

## **BAŞARILI BİR YÖNETİCİ OLMADA ANAHTARLAR**

**Gürhan UYSAL**

*Hacettepe Üniversitesi*

*İİBF İşletme Bölümü*

### **GİRİŞ**

Şu anda yeni yönetici oldunuz. Üst kademeye atanmanızın nedeni şüphesiz ki önceki eğitim, bilgi, beceri, başarı ve tecrübenizdir. Yeni görevde yöneticiyi bekleyen en önemli soru; "yöneticilik makamı için eğitildiniz mi?" ve "sizi bekleyen entellektüel ve duygusal zorluklara hazır mısınız"dır. Çoğunlukla çalışanlar bir yönetici eğitimi ve yeteneklerini geliştirme programı almadan yöneticiliğe atanırlar. Bir yönetici geliştirme programı kapsamında aşağıdaki şu sorular incelenerek yeni görev için yönetici yetiştirilmelidir:

#### **Liderlik tarzınızı tanımlayabilir misiniz?**

Çeşitli liderlik tarzları avantaj ve dezavantajlarıyla birlikte incelenerek, çalışana en uygun liderlik tarzının hangisi olduğu konusunda karar vermesinde yardımcı olunmalıdır. Çalışan gelecekte kendisini başarıya ulaştıracak bir tarzı benimsemelidir. Kendisini izleyenleri ortak amaca ulaştırmak için güdüleyecek ve bir araya getirecek bir liderlik tarzı şunları içermelidir:

Karar alma sürecine çalışanların katılması

- İki yönlü iletişimi teşvik etme
- Yetki paylaşımı ve devri
- Değişen durumlara uyumu sağlayacak esneklik

### **Motive olmuş iş ortamından mı sorumlusunuz?**

Eğer astlarınızı ve onların iş çevresini incelemek için zaman ayırırsanız, motivasyonu yüksek çalışanlardan kurulan ve verimli iş ortamı ile sonuçlanacak heyecanlı, coşkulu bir takım oluşturabilirsiniz. Personeli eğitmemiz ve onlara bildiklerinizi aktararak becerilerini yükseltmemiz motivasyonu yükseltecek ve başarıyı artıracaktır. Astlarınıza bir nevi antrenör ya da "coach" gibi davranmanız motivasyonu artıracaktır.

Astları eğitmede ve onlara coach'luk yapmada yöneticinin yeteneği başarılı çalışanlara sahip olmada en pratik yoldur. Menajerin çalışanların ilgilerine, önceliklerine ve hedeflerine dikkat ve özen göstermesi, yöneticinin kendi hedeflerine ulaşmasını sağlayacak ve ayrıca daha güçlü bir iş takımı kurmasına yardımcı olacaktır.

### **Ulaşılabilir hedefler belirlediniz mi?**

Hedef belirleme, örgüt bireylerinin çalışmasına ve organizasyona yön tayin eder. Amaçlarla yönetim, yön tayinini şöyle başarır:

- Bireylerin neye ulaşmak istediklerini ve organizasyonun bireylerden ne beklediğini ayrıntılı olarak belirtmesi nedeniyle amaçlar, çalışan için bir teşvik aracı olur.
- Örgüt çalışanlarına gidilecek ortak politikayı gösterir.
- Yönetimi ve çalışanları, geleceği planlamaya yönlendirir.
- Amaçlarla yönetim süreci, örgüte uzun ve kısa vadeli hedeflere erişmede kontrol imkanı sağlar.

### **Astlarınızla açık, belirli ve etkin iletişim içinde misiniz?**

Başarılı ve etkin iletişim kompleks ve zor bir süreçtir. İletişimi geliştirmede, zor kazanılan yeni alışkanlıklar ve karşınızdakini anlama yetisini geliştirme gereklidir. İyi bir iletişimci şunları uygulamalıdır:

- Fikirlerin, duyguların ve değerlerin karşılıklı iletişimi
- Uygun dil, ses "tonunun" kullanımı
- Konu ile ilgili uygun bilginin karşı tarafa iletilmesi
- İletilecek mesajın desteklenmesi ve vurgulanması için sözlü olmayan işaretlerin kullanılması
- Geri bildirim
- Anladıklarını nakletmek

Etkin iletişim, sizin neyi anladığının ve neyi kast ettiğinizin şirkette diğer çalışanlara aktarılmasıdır. Nihai sonuç ve amaç, şirkette işlerin minimum ya da hiç problemsiz yaptırılabilmesidir.

