulunmasını sağlar.

Mintzberg Stratejisini uygulamak, işletmenin İş Güvenliği konusuna ilişkin uygulamalarda daha pratik, gerçekçi ve esnek bir strateji yönetim yaklaşımı benimsemek anlamına gelir.

Mintzberg stratejinin beş adım olan Plan, Desen, Konum, Perspektif ve Ploy anlamına gelen uygulamaları kullanılması önerilmektedir. Bu yöntem piyasada firmaların rekabet şartlarına göre başarılı olması istenen stratejileri için düşünülmüştür, her zaman yalnızca rakipleri hedef alan stratejiler geliştirmek yanlış olur. Stratejiler aynı zamanda organizasyon kültürünü ve bir organizasyon içindeki diğer olasılıkları ve gelişmeleri de hesaba katmalıdır. Tek yapmamız, kurulan düzenin nasıl, neden yapıldığını çözmek ve sonucu değerlendirmek olmalıdır denilmektedir.

Bu sistem ve düşünce ile (İSGYS) İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi için de uygulanarak çalışanların tehlikelere karşı önlem almada ve kazaları önlemede beceri ve kabiliyetlerini harekete geçirmek için kullanmaya çalışılmıştır. Uygulanacak rekabeti ise, çalışanların kendi aralarında veya ekipler arasında tehlikeleri önlemede, İSG kurallarını uygulama ve uymaları açısından, başarı performansı olarak değerlendirmek olacaktır.

¹ **Mintzberg stratejisi:**1987’de Kanadalı yönetim bilimcisi Henry Mintzberg tarafından bulunmuştur.

Mintzberg'in 5P strateji adımları

İSGYS Öncelikle plânlama, stratejiyi geliştirme taktikleri belirleme için başlangıç ve temel adımdır. Bu uzun vadeli hedef ve hedefleri belirlemek için yöneticilere önerilen adımlardır.

1. **Plân** “öncelikle yapılması gereken”

İşletmede ortam tehlikelerini tespit ve önlem alma, çalışanların tehlikeli davranışlarını önleme bilincine varmaları için eğitim metodu tespiti, alınan önlemlerin etkinliğinin devam kontrol yöntemi, gibi uygulamalar yapılmadan önce bir plân yapılmalıdır ve bu plânların bilinçli ve etkin bir şekilde takip edilmesi de çok önemlidir. Hedeflere ancak iyi bir plânla ve takip ve kontrolle ulaşılabilir. Yöneticilerin ekiplerine plân hedefleri hakkında net bilgiler vermeli ve nihai sonuçları paylaşmalı. Net bir organizasyon stratejisi, bir plândan daha önemli olduğu unutulmamalıdır.

2. **Desen** “konuya göre plân ve strateji”

Plân yapmanın, amaçlanan stratejiyle ilgili olduğu durumlarda, Daha önce amaçlanan ve sonuca ulaşan stratejiler dikkate alınmalı, sorunlu olan durumların sorun nedenleri dikkate alınarak yeni strateji yapılmalı, Öte yandan, daha ayrıntılı olarak üzerinde çalışılması gereken ileri düzeyde stratejiler ele alınmalı. Bunlar için, eski modellerin, yeni stratejiyi geliştirmenin önemli bir parçası olduğu unutulmamalıdır.

Çalışanlar ve ekipler tarafından gösterilen kasıtlı veya kasıtsız tutarlı davranışlar dikkatle ilgilenilmeli, Uygulamalar herkes tarafından önyargısız değerlendirilmelidir. Çalışanlarla birlikte bu tür kalıpların farkına vararak, bir strateji geliştirmeye gayret edilmelidir.

3. **Durum** “Eski kaza raporları ve mevcut ortam tehlikeleri”

İşyerinin İSG konusunda ulusal olarak belirlenen “tehlike sınıfı”, daha önce meydana gelen ramak kala olayları, tehlikelerin oluşma nedenleri ile kaza raporları tetkik edilerek durum tespiti yapılır. Departmanlar arası üretim prosesi gereği fiziksel bağlantılarında meydana gelebilecek riskler, iç ve dış bağlamlar arasındaki etkileşimler, firmanın kendisini İSG açısından nasıl konumlandırmak istediği ve uyguladığı duruma göre stratejiler belirlenmelidir. İSG bakımından belirlenen hedeflere ulaşma stratejisi uygun mu? Üst kademe belirlenen bu stratejiler hakkında ne düşünüyor, destek durumu ne olacaktır. Bunlar iyi bir şekilde araştırılıp değerlendirilmelidir.

4. **Perspektif “yapılan çalışmaların genel olarak değerlendirilmesi”**

Strateji yapılan konularda seçilen pozisyon,

- İSG açısından firma misyonuna uygun mu?
- İSG kurallarını içeriyor mu?
- Önlemlerin alınması ve kontrolünde ne gibi faydalar sağlayacaktır,
- Daha geniş perspektifle bakıldığında ne gibi tehlikeleri önleyecektir?
- İşveren ve çalışanların bu stratejiler için daha ileri düzeyde önerileri var mı?
- Çalışanlar işverenlerini nasıl görüyor?
- Orta kademe organizasyon hakkında ne düşünüyor?

Tüm bu bireysel bakış açıları ve düşünce kalıpları, organizasyon için hedeflenen stratejik seçimler yapmak için kullanabilecekleri değerli bir bilgi kaynağı mıdır?

5. **Ploy “Çalışanların beğeni ve ilgisini çekecek olaylar yaratmak”**

Yapılacak uygulamaları, kontrol ve denetimleri, çalışanları motive edici beğeni kazandırıcı yöntemler bularak yapmak, böylece tüm çalışanları bu belirlenen stratejileri kendileri için fayda sağlayacağını bilincine varmalarını, kendilerini bu çalışmaların içinde hissetmelerini sağlamak.

Örneğin, çalışanların ekiplerin beklemediği bir şey söyleyerek veya uygulayarak kuruluştaki kimsenin göremediği bir plânı uygulayarak çevrelerini şaşırtabilirler. Bu durum çalışanları İSG açısından iyi yönde rekabete sokabilir.

Stratejinin plânlama süreci

Plânlama süreci boyunca bu 5 strateji uygulamasını gözden geçirerek yapılmasında birçok eksikliklerin fark edilebileceği unutulmamalıdır. Strateji geliştirmenin ilk aşamaları, gerekli olan ilgili bilgiler sağlanmalıdır.

Yapılan plânlamada, Stratejinin 5 adımı tek tek test edilerek değerlendirilmeli, gerekli düzeltmeler yapmaya çalışılmalıdır. Stratejide, tutarsızlıklar olup olmadığını veya eksik bir şey olup olmadığını plânlama süreci sonunda geliştirilen stratejinin son bir kontrolü yapılmalıdır.

GÜDEK

6- ANALİZ YÖNTEMLERİ
6D- MINSBERG STRATEJİSİ

Plânlama aşamasında sorunları belirlemek, zaman para tasarrufu sağlayacağı unutulmamalıdır.

Bütün bu çalışmalarda genel sistem içindeki yöneticilerin deneyim ve karakteri de dikkate alınmalıdır.

Henry Mintzberg yöntemini uygulayan yöneticilerin uğraştığında birlikte olduğu yöneticilerin yapı ve karakterleri açısından 3 gruba, bu gruplar içinde de beceriler açısından 10 gruba ayırabiliriz.

1. Kişiler arası ilişkililerde üstünlüğü olanlar,

- Bilgi ve davranışlarıyla temsil ettiği görevi iyi ilişkileri ile gösteren,
- Yapılan işlerde karşısındaki kişileri motive ederek kendilerini kabul ettiren,
- Çalışanları uyum içinde güvenli davranış ve ortam oluşmasını sağlayan,
- Karşısındakilere, kendisine saygı duyduğunu davranışlarıyla ifade eden,

2. Bilgiye dayalı konularda üstünlüğü olanlar,

- Bilgi ve deneyimlerine dayalı tehlikeleri gören,
- Tehlikelerin kök nedenleri gören ve önlemleri düşünen,
- Bu gördüğü tehlikeleri ilgililerle paylaşan, uyaran ve sözü dinlenen,
- Uyarmalarında kişilerle iyi diyalog kuran ikna edici olarak dinlenen,

3. Karar vermede üstünlüğü olanlar.

- Çalışmalarda daha iyi sistemler bulan yeni önerilerde bulunan,
- Meydana gelen tehlike ve sorunlarda bilgisi sayesinde çözümler bulan,
- Sorun çözümlerinde gereken kaynakları öneren, bulma yollarını gösteren,
- Sorun çözümü tartışmalarında güzel fikirlerle uzlaşmayı sağlayan,

Bu özelliklere sahip bölüm veya kısım yöneticilerinin, diğer bölümlerde tehlikeleri tespit etmede yapacakları çalışmaları destekler ve becerileri doğrultusunda İSG konularında yardım etmelerini sağlar.

İSG açısından eksiklikleri gösterme, ortam kontrolü yapma, bilgi ve deneyimlerini aktarma gibi çalışmalar yapılmasında liderlik yapar.

Yukarıda belirtilen kişilik üstünlüklerine göre tüm bölümlerde standart kontrol ve denetimlerde bulunmaları talep edilebilir. Böylece tüm departman amirleri kendi departmanı dışındaki diğer departmanları gözlemleyerek üçüncü bir göz gibi değerlendirme yapabilir. Kendi departmanını da diğer departman amirleri gözlem yaparak kendi departmanında

GÜDEK

6- ANALİZ YÖNTEMLERİ
6D- MINSBERG STRATEJİSİ

göremediği konuları öğrenmiş olur. Burada hiçbir departman amirine fazladan bir üstünlük verilmemesi, sadece bilgi ve becerileri doğrultusunda görev verildiği açık bir şekilde anlatılmalıdır. Bu şekilde tüm firmanın İSG açısından farklı gözlerle kontrol edildiği, bütün birimlerin İSG sistemlerini bir yaşam tarzı haline getirmiş olabilecekleri sağlanmış olacaktır.

Örneğin,

Her konu ve departman özelliklerine uygun hazırlanacak ELMERİ çek formları ile kontrolü istenen konular denetlenebilecektir. Bu denetlemelerde formu dolduran amir kaydettikleri formları ilgi departman amiri ile görüşüp birlikte imzalaması, böylece “Beni denetliyor değil, birlikte eksiklikleri tespit ediyoruz” demesini sağlamamız gerekir.

Bütün bu çalışma sonuçları İş Sağlığı ve Güvenliği toplantılarında mukayeseli raporlarla açıklanıp sonuçları tartışılmalı ve yeni kararlar alınmalı.

Satınalma işlemleri

Satın alma stratejilerimizi yaparken, Firmanın satın alma departmanı veya bölümünün de çok önemli olduğu unutulmamalıdır. Zira iş güvenliği satın almada başlar, eğer güvenliği olmayan bir makine, tezgâh, el aleti veya kimyasal malzeme, sarf malzemesi alırken iş güvenliği göz önüne alınmamışsa tehlike oluşmaya başlamış olduğu unutulmamalıdır.

Bunun için mümkün olduğunca İş Sağlığı ve Güvenliği toplantılarında dinleyici veya bilgi verici olarak mutlaka bulunmalı veya istenen malzemenin piyasası hakkında bilgi vermeli. Alınacak bir emtianın güvenlik açısından satın alma elemanı iyi bir şekilde bilgilendirilmelidir.

DÜŞÜK FİYATLI ÜRÜN HER ZAMAN UCUZ ÜRÜN DEĞİLDİR,

İSTENEN EFSAFA UYGUN ÜRÜNLERDE FİYAT MUKAYESESİ YAPILMALIDIR.

İstenen özelliğe uygun olmayan bir malzemenin düşük fiyata alınması, UCUZA alınmış bir mal olarak kabul edilemez ve tehlike kaynağı olur.

Kaynaklar

Mintzberg'in kişisel sitesi : <http://www.henrymintzberg.com/>

Kitap: The Manager's Job Folklore and Fact, Henry Mintzberg, 1990, Harvard Business Review, ISBN: B0000YHO3W

Kitap: The Nature of Managerial Work, Henry Mintzberg, 1973, Harper Collins, ISBN: 9780060445560

52 responses to “Mintzberg'in 10 Yönetici rolü”

**GÜDEK**

6- ANALİZ YÖNTEMLERİ

6D- MINSBERG STRATEJİSİ