

ZİRVEYE GÖTÜREN YOL YÖNETİM

I. bölüm

1-Yönetimle ilgili yüzyıllara uzanan bir bilgi birikimin varlığı, bu varlığı kullanırken gerekli olan yetenek, yeryüzünde pek çok insanın yöneticilik yaparak geçimini sağlaması, yönetimin hem bilim ve sanat, hem de bir meslek olduğunu ortaya koyuyor.

İnsanlar vardır, bilgiye sahiptirler; fakat beceremezler. İnsanlar vardır, becerirler, fakat bilgileri noksandır. İdeal olanı hem bilmek hem de becermektir.

Siz de bilgi ve becerilerinizi yoklayın. Noksan olan birşeyler mi var? Mutlaka tamamlamalısınız.

Yönetici misiniz?... Öyleyse kim olduğunuzu ve öneminizi bilin!

Siz, yönettiğiniz kimselerin beynisiniz. Onun bütün unsurları size bağlıdır. Sizde meydana gelebilecek bir arıza, sistemi felce uğratabilir. Bu nedenle kim olduğunuzu ve öneminizi unutmadan görevinizi yerine getirmelisiniz.

Bir yönetici sosyal bilimlere vakıf olmalıdır. Çünkü sosyal bilimlerin yönetime kaydadeğer katkıları vardır.

Psikolojiden ferdi, sosyolojiden grup, tarihten tecrübe, antropolojiden kültür, ekonomiden büyüme, ekolojiden uyum felsefeden ise kural bakış açılarını alan yönetimin, bunlardan yoksun kaldığı zaman hareket edemeyecek kadar dar bir alana sıkışacağı açıktır.

Buradan çıkan mesaj şudur: Yönetmeye talip olan, merdivenin basamaklarını tırmanmak istiyorsa, bütün sosyal bilimlerden genel manada haberdar olmak ve gerektiğinde onlara da müracaat etmek zorundadır.

2-Yönetim geçici ve anlık değildir. Bir yerde başlayıp bir yerde bitmez ve hep devam eder. Birbirini tamamlayan faaliyetler ve davranışlar dizisidir. Fonksiyonlarıyla yaşar.

İnsanlar ve örgütler var oldukça, yönetim de var olacaktır. Yönetim, insanlar ve örgütlerle birlikte yaşamaya devam eder. Çünkü o, fonksiyonları ölçüsünde bir süreçtir.

Yönetim fonksiyonları da ihmal edilmemelidir.

Yönetimin fonksiyonları şunlardır:

Planlama, örgütlenme, yön verme, koordinasyon, kontrol, karar verme, motivasyon, yenilik yapma. Yönetimin fonksiyonları ihmale gelmez.

Bir örgütün daha verimli ve etkin hale getirilememesi yönetimle ilgili bir meseledir. Yönetici örgütü verimli hale getirmek için mevcut kaynaklarla en fazla ürünü elde etmesini bilmelidir.

Bir örgütün üç temel kaynağı vardır. Fiziki kaynaklar, mali kaynaklar ve insan kaynakları. Bu üç kaynağın da verimlilik üzerinde etkileri vardır. Yönetici bu üç kaynağı en iyi şekilde kullanabilmelidir ki verimliliği en üst düzeyde elde etsin.

3-Liderlik, yönetimin başarısı için gerekli bir unsurdur. Liderlikle buluşamayan bir yöneticilik, başarıyı simgeleyen madalyonu çok zor kazanır. Liderlik bağı, kişiler üzerinde güç sahibi olmayı değil onları etkilemeyi hatırlatır.

Hiç kimse piyon olarak doğmaz. Her insanda liderlik potansiyeli vardır.

Önemli olan bu potansiyeli ortaya çıkarmak, işlemek ve kullanılacak duruma getirmektedir.

'Yöneteceğim' diyorsanız. 'Liderim' de diyebilmelisiniz. Çünkü yöneticiler aynı zamanda liderin niteliklerine sahip olur ve onların yaptıklarını yapabilirse, ilerlemeye devam ederler.

4- Lider yönetici fiziki ve kişilik özellikleri yönüyle izleyicilerden farklıdır.

Üzerinde en çok durulan özellikler şunlardır:

Yaş, boy, cinsiyet, yakışıklılık, güzellik, olgunluk, başkalarına güven verme, kendine güven duyma, güzel konuşma, samimiyet, doğruluk, zeka, bilgi, kişiler arası ilişki kurma yeteneği, ileriye görebilme, inisiyatif sahibi olma, hissi olgunluk, kararlılık, açıksözlülük, dürüstlük... Lider yönetici yetiştirirken, bu özelliklere yönettiği insanlardan daha fazla sahip olur.