### **Problem çözme süreci ile tanışık mısınız ve kendi karar alma tarzınız var mı?**

Problemleri çözme ve kararlar alma yöneticilerin her gün karşılaştıkları zorluklardandır. Bu süreçler şansa güvenmekten ziyade belirli metod kullanmaya bağlıdır. Sorunun yeni ya da tekrarlayıcı olmasına bağlı olarak, prosesin sistematik aşamaları şunlardır:

- Problemi tanımlamak ve ayrıntıları ile açığa çıkarmak
- Problemin nedenlerini araştırmak
- Potansiyel çözüm alternatifleri belirlemek
- Bir alternatifini seçmek
- Seçilen çözümü uygulamak için plan yapmak
- Sonuçları değerlendirmek

Yönetici problemleri çözücü fikirler üretmek için grup dinamiğini kullanabilir ve örgütteki herkesi çözüme katabilir.

## **Başarılamaz projelere ve sonsuz kağıt çalışmalarına boğuldunuz mu?**

Zaman yönetimi bir işletmecinin başarısında önemli faktördür. Zaman yönetiminin temel ilkeleri şunlardır:

- Zaman yönetimi basit, organize ve etkili olmalıdır.
- Ne yaptığınızı anlamalı ve bir plan tasarlamalısınız
- Zeki sorular sormalısınız. (Sorular spesifik, ölçülebilir, erişilebilir ve gerçekçi olmalıdır.)
- Yeni bir yönetici olarak hemen fark edeceksiniz ki işlerinizin hepsini başaramazsınız. Bu nedenle onları devretmeyi öğrenmelisiniz.

## **Sonuç olarak şimdi, şunu değerlendirme zamanıdır: Siz etkin yetki devredici misiniz?**

Delegasyon, bütün yöneticiler için zordur. Çünkü yetki devri, etkili motivasyonu, hedef saptamayı ve liderliği içerir. Başarılı yetki devrinde üç temel öge vardır:

- Görevlerin uygun tahsisi
- Sorumluluğu başarmada yeterli yetki devretme
- Yetki-sorumluluk denliğinin sağlanabileceği ve sorumluluğun yürütülebileceği örgütsel iklimi oluşturma,

Yukarıdaki bu üç öge yerine getirilmedikçe devir prosesi etkili olmayacaktır. Yetki devrinin parametrelerini belirlemede aşağıdaki şu üç nokta aydınlatılmalıdır:

Yetki devrinin amacı nedir? Yöneticinin iş yükünü mü azaltmaktır yoksa çalışanların yetişmesini mi sağlamaktır?

- Bu görev devredilmeli midir? Yetki devredeninin amacını bilme, görevi delege edip etmemeye karar vermede yardımcı olacaktır.
- Kesinlikle ne yapılması amaçlanıyor? Böylece yetki devrinin alanı saptanabilir.

Ekin devir, gereksiz rutin işlerle uğraşmaktan ve onlara zaman ayırmaktan yöneticiyi kurtaracak, verimliliği artıracak ve çalışanların eğitimini sağlayacaktır.

Başarılı liderler şu elementlerle yüksek performanslı karlı organizasyonlar inşa edebileceklerdir: Bilgi, tecrübe ve örgütte kademe, derinlik sağlama. Yönetsel becerisini geliştirmeyle yönetici, verimliliği artırma, stresi azaltma ve astlar arasında güveni sağlama ile çok sayıda fayda elde edecek ve aynı zamanda çalışanlarda bu yararları hissedecek ve çalışan devir hızı düşecektir.

### **I- Bireyleri Yönetme Yeteneği<sup>1</sup>**

Kişileri yönetim yeteneğini kazanma yöneticiye, astları, üstleri ve aynı düzeydeki arkadaşları ile etkin çalışmasını sağlar. Bu modda yönetici aşağıdaki şu konuları çalışmalıdır:

- Niçin bireylerarası yönetim hünerisi
  - Yeni milenyumda örgüt neyi talep ediyor?
  - Örgütte işler nasıl yürütülüyor?
  - Verimli, etkin örgüt yapısı modeli bulma ve işletmenin büyümesine etkisini ölçme
  - Örgüt kültüründeki ana değerler ve onların kişiler arası iletişimde etkisi

<sup>1</sup> Interpersonal Skills, (2000).<\_www.trainersdirect.com/outlines/interpersonalskills.htm > s.1-2.

