

# BAŞARILI YÖNETİCİLERİN NİTELİKLERİ

Doç. Dr. Nurgün ERSAN\*

Yönetimde yeni yaklaşımlardan yararlanma, örgütlerin amaçlarına ulaşmalarına yapacağı katkı bakımından önem taşımaktadır. Yönetici açısından bir örgütteki insan ilişkilerinde üç temel unsur vardır. Bunlar "iş görenler", "örgüt" ve "çevre"dir. Bu üç unsurun örgüt amaçlarını gerçekleştirmek üzere uyumlu bir biçimde birbirlerini etkilemelerinde en büyük görev örgüt yöneticisine düşmektedir. İnsan davranışları çok karmaşıktır. Tarafsız davranmak her zaman mümkün olmayabilir. İşte bu nedenle de insan davranışlarını inceleyen bilimlerin gelişmesi yavaş olmuştur. Yöneticilik bilgileriyle donatılmış birisi davranış bilimlerinde yetersizse yönetim alanında başarılı olamayabilir. Yönetici insan etkiyle uğraştığından bir üretimde bulunmak üzere insanları biraraya getirdiğinde sorunlar başlar ve bu durumda yönetici sorunları çözmede yetersiz kalabilir (Back Ken ve Kate, 1982: 32).

Etkili bir yönetici hangi tekniği ne zaman ve nasıl kullanacağını bilen kişidir. İnsana ilişkin nedenleri ve nasılları anlayan bir yönetici insan kaynağını örgüt amaçları doğrultusunda daha iyi bir biçimde yönetebilir. Çağımızda örgütlerin ve üyelerinin görevleri ve uzmanlık alanları çok artmıştır. İşte bu nedenle; her yöneticinin her memur ya da işçinin statüsüne göre davranması kaçınılmaz olmaktadır. Örgütler, ortak bir amacın gerçekleşmesi için çalışma isteği ve iradesinde olan, birbirleriyle ilişkiler içerisinde bulunan bireyler topluluğudur. İşte bu ortak amacın gerçekleşmesi için bireyler arasında oluşan ortamın bozulmaması gereklidir. Bu konuda büyük küçük tüm yöneticilerin titizlik göstermeleri yerinde bir davranış olur. Aksi halde uyumun bozulması üretimin azalmasına, kalitenin bozulmasına, hatta örgütün tamamen dağılmasına neden olabilir. Başarılı bir yönetici, yanlış yorumların, yanlış kararların yönetici-yönetilen ilişkilerini çıkmaza sokacağını bilir. Yöneticinin gerekli araştırmaları yapmadan karar vermediğini öğrenen yönetilenin, görevine daha sıkı sarılması, yarınına güvenle bakması bir zorunluluk haline gelmiştir. Bunu bilen işgören, görevine daha çok bağlanır, ilişkilerin bozulmaması için gerekli titizliği gösterir. Bu durumda da yöneticinin, iş görenin iş yerine ve örgüt amaçlarına yabancılaştığı düşüncesine kapılmasına gerek kalmamaktadır.

Yönetimin günümüze dek pekçok tanımı yapılagelmiştir. Bu tanımların bazılarını incelemek, bir ölçüde yönetim işlevinin özünü vermesi açısından önemli görülmektedir.

\* Gazi Üniversitesi Mesleki Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi

Yönetim, bir örgütün amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için kaynakların verimli, ekonomik ve birbirleriyle ahenkli biçimde kullanılması sanatıdır (Kalkandelen: 3).

Yönetim, örgüt üyelerinin çabalarının planlanması, organize edilmesi, yönlendirilmesi, kontrol edilmesi ve belirlenen örgüt amaçlarına ulaşmak için örgütün diğer kaynaklarının tümünün kullanılması sürecidir (J. Stoner ve C. Wankel: 4).

Yönetim bir gruba mensup kişilerin çabalarının ortak bir amaca yönlendirilmesine yol gösterme, liderlik etme ve bunların kontrolünü sağlamadır (Newman 1972: 1).

Tanımların ortak yönleri incelendiğinde yönetimin kapsadığı hususlar; bir grup insanın ortak bir amaca ulaşmak için gösterdikleri sistemli çabaların varlığı, işbirliği, madde ve insan kaynaklarının ortak amaca ulaşmak için örgütlenmesi, örgütün amaçlarına doğru yönlendirilmesidir.

Bu eylemlerin örgüt lehine etkili bir biçimde yerine getirilmesinde en önemli kişi kuşkusuz yöneticidir. Yönetici, örgütü amaçları doğrultusunda harekete geçirebilen, var olan kaynakları, örgüt yapısını, prosedürünü ve yönetim ilke ve süreçlerini beceriyle uygulama yeteneğine sahip, işin, insan gücünün, amaçların ve teknolojinin niteliği gibi üretim sürecini etkileyen etkenlerin önemi konusunda bilinçli kişidir (Boydell: 9).

Bunların tümü yöneticinin başarılı olabilmesinde ne denli önem taşımakta ise, yöneticilik mesleğini en alt düzeyden başlayarak basamak basamak yükselerek kazanmış olması da o denli önem taşımaktadır.

Pedler, Burgoyne ve Boydell, 1991: 25), yöneticilerin başarı ve etkinlik durumlarını şöyle ele almaktadır.

SORUMLU ÜST DÜZEY YÖNETİCİ	MESLEKİ GELİŞİMİ	ETKİLİ AMAÇLAR KOYABİLME	BAŞARI DURUMU
ÇOK BAŞARILI	ÇOK BAŞARILI (Gereğinden önce terfi etmiş.)	ÇOK BAŞARILI	Genç üst düzey yönetici, ilgilerini ve performansını sürdürmekte.
		AZ BAŞARILI	Genç üst düzey yönetici, mesleğinde ve performansında gerilemeye başlamış.
	AZ BAŞARILI (Gereğinden geç terfi etmiş.)	ÇOK BAŞARILI	Daha yaşlı üst düzey yönetici, mesleğinde yavaş yükselirken işini etkili bir biçimde yapmaya güdülenmiş. (Kuvvetli bir bağı var.)
		AZ BAŞARILI	Daha yaşlı üst düzey yönetici, mesleğinde yükselirken gevşemeye, bıkmaya başlamış.
AZ BAŞARILI	ÇOK BAŞARILI (Gereğinden önce terfi etmiş.)	ÇOK BAŞARILI	Yaşına göre iş sorumluluğu ve etkili bir performansı olduğundan erken terfi etmiş.
		AZ BAŞARILI	İş düzeyine ilişkin performansı iyi olmayan genç bir yönetici. Muhtemelen patronunun yetkisiyle bu makama gelmiş, içinde bulunduğu sorumluluğun farkında değil.
	AZ BAŞARILI (Gereğinden geç terfi etmiş.)	ÇOK BAŞARILI	Daha yaşlı yönetici, Özel nitelikleri var. Bu nitelikleri yöneticilik işine ilişkin yüksek düzeyde bir etkililik sağlıyor.
		AZ BAŞARILI	Daha yaşlı yönetici, yöneticilğe istekli değil ve gerekli performansı gösteremiyor.

Aynı araştırmacılar başarılı yöneticilerde bulunması gerekli nitelikleri ise şöyle sıralamaktadır:

1. Göreve ilişkin yetki
2. Gerekli mesleki bilgi
3. Durum ve sonuçlara ilişkin duyarlıkta süreklilik
4. Analiz etme, sorun-çözme, yerinde ve uygun karar verme becerileri
5. Sosyal beceri ve yetenekler
6. Duygusal olmama
7. Olayları bilinçli olarak yönlendirme eğilimi
8. Zihinsel kıvraklık
9. Öğrenme alışkanlık ve becerisi (kendisini geliştirme)
10. Yaratıcılık
11. Kendini tanıma

Bu nitelikler gruplandırılacak olursa üç ayrı grupta toplanabilir: A) İlk iki nitelik yöneticinin görevinin gereklerini yerine getirirken sağlıklı karar vermesine ilişkin temel bilgi ve görevine ilişkin yetkisi ile ilgili; B) Üçüncü nitelikten sekizinci niteliğe kadar olanlar doğrudan yöneticilik davranışlarını ve performansını etkileyecek olan özel beceri ve tutumlarla ilgili; C) Sekizinci nitelikten onbirinci niteliğe kadar olanlar yöneticinin kendini geliştirmesini, bilgi ve becerilerini en üst düzeye çıkarmasını temel alan niteliklerdir.

Etkili yöneticiler örgütlerinin temel amacının tam olarak bilincinde olarak örgütü amaçlarına, yakın ya da uzak hedeflerine ulaştırabilen, örgüt içerisinde kimin ne yaptığını ve yapabileceğini bilen ve düzenleyen, farklı bölümler arasında insan ilişkileri düzenleyen, kendisinden ne beklendiği konusunda bilgi ve yetki sahibi olan ve bu yetkilerini doğru ve yerinde kullanabilen kişilerdir.

Yöneticiler zaman zaman beklenmedik durumlarla karşılaşabilirler. Bu durumla olguları doğru algılamaya karşı her zaman duyarlı olmalı ve doğru bilgi alabileceği kanalları açık tutmalıdır. Önemli olan bu kanalların örgütte diğer çalışanların görüş ve düşüncelerini saptırmadan aynen aktarabilmeleridir. Yönetim işi karar verme ile çok yakından ilişkilidir. Başka bir deyişle yönetim işi sürekli bir karar verme işidir. Kararlar zaman zaman mantık ve iyimserlik ölçütleriyle alınabilirse de doğru ve yerinde karar verebilmek bir yönetici için büyük önem taşımaktadır (1974: 14).