Üretken olan Lider yöneticinin özellikleri şunlardır:

a-Direktifçi: Yetkindir ve kişilik gücüne sahiptir, sert ama adildir. Hareketlendirici ve zorlayıcıdır, kararları kendisi verir. Elemanlarıyla mesafelidir. Ödüllendirir. Göreve yönelik davranır. Çatışmaları doğrudan kendisi göğüsler.

b-İşbirlikçi: Grup kabulünü ister. Danışmacıdır. Destekleyicidir. Ekip oluşturucudur. Kararlarda mutabakat sağlar. Elemanlarıyla yakındır. Grup başarısına katılarak kontrol eder. çatışmalar çözülürken görüşler birleştirilir. Hedeflere ulaşmak için işbirliği arar.

c-Arkadaşça: Eşitlik taraftarıdır, meslektaşlarının kabulüne önem verir. Birleştiricidir. Liderliği paylaşmadan yanadır. Etkili kararları kabul eder. Karşılıklı saygıdan yanadır. Ekip başarısı için kişisel sorumluluk ister. Çatışmaları üretken tartışmalarla çözmek ister.

Çalışacak saha, yeteneğine uygun olduktan sonra, lider yönetici tahammülü sayesinde karşısına çıkan bütün engelleri bertaraf eder ve başarılı olur. Lider yönetici dayanıklı, engel ve zorlukların kıymetini bilen, cesur kişidir.

Yöneticinin dikkat etmesi gereken unsurlar vardır. Bunlara dikkati ölçüsünde yöneticiliği hem devam eder hem de başarılı olur.

a-Yönetici kendi üstleriyle uyum içinde çalışmayı bilmelidir.

b-Yönetici meslektaşlarıyla uyum içinde çalışmayı bilmelidir.

c-Yönetici astlarıyla da uyum içinde olmalıdır. Çünkü yönetici astlarla iş görüşür. Yöneticinin başarısı onların bekleneni vermesine bağlıdır.

d-Yönetici, yapılan işi en az kendi astları kadar iyi bilmelidir ki işlerde meydana gelen alışkanlıkların düzeltilmesinde etkili olabilsin.

e-Yönetici kendini aşabilen insan olmalıdır. Problemler yöneticiden kaynaklanmamalıdır. Yönetici otoritesini iyi kullanmalıdır. Ancak otorite sahibi olmak başarılı olmak için yeterli değildir.

5-Etkili lider, yönetici, hoşlanmasa bile, otoriteyi örgütsel hayatın bir gerçeği olarak kabul eder. Kendisi astlarına karşı adil kullandığı gibi, amirlerinin de adil kullanmasını bekler. Hele hele gerekmediği halde, otoriteyi atıl bırakmaz. Fakat otoritenin de arkasına gizlenmez. Otorite, yöneticinin kullanabileceği en etkili silahlardan biridir.

Otoritenizi kullanın! Gücünüzü küçümsemeyin ve onu üretken kılın.

Güç, başkalarını etkilemede yetersizdir. Gücünüzle birleştiremediğiniz bir otorite yetersiz kalabilir.

Gücün temelleri şunlardır:

Uzmanlık gücü, kanuni güç, ödüllendirme gücü, cezalandırma gücü, zorlayıcı güç, kişilik gücü, ilgi yoluyla güç v.b.

6-Yönetici örgüt içindeki grupların farkında olmalı ve gruplardaki kişilerin ilişkilerine vakıf olmalı böyle bir yönetici adeta grubunun bir üyesi gibi düşünebilir. Ve bu da grubun yönetimi hususunda ona büyük avantajlar sağlar. Grup liderini etkileyebilen yönetici grubun örgütün amaçlarının gerçekleşmesi için yapılan faaliyetlerin bir parçası haline getirebilir.

7-Ehliyetli bir lider yönetici astlarını teşvik etmesini bilmelidir. İnsanlar genellikle fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçları giderilerek başarılı olma, güç kazanma, bağlanma, inanç, tutum ve isteklerin desteklenerek teşvik edilebilirler. Astlarını teşvik eden yönetici onları motive etmiş sayılır.

8-Örgüt içerisindeki grupların ya da fertlerin münasebetleri bazen çatışmalara dönüşebilir. Bunları önlemek ve olmaması için çareler aramak yöneticinin vazifeleri arasındadır.

Bugün artık çatışmaların bir örgüt için kaçınılmaz olduğu bilinmektedir. Bu durumda önemli olan bu çatışmaların nasıl yönetileceğidir.

Çatışmaları etkili bir biçimde çözmek istiyorsanız şunlara dikkat etmeniz gerekir:

- a-Çatışma gerçeğini kabul edin.
- b-Çatışmanın kaynağını belirleyin.
- c-Diğerleriyle konuyu tartışın.
- d-Tartışmak amacıyla toplantı yapın.
- e-Uzlaşmak için fikir birliği sağlayın.
- f-Yardımlaşma isteyin.

Çatışmalar zararlı bir noktaya varmadıkça örgütünüz mutlu bir aile görüntüsü verir.

9-Lider yönetici amaçlara göre yönetmeyi gerçekleştirebilmelidir.

Amaçlara göre yönetim, yetki ve sorumlulukları güçlendiren, birey ve örgüt amaçlarını birbirine yaklaştıran ve ekip çalışması oluşturan bir süreçtir. Bu sürecin dört safhası vardır:

- 1-Amaçların belirlenmesi,
- 2-Faaliyetlerin planlanması,
- 3-Özkontrol,
- 4-Değerleme.

10-Lider bir yönetici olmak için gereken unsurlardan biri de konuşma sanatını iyi bilmektir. Lider yönetici kalpler güzel konuşmasıyla girebilir. Bu nedenle konuşma tarzı fevkalade önemlidir.

Konuşmanın dikkat edilmesi gereken altı önemli ögesi vardır:

- a-Ses hacmi: Konuşurken sesiniz rahatça duyulabilmelidir.
- b-Hız: Gerektiği yerde hızlı, yavaş veya coşkulu konuşma ayarlanabilir.
- c-Ses perdesi: Gerektiği yerde sesin alçaltılması veya yükseltilmesinin ayarlanmasıdır.

d-Kalite: Sesin kendine has durumudur. Ses aygıtları, fiziksel durumlar ve duygusallık, ses kalitesini etkiler.

e-Tonlama ve telaffuz: Tonlama, çıkarılan seslerin yapısını, kalınlığını ve inceliğini anlatır. Kelimelerin gerçek şekilleriyle seslendirilmesi iyi bir telaffuzun varlığına bağlıdır.

f-Lehçe ve tarz: Konuşmanın dil kurallarına en uygun lehçe ile yapılması konuşmanın başarısına büyük katkıda bulunur.

11-Lider yönetici fertlerin bilinmeyen yönlerini (ferdin de farkında olmadığı yönlerini) açığa çıkarmasına yardımcı olur.

Lider yönetici için olaylara bakış açısı iki şekilde olmalıdır:

a-Olaylara farklı boyutlardan bakabilmek.

b-Olaylara bir bütün olarak bakabilmek.

Lider yönetici kendinden ve başkasından azami derecede istifade eden kişidir. Bunu yapabilmesi için de kendisini ve elemanlarını çeşitli açılardan tutarlı bir şekilde tanımasına bağlıdır. Bir yönetici bilmeli ki herkesin yedek kuvvetleri vardır. Etkili dürtüler olmadan, bu yedek kuvvetlerin cepheye sürülmesi pek mümkün değildir.

12-Lider yönetici, olumlu eleştirilere duyarlı olmalı ve gerektiğinde görüşlerini değiştirmeyi bilmelidir. Lider yönetici bilir ki, insanın kendisi, hatalarının tamamının farkına varamayabilir. Bu yüzden kulaklarını başkalarına çevirmelidir. Gelebilecek eleştirileri dinlemeli, tarafsız bir muhakemeye değerlendirmeli ve doğru hususlarda mutlaka dikkatli davranmaya ve hatayı yeniden tekrarlamamaya çalışmalıdır.

13-Lider yönetici astlarının performansını objektif bir şekilde değerlendirmelidir. Bunu da aşağıdaki konuları düşünerek yapabilir: Ücret artışları, ikramiyeler, eğitim, disiplin, terfiler.

Performans değerlendirmesi, esasında dikkate alınabilecek ölçüler üç ana başlık altında toplanabilir:

a-Kişisel nitelik, çalışma ve iç tutumuna ilişkin ölçüler.

b-Kişiliğe ilişkin ölçüler,

c-Potansiyele ilişkin ölçüler.

14-Lider yönetici gerektiğinde yetki ve sorumluluklarını astlarına devretmesini bilmelidir. Bu, örgütün başarısını arttıran bir unsurdur. Lider yöneticinin mutlaka yapması gereken sorumlulukları vardır. Bunlar:

a-Uygun yetki ve sorumluluklar, görevi en iyi şekilde yerine getirecek olan en yetkili astlara verilir.

b-Lider yönetici, görev verdiği elemana yetki ve sorumlulukta verir.

c-Lider yönetici, astlarına daima verdiği görevden sorumlu tutar.

d-Lider yönetici görevlerin bir kısmını astlarına vermiş olsa bile kendi üst yöneticisine karşı tüm sorumluluğu üstlenir.

e-Lider yönetici kendisine yüklenen bir sorumluluğu elinden geldiğince yerine getirmeye çalışan bir astını asla cezalandırmaz.

f-Etki ve yeteneklerini ancak yetki verme sanatı yoluyla geliştire-bileceğine bilir.

15-Lider yönetici gerektiği zaman vazifelerin yerine getirilmesi için yüksek performanslı ekipler kurmalıdır. Bu ekipleri kurarken dikkat etmesi gereken özellikler vardır. Bunlar:

a-Ekibin her üyesi ekip hakkında bir sahiplik ve kontrol duygusu taşımalıdır.

b-Ekip üyeleri arasında karşılıklı mutabakata dayalı anlaşma olmalıdır.

c-Ekip faydalı çatışmalara açık ve yenilikçi fikirleri geliştirmeye müsait olmalıdır.

d-Ekipte etkili bir haberleşme sağlanmalıdır.

e-Örgüt üst yönetimi, ekibe rahat hareket edebilmesi için yetki vermeli, ekip üyeleri de kendi üyelerine yetki ve destek vermelidir.

16-Lider yönetici okuma ihtiyacı duyan bir kişidir. Çünkü lider yönetici bilir ki okumayan insanın dünyası tektir; okuyan insanın önüne de hergün yeni dünyalar açılır. Lider yönetici okuduğu kitaplardan en iyi şekilde istifade etmelidir. Bunun yolları da Şunlardır:

a-Amaç belirlenmelidir.

b-Okunacak şey isabetli tespit edilmeli ve yönetici gereksiz bilgilerle oyalanmamalıdır.

c-İyi bir okuma ortamı sağlanmalıdır.

d-Dikkatini sadece okuduğuna yöneltmelidir.

e-Önemli bilgileri not etmelidir.

f-Öğrendiklerini unutmamalıdır.

Okuma gerçekleştirilirken üç husus aynı anda gerçekleştirilmeli ki beklenen fayda temin edilmiş olsun. Bunlar: Okumak, öğrenmek ve unutmamaktır.

17-Lider yönetici herhangi bir başarısızlık durumunda 'Keşke!' yerine 'Gelecek sefere' diyen kişidir. Çünkü 'keşke!' kaybolan ümitleri 'Gelecek sefere' ise yeni ümitleri sembolize eder. Lider yönetici ise ümidini yitirmeyen kişidir ve lider yönetici aynı zamanda hatalarından ders alan ve onları tekrarlamayan kişidir. Tekrarlanmayan hatalar fayda sağlar. Tekrarlanan hatalar ise öldürücüdür.

18-Lider yönetici, zamanını iyi ayarlayan kişidir. Zamanı denetlemenin yolu, insanın kendisini denetlemesinden geçer. Zaman kaynağını harcayan şeyin kendisi olduğunu bildikten sonra, harcamayı fazla yapan odak noktayı tespit etmiş demektir. Artık kendisini denetlemekle zamanı denetleyecektir.

Fakat pratik gösteriyor ki, pek çok yönetici zaman konusunu ihmal etmektedir. Sırf zamanı kötü kullandığı için faaliyetlerinden olumsuz sonuçlar alan yöneticiler bahaneyi hep başka kaynaklarda aramaktadırlar.

Bütün mesele, yöneticinin önce kendisini tutarlı olarak yönetmesine bağlıdır. Kendinizi yönetmezseniz, başkalarını da yönetemezsiniz. Kendi zamanınızı denetleyemezseniz, başkalarının zamanlarını asla.

19-Yetenekli bir yönetici, bir lider yönetici konuşmaktan çok dinleyen kişidir. Dinlemek, asıl problemlerin su yüzüne çıkmasına neden olur ve yönetici insanlarla geçinebilmek ve aynı anda da amaçlara hizmet edebilmek için atması gereken adımları iyi ayarlayabilir. İnsanlarla geçinebilmek ve onları üzmeden, darıltmadan yer değişiklikleri yapabilmek için yöneticinin yapması gereken önemli unsurlar vardır. Bunlar:

a-Takdir edin ve övün.

b-Hataları doğrudan değil de, vasıtalar kullanarak gösterin.

c-Başkalarının gururlarını koruyun.

d-İnsanları başarıya sevk edin.

e-Onlara değer verin.

f-Yanlışların kolayca düzelebileceğini gösterin.

g-Yaptırmak istediğiniz işi sevdin.

20-Yönetici liderin yöneticilik becerisine en fazla kriz anlarında ihtiyaç duyulur. Çünkü kriz acil durumu ifade eder. Çözülmesi gereken bir veya birden çok problem, örgüt hayatını tehlikeye sokar ve kısa süre içinde çözümleri gerekirse, bir krize girilmiş demektir.

Herhangi bir kriz anında yönetici, önce durumun niteliğini ve boyutlarını belirlemek zorundadır. Zamanında ve yerinde sorular sormak, genellikle problemin çözümünde kilit rol oynar. Bir kriz anında aşağıdaki gibi sorular sormak mümkündür:

a-Durumun kritiklik seviyesi nedir?

b-Olabilecek en kötü şey nedir?

c-Bu karmaşanın ana etkeni nedir?

d-Alternatif çözüm yolları nelerdir?

e-En fazla kimin moralinin bozulma ihtimali var?

f-İlgili kişilerin en çok suçlayacağı kişi kim olacaktır?

g-Durumdan yararlanmaya kalkacak kişiler var mıdır?

h-Herşey bittikten sonra hangi gruplar birbirine güvensizlik duyabilir?

Krizlerin meydana getirdiğı olumsuz etkilerin giderilip, örgütü tekrar harekete geçirmenin üç ana kuralı vardır:

a-Verimli çalışmayı engelleyen engelleri ortadan kaldırmak.

b-Örgütün hedeflerini yeniden ve eskisinden daha güçlü olarak belirlemek.

c-Kriz boyunca yapılan başarılı çalışmaları değerlendirmek ve gerekirse ödüllendirme yoluna gitmek.

21-Bir yöneticinin daima hatırlaması gereken ve gerekirse çerçeveletmesi lazım olan veciz sözler şunlardır:

*Kişisel olarak farkedilme arzusu taşınmalı ve bunu kazanmak için çalışmalısınız.

*Talihsizlikleri, cesaretsizliğı, reddedilmeyi ve hayal kırıklıklarını yenme isteğine sahip olmalısınız.

*Sabırsız zorlamalarla lider yönetici olamazsınız. Hazırlık ve tecrübe çok önemlidir.

*Görev başarınızın çok çalışma hevesinize bağı olduğunu unutmamalısınız. Alın teri, ilhamdan önce gelir.

*Yetenekli astlarınızın ya da rakiplerinizin varlığını tehlike gibi düşünmemelisiniz. Tam tersine, lider bir yönetici ancak güçlü astlar, yetenekli yardımcılar vasıtasıyla başarıya ulaşır.

*Liderlik ettiğiniz kişilere, karşılık beklemeden fedakarlıkta bulunabilmelisiniz.

- *Tabii davranmalı ve mevkinizin sahte gururuna kapılmamalısınız.
- *Hatalarınız olabileceği gerçeğini kabul etmeli ve başarılı olabilmek için her gün bir önceki günden daha fazla çalışmanız gerektiğini bilmelisiniz.
- *Astlarınızın arasında morali, dürüstlüğü, adaleti sözlerinizle değil, davranışlarınızla yerleştirmelisiniz.
- *Astlarınızın amaçsız kalmasına izin vermemelisiniz.
- *Astlarınıza, kendilerinden neler beklediğinizi öğretmelisiniz.
- *Gücünüzü asla kötüyü kullanmamalısınız. Sıkıntılı anlarda önce astlarınızı düşünmelisiniz.
- *Astlarınız arasında sağlıklı bir rekabet ortamı oluşturmalı, ama bunun yıkıcı bir hal almasına izin vermemelisiniz.
- *Bencil ilişkilere girmemeli ve astlarınızdan yararlanmaya kalkmamalısınız.
- *Moral ve disiplinden yoksun olmak, örgütünüze gelebilecek en bulaşıcı hastalıktır.
- *Anlamadığınız konularda asla karar vermemelisiniz. Karar vermede cesaretin kılavuzu sağduyudur.
- *Temiz ve mümkün mertebe güzel giyinmelisiniz.
- *Ününüz size bağlıdır. İnsanlardan, insanların sizden övgüyle bahsedecekleri biçimde bahsedin.
- *Kendi hareket ve ilginizi gerektiren sorumlulukları asla başkalarına yüklememelisiniz.
- *Çevrenizde, yetki verirken kendinizi rahat hissedebileceğiniz astlar olmalıdır.
- *Herhangi bir asta, onun için değerı olmayan bir ödöl asla vermemelisiniz.
- *Yaklaşılabilir olmalısınız.
- *Herkesin sizinle aynı fikirde olmasını beklememelisiniz.
- *Hiç kimseyi küçümsemeyiniz.
- *Geleceğinizi, geçmişin gücü üzerine kurunuz.
- *Kendinizi aşırı ciddiye almayınız; hatalarınızı göremeyebilirsiniz.
- *Yanlış soru sorarsanız, daima yanlış cevap alırsınız.
- *Astlarınızın çalışmalarına ilham kaynağı olmalısınız.

*Arkadan gelerseniz, asla lider bir yönetici olamazsınız.

*Meşgul gibi görünmekle, çalışmayı birbirinden ayırabilmelisiniz.

*Şansa asla güvenmemelisiniz.

Sonuç olarak etkili bir örgüt yönetimi, baştan buyana işaret edildiği gibi, örgütün insani yönünün en verimli bir şekilde yönetilmesine bağlıdır. Yöneticilerin veya yönetici olmak isteyenlerin bu gerçeği hiçbir zaman unutmamaları ve yönetimle ilgili elde edebildikleri diğer kaynakları da sabırla incelemeleri, kendi menfaatlerinedir.

II .bölüm

Eğer bir iş başarılı ise, yöneticileri başarılı demektir. Yöneticisi başarısız bir kurumun başarılı olması ve başarısını devam ettirebilmesi mümkün dahilinde değildir. Çünkü yönetici kurumun beyni, yönetimde ana kumanda merkezidir.

Yönetimin başarılı olması için bir takım noktalara dikkat edilmesi gerekiyor. bunlar:

A) Planlama: Neyin, nerede, ne zaman, kim tarafından ve nasıl yapıla-cağının önceden tasarlanmasıdır. Riski en aza indirmeye yardımcı olur.

B) Örgütlenme: Yapılan bir planı gerçekleştirmek, istenen amaca ulaş-mak için gereken yapının oluşturulmasıdır. Bu sayede yönetici, yapacağı işlerde daha rahat edecektir.

C) Yön Verme: Planlama ve örgütlenme işi bittikten sonra sıra yönetici-den gelecek emire kalmıştır. Amaca giderken onun komutlarına göre hareket edilecektir.

D) Koordinasyon: Planlama, örgütlenme ve harekete geçirilen düzenin bütün unsurları arasında uyumun sağlanması demektir. İhmali sonucunda uyumsuzluk ve uyumsuzluk sonucunda çatışma meydana gelir.

E) Karar Verme: İsabetsiz karar veren bir yönetici diğer bütün mad-deleri yerine getirsede yine başarılı olamaz.

F) Motivasyon: Yöneticinin çalışanları kurumun amacı doğrultusunda harekete geçirmedir.

G) Yenilik Yapmak: Değişime ve yeniliğe kapalı bir kurumun ayakta kalınması muhtemeldir.

Çiçero der ki; " Bir örgüt, yöneticisini rasgele seçerse, kaptanı yolcular arasından kurayla seçilmiş bir gemi kadar çabuk batar. Bu yüzden lider bir yöneticinin bazı mühim özellikleri bulunması gerekir. Bu özellikleri ile kendini takip eden kişilerden ayrılır ki bu özelliklerde şunlardır.

- 1- Boy
- 2- Cinsiyet
- 3- Yakışıklılık
- 4- Olgunluk
- 5- Yaş
- 6- Başkalarına güven duyma
- 7- Kendine güven duyma
- 8- Güz el konuşma
- 9- Samimiyet
- 10- Doğruluk
- 11 Zeka
- 12- Bilgi
- 13- Kişiler arası ilişki kurma yeteneği
- 14- İleriyi görebilme yeteneği
- 15- İnişiyatif sahibi olabilme yeteneği
- 16- Hissi olgunluk
- 17- Kararlılık
- 18- Açık sözlölük
- 19- Dürüstlük

Lider yönetici bu özellikleri bakımından yönettiği insanlardan önde olmalıdır. Bu özelliklere sahip olmayan yeteneksiz ve ihtiraslı kişilerin örgüt hiyerarşi sinde yer almaları sorumlulukları altındaki grubu iyi yönetemedikleri halde üst kademelere göz dikmelerine sebep olur. Bunlardan biri üst kademelerde yer ettikleri zaman örgüttü daha da hastalıklı hale getirirler. Kendinden daha yetenekli kişileri tasfiye ederler. İleride kendisine rakip olabilecek kimselerinde terfisine engel olur. Yeteneksizliğini bütün örgüte hakim kılmaya çalıştığı içinde örgüt felç olmayla karşı karşıya kalır.

Yönetici bazı zorlukları yenmeden bazı problemleri halletmeden kendini geliştiremez. Yeteneklerinin arttıramaz.

Meksika'da Yukatan diye bir yer vardır. Burada dünyanın tükettiği sisal bitkisinin büyük çoğunluğu yetiştirilmektedir. Sisal kenevire benzeyen, büyük yapraklı, bol elyafı, dokumada kullanılan bir bitkidir. Bu bitki sert, taşlı, organik bakımdan fakir toprakta yetişir.

Bir müddet önce bir Amerikan şirketi Florida'da sisal üretmeye karar vermiş. Ve iyi bakılmış, mükemmel açılmış araziye sisal tohumunu ekmiş. Vakit gelince bitki beklenenin üzerinde büyümüş.

Amerikalılar sevinmişler. "Sisal ticaretinin Yukatalıların elinden aldık" diye.

Mahsülü biçmişler. Yukataların içinde bulunması gereken elyafı aramaya başlamışlar. Fakat o büyük yapraklarda bir gram bile elyafın olmadığını hayretle görmüşler. İşte o zaman mesele anlaşılmış. Hayatın kolaylaştırılması sisali mahvediyor.

Bir sisal bitkisi zorluklarla mücadele etmek suretiyle, geliyor, olgunlaşıyor ve **bekleneni veriyor. Sert toprak, soğuk rüzgar, sıcak güneş ve bunlarla mücadele istiyor. Yöneticide yeteneklerini geliştirmek, başarılı olmak istiyorsa bazı zorlukları terleyerek olsa geçmek zorundadır.**

Yöneticide olması gereken önemli vasıflardan biride, güzel konuşma yeteneğidir. Sesini çok iyi ayarlamasını bilmelidir.

Ses tonu salonun büyüklüğüne göre uygun olmalıdır. Ses tonu değişimi sağlanmalıdır. Yoksa dinleyicilerin uyuması mukadderdir. Coşku ve endişe yüksek sesle, üzüntü yada vurdumduymazlık ise, alçak bir ses tonuyla ifade edilmelidir. Bu dikkatin korunup devam etmesini sağlayacaktır.

Konuşurken çok hızlı konuşmamak gerekir. Basit ve önemsiz konular hızlı geçilse de önemli ve karmaşık konularda hız düşürülmelidir.

Eğer bir yönetici, astlarına ve üstlerine kendini sevdiremezse aşması

gereken çok ciddi problemleri var demektir. Çünkü seilmeyen insanlar lider olamazlar.

Bir yönetici yapacağı toplantılarda da dikkat etmesi gereken konular var. Toplantıyı verimli kılmalı, hemde ne tür toplantı yaptığının farkında olmalıdır. Zira toplantı amacına ulaşmayabilir. Bir yönetici toplantıda hep kendi fikrinin kabul edilmesini beklememelidir. Zaten toplantı yapılmasının amacı, konu hakkında fikir alış veriş yapıp, çoğunluk tarafından kabul edilen kararlar almaktır.

Beş tür toplantı çeşidi vardır.

1- Emir Toplantısı: Yönetici tarafından astlara belli bir görev vermek yada bazı kuralları belirlemek amacıyla yapılır.

2- İstişare Toplantısı: Karşılıklı bilgi alış verişinde bulunmak amacıyla yapılır. Bilgi alış verişinde bulunduktan sonra bu bilgiler bir sonra ki aşamada verilecek kararlar çerçevesinde değerlendirilir.

3- Heyet Toplantısı: Aynı statü veya profesyonel bilgi ve beceriye sahip kişiler arasında yapılır. Bu toplantıya katılan herkes, kendi dalında profesyonel bir yeterlilik ve saygı kazanmıştır.

4- Kurul Toplantısı: Değişik grup temsilcilerinin ortak bir konuda karar verebilmek için, bir araya gelmeleriyle gerçekleşir. Kararlar oylamayla alınır ve çoğunluğun fikri benimsenir.

5- Pazarlık toplantısı: Kurul toplantısına benzer. Ama kararlar oylamadan ziyade pazarlık ve bedel temeline dayanılarak alınır.

Yöneticinin bir vasfı da bazı şeyleri aklında tutması gereğidir. Hafızasın dan yararlanma onun kapasitesini arttıracaktır. Unutkanlığı azaltmak için şu hususlara dikkat etmek faydalıdır.

- 1- Sistematiik şekilde not almak
- 2- Kıssa notları devamlı olarak düzeltme.
- 3- Bir ajanda ve önemli konuları toplayabileceği bir dosta kullanımı.
- 4- Günlük etkinliklerin dışındaki etkinlikleri not etme.
- 5- Uzun vade de kullanılacak notlar hazırlama.
- 6- Bilgilerin hafızada kalması için küçük hatırlatmalar kullanma.
- 7- Kağıt harcamaktan sakınma.

Bir yöneticinin dikkat etmesi gereken hususlardan biride, kurumların devamlı birbirleriyle mücadele içinde olduğunu unutmamasıdır. Bu mücadele içinde yönetici ye düşen görev, kurumu ayakta tutmak ve daha ileriye götürmektir.

1970' lerin başında İsviçre saat sanayi, saat pazarındaki gelişmeleri neredeyse saat pazarından silinecek kadar yanlış değerlendirmiştir. Mekanik saatlerde dev üretim yaparak, maliyete tasarruf sağlayan önder ASUAG ve SSIH şirketleri elektronik saat akımına uymamayı kararlaştırdılar. Oysa elektronik saatlerin maliyeti, mekanik saatlere oranla çok daha ucuza mal edilebiliyordu. Elektronik saatlerle piyasaya girmeyi başaran çok sayıdaki rakip firma, fiyatları büyük oranda düşürdü. Modayla becerisiyle nerdeyse kullanıldıktan sonra atılacak kadar ucuz oluşuyla pazarda dev bir pay meydana getirdi. 1983 yılında İsviçreli saat şirketleri, yalnızca eskimiş kanaatleriyle pazar paylarının % 70' ni modayı takip ve ucuz mal üretmesiyle pazar oluşturan diğer saat şirketlerine kaptırdılar.

Bir insan iyi bir yönetici olmak istiyorsa, etrafındakiler tarafından sevilmesi lazımdır. Bir kişi astlarına ve üstlerine karşı kalbinde dostluk yolu aşmamışsa onu yine sorunlar bekliyor demektir.

Çünkü seilmeyen insanlar lider olamazlar. Çünkü; yaşanan günler hep geniş günler olmayacak, kurumun maruz kalacağı bir bunalımda, bir kriz esnasında, sadakatinden bir şey kaybetmeyecek astlara ihtiyaç duyacaktır. Bunu yapacak insanlara ancak gönülden bağlı insanlardır.

İnsanlarla geçinebilmek ve onları üzmeden darıltmadan, uygun olmayan davranışlarını değiştirmek veya tamamen terk ettirebilmek çok mühimdir. Onlarla geçinebilmenin ilk şartı dinlemesini bilmektir.

Yetenekli bir yönetici, konuşmaktan çok dinleyen kişidir. Dinlemek asıl problemlerin su yüzüne çıkmasına neden olur ve yönetici, insanlarla iyi geçinebilmek ve aynı anda amaçlarına hizmet ettirebilmek için atması gereken adımların ayarlanmasında yardımcı olur.

Son olarak, bir yöneticinin hiç unutmaması gereken bir kaç kuralı zikretmek gerekir.

- 1- Alın teri olmadan hiç bir şey olmaz. Başarının sırrı alın teridir.
- 2- Yetenekli astlar ve yardımcıları birer rakip olarak kabul edilmemelidir. Başarı elde edilirken onların büyük faydaları görülecektir.
- 3- Bir lider liderlik ettiği kişilerden, bir karşılık beklemeden onlara karşı gerektiğinde fedakarlıkta bulunmalıdır.
- 4- Yönetici tabii davranmalıdır. konumunun sahte gururuna kapılmamalıdır.
- 5- Kişi hatalarının olabileceğini kabul etmeli, başarılı olabilmek için hergün bir önceki günden daha çok çalışmalıdır.
- 6- Astların amaçsız kalmamasına dikkat edilmelidir.
- 7- Astlar arasında sağlıklı bir rekabet ortamı oluşturulmalıdır. ama bunun yıkıcı bir hal almasına izin verilmemelidir.
- 8- Bir kurum için en büyük tehlike moral ve disiplinsizlikten yosun olmaktır.
- 9- Bir yönetici temiz ve mümkün mertebe iyi giyinmelidir.
- 10- Yönetici kendi hareket ve ilgisini gerektiren iş ve sorumlulukları bir başkasına asla yüklememelidir.
- 11- Herhangi bir asta onun için değerli olmayan bir ödül asla verilmemelidir.

12- Yönetici astlarının çalışmasına ilham kaynağı olmalıdır. Yaptığı işi severek yapmalıdır.

13- Arkadan gelen kişinin yönetici olması mümkün değildir. Bu yüzden bir lider her tutum ve davranışıyla örnek ve önde olmalıdır.