- Değerlendirme: Siz ne derece iletişimcisiniz?
  - Sonaçlara ulaştıracak etkin iletişimin öğelerini öğrenme
  - Örgüt gerçeklerini algılama düzeyi
  - Etkin iletişimin ne olduğunu kavrama
  - Bireylerarası iletişim etkinliğinde anahtar öğeler: Anlamak için dinleme, zengin çeşitli sorular sorma ve sorumlu geri besleme sağlama
  - Örgütte iletişim düzeyini ölçmek için iletişim anketi yürütmek
- İletişim başarısız olduğu zaman: Örgütte çatışma yönetimi
  - Çatışma konusunu anlama
  - Yönetim prosesinde çelişki
  - Çalışanların duyguları düşünceleri, davranış ve açıklamalarını anlamayla organizasyonda bulanıklığı önlemeye çalışma
  - Thomas-Killman çatışma çözücü enstrümanını kullanma
  - Çatışma ile mücadele etme
  - Sözlü ve sözlü olmayan mesajlarla iletişim kurma
  - Çatışmayı çözümede bir teknik olarak kendi kendini açıklamaya önem verme
- Etkili takım inşa etme: Bireylerarası yetenekleri ve duygusal zekayı kullanma
  - Tayin etme: Sizin takımınız nerede, hangi noktadır?
  - Bireylerarası iletişim hünelerlerini kullanmayla etkili takım inşa etme
  - Çatışma yönetimi : Küçük grup sunumları alıştırmaları

-Grup çalışması: Amaçlara ulaştırarak etkin takım oluşturulması

-Değerlendirme

## II Piyasadaki ve Sektördeki Değişimlere Şirketi Uyarılama<sup>2</sup>

Yeni yönetici, bulunduğu görevde şu sorunun cevabını aramalıdır: Örgüt değişime nasıl tepkide bulunacaktır? Eskiden işletmeyi kurmak ve işletmek için yüksek çaba ve zaman harcanır, sonra örgüt kendi kendine çalışmaya ve büyümeye başladığında dinlenme döneminde olurlardı. Bu önceleri erişilebilir bir amaç olabilirdi. Fakat bugün geçerli değildir. Piyasadaki agresif yenilikçi rakipler ve hızla değişip gelişen teknoloji, gelecekteki bütün zorlukları otomatik olarak karşılayacak bir işletme sistemi kurmayı olanaksız yapmıştır.

### Değişim Beklentisi

Yönetici "değişim normaldir" konseptini organizasyonda geliştirmelidir ve öğrenmenin hiçbir zaman durmayacağı, işletmesinin sürekli kendini geliştirmek zorunda olacağı gerçeğinin farkına varmalıdır. Yönetici, işletmenin faaliyetleri hakkında uzman, master olduğunu düşündüğü noktada yanlış içine düşecektir. Çünkü değişim sürekli olduğundan birşeyler değişecek ve işletmenin ve yöneticinin gelişmesini durduracaktır.

İdareci gelişen trendi etkileyebilecek değişimleri gözetlemeyi alışkanlık edinmelidir. Sonra bu trendin işletmenin büyümesini nasıl etkileyeceğini değerlendirmeye uğraşmalıdır. Erken teşhisle yönetici probleme en iyi çözümü geliştirebilir ve soruna da kendi cevabını bulabilir.

<sup>2</sup> Bob Leduc, (2001). "How will your business respond to the challenge of change?", <www.trainersdirect.com/articles/ChallengeofChange> s.1-22.

Değişime örgütü uyarlamada yönetici hangi aksiyonları hesaba katmalıdır:

### **Defansif guard alma: Çeşitlilik**

Çeşitleme değişimin etkisine karşı en iyi savunma aracıdır. Bu iki ana alanda uygulanabilir:

- İşletmenin sunduğu ürün ve hizmetlerde
- İşletmenin pazarlama faaliyetlerinde

Birbirleriyle ilişkili çeşitli ürün veya hizmetleri müşterilere sunmanın başlıca nedeni geliri maksimize etmektir. Fakat ikinci bir neden daha vardır. Piyasa koşullarındaki değişimler ya da agresif rakipler, ürün veya hizmetin satışında ani düşüşe neden olabilirler. Bu durumda eğer şirketin diğer ürün ve hizmeti yani çeşitliliği işletme için satışları sürdürürse, pazardaki olumsuz etki yıkıcı olmayacaktır.

Aynı strateji marketingte de kullanılabilir. Şirket çeşitli pazarlama metodları ile daha fazla satış ve başarı üretebilir. Bu strateji, işletmeyi ani ve önemli satış zamanlarından korur çünkü pazarlama yöntemlerinden biri düşüşü durdurmaktadır.

### **Değişimde Gizli Fırsatları Yakalama**

Değişim zorlukları işletmeciyi gizli fırsatları yakalamaya keşfetmeye zorlar. Çünkü fırsatlar, pazardaki değişim rüzgarları arasında yöneticiye işletilebilecek daha fazla işler sağlayacaktır. Örneğin Amerika'da, hızla büyüyen bir şehirde sportif eşyalar satan bir mağazanın yanına, büyük perakende satış mağazaları zinciri, süper mağaza kurdu. Bu mağaza geniş sportif eşyalar departmanı da içeriyordu. Küçük mağazanın sahibi, Jeff, fiyat temelli rekabet edecek güçte değildi ve iş hayatını sürdüremeyecekti. Bunun üzerine Jeff, dükkanında kullanılmış spor malzemeleri satan bölüm kurdu ve kullanılmış malzeme almak ve satmak için reklama başladı. Bugün Jeff, gelirlerinin büyük kısmını kullanılmış spor eşyası satışlarından elde etmektedir. Onun toplam geliri hemen



hemen ikiye katlandı ve şimdi kullanılmış malzeme işini Internet dünyasına taşımayı planlamaktadır. Süpermağazadan kaynaklanan rekabet zorluğu Jeff'e önceden farkedemediği bir fırsat doğurmuştur.

Günümüzde işletme başarısında en zorlu, sıklıkla karşılaşılan problem değişimdir. Yöneticiler erken sinyalleri gözetme alışkanlığını geliştirmeli ve işletmelerini kaybetmeden önce değişen gerçeklerle yüzleşmelidirler. İşletmenin sunduğu ürün ve / veya hizmet çeşitliliğini artırmayla şirket, değişimin etkisine karşı defansif guard alabilir ve tabii ki farklı pazarlama metodları çeşitlemesini kullanmalıdır. İşletme yöneticileri değişime en iyi cevabı, iş hacimlerini artırmak amacıyla gizli fırsatları görebilmeye verebilirler. Böylece ek satış ve kar kaynağı bulabilirler.

### III-İletişim<sup>3</sup>

Yöneticinin başarılılığını artıracak etkenlerden biri de etkin iletişimidir. İletişim yokluğu bir organizasyonda her problemin açıklaması olmuştur. Eğer yeni yetkilendirilmiş çalışma gücünün motivasyonu yoksa bu bir iletişim problemidir. Eğer çalışanlar müşterileri ihmal ediyor onlara iyi davranmıyorlarsa bu bir iletişim problemidir.

Genel kanı şudur ki bu problemler örgütte daha iyi iletişim olursa çözülecektir. Bu bakış çerçevesinde temel bazı varsayımlar incelenmelidir. Birinci varsayım, daha iyi iletişim kurumda çekişme ve çelişkileri azaltacaktır. Durumun daha iyi anlaşılması kişiler arasındaki farklılıkların anlaşılmasına yardımcı olacak ve sorunları çözecektir. Fakat bireylerin "daha iyi iletişim"den anladığı karşı tarafın kendi görüşlerini benimsemesi olduğu olmamalıdır. Esasen kötü iletişim, bireyleri karşılaştırmaktan kaçınmakla ve bypass etme nedeninden kaynaklanmaktadır.

<sup>3</sup> C.O. Kursh, (1971). The Benefits of Poor Communication, The Psychoanalytic Review, s.189-208.

Başka varsayım, örgütsel çatışma uzun süredir var ise ve süreci işaretlerini gösteriyor ise iletişim yokluğu temel problemlerden biridir. Genellikle eğer şartlar daha dikkatlice incelenirse çok sayıda iletişim bulunacaktır; fakat problem iletişimi anlaşma üzerine eşitlemedir.

Üçüncü varsayım, bazı objektif standartlar üzerinde maksimum açıklığa erişmeyle iletişimin sağlanmasıdır. Bu, örgüt kültürü perspektifinden dikkate değer şekilde doğrudur.

Bir yönetici şunları aklında tutmalıdır ki iletişimi etkin kılma, soru işaretlerini keser, daha hızlı karar almaya olanak sağlar, itirazları minimize eder, karşıt zıtlıkları azaltır. Ayrıca, örgütsel yapıda özgürlükçü ortam sağlar, organizasyonda güveni getirir, insanların fikirlerini söylemesine müsaade eder, çalışanlar kararlara diplomatik şekilde "hayır" diyebilir ve çatışma ve endişeden kaçınmaya yardım eder.

#### **IV-Senaryo Plandan Stratejik Aksiyona<sup>4</sup>**

Senaryolar yönetsel karar almanın kalitesini artırmak için kullanılan bir yönetim aracı olduğundan her yönetici tarafından bilinmelidir. Fakat senaryoları karar almada kullanma, onları geliştirmekten daha zordur. Aşağıda bu problemin nedenleri incelenerek, senaryodan stratejiye hareket etmenin aşamaları açıklanacaktır.

Bir yönetici senaryolarını stratejik planlamaya ve karar almaya sıkıca bağlanmalıdır. Örneğin 1970'lerde General Electric işletme dünyasında en ayrıntılı ve karmaşık stratejik planlama sistemine sahip idi, Shell'in ise uluslararası arenada, öncü senaryo çalışması ünü var idi. Fakat her iki şirkette de birşeyler noksan idi. Bu amaçla Shell'den ve GE'den profesyoneller bu iki öğeyi birbirine bağlamak ve şirket planlamasında senaryoların rolünü anlamak için toplandılar.

---

<sup>4</sup> Wilson, Ian. (2000). "From Sceanario Thinking to Strategic Action", *Technological Forecasting and Social Change*, 65 (1), s. 23-29.

Senaryo ve strateji yürütme probleminin pratik ve prosedürde nedenleri çoğunlukla kültürel ve psikolojiktir. Çoğu şirkette planlama kültürü hala ağırlıklı tek-nokta tahminine yöneliktir. Bu manada yöneticinin düşüncesi "bana gelecekte ne olabileceğini söyle, böylece kararımı alabileyim"dir. Halbuki çok-noktalı tahlinlerle karşılaştıklarında onların ilk tepkisi, karışıklık ve yanlış inanışlar içine düşmek olmaktadır.

Bununla birlikte senaryo yürütmede ana kültürel bariyer, yönetsel yeterlilikten kaynaklanmaktadır. İyi yöneticiler nerede olduklarını, nereye gittiklerini ve oraya nasıl varacaklarını bilirler. Yani yönetsel yeterlilik "bilme" ile özdeşleşir. Kararlar, bugün ve gelecek hakkındaki gerçeklere bağlı olarak alınır. Sorun, gelecek hakkında hiçbir bilgiye sahip olunmamasıdır. Bir yöneticinin bilgisi geçmiş hakkındadır fakat bütün kararlar gelecek hakkında alınır.

Senaryolar bu noktada yardıma yetişir ve bizi bu sorunla yüzleştirirler. Senaryolar gelecek hakkında yöneticinin mental haritalarını değiştirmek için yollar ararlar.

Geleceğin belirsizliği sorununda başlangıç noktası, senaryonun her seti için bir "clear-cut" karar alanları kurmak olmalıdır. Senaryo prosesinde birinci aşama, işletme çevresini etkileyen değişim güçlerini incelemek ve senaryoların ışık tutacağı stratejik kararlarda anlaşmaktır. Senaryolar ayrıca risk ve fırsatları anlamada öğretici araç olarak kullanılabilir. Bu çeşit kullanım karar almadan önce daha yoğunlaşmış senaryoların geliştirilmesi ile sonuçlanır. Bu başlangıç aşaması bir senaryonun yönetici için, hem alternatif geleceklerin makul tanımlamasını geliştirmesini hem de idareciye daha iyi stratejik kararlar almalarına yardım etmeyi sağlar.

Doğru kararlar taktiksel olmaktan ziyade stratejiktir. Bu yüzden senaryolar normal olarak uzun dönem trendler ve belirsizliklerle ilgilenirler. Dış faktörlerin kompleks, değişen ve belirsiz olduğu stratejik kararlar oyun süreci için uygun hedeflerdir.

## Ne yapılmamalı

Potansiyel problemlerden işletmeyi koruyan senaryolar cevaplanmayan sorular bırakırlar: Senaryolar geliştirildiğinde yöneticiler ne yapmalıdırlar? Onlardan öğrendiklerimizi uygulamaya, aksiyona nasıl dönüştüreceğiz? Bu sorular cevaplanmadan önce bir yönetici şunu yürütmemelidir:

En önemlisi olasılıklar senaryolara yüklenmemelidir. Olması en muhtemel olasılık için bir strateji geliştirilmelidir. Çünkü senaryolar makul geleceği sınırlayan ve belirsizliklerin sınırlarını çizen planlardır.

Stratejik kararlar almak için senaryoları kullanma yöneticilik becerisi ve sofistike yaklaşım gerektirir. Bu soruna aşağıdaki dört yaklaşım önerilebilir:

- Duyarlılık/ Risk tayini
- Stratejiyi değerlendirme
- Strateji geliştirme ("planlama odaklı senaryo kullanma")
- Strateji geliştirme (" planlama odaklı senaryo kullanmadan")

Çoğu senaryo projesi başarısız olur çünkü strateji ve yönetim kararlarında hiçbir etkileri yoktur. Geleneksel planlamadan senaryo temelli stratejik planlamaya dönüş örgüt kültüründe değişimi gerektirir. Senaryo planlama sadece yeni planlama aracı değil ayrıca, yeni düşünme tarzıdır. Senaryo çabaları örgütün ihtiyaçlarına göre biçimlendirilmelidir. Fakat bazı gereklilikler sabittir: Üst yönetimin çaba ve katkısı, iletişim, eğitim ve rehberlik ve uygulama, uygulama, uygulama..... Uygulama yöneticilere başlangıç aşamalarından sezgisel ve derinlemesine aksiyonlara zıplamayı sağlar.

## V-Paylaşılan Anlama

Yeniden iletişime dönersek... Etkili iletişim, işletme hedeflerine ulaşmak için organizasyon boyunca ne olduğunun anlaşılmasıdır. Başarılı iletişim, göndericinin alıcının perspektifinden dünyayı görebilme yeteneğidir. Sadece bu durumda iletilen mesaj, alıcının alabileceği duruma biçimlendirilebilir. Mesajlar, iletişim prosesinin bütünüyle başarılı olması için, tutarlı yönetsel davranışlarla sürekli güçlendirilmelidir.

İletişim niçin önemlidir çünkü en son yönetim düşüncesinin ve vizyonun iletilmesi örgüt gelişimi açısından kritiktir. Kendi işlerinde etkisi olan kararlarda çalışanlara fikirlerini sorma, örgütsel faaliyetlerin çok çeşitli potansiyel müşteri ihtiyaçlarını karşılmasını temin eder. Bu paylaşılan anlama, verimlilik ve servis dağıtımını sağlamaya odaklanan şirket stratejilerini geliştirmeye yarar. ABD'deki bir üniversitede Etkili Organizasyon Merkezi tarafından yapılan bir çalışma, katılımcı yönetim tarzını benimseyen Fortune 1000 şirketlerinde, çalışanların kararlara katılımını benimsemeyen şirketlere oranla daha yüksek verimliliğe sahip olduklarını bulmuştur. Motorola'da başlıca önem çalışanların katılımına atfedilmiştir. Şirket personeli sürekli kendi çalışma proseslerini değerlendirirler ve müşteri tatminini ve verimliliği artırmak için değişiklikler yaparlar. Motorola bu uygulama neticesinde önemli finansal tasarruflar beklemektedir.

Örgütte etkin iletişim ile aşağıdaki şu faydalar elde edilebilir:

- İletişim organizasyonun amaçlarına ulaşmak için örgüt içinde ne olduğunun diğerlerince bilinmesi ile daha etkili ve sonuca yönelik olacaktır.
- Yönetsel davranış çalışanlarla iletişimi güçlendirecek, örgüt içinde daha büyük tutarlılıkla sonuçlanacaktır.
- Çalışanlar işlerindeki kendi rollerine, daha geniş bakış açısına sahip olacaklar ve gelişim ve ilerleme sağlamak için fırsatları tanımlayabileceklerdir.

İletişimin örgüt yöneticileri için manası nedir olduğu aşağıda sıralanmıştır:

### *CEO*

- Hedeflenen işletme sonuçları kararlaştırılır ve bütün çalışanlara iletilir.
- Çalışanlar stratejik ve operasyonel işletme planlamasına aktif olarak katılırlar.
- İletişim stratejileri farklı perspektiflerden ve hedef kitlenin anlaması düzeylerinden incelenir.
- Çalışanlar işletme sonuçlarının elde edilmesi için yürütülmesi gerekli prosesler hakkında düzenli olarak bilgilendirilirler

### *Yöneticiler*

- Etkili iletişimi sürdürmek için çalışanlar kendi çalışmalarını etkileyen karar alma sürecine katılırlar.
- Yönetimsel davranış çalışanlarla iletişimi güçlendirir.
- Personel çalışma ortamında yeni sorunlarla uğraşırken, yöneticiler onlara coachluk ve rehberlik etmeden sorumludurlar.
- Çalışanlar düzenli olarak müşteri/son kullanıcı feedbackleri ile bilgilendirilirler ve karşı cevap servis hizmetinin kalitesini artırmada alınırlar.
- Çalışanlar problemleri beyin fırtınası ile çözerler, verimliliği ve servis dağıtımını artırmak için fikirler üretirler.

### *İnsan Kaynakları Yöneticileri*

- İletişim stratejileri tutarlı mesajlar sağlamak amacıyla CEO ve yöneticilerle ortak olarak geliştirilir.
- Yönetimsel davranış iletilen mesajı destekler.
- Karar alma prosesleri müşteri/kullanıcıya mümkün olduğu kadar yakın sorumlulukla lokazile edilir.

### *İletişim Sorunları*

- Bir yöneticinin bilmesi gerekli iletişim ile ilgili sorunlar aşağıdaki alt sorularda toplanabilir:
  - Elde edilen işletme sonuçları bütün çalışanlara iletildi mi?
  - Çalışanlar ne dereceye kadar stratejik ve operasyonel işletme planlamasına katılır?
  - İletişim stratejileri örgüt boyunca nasıl geliştirilir?
  - Çalışanlar işletme sonuçlarını elde etmede gerekli prosesler hakkında nasıl bilgilendirilirler?
  - Çalışanlar ne dereceye kadar kendi çalışmalarını etkileyen kararların alınmasına katılırlar?
  - Yönetimsel davranışlar ne dereceye kadar çalışanlarla iletişimi güçlendirilirler?
  - Yöneticiler iş yerindeki yeni zorluklar için çalışanlara coachluk ve rehberlik yaparlar mı?
  - Çalışanlar müşteri/kullanıcı feedbackleri hakkında nasıl bilgilendirilirler?

## VI- İnsan Kaynakları Yönetimi Prosesi<sup>5</sup>

Bir örgütte yöneticilerin görevleri kaynakları idare etmek olduğundan, bu kaynaklardan biri olan insan kaynakları yönetiminin bilinmesi işletme için hayatidir. İnsan kaynakları yönetiminde (İKY) idarecilerin dikkat etmesi gerekli husus, personel yönetiminin sürekli gelişimi, kayıp minimizasyonu, liderlik ve İKY prosesleri, güven ve liderlik, bürokrasi ve insan kaynakları (İK) kalitesi, İK düzenlemesidir. İK tarihi sosyal sürekli gelişim prosesi olarak yorumlanabilir, Proses dört sistem yaklaşımı kullanır: güven, bürokrasi, liderlik ