

YÖNETİMDE ÜÇ BOYUT

BÖLÜM I

YÖNETİM VE YÖNETİCİLER

ŞİRKET ELEMENLARININ UYUMU: İki çalışanınız anlaşıyor, barıştırma rolünde yöneticiler genelde tereddütte kalırlar. Çünkü; sonunda kavgacı iki taraftan biri sahip olduğu değeri mutlaka kaybedecektir ve kazanan ise her zaman haklı anlamına gelemeyecektir. İlk olarak problemi kendi aralarında çözmeleri beklenir fakat çözemezlerse ve yöneticinin hakemliğine başvurlarsa yönetici şunları dikkate almalıdır:

a-Acaba bu uyuşmazlık kişisel mi yoksa mesleki mi? İki farklı işçime de aynı şartları sağlasam onlar da tartışmaya başlayacaklar mı? Eğer cevap evet ise onların ki anlaşmazlık meslekidir ve olaya müdahale ederim.

b-Uyuşmazlık içinde bulunan şahısların şirkette sahip oldukları rütbeyi de göz önüne alırım. Çoğunlukla rütbe veya makam sorunun kalbinde yatar. Eğer gerginlik eşitlerin sorunu olarak görülürse çözüm kolaydır. Her iki tarafı dinler ve bundan sonra sürekli size rapor vermelerini söyler ve birbirleriyle hesaplaşmalarını söylersiniz. Fakat gerginlik farklı rütbede bulunan yöneticiler arasında ise çözüm oldukça zordur. Kavga rütbeli bir yönetici ile kabiliyetli ve çalışkan, mevki ve kıdemce küçük olan bir çalışan arasında ise çoğunlukla nedeni kıdemsiz çalışanın haksızlığı değildir. Karar vermek Slomon benzeri bir bilgelik ister. Çoğunlukla üst düzey yöneticilerinin tamamen yanlış yönde hareket ettiklerinden emin olsam bile kendi bildikleri şekilde davranmalarına izin veririm. Yöneticinin gerçeği görerek kendini düzeltmesini sağlamak zamanımı ve paramı alır ama onun sahip olduğu otoriteyi de sarsmazdım.

İŞE YENİ ALMALARDA YAPILABİLECEK EN BÜYÜK HATA

‘İşe yeni alınacak personel konusunda yapılabilecek en büyük hata sizden daha zeki olmasıdır’ sözünün kişisel korunum ifade ettiği açıktır. Bu konu bir örnekle açıklanabilir. Bir şirket yöneticisi direktörleriyle yapacağı toplantıdan evvel hepsinin önüne Rus tahta oyuncak bebeklerden koyar. Geldiklerinde direktörlere: ‘İşte siz busunuz’ der ve bebeklerin içini açtırır. Açtıkça içinden daha küçük bebekler çıkar. En sonundakinin içinden bir not çıkar ve notta şu yazılıdır: ‘Eğer devamlı olarak sizden daha küçük insanları işe alırsanız bizler bir süre sonra cücelerin şirketi oluruz, diğer taraftan eğer sizler devamlı olarak bizden daha büyük insanları işe alırsanız bizler devlerin şirketi durumuna geliriz’.

BİRİMLERİ DOLAŞARAK YÖNETİM

Bu düşüncenin temelinde yatan incelik, baş yöneticilerin kendi hayal dünyalarından sıyrılarak emrindekileri tekrar keşfetmektir. Fakat şunlara dikkat edilmelidir:

a-Gerçek işinizi aksatarak vaktinizin büyük kısmını dolaşmaya ayırmayınız.

b-Dolaşırken konuşmanız gereken çalışanlarla sohbet etmemelisiniz.

ÇALIŞMA ARKADAŞLARINIZA, BİRİMLERİNİZE TELEFON EDİN

Zamanlaması iyi yapılmış bir telefon görüşmesi büyük bir yönetim aracı, insanları davranışa yöneltir bir güç, çalışanların vermektan kaçındıkları sorulara cevap ve basit olarak onların henüz unutmadıklarını öğrenmektir.

Düzenli olarak telefonla aranan yöneticiler de yapmakta oldukları işlerin kontrolü sık yapıldığından daha dikkatli çalışırlar.

YÖNETİCİ VERİMLİLİĞİ VE YETKİ DEVRİ

Yönetici, yönetim kavramıyla özdeşleştiği oranda çalışanların desteğini bulacaktır. Yöneticinin başarısı ve verimliliği yönetimin ve örgütün verimliliğini etkileyecektir.

Bir yöneticinin verimliliği verdiği kararların sayısı, isabet derecesi, politika oluşturma ve planlamayı eyleme dönüştürme yeteneği, çalışanları yönlendirmede başarısı, insan ilişkilerinin düzeyi, denetim gücü ve kendini geliştirme becerisi ile ölçülür.

Yöneticilerin verimliliğini olumsuz yönde etkileyen faktörler:

a-Ayrıntılarla uğraşmak

b-Acil işlerin çokluğu

c-Astların görevini bizzat yapmak

d-Ast konumundaki yöneticilerin inisiyatif sahibi olamamaları

e-İç iletişimde kopukluk ve bilgi akışında yetersizlik.

Bütün bu olumsuz faktörler yetki devretmemekten kaynaklanıyor. Yetki devrinin gerçekleştirilmemiş olması, yöneticilerin,

a-Ayrıntılara boğulmasına

b-Politika oluşturma ve planlamaya zaman ayıramamasına

c-Eğitim ve araştırma hizmetlerinden yararlanamamalarına

d-Kendilerini geliştirememelerine

e-Yıpranma ve yetersizleşme ile karşı karşıya kalmalarına neden olur.

İşletmelerin sorunlarının birçoğu yöneticiden kaynaklanmaktadır. Yönetimden kaynaklanan sorunlar ve yönetimde yetersizleşme arttıkça işlemlerde merkezileşme eğitimi de artmaktadır. Yönetimde boşluk ve belirsizlik, sonunda ‘basamak atlama’ eğilimine neden olur.

YÖNETİCİLERDE BULUNMASI GEREKEN ON VASIF (Önem sırasına göre):

1-Organize etme

2-Sorumluluk

3-Davranışlarında tutarlı olma

4-Risk alabilme

5-Sorun çözme yeteneği

6-Ekip çalışmasının oluşturulması

7-Zamanı iyi kullanma

8-Kendini geliştirme

9-İkna yeteneği

10-Hızlı karar alma.

BÖLÜM II

ZAMAN YÖNETİMİ

‘İnsan vardır, zamanı kendi hesabına yontar.

İnsan vardır bir ömür boyu zaman onu yontar’.

M.A.Şahin

‘Bir yönetici, maddi kaynaklara verdiği önemi zamana vermezse başarılı olamaz’.

Roosevelt

Profosyonel çalışma yapan herkes zamanını akıllıca kullanmak ve planlamak zorundadır, çünkü zaman tasarruf edilemeyen bir kaynaktır. Zaman yaşamdır, geri dönülmesi ve yerinin doldurulması olanaksızdır. Ayrıca zamanı istesek de istemesek de harcamak zorundayız.

YÖNETİCİLERİN YAPTIĞI İŞLER

a-Kritik işler: Ertelenmemesi, sorun çıktığında anında çözülmesi gereken işler

b-Ajanda İşler: Belirli bir zamana kadar bitirilmesi gereken işler. Kritik işlerden farkı, zamanı yöneticinin belirlemesidir.

c-Planlanması gereken işler: Zaman sınırlaması olmayan uzun dönemli planlar.

d-Günlük işler: Periyodik olarak yapılması gereken yazışmalar v.s.

e-Özel işler: Ziyaretler, telefon, çay ve kahve için kritik konumuna geçer ve zaman öldürücü olur.

****ZAMAN TUZAKLARI**

Alman yöneticilerden, üniversite rektörlerinden, Kanada’lı subaylardan ve kilise rahiplerinden oluşan dört grup meslek sahibine zaman kaybına neden olan etkenleri sormuşlar ve herbirinin kendine has kayıp sebepleri olmasına rağmen belli noktalarda müttefikler. Bunları şöylece sıralayabiliriz:

- *Sürüncemede bırakılan işler
- *Telefon görüşmeleri
- *Zamanı planlamama
- *Ziyaretçiler
- *Önceliklerin yokluğu
- *Gereksiz toplantılar
- *Çay, kahve molaları
- *Hayır diyememe
- *Fazla konuşma
- *Yetki devretmeme...

Bütün bunlardan şu sonuç çıkar; ‘Zaman yönetiminin temeli, kendini yönetebilmektir’.

****ZAMANI YÖNETEBİLMEK****

*Zamanı kullanmada; Yararsız alışkanlıkları terk etme, basit yöntemlerle işi kolaylaştırma, iki ya da üç işi bir arada yapmayı öğrenme önemli yer tutar.

*Öncelikle zaman bütçesinin iyi ayarlanması gerekir. Saat, gün, hafta, ay, yıl, dönem, ömür evreleri müstakillen ve genel olarak değerlendirilmeli.

*Başarılı bir insanın okumaya, öğrenmeye ve çalışmaya olduğu kadar eğlenceye ve dinlenmeye de boş vakti vardır.

*Günleri uzatmanın en iyi yolu gecelerimizden bir kaç saat çalmaktır.

*Kalp krizi geçirip iş yerinizde en fazla 4 saat çalışma mecburiyetinde kalırsanız hangi tür işleri tercih ederiniz. Herhalde en hayati işleri en az zamanda yapmaya çalışır, zamanınızın kıymetini çok iyi anladınız. Aynı hassasiyeti ömrün bütün basamaklarında da göstermeli değil miyiz?

*Bu arada günün işleri planlanmalıdır. Hedef olarak yapılacaklar listenizi hazırlamalısınız.

*İşleri parçalara ayırmalı elinizde olan imkanlarla yola çıkıp, kendi kendinize basınç oluşturmamalısınız. İş bitiminde de kendinizi ödüllendiriniz.

*Erteleme size sayısız dakikalara, saatlere, günlere mal olabilir. İşin üstüne gidildi mi iş kolaylaşır.

*Günleri 15’er dakikalık bölümlere ayırıp zaman kaybettirici meşguliyetleri asgariye indirmelisiniz.

*Yapacağınız işi netçe tanımlarsanız yoğunluğunuzu o işe verebilirsiniz.

*Günün sabah saatleri, hafta başları en zor, en büyük işleri yapmaya daha elverişlidir.

*En önemli işleri en üretken saatlerde yapmalı, verimli olduğunuz saatleri en iyi kullanmalısınız.

*Hızlı okumayı becerin

*Birçok insanın mükerrer defa deneyerek öğrendiği şeylere, kestirmeden ulaşmaya çalışın.

‘Tekereği yeniden keşfetmeyin’

*Belleğiniz kas gibidir, çalıştırmazsanız zayıflar, sürekli kullanırsanız. güçlenir.

*Uğraşınız sizi yormuş ise uğraşı alanınızı kaydırın.

*Uykuya az zaman ayırın, Hergün aynı zamanda uyanın. Dünyadaki başarılı insanlar altı saatten az uyurlar.

*Öğle yemeği sonrası kısa bir uyku üç saatlik gece uykusuna bedeldir.

Bu konu ile ilgili olarak Peygamber Efendimiz (s.a.v.) şöyle buyurmaktadır: ‘İki şey vardır, insanların çoğu onun değerini bilmezler: Sıhhat ve boş vakit’.

BÖLÜM III

TOPLANTI YÖNETİMİ, TOPLANTI YÖNERGESİ

- 1.Üst Yönetim Toplantıları: Genel müdürlerin haftada iki kez genel müdür yardımcılarıyla ve gerekirse daha alt kademedeki idarecilerle yaptığı toplantılar. Bunlar periyodik olarak haftalık, aylık ve üç aylık olur.
- 2.Koordinasyon toplantıları: Genel müdür yardımcılarının, müdürlerle ve şefleriyle yaptığı toplantılar. Haftada bir yapılır.
- 3.Müdür Toplantıları: Müdürlerin şefleri ve gerekli gördüğü personelle yaptığı toplantılar. Onbeş günde bir veya ayda bir yapılır.

TOPLANTILARLA İLGİLİ YANLIŞ ÖNYARGILAR

- 1.Başkan, toplantının başarısından sorumlu tek kişidir. Bu yargı ile üyeler kendilerini sorumluluk kapsamı dışında tutarlar. Halbuki toplantının başarısı, ortak sorumluluğa bağlıdır.
- 2.Toplantının başarısı için başkanın sıkı denetimi zorunludur. Bu tür toplantılarda bir çok orijinal düşünce gelişemez ve açıklanamaz.
- 3.Üyeler her konuda karara katılmalıdır. Bu yargı yanlıştır. Alınacak kararın uygulama sonuçlarından emin olmayan üyeler karara katılmayacaklardır.
- 4.Herkes ölçülü ve saygılı olursa toplantı daha verimli ve başarılı olur. Bu yargının alternatifi saygısızlık değildir. Bu yargı güçlü duyguları, düşünceleri ve kişilikleri baskı altında tutar.
- 5.Toplantı yöneticisi herkesle iyi ilişkilere girer ve her düşünceyi eşit desteklemek yolunda geliştirirse bu tavır toplantıyı gereğinden çok uzatacaktır.

VERİMSİZ TOPLANTILAR

- 1.Amaçsız ya da amacı belli olmayan toplantılar: Hangi konuda karar alınacağı hangi soruna çözüm bulunacağını bilinmediği toplantılardır.
- 2.Gündemsiz ya da gündemi iyi belirlenmemiş toplantılar: Gündemsiz ya da bitirilemeyecek kadar uzun gündemi olan toplantılardır.
- 3.Toplantıya gereğinden çok kişinin katılması: Toplantının gündemi, katılacakları belirler. ‘A’ sorunu varsa, toplantıya ‘A’ sorunuyla ilgili ve çözüme katkıda bulunabilecek olan kişiler katılmalıdır.
- 4.Hazırlıksız gelen üyeler: Bu tür katılımların olduğu toplantılardan sonuç çıkmaz.
- 5.Zamanlaması isabetsiz toplantılar: Toplantının başlama saati işletmenin özelliğine uygun olmalıdır. Ayrıca güdülenme amaçlı bir toplantı, bayram tatili öncesinde ya da izin ayları öncesinde yapılmamalıdır.
- 6.Toplantı yönetiminde yetersiz başkan: Başkan toplantının amacını belirlemeli, zamanında başlatıp, zamanında bitirmelidir. Konulara uygun süreleri ayarlamalı, tartışmaları olumlu yönde sürükleyebilmelidir. Az konuşma özelliğine sahip üyelere en önce söz verilmelidir.

TOPLANTILARDA KİM KİMDİR

- 1.Dobra Konuşanlar: Bunlar fikirlerini doğrusözlülükle ortaya koyarlar. Aldatma eğilimleri veya saklayacakları konuları yoktur. Her toplantıda değerini koruyan kişilerdir.
- 2.Mazlumlar: Bu tip insanlar her şey kötüye giderken havanın yumuşamasında ve sorumluluk kabul etmede çabuk davranırlar. Buradaki tehlike, bu tip kişilerin suçu çok çabuk kabullenmeleridir.
- 3.Şüpheciler: Bunlar kendi fikirlerini kendilerine saklarlar veya herkes gittikten sonra düşüncelerini sadece patronla paylaşırlar
- 4.Grup liderleri: Bu tip şahıslar şu sözü söyleyerek iyi bir güce sahip olmuşlardır. ‘Evet siz haklısınız. Ben şimdiye kadar bu şekilde düşünmemiştim’.
- 5.Hatipler: Bunlar konuşmaya yumuşak bir şekilde başlarlar ve yavaş yavaş havaya girerler. 15 dakika sonra kulaklarınızın dibinde saldırmaya devam ederler ve bilginizle alay etmeye başlarlar. Herkesten fazla çalıştıkları, sizden fazla kendilerine kabul ettirmek istedikleri yönünde bir etkilenmeyle karşılaşsınız.
- 6.Tartışma taraftarları: Bunlara göre herşey tartışılabilir. En güzel yanları inatçı avukatlar gibi doğruyu bulmaya çalışmaları, en kötü yanları ise çok fazla zaman harcamalarıdır.

7.Yok ediciler: Bu tip şahıslar birinin fikrine, projesine veya egosuna saldırmadıkça rahat edemezler.

8.Uykucular: Toplantı boyunca kotuklarına yaslanırlar, ayaklarını öne doğru uzatırlar ve güzel bir uzun oturuş örneği oluştururlar. Bunlarla sadece koridorlarda veya hiç koltuk bulunmayan odalarda görüşün.

9.Tecrübeliler: Bunlar kendilerini geliştiren ve insanları yönetme konusunda yeteneği olan zeki ve bilgili şahsiyetlerdir.

BÖLÜM IV

STRES

Stres, insanları bunalımlı, sıkıntılı, saldırgan hale getiren organizmayı zarara sokucu bir illet konumundadır.

Stresli Kişilik Özellikleri

1.Aşırı hız ve hareketlilik, yeme, içme, konuşma, yürüme ve bunun gibi eylemler öteki insanlara göre oldukça hızlıdır.

2.Genel olarak sabırsızdırlar, acelecidirler.

3.Aynı anda iki veya daha çok işi düşünme ya da yapmak da bu kişilerin özellikleri arasındadır.

4.Birkaç saatlik bir dinlenme anı veya bir tatil bu kişilerde suçluluk duygusu oluşturur.

5.Bu kişiler rekabetten korkmaz ve inatçıdırlar.

7.Çevresindeki güzellikler ve ilginç şeyler bu tür davranış biçiminin ağır bastığı bireyler için çok anlam taşımazlar ve hatırlanmazlar.

8.Bu tip insanlar iş yaşamını, başarılarını ve olayları sürekli olarak rakamlarla anlatmaya çalışır.

9.Bu tip davranış birimi sürekli titrek ve sinirli hareketlerle de çevreye yansır.

10.Gerilim yaşamlarının bir farçasıdır.

Stresi Azaltma Teknikleri:

Stres, insanın dışındaki şartlardan ve içinden dünyaya bakış biçiminden kaynaklanmaktadır.

a-Kendini değiştirmek: Stresli bir insan iseniz öncelikle hayatınızı, alışkanlıklarınızı gözden geçirin, değiştirmeye çalışınız.

b-Gevşeme cevabı: Stres tepkisi sırasında beden kimyasında değişimler meydana geldiği ve bazı kimyasal maddelerin salgılandığı bir durum olduğu bilinmektedir. Gerçekten gevşemeyi başarmış bir insanın solunumu derin ve rahat, ve ayakları sıcak ve alnı serindir. Bu durumdaki kasları gevşemiş, hormonal dengesi sağlanmış ve beden metabolizması yavaşlamıştır.

Stres ilacı:

Kadere teslimiyet içinde tevekkülle yaşayan, hayatın yüce rehberi prensiplerine göre tanzim eden, ruhun ve kalbin ihtiyaçlarını ihmal etmeyen, iç-dış organizmayı hıfzı's-sıhha ölçülerinde koruyan istikamet insanları için stres mevzu bahis değildir.

Bu tür huzur insanların da çile, meşakkat, kafa sancısı, beyin-kalp hafakanları, ızdırab, Allah korkusu, mes'uliyetin ağır baskısı belki diğer insanlardan daha fazla ruhi sancılar meydana getirmektedir.

Fakat bunlar tatlı bir hüznün olarak algılanmış, dermanı dertlerin içinde, zevkleri mukaddes çilelerin arasında görüp, Yüce Yaratıcı'ya teslim olmuşlardır.

Psikologların Tavsiyeleri:

*Hedefine doğru giderken aşamayacağın engellerle karşılaşsan ümitsizliğe kapılma.

*Kendi kabiliyetlerini iyi tanımaya çalış, kapasiteni aşacak işlere dalma.

*Çevreden baskı ve tenkit gördüğünde içine atmamaya gayret et.

*Yalnız olmamaya, yalnız kalmamaya özen göster

*Ayrıntılarda boğulma, daima bir şeyin en iyisine kavuşamayabileceğini kabul et, bazen iyi, en iyiden daha iyidir.

*Evham, şüphe, tereddütler karşısında konunun üzerinde durma, olayı eşeleme, bu gibi durumlarda ilgi alanını, meşguliyetlerini, düşüncelerini değiştir.

*Aşırı zihin ve beden yorgunluğu sürmenajı geliştirir.

*Düzenli uyku ve gerekli gıda alımına dikkat et.

*Toplumun her kesimiyle iyi diyaloga geçmeye, sempatik, diyagram davranışlar içerisinde olmaya çalış.

*Alvarlı Efe Hazretleri'nin dediği gibi 'Umma ki küsmeyesin' prensibiyle hareket et.

Günlük ibadetler toplum faydasına olan sosyal faaliyetler, bir vazife şuuruyla aksatılmamalı.

*Sıkıntılarını, dertlerini yakınlarına açmalısın, mutlaka Allah'a yönelmelisin, O'na içini dökmelisin, O seni dinleyecektir.

*Hayatlarında mutsuz olan kimseler, beş yıldızlı isteklerini dört yıldızlı kabiliyetleriyle gerçekleştirmek isteyen kimselerdir.

*Can sıkıcı düşüncelerin pençesinden sıyrılmanın en tesirli yolu rahatlatıcı, huzur verici uğraşlara yönelmektir.

Kendin için, kendi standartlarınızı belirle, iktisat içinde yaşayarak insanlara en az muhtac olacak şekilde hayatını kendin yönlendir.