

1. YÖNETİM KAVRAMININ GEÇMİŞİNE KISA BİR BAKIŞ

Günümüzün gelişmiş ve modern denilebilecek insanı tarafından duyulabilecek özlem ve gereksinmelerin karşılanabilmesi ancak üstün düzeyde işbirliği yoluyla mümkün olabilir. Örneğin, gecekondulara bir şekil verilebilmesi, çevre kirlenmesinin önlenebilmesi, görüş ve inançlarını açıklayabilmeleri konusunda kişilere serbesti tanınması, hayat standardının yükseltilmesi, sosyal ve kişisel yönden daha bir çok amaçların gerçekleştirilebilmesi, insanlar arasında "işbirliği" yoluyla mümkün olabilir.

Yöneticilik işi, çalışanlar arasında böyle bir işbirliği havası yaratabilmektedir. Yöneticilerden beklenen şey, insan, makina ve para gibi değerli, fakat örgütlenmemiş kaynaklardan tam olarak yararlanabilmektedir. Bundan başka yönetici işletme içi ve dışı etkinlikleri kordine eden ve kuruluşa bağlı elemanları ortak bir amacı gerçekleştirebilmeleri yönünden özendiren, onlarda şevk uyandıran kimsedir.

1.1. Tarihsel Gelişme

Yönetim insanlık tarihi kadar eski bir kavramdır. Ancak bir disiplin olarak, sistemli bir biçimde incelenmesi oldukça yenidir.

Yönetim kuruluşların ve örgütlerin faaliyetlerinin düzenli ve bilinçli bir şekilde yürütülebilmesini ve bu yoldan da bireylerin gereksinmelerinin karşılanmasını sağlar.

Yönetim, bireylerin gereksinimlerini gruplar tarafından yapılan faaliyetler yoluyla karşılamaya çalışması sonucu ortaya çıkar. Bu yolla, hem grubun hem de bireyin amaçlarının gerçekleşmesi kolaylaştırılmış olur. O halde, yönetim, gerek bireylerin, gerekse toplulukların belirli türden amaçlarının gerçekleştirilebilmesini kolaylaştırmaya yönelik bir faaliyettir. Aile, kaln ve kabileler, devletler ve dini kuruluşlar bütün bu ve benzeri örgütlerin tarih boyunca belirli amaçların gerçekleştirilebilmesi için çaba harcadıklarını görürüz. Örgütler, bireyler tarafından kurulur. Bireyler, kendilerini koruyabilmek, yaşamlarını renklendirebilmek ve zenginleştirebilmek ve daha pek çok çeşit gereksinimlerini karşılayabilmek için örgütler kurarlar.

1.2. Son Yıllardaki Gelişmeler

İkinci Dünya Savaşı ve onun ardından gelen savunma programı da işletme yöneticiliği kuramının gelişmesine yardımcı olmuştur. Malzeme ve insan gücünün en fazla tasarrufu sağlayarak üretimi artırması çabası, yöneticilik konusuna daha fazla önem vermeyi gerektiriyordu. Savaş sırasında genç yöneticilerin silah altına çağırılması, iş yerlerinde bir boşluk yaratmıştı. Bundan başka savaşın ardından meydana gelen teknik gelişmeler yanında yöneticilik pek geri kalmış bu konudaki eksiklik kendisini kuvvetle duyurmaya başlamıştı.

İş hacminin genişlemesine paralel olarak, yöneticilik konusu ile ilgili sorunlarında artması doğaldır. İş yöntemleri, gereçler, malzeme, alet ve makinaların

daha karmaşık bir hale gelmesi, herhangi bir kuruluşun, diğer işyerleri, tüketiciler, işçiler ve devlet daireleri ile olan ilişkileri de daha dikkatle ayarlaması gereğini ortaya çıkarmıştır. Bu durum dolayısıyla nisbeten küçük işyerlerinde dahi, iyi yöneticilere olan büyük gereksinmenin kuvvetle duyulmasına neden oldu. Bu gereksinmeyi en kuvvetli şekilde duyanlar, fiilen yöneticilik yapan kimselerdi. Yani, daha açık bir deyimle yöneticilik teorisinin gelişmesinde esas itibarıyla ön ayak olanlar, filozoflar veya bilim adamları değil, iş yerinde, yöneticilik görevinde bulunan kimseler olmuştur.

Bu gereksinmeyi duyan ve değerlendirebilen yöneticilerin sayısı büyük bir hızla artmaktadır. Bazı bilim adamları, XX.yüzyılın özellikle ikinci yarısındaki bu gelişmeye bakarak gelecekte bu devreden "yöneticilik devri" denerek sözedileceğini söylemektedirler.

2. Modern Yöneticilik Anlayışın Öncüleri

2.1. Charles Babbage (1792-1871)

Zaman, iş ve masrafların ilk defa geniş bir şekilde analizini yapan kimsedir. Olayları tesbit etmek suretiyle, bir işyerinin işleyişini gereçe en uygun bir şekilde anlamaya gayret etmiştir. Charles Babbage'ın "The Ecomoy Of Manufactures" adlı eserinin yayın tarihi 1832 yılı; bazı bilim adamlarına göre bilimsel yöneticilik akımının kökeni olarak kabul edilmiştir.

2.2. Frederick Winslow Taylor (1856-1915)

Yöneticilikte bilimsel yöntemi ilk defa tam anlamıyla uygulayan kimsedir. İşin yapılış tarzını gayet ayrıntılı bir şekilde tahlil etmiş ve amirin gerçek rolünü belirtmiştir.

Taylor Amerikan ve Avrupa Üniversitelerinde genel kültür konusunda eğitim görmüş olmasına rağmen, 1873 yılındaki kriz esnasında, motor işçisi olarak staj yapmış, değişik fabrikalarda görev almış ve çalıştığı fabrikada en son olarak baş mühendisliğe kadar yükselmiştir. 1911 yılında yayınladığı "Principles of Scientific Management" adlı eseri ile büyük yöntemlerin yöneticilik sorunlarına uygulanması idi. Bu konudaki görüşlerini kısaca aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz;

1. Pratik olarak uygulanan yöntemler yerine bilimsel yöntemler kullanmak
2. İşçilerin işe alınma maliyesini bilimsel esaslara bağlamak ve işe alınan kimseleri gerektiği şekilde yetiştirmek
3. İşçiden, bilimsel yöntemlere uygun verimin alınabilmesi için, yönetici ve işçi kademeleri arasında, gerekli işbirliğini sağlayabilmek
4. Yöneticilik görevinde bulunanlarla işçiler arasında, sorumluluğun daha adaletli bir tarzda yayılmasını sağlayabilmek.

Taylor'un bu alandaki öncülüğünün yanısıra fikirleri, yaptığı analizler,sınıflandırmalar bugün dahi bir çok çevrelerde önem ifade etmekte ve uygulanmaktadır. Taylor'a ait aşağıda özetlediğimiz görüşler bu inancımızı destekler niteliktedir.

Zaman Etüdü İlkesi: Üretimle ilgili bütün çabaların kesin olarak zaman etüdü vasıtasıyla ölçülmesi ve fabrika tipi işyerlerinin hepsinde standart zamanın saptanması şarttır

Parça Başına Ücret Ödenmesi İlkesi: Ücretin verime göre ödenmesi ve ücret düzeyinin zaman etüdü yoluyla saptanmış standartlara dayanması gerekir.

Planlamanın Performanstan Ayrılması İlkesi: Planlama sorumluluğunun işçiden alınması ve planlamanın zaman etüdleri ve üretimle ilgili diğer bilimsel verilere dayanması gerekir.

İşde Bilimsel Yöntem İlkesi: İş metodlarıyla ilgili sorumluluğun işçiden alınması, bilimsel olarak en etkili yöntemin bulunması ve işçinin buna uygun yetiştirilmesi bir zorunluluktur.

Yönetimle ilgili Kontrol İlkesi: Sevk ve idarecilere yöneticiliğin bilimsel kurallarının ve kontrolün öğretilmesi ve eğitilmeleri gerekir.

Fonksiyonel Yönetim İlkesi: Askeri ülkelerin uygulamasının yeniden gözden geçirilmesi ve endüstriyel kuruluşların koordinasyonunun geliştirilebilmesine hizmet edebilecek biçimde düzenlenmesi gerekir.

2.3. Henri Fayol (1841-1925)

Modern Yöneticilik anlayışının babası belki de büyük Fransız sanayicisi Fayol idi. Fayol gözlem ve incelemelerini "Administration Industrielle et Generale" adlı eserinde 1916 yılında açıklamıştır. Fakat bu eser ancak 1929'da İngilizce'ye tercüme edilmiş ve 1949'a kadar da İngilizce eser Amerikada yayınlanmıştır. Bu nedenle işletme yönetimi konusu ile ciddi bir şekilde uğraşan bir çok kimse ne yazıkki, Fayol'un bu görüşlerinden yararlanamamıştır.

Fayol'a göre endüstriyel kuruluşlardaki her çeşit etkinliği 6 grup altında toplamak mümkündür:

1. Teknik (üretim)
2. Ticari (satın alma, satma ve mübadele)
3. Parasal (maksimum kar, sermaye)
4. Güvenlik (mal ve şahısların korunması)
5. Muhasebe (istatistik dahil)
6. Yöneticilik (planlama, örgütleme, talimat verme, koordinasyon ve kontrol)

Fayol yöneticilik ilgili yetenekler konusunda, bunlarının öneminin bir kimsenin yönetim kademelerindeki yerinin yükselmesine paralel olarak arttığına inandığını söylemiş ve esas olarak organizasyonun daha üst kademelerine yönelmiştir.

2.4. Frank Bunker Gilberth (1868-1924)

Gilberth, işin yapılış tarzını ele almış ve bu konudaki incelemeleri derinleştirerek oldukça ayrıntılı analizler yapmıştır. Çalışma yöntemlerinin geliştirilmesi üzerindeki araştırmaları ve ayrıca üretkenlik artışının yorucu bir çalışma sonucu değil, planlama ve akıllıca çalışma sonucu sağlanabileceği tezini savunarak, modern yöneticiliğin gelişmesine büyük katkılarda bulunmuştur.

2.5. Mary Parker Follet (1868-1933)

İnsan gruplarının yönetimi konusunda yeni düşünceler ortaya atmak suretiyle bu konuya yardım etmiş nclerdendir. Yönetim fonksiyonlarını ele alarak yaptığı incelemeler sonucu, görüşlerini aşağıdaki esaslarla ifade etmiştir.

-Yönetici herhangi bir sorun üzerinde bir karara varmadan önce konu ile ilgili olayları gerektiği şekilde analiz etmelidir.

- Her yönetici kendisine bağlı olarak çalışan memurlara, görüş ve düşüncelerini serbestçe bildirebilme hakkı tanınmalıdır.

-Yönetici, kendi yönetimi altında bulunan kişilerin beceri ve yeteneklerini en iyi şekilde koordine edebilmelidir.

2.6. Elton Mayo (1880-1949)

Yakın geçmişin bu konudaki en büyük öncülerindendir. Üstün verimin iş yerinde çalışan kimseler makina gibi görmekle değil, onlara iyi davranmak yoluyla sağlanabileceği tezini kuvvetle savunmuştur. Bu konuda, yönetici durumunda bulunan kimseyi ele alarak, her yöneticinin kendisine bağlı bulunan elemanların gerek işlerine ve gerekse üyesi oldukları şirkete karşı düşünce ve duygularını anlayabilmesi için onları incelemesi gerektiği fikrini ortaya atmıştır.

2.7. Psikolog ve Sosyologların Yardımları

Sosyologlar, gruplar üzerinde yaptıkları çalışmalar ile organizasyonun anatomisine, grupların davranışı ve önderlik konularında pek çok noktaların aydınlatılmasına geniş ölçüde yardım etmiştir.

Psikologlar, karar verme sorunları ile ilgili olarak rasyonel davranış konuları, grupların etkileri ve davranışlar, önderliğin tabiatı, yöneticiliğin alan gibi konulara ışık tutmuşlardır. Bugün gerek ABD ve gerekse Avrupa'daki bir çok işyerinde, psikolog ve sosyologlardan yararlanılmaktadır.

3. Yöneticilik İşi

Yöneticilik sağduyuya ve sevgiye dayalı bir sanat mıdır? Bir insanın çalışmak yoluyla elde edebileceği birtakım yetenek ve becerilere bağlı bir işmidir? Bir bilim dalı mıdır? Yoksa bunların hepsinin karışımı denilebilecek bir konu mudur?

Geçmiş yıllarda hakim olan görüş yöneticiliğin doğuştan mevcut bazı niteliklere bağlı olduğu şeklinde idi. Yani, bir insan doğuştan bazı niteliklere sahip değilse, bu kimsenin yönetici olabileceğine inanılmaktaydı.

Yöneticileri değerlendirmede uzun yıllar 2 temel kriter kullanılmıştır: Bunlardan birincisi yöneticinin kişiliği ile ilgiliydi. İnsiyatif sahibi olma, zeka azimkar bir kimse olma, anlayış ve liderlik önemli nitelikler olarak kabul edilirdi.

Yapılacak işle ilgili olarak kimin kime talimat veya emir vermesi, kimin neyi, ne zaman yapması gerektiği gibi hususlar ortaya çıkmaya başlar. Bunun yanında kim kime bir iş veya emeğin karşılığı olarak ücret ödeyecektir veya kaynaklardan yararlanmada kim karar verecektir? gibi sorulara tüm ilgililerin kabul edeceği türden yanıtların verilmesi gerekecektir.

Bütün bunların yanında aynı derecede önemli olan konu, kararların alınış tarzı ve karar almada kullanılan yöntemlerin etkinliği ile ilgilidir. Bunlar her yöneticiyi ilgilendiren sorunlardır. İşyeri yada şirket büyüdükçe bu problemler de daha karmaşık bir hal alır.

1950'lerde, davranış bilimleri alanında yapılan bilimsel araştırmalar bir yöneticinin kendisine bağlı elemanlarla olan ilişkilerinin önemini açıklıkla ortaya koymuştur. Ünlü otoriterlerden D.Katz ve R.I. Kahn başarılı ve etkin bir yöneticinin zamanını;

1. Günlük

2. İş

Yaklaşırıcı ve Bağlayıcı İlişkiler

ini öğrenmelerine

yardımcı olmakla,

3. İşçilerle iyi ilişkiler kurmak ve onları kendisine bağlamakla onları dinlemek ve onlarla konuşmak,

4. Grupta birlik ve beraberlik ruhu yaratabilmek o grubun bir üyesi olmanın iftihar verici bir vesile olduğunu kabul ettirmek ve üyelerin sevrekle işbirliği yapmalarını sağlayabilmekle,

geçirdiğini söylemişlerdir.

Daha sonraları Rensis Likert bir yöneticiye düşen işin bir iş yerinde kendisine bağlı elemanlar grubu ile, diğer elemanlar arasında yaklaşırıcı ve bağlayıcı ilişkiler (link pin) kurmak olduğunu söylemiştir. Bu görüş aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır:

Şekilde de gösterildiği gibi bu görüşe göre yönetici, kendisinin bağlı olduğu yöneticiler, kendisini altındaki kişiler ve de kendisiyle aynı düzeyde bulunan diğer yöneticilerle olmak üzere, üç ayrı yönden iletişim yapan kimselerdir.

Önemli olan husus, yönetici durumunda olan kimsenin, kendisine bağlı elemanlar nazarında kendisinin üstündeki grubu etkileyebilecek bir kimse olduğu inancının yaratılabilmesidir.

Bir grubun başında bulunan sorumlu bir kimse olarak yönetici durumunda bulunan kimsenin olumlu bir hava yaratabilmesi için, başkalarının görüşlerine saygı göstermesi, onlara güvenmesi ve onların güvenini kazanabilmesi onları gerçekten sevmesi ve onlar tarafından da sevilmesi ve sayılması gerekir.

4. Yönetim Teorisi İle İlgili Bazı Yaklaşımlar

4.1. Deneysel Yaklaşım

Yönetim Teorisi ile ilgili bir yaklaşım da, bazı ilkeler sağlayabilmek amacıyla, kuruluşlar ve yöneticiler gerçekten incelemey önem veren deneysel ekoldür. Bu yaklaşımın en yaygın şekli, herhanlnda Harvard İşletme Fakültesi tarafından ortaya atılmış olduğunu söyleyebileceğimiz vak'a yöntemi yoluyla öğretimdir. Bu yöntemle, bur kuruluşta ortaya çıkan veya bir yöneticinin başından geçen gerçek olaylar hikaye şeklinde anlatılır.

Vak'a tartışması, normal olarak, yönetimin daha yapımsal şeklini arama esnasında kullanılır. Gerek şekliyle düşünmek gerekirse, diğer bütün yöntemleri ortadan kaldıran bir yöntem yoktur. Pek tabi, bunlar bir bilimin kurulabilmesi için yeterli değildir.

4.2. İnsan Tutum ve Davranışlarını Ele Alan Yaklaşım

Bazı araştırmacılar gerçek yönetimin "personel yönetimi" demek olduğunu iler sürerler. Bu görüşü savunanlara göre, yönetim gerçek anlamı, "belirli bazı amaçlara ulaşabilmek için başkalarının işbirliği yapabilmelerini sağlayabilmektir." Bu bakımdan, yöneticiye düşen asıl iş, bir kuruluş mensup elemanların tutum ve davranışlarını etkileyen faktörleri anlayabilmek ve daha sonra da bu bilgi ve yargıları, elemanlardan en üstün randımanı sağlayacak önderlik sistemi haline getirmektir.

İnsan tutum ve davranışlarını ele alan ekolde bir adım daha ileri gittiğimiz taktirde, gruplar arası ilişkilerin incelenmesi konusuna, yani, departmanlar arası işbirliği, çatışma, mevki tutum ve davranışlarını ele alan yaklaşım, yönetim teorisine, organizasyonel davranışları kişi, grup ve birden fazla gruplar düzeyinde ele alır.

4.3. Sosyal Sistem Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre, bir kuruluşun genel müdürden başlayarak alt kademedeki elemanlarına kadar hepsini birlikte ele alma görüşü yanlıştır. Sosyal sistem ekolüne göre böyle kısıtlanmış bir kavram gerçeklere aykırıdır ve organizasyonun canlılığını sürdürebilmesi bakımından tehlikelidir. Organizasyon toplumun çeşitli kısımları tarafından -yani daha geniş bir sosyal sistem tarafından-kontrol edilen çok çeşitli verilerden oluşmuş bir varlık olarak görülmektedir.

Ünül otoriterlerden March ve Simon organizasyon kavramını şöyle ifade ederler.

1. Organizasyon, bir kuruluşun elemanları dediğimiz değişik sayıdaki kişiler arasında varolan birbiriyle ilişkili sosyal davranışlar sistemidir.

2. Gruba mensup olan her üye ve üyelerden oluşmuş her grup organizasyona sağladığı katkılara karşılık organizasyondan teşvik görür.

3. Organizasyonun üyeleri, organizasyon bünyesindeki etkinliklerini, ancak kendilerine sağlanan teşviklerin kendiliklerinden beklenen katkıdan daha büyük olması halinde devam ettirirler

4. Organizasyona mensup çeşitli gruplar tarafından sağlanan katkılar, organizasyonun mensuplarına uyguladığı teşviklerin kaynağıdır.

5. Bu nedenle, organizasyon bir çözüdür ve en çok katkıların teşvik sağlayacak düzeyde bulunduğu sürece varlıklarını devam ettirebilirler.

Görüldüğü gibi bir eleman organizasyona ancak oraya katılmak yoluyla elde edebileceği tatminkarlığı daha başka yollardan sağlayamayacağına inandığı zaman katılır.

Yöneticilik de, belirli bir grup tarafından organizasyona sağlanan bir tür verilerindendir. Yani diğer elemanlar gibi yöneticiler de organizasyona yetenek ve gayretleri yoluyla katkı sağlarlar ve bunun karşılığında da kuruluştan birşeyler beklerler. Elemandan beklenen randımanın alınabilmesi için ona o müessese tarafından sağlanabilecek tatminin daha başka kuruluşlarca sağlanabilecek tatminden daha üstün düzeyde olması gerekir.

4.4. Karar Teorisi Yaklaşımı

Bilindiği üzere, sevk ve idare konusundaki literatürün bir kısmında yönetici "karar veren kimse" olarak tanımlanır. İşte bu görüş ya da inancın sonucu olarak; rasyonel karar verme işlemini ve yöneticilerin nasıl karar verdiklerini inceleyen bir

ekol ortaya çıkmış bulunmaktadır. Karar teorisinden genellikle, "yönetim bilimi" ve "hareket araştırması" şeklinde de bahsedilir.

Karar Teorisi ekolünün ikinci bir yönü, yönetimin fiilen karar varma ile ilgili olarak davranışları ele almasıdır. Bunu yaparken asıl dikkatler bir kimsenin problemi görüş ve yorumlayış biçimi üzerine toplanır.

4.5. Matematiksel Yaklaşım

Bazı otoriterlerin görüşüne göre, oldukça üstün düzeyde ölçülebilir durumda bulunmadıkça hiçbir disiplinin bir bilim olarak tanımlanması doğru olamaz. Bir konunun bilim kapsamına girebilmesi için, matematiğin ölçülebilen, kesin diliyle ifade edilebilmesi gerekir. Bu bakımdan bir konunun matematiksel yönden ele alınması, bize neyin ve niçin ölçülmesi gerektiğini gösterebilir ve de bir sistemin en iyi şekilde nasıl geliştirilebileceğini veya bir probleme en uygun hal yolunun nasıl bulunabileceğini işaret edebilir.

4.6. Karşılaştırmalı Yönetim Yaklaşımı

Çeşitli kültürlerde yönetim sistemlerini inceleyerek bunlardan genellemeler çıkarmaya çalışan bir sevk ve idare ekolü yakın zamanlarda dikkatler çekmeye başlamıştır. Örf, adet ve gelenekler yönünden birbirine benzediği hususunda bir

karara varabilmez için çabalar harcanmaktadır. Bu çabalar sonucu, mümkün olan evrensel yönetimin karakteristiklerine dair bilgiler toplanması umulmaktadır.

Karşılaştırmalı Yönetim Ekolü, deneysel ekolün bir dalı gibi görünmektedir. Karşılaştırmalı incelemeler coğrafi bakımdan dünyanın birbirinden uzak bölgelerinde yapılabilir ama, uygulanan teknikler ve gerçekleştirilmeye çalışılan amaçlar farklı değildiler. Araştırma sahası genişletilmiştir. Zira aksi halde deneysel yoldan varılan sonuçlar belirli örf ve adetlere bağlı olmak şekliyle kabul edilirler, yani sadece belirli bir çevre için geçerli addedilebilirler, gerçek anlamda genelleştirilemezlerdi.

5. Yönetici Türleri

5.1. Kopuk Yönetici

Bu tür yaklaşımı uygulayan bir yöneticide şu niteliklere rastlanır:

- Özenli, düzenli, tutucudur
- Bildirişimin yazılı olmasını, olgulara ve yordamlara dayanmayı yeğler
- Kesinlik, doğruluk, yetkinlik arar.
- Sakin, alçakgönüllü, düşünceli, sabırlıdır.

"Kopuk" yönetici sapmaları düzeltme çabası içindedir. Konuşmaktansa yazışmayı yeğlediğinden kişisel bildirişim düzeyi düşüktür. Zaman açısı geçmişe dönük, işlerin son kez nasıl yapıldığının incelenmesine yöneliktir, örgütün üyeleriyle

değil tümüyle ilgilidir. Astlarına kişiler olarak değil, iş sisteminin parçaları olarak bakar. Cezalandırmada daha önce verilmiş yetkileri kısımaya ağırlık verir.

Yaratıcılığa değer vermez. Kendisi hakkındaki en büyük korkusu duygularının, yumuşaklığın, başkalarına bağlılığın yargılarını etkilemesidir. Diğerleri yönünden korkusu, akılcı davranmayıp, düzeni aksatmalarıdır. Bu tür yöneticilerin muhasebe, istatistik, elektronik bilgi işlem, devlet memurluğu ve mühendislik pozisyonlarına uymaları beklenebilir.

5.2. "Terkedilen" Yönetici (Etkisiz "Kopuk")

Bu tür yönetici aşağıdaki niteliklerle tanımlanabilir:

- Kurallara uymak, enaz çıktıyla yetinmek, direşmemek .
- Karışmamak, sorumluluk ve bağlılıklardan kaçınmak.
- Önerilerde bulunmamak, düşüncelerini gizlemek.
- Değişikliklere karşı çıkmak, işbirliği ve bildirişimden kaçınmak.

Bu tür yönetici kendi sorumluluklarına bile omuz silkmekle kalmayıp başkalarını da bilgi ya da verileri gizleyip yahutta işlerine karışarak engeller.

Verimin üstlerinin kendisini kınamayacakları bir düzeyde tutmakla yetinir. Sorunları kurallara aktarıp ertelemeye çalışır; sorumluluktan, karar vermekten kaçınmak için sistemin ve kuralların nasıl kullanılabileceğini çok iyi bilir. Önerilerin

olumsuz yönlerini belirtmekte, planların karşısına ayrıntılı verilerle çıkmakta, yıkıcı eleştirilerde ustadır.

5.3. "Bürokrat" Yönetici (Etkili "Kopuk")

Bu tür yöneticinin özellikleri şunlardır:

- Komutalara, yordamlara, kurallara uyar.
- Kendisine güvenilebilir
- Sistemi söndürür
- Ayrıntılara dikkat eder, verimlidir.
- Ussaldır, mantıklıdır, öz denetime sahiptir.
- Dürüst ve adildir.

Doğru kanalları kullandığı için verimlidir; komutalar uygular; kendisi koymamış olsa bile saptanmış kural ve yönetmeliklere uyar; geçmiş uygulamaları rehber olarak görür. Ancak daha fazla üretim için uğraşmaz; astlarını geliştirmede ve yaratıcılık yönünden başarılı değildir. Eğer görevi bu nitelikleri gerektirmiyorsa, başarılı olabilir.

5.4. "İlgili" Yönetici

Bu temel yaklaşım şu nitelikleri içerir:

- Kişiler önce gelir görüşü
- Kişisel gelişmenin vurgulanması
- İnformal'lik, sessiz olma, dikkati çekmeme
- Uzun konuşmalar
- Duygudaşlık, onaylayıcılık, dostluk, benimseme
- Güvenlik ortamı yaratmak

İlgili yönetici diğer kişileri daha iyi tanıyabilmesine yardımcı olacağını inanır; bu yoldan da astlarından değerli bilgiler edinir. Zamana fazla önem vermediğinden özellikle ilgilendiği astlarını daha iyi tanıma olanakları bulur. Bu tür yöneticiler özellikle profesyonellerin yönetiminde, rasyonel ve araştırma işlevlerinin basında başarılı olabilirler.

İlgili yöneticiler kişilerle değinime olanak vermeyen görevlerde doyumluluk edinemezler. Gerekirse etkililiği düşünme pahasına da görevlerini yeniden düzenleyip kişilerle değinimi arttırmaları. En önemli kişisel güçsüzlüğü duygusallığı ve diğerleri tarafından beğenilmeme, sevilmemeye korkusudur. Diğerlerinde korktuğu en önemli nokta çelişki ve sürtüşmeler yol açmalarıdır.

5.5. "Misyoner" Yönetici (Etkisiz "İlgili")

Bu tür yöneticiyi tanımlayan nitelikler şunlardır:

- Çelişki ve sürtüşmelerden kaçınır
- Benimsenmeye önem verir
- İşleri kolaylaştırır
- Hoş, nazik, sıcaktır
- Çıktılarla, ölçümlerle, denetimle ilgilenmez

İlişkilerde doyumluluğu, mutluluğu diğer herşeyin üstünde tutar. Etkisiz olmasının en önemli nedeni kendi kendini ve diğerlerinin onu "iyi insan" olarak görmelerini zedeleyecek en ufak uyuşmazlıklardan bile -verimliliği arttıracak daha olsa- kaçınmasıdır. Astlarına ve onların kişisel gereksinmelerine o denli yakındır ki çoğu zaman onlarla birleşip yönetsel rol ve görevini unuttur.

5.6. "Geliştirici" Yönetici (Etkili "İlgili")

Aşağıdaki niteliklerle tanımlanabilir:

- Dinler, bildirişim kanallarını açık tutar
- Yol gösterir, yetenekleri geliştirir
- Anlayışlıdır, destekleyicidir
- Diğerleriyle işbirliği kurar
- Diğerlerine güvenir, güvenilir.

Kişilerle çalışmada ve onları güdülemede etkilidir. Görevini astlarını yeteneklerini geliştirme ve onların kendisine ve görevlerine bağımlılıklarını sağlayacak bir çalışma ortamı yaratmak olarak görür. Yeniliklere açıktır, astlarının

kendilerini göstermelerinin yararlılığına içtenlikle inanması yaratıcılığa olanak sağlar.

5.7. "Adanmış" Yönetici

Bu temel yaklaşımı şu nitelikler tanımlar:

- Azimli, kendine güvenli , hırslıdır
- Bireysel görevler, sorumluluklar, ölçümler verir
- Göreve öncelik verir
- Ödül, ceza, denetim uygular

Astlarının üstünde egemen olmaya çalışır; sözlü komutalar verir. Şimdiki zamanda yaşar; işlerin hemen yapılmasını ister. Kurallarda girişim, değerlendirme ve yürütme açılarından etkin rol oynar. Üretim ve satış bölümleriyle kendi kurduğu işletmelerin en üst aşamalarındaki yönetici pozisyonlarına yatkındır. Astları önemsenen ölçütün verimlilik olduğunu ve hataların cezalandırılacağını kısa sürede öğrenirler. Çelişki ve sürtüşmeleri baskı yoluyla çözümler. Astları genellikle bilgi eksikliğinden yakınırlar. En çok korktuğu nokta yetki ve güçlerinin azalmasıdır.

5.8. "Yetkeci" Yönetici (Etkisiz "Adanmış")

Bu tür yöneticide şu özelliklere rastlanır:

- Eleştirir, tehdit eder
- Tüm kararları verir

- Çelişkileri baskı altında tutar
- Acele eyleme geçilmesini, sonuçların hızla alınmasını ister
- Danışmadan eyleme geçer, bildirişim ancak yukarıdan aşağıya

doğrudur

- İtaati vurgular
- Korkulur, sevilmez

Görevi en üst düzeyde tutar. Kişilere güvenmediğini ve ilişkilerde ilgilenmediğini açıkça belirttiğinden etkisizleşir. Astları kendisinden korktukları ve sevmedikleri için ancak dolaysız baskı uygulandıkça güdülenebilirler. X-Kuramı doğrultusundadır. Dolayısıyla da astlarının gizillerini kullanamaz.

Üst olarak görevinin astlarının görevlerini en ufak ayrıntılarına kadar belirlemek olduğuna inanır. Yaratıcılığa olanak vermez. Bu davranışları astları arasında bölünmelere, dedikodulara ve "terkedici" yaklaşımlara yol açar.

İşlerin görülmesini sağlarsa da başarı düzeyi, özellikle uzun sürede, giziliğin çok altında kalır. Teknolojinin gerektirdiğinden fazla göreve dönük olduğu gibi ilişkilere karşı hiçbir duyarlık göstermez.

5.9. "İyicil Yetkeci" Yönetici (Etkili "Adanmış")

Bu tür yöneticiler aşağıdaki özelliklere sahiptirler:

- Çalışkan, enerjik, girişcidirler

- İş bitirici, sonuç alıcıdırlar
- Niteliği, niceliği, zaman ve israfı değerlendirirler
- Maliyet ve karlılık bilincine varmışlardır

Kısa ve uzun sürede verimlilikle ilgilenirler. Kişileri kırmadan istediklerini yaptırırlar. İşletmenin yordamlarını iyi bilir; işinin başında bulunup görülmesini sağlarlar.

5.10. "Bütünleşmiş" Yönetici

Bu temel yaklaşımın özellikleri arasında şunlar gösterilebilir:

- Yetkisini amaçlardan alır
- Bireyleri örgütle bütünleştirir
- Yetki ayrımlılıklarından hoşlanmaz, katılımı yeğler
- Amaç ve sorumlulukların paylaşılmasını ister
- Güdüleme yöntemleriyle ilgilenir

"Bütünleşmiş" yönetici astlarıyla küme halinde bildirimde bulunmayı yeğlediğinden sık sık toplantılar yapar; bu toplantılarda istediği iki yönlü iletişimi elde eder. Kendisi hakkında en büyük korkusu kümesinden kopmak, diğerleri hakkında ise yöneticilerin yönetiminde kullanılmaları uygun olabilir.

5.11. "Ödüncü" Yönetici (Etkisiz "Bütünleşmiş")

- Katılımı gereğinden fazla kullanır
- Güçsüzdür, direnmez, çabuk teslim olur
- Karar vermekten kaçınır, benimsenebilecek "gri" kararlar verme

eğilimindedir

- Göreve ya da ilişkilere dönüklüğü yanlış zamanlarda vurgular
- Tutumları belirsizdir, kendisine fazla güvenilmez

Bu tür yönetici hiçbir işin tam hakkını vermez; iteklese bile yeterince zorlamaz. Optimum üretimin bir düş olduğuna ve planların bir ödünler dizisi olmaları gerektiğine inandığından güçlük çıkarmadan uygulanabilecek yöntemleri araştırır. Karar verme sürecinde en önemli etmen en son ya da en güçlü baskıdır.

Katılımı yanlış kullanır -örneğin karar verilmiş bulunduğu, verilecek kararın önemsiz olduğu, lya da astların katılmayı arzulamadıkları konumlarda. Öte yandan küme bu en iyi çözüme erişemediğinde çeşitli ödünler vermek zorunda kalır. Örgütün gereksinmeleriyle bireysel gereksinmeler arasında denge sağlamaya çalışır. Ortaya çıkan düşük nitelikteki "gri" kararlara örgüt üyelerinin yüksek düzeyde bağlılıkları beklenemez.

5.12. "Yürütücü" Yönetici (Etkili "Bütünleşmiş")

Bu tür yöneticide aşağıdaki özellikler bulunur:

- Karar vermede kümeyi kullanır
- Katılımı doğru kullanır

- Amaçlara bağlılığı sağlar
- Astlarını eşgüdümleyer
- Verimliliği yükseltmeye çalışır.

Üretim ve verimlilik yönünde yüksek ölçümler saptamakla birlikte bireysel ayrımlılıklardan ötürü herkese bir nebze değişik davranmak gerekebileceğine inanır.

Ayrımlılık ve çelişkilerin çözümlenebileceğine ve bu başarıldığında daha büyük bir bağlılık düzeyine erişileceğine inanır.

6. Yönetici Nasıl Bir İnsan Olmalıdır?

Bir yöneticiye düşen iş, gerek kuruluşun, gerekse görevli kişilerin amaçlarının gerçekleştirilebilmesine yardım olabilecek bir hava yaratabilmektir. Bunu yerine getirebilmesi için bir yöneticinin ne gibi özelliklere sahip ve nasıl bir insan olması gerektiği hususunda bir yargıya varabilmek oldukça zordur. Bunların yanında, bir yöneticinin başarı sağlayabilmesi için kendi alanında bir miktar teknik yeteneklere sahip olmasının zorunlu olduğunu da hemen eklememiz gerekir.

Aşağıda bildirilen özellikler, bir yöneticinin sahip olması gereken temel özelliklerin en önemlilerinden bir kısmıdır:

1. Yönetici düşünebilme yeteneğine sahip olmalıdır. Bir problem hakkında açık bir şekilde düşünebilmeyi güç buluruz. Yönetici düşünebilmelidir.

2. Bir yönetici fikirlerini açıklıkla ifade edebilme yeteneğine sahip olmalıdır. Düşünebilen en parlak fikir dahi karşı tarafa iletilmediği sürece değersizdir.

3. Yöneticinin teknik yönden yeterli olması gerekir. Bu bir yöneticinin teknisyen olması anlamına gelmez. Elemanlarını gerektiği gibi yönetebilmesi için kendi alanında yeteri kadar bilgiya sahip olması gerektiği anlamını taşır.

4. Bir yönetici geniş açıdan düşünebilme yeteneğine sahip olmalıdır. Önerilen her tutumun tüm olarak organizasyon üzerindeki etkisini görebilmek için geniş bir anlayışa sahip olmalıdır.

5. Yönetici iyi bir satıcı olmalıdır. Akla gelen ve karşı tarafa aktarılan bir fikrin de satılması, yani karardaki kişinin fikrin değerini kabullenebilmesi için ikna edilmesi işlemi de yöneticiye düşen belli başlı işlerdendir.

6. Yönetici dürüst bir insan olmalıdır. Gerek üstlerinin gerekse kendisine bağlı elemanların onun tutum ve davranışlarına güvenmelerinin sağlanabilmesi kaçınılmaz bir zorunluluktur.

7. Yönetici ruhsal yönden dengeye kavuşmuş bir insan olmalıdır. Kişisel duygularını işle ilgili sorunların dışında tutabilmelidir.

8. Yönetici, beşeri ilişkiler konusunda yetenek sahibi; motivasyonu, insan tutum ve davranışlarını anlayabilecek bir kişi olmalıdır. Bu yetenek onu, elemanlarını zorlamak yerine onlara yol gösterici bir kimse olmaya iter.

9. Yönetici organizasyon konusunda yetenek sahibi bir insan olmalıdır. Bu bir yönetici için belki de listenin başında bulunması gereken bir özelliktir.

10. Yönetici dinamik bir insan olmalıdır. Özellikle önderlerde aranan; değişmekte olan ekonomimizde bilhassa gereksinme duyulan bir niteliktir bu. Biraz açıklamak gerekirse, bunu ilerleyebilmek, değişiklik ve yeniliklere uyabilmek; daha büyük ve daha önemli işler yapabilmek arzusu şeklinde ifade edebiliriz.

1973 yılı içinde Türk Sevk ve İdare Derneği, İstanbul'da büyük bir ilgi ile izlenen bin seminer tertiplemişti.

Kısa bir hazırlık süresini takiben yapılan tartışmalar sonucu aşağıda belirtilen hususlar bütün iştirakçiler tarafından kabullenilmişti. Şimdi bu özellikleri teker teker ele alalım:

1. Topluluğu Sevmek

Yönetim, insan ile ilgili bir konu olduğuna göre, iyi bir yönetici olabilmek için insanlığa ve topluma karşı ilgi duymanın ve sevgi beslemenin bir zorunluk olduğu inkar edilemez. Bu nedenle, iyi bir yöneticinin insanlara karşı sevgi besleyen bir kimse olması aranan bir özelliktir.

2. İletişim Konusunda Ustalık

Haberleşmeyi iş yerinde, haber bilgi ve talimatın yukarıdan aşağıya yukarı ve yatay olarak akımı şeklinde tanımlamaktayız. O halde, iletişimden bekenen olumlu sonucun alınabilmesi için yöneticinin bu konuda gerekli yeteneklere sahip bulunması gerekir.

3. İnsan Tutum ve Davranışlarını Anlayabilme

Bugün artık yönetim ve motivasyon aynı anlamda iki deyim olarak kabul edilmektedirler. Yöneticinin elemanların gerçek gereksinimlerini görebilen, isteklere cevap verebilecek bir kişi olması beklenmektedir. Bu ise ancak sezgi ve anlayış ile mümkün olabilir.

Sezgi kabiliyeti olarak nitelediğimiz özellik, en azından sadece işe yönelmiş olma durumunun dışında bulunan şeyleri de kapsamına alır. Bütün sınırlamalar ve potansiyeli ile beraber, bir önderin de aynı zamanda bir insan olduğunu farkedilmesi gerekliliğini de kapsar.

4. Ruhsal Olgunluk

Seziş kabiliyeti ve anlayışla beraber belirtilmesi gereken ikinci karakteristik ruhsal olgunluktur.

Kişinin kendisine karşı duyguları ve tutumu, kritik olabilir ve genellikle de böyledir. Bu noktanın kısmen bilgi ve ilgili olduğu söylenebilir. Ancak "anlayış" biraz farklı bir durum arzeder. Kişide, kendisi ile ilgili, belirli tutum, davranış ve duygular gelişmedikçe anlayış dediğimiz bu tutum kazanılamaz.

Kişide kendi kendisini anlayabilme yeteneği, doğru yolda atılmış bir adımdır. Kişinin kendi kendisini oldukça anlayabilmiş ve gerçek kişiliğini kabullenerek huzura kavuşmuş olması halidir bu.

O halde bir yöneticinin gerek kendisine gerekse başkalarına karşı tutum, davranış ve duyguları "anlayış" dediğimiz nitelikte birlikte gitmekte ve etkili önderliğin de önemli bir parçasını teşkil etmektedir.

5. Kararlarında Açıklık

Yöneticiyi, karar veren kimse olarak tanımlayan otoriteler de vardır. O halde karar verebilmek ve bunun yanında verilen kararın açık ve kolaylıkla anlaşılır nitelikte olması aranan özelliklerden birisidir.

6. Zeka

Yalnız yöneticilik değil, basit diyebileceğimiz türden işler için dahi gerekli bir yetenek olduğu herkes tarafından kabul edilmiştir.

7. Objektif Olabilme

Özellikle insanlarla ilgili konularda karara varırken duygularımızdan kendimizi mümkün olduğu kadar koparabilmemiz, daha çok bilinçli ve mantığa dayanarak adaletli bir karar verebilmemiz kolay değildir.

8. Sorunları Yöntemli ve Mantıklı Yollarda Ele Alabilme

Yönetici bir bakıma da sorun halleden bir kişidir. O halde yöneticinin çeşitli tipten problemlerle karşı karşıya bulunması onun işinin normal bir sonucudur. Ancak, problemi halledebilmek amacıyla ele alındığında yöntemli ve mantıklı yolları izlemesi gerektiği de kuşkusuz aranan esaslardan birisidir.

9. Kuruluşa Bağlılık

Kuruluş bir bakıma bir aile çevresi gibi düşünülebilir. Eğer bu doğru ise, üyesi olduğumuz işyerini sadece gelir sağlayan bir kaynak olarak görmememiz,

yürekten de bağılı olmamız gerekir. Daha açık bir ifadeyle, çoğu kez kuruluşun çıkarlarını kendi kişisel çıkarlarımızdan daha önce düşünmemiz icap eder.

10.Hoşgörü Sahibi Olmak

İnsan, biri diğerinden farklı bir yaratıktır. Bu farklılık zevk, görüş, bilgi ve bunların sonucu olarak insanların tutum ve davranışlarında açıkça görülür.

11. Dürüstlük

Bu derece açıklıkla anlaşılan bir kelime ki, üzerinde fazla durmayı, yöneticinin kuruluşuna, ailesine ve çevresine karşı dürüst bir insan olması gerektiğine dair fazla birşey söylemiyoruz.

12. Cesaret

Yöneticinin inandığı davayı cesaretle savunması; şunu veya bunu gücendirmek korkusuyla gerçek inanç ve görüşlerini gizlememesi büyük değeri olan bir özelliktir. Bu bakımdan her yöneticinin cesaret sahibi bir insan olması da aranan değerli vasıflardan birisidir.