Yönetici doğru ve yerinde kararlar verdikçe analiz etme, sorun çözme becerileri daha da gelişecektir. Yöneticilikte öyle duygusal baskı ve gerginlikler ola-

bilmektedir ki bunlar, yöneticileri zaman zaman şaşırtmakta, zaman zaman ise güç durumlarda bırakabilmektedir. Bu durumda başarılı bir yönetici duygusal ya da politik baskı altına girdiğinde duyarsız olamasa bile kendini kontrol yöntemleriyle bu durumlarla başa çıkabilmektedir.

Yapılan araştırmalar, yöneticilerin başarılı olma dereceleri ile öğrenme ve kendini geliştirme alışkanlık ve becerileri arasında doğru bir orantı olduğunu ileri sürmekte ve bunu şöyle açıklamaktadır (Burgoyne, Stuart: 19-29).

1. Başarılı yöneticiler öğrenme konusunda daha bağımsız, öğrendiklerinin doğru olup olmadığını test etmede daha titiz, otorite biçimlendirmesini sessizce ve eleştirmeksizin gerçeklere dayandırarak yapmaktadır.

2. Durumların özünü kavrayabilecek, pratik düşünce yeteneğine sahip kişilerdir. Kuramlara, ilke ve prensiplere dayandırdıkları pratik düşünce biçimini karşılaştıkları durumlarda becerikli bir biçimde ortaya koyabilmektedir.

3. Aşağıda belirtilen farklı öğrenme süreçlerini doğru bir biçimde kullanma yeteneğine sahiptir.

- a. Girdi; formal ya da informal yolla edinilmiş öğrenmelerden yararlanmak.
- b. Başkalarının deneyimlerinden yararlanarak algılanan öğrenmelerden yararlanmak.
- c. Mevcut deneyim ve fikirlerini analiz ederek yeniden örgütleme sürecine sahip olmak.
- d. Yönetme becerilerini devamlı geliştirmeye çalışmak.

Ancak, zaman zaman herkes kendi iş ve işindeki rol davranışlarını kendisine göre algılama eğitiminde olabilir. Amaçları, değer yargıları, eksiklikleri ve zaafıları, güç kaynakları vb. etkenler onları etkileyebilir. Bu nedenle yöneticiler kendini üst derecede kontrol edebilmek için, kendine ilişkin tutumlarına ve etkilendiği yönlere çok dikkat etmek durumundadır.

Başarılı bir yönetici kendini değerlendirmek ve geliştirmek için kendisine üç basamakta hedef koyabilir (Pedler ve Burgoyne: 31-35). Bunlar:

1. Tanımlama
2. Hedefler
3. Değerlendirmeye ilişkin planlamadır.

### **Tanımlama:**

Bu basamakta daha önce belirtilmiş olan onbir nitelik ve bu nitelikleri niteleyici durumlar önem taşımaktadır. Burada her nitelik yönünden niteleyici durumlar üzerinde durmak yararlı görülmektedir.

1. Göreve ilişkin yetki niteliğinde; örgütte işlerin nasıl gittiğinin farkında olmak, bilgi kaynaklarından yararlanmak, kapsamlı bağlantılar kurmak, örgütte çalışanları tanımak ve işlerin yürütülmesine ilişkin düşüncelerini bilmek, örgüt politikasını bilmek, örgüt amaçları doğrultusunda hazırlanan orta ve uzun süreli planları ve kapsamalarını bilmek ve takip etmek.

2. Gerekli mesleki bilgi niteliğinde; çalıştığı alana ilişkin en son teknik gelişmelerden örgütü geliştirmek açısından yararlanmak, alanıyla ilgili yayınları izlemek için yeterli zaman ayırmak, işinin teknik yönleri için uzmanlardan yardım almak, olası yasal hükümet politikası ve uluslararası değişiklikler ve bunların örgütü nasıl etkileyeceğine ilişkin güvenilir bilgiler edinmek.

3. Durum ve sonuçlarına ilişkin duyarlılıkta süreklilik niteliğinde; aktarılan bir durumla ilgili önce kendisi emin olmak, örgütte diğer çalışanların duygu ve düşüncelerinin farkında olmak, hangi işlerin doğru yürütüldüğünden emin olmak, hangi durumlarda kendisini güç durumda hissettiğinin farkında olmak.

4. Analiz etme, sorun çözme, yerinde ve uygun karar verme niteliğinde; sorun çözerken veya bir durumun analizinde sorun çözme tekniklerini kullanmak, yerinde ve doğru karar verme yeteneğine sahip olmak.

5. Sosyal beceri ve yetenekler niteliğinde; sağlıklı insan ilişkileri kurabilmek, kendi kendisiyle çatışmaya düşmemek, başkalarının kendisi hakkındaki düşüncelerini bilmek, öfke, düşmanlık ve kuşku ağırlıklı davranışlar karşısında nasıl davranacağını bilmek, örgütteki diğer insanları anlamaya ve onların kendisini anlamasını sağlamaya çaba sarfetmek.

6. Duygusal olmama niteliğinde; stres, kaygı, yorgunluk, gerginlik v.b. durumlarla başa çıkabilmek, kimin ya da kimlerin kendisine kaygı verdiğinin farkında olmak, geleceğe ve yapacaklarına ilişkin belirsizlikleri düşününce objektif hedefler koyabilmek.

7. Olayları bilinçli olarak yönlendirme niteliğinde; çevresindeki insanlar tarafından yönetilmemeye ve baskılardan etkilenmemeye özen göstermek, hangi durumlarda kendisinin bağımsız ve aktif olma eğiliminde olduğunu bilmek, insiyatifini en doğru ve yerinde nasıl kullanacağını farkında olmak, kendisini aktif hale getirecek ortamlar oluşturmak.

8. Zihinsel kıvraklık niteliğinde; aynı anda karşılaştığı sorunları ve amaçları uzlaştırabilmek, hızlı düşünmek ve hemen çözüm yolu bulmak durumunda kaldığında doğru ve yerinde kararlar verebilmek, çatışan fikirler; bilgiler veya veriler aktarıldığında objektif bilgilere dayanan kararlar verebilmek.

9. Kendini geliştirme niteliğinde; yönetim işini yaparken kuram ve uygulama arasında ilişki kurabilmek, uzmanlardan yararlanmak, kendini geliştirmek için gerekeni yapıp bunu dengeli bir biçimde sürdürebilmek.

10. Yaratıcılık niteliğinde; kendisini yepyeni fikirlerle dopdolu hissedebilmek, yaptığı işle ilgili yeni yollar bulabilmek, yaptığı işte yaratıcı olabilmek.

11. Kendini tanıma niteliğinde; kendisini daha iyi tanımak için çaba sarfetmek, kendi hedeflerini, değer yargılarını, inançlarını, duygularını ve davranışlarını değerlendirirken sık sık doğru olup olmadığını test etmek, bazı durumlarda dikkatini kendi davranışlarında yoğunlaştırmak ve neden-sonuç ilişkilerini değerlendirmek.

### **Hedefler:**

Yukarıdaki maddelere bakıldığında belirtilen on bir nitelikteki durumlardan hangilerinin eksik ya da yoksun olduğu ve hangi konularda yoğunlaştığı büyük önem taşımaktadır. Bu duruma göre hedeflerin yeniden gözden geçirilip, saptanması uygun görülmektedir.

### **Değerlendirmeye İlişkin planlama:**

Süreci takip etmek ve değerlendirmek çok önemlidir. Bu nedenle, amaçlara ne derece ulaşılabildiğini saptama, yeni hedefler koyma ve eksikleri tamamlama yeni kararlar verebilmek için büyük önem taşımaktadır. Yeni hedefler konulduğunda ve uygulama sürdüğünde ara değerlendirmelere daha fazla zaman ayırmak gerekmektedir. Çünkü başarılı bir yönetici bu durumda, artık hergün tanımlama ve hedefleri üzerinde düşünecek ve uygulamayı takip edecektir.

### **KAYNAKÇA**

1. Back Ken and Kate, (1982), **Assertiveness at Work**, Mc. Graw Hill.
2. Boydell T., (1984), **Management Self-Development: A Handbook for Managers, Organizations, and Institutions**, International Labor Organization, Geneve.
3. Burqoyne J. G., Stuart R., (1976), **The Nature Use and Acquisition of Managerial Skills and Other Attributes**, Personnel Review, 5 (4).
4. Friedman, M., Rosenman R. H., (1974), **Type A Behaviour and Your Heart**, London, Wildwood House.
5. Stoner, J., Charles Wankel, (1986), **Management**, Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall Inc.
6. Kalkandelen, A. Hayrettin, (1986), **Hedeflere Yönelik Sevk ve İdare**, Ankara: İM Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık A.Ş. İlk-San Matb. Ltd. Şti.
7. Newman, William H., (1972), **İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare** (Çev.: Kenan Sürgit), Ankara: Sevinç Matb.
8. Pedler, M., Burqoyne, J., Boydell, T., (1991), **A Manager's Guide to Self-Development**, London: Mc. Graw Hill Book Comp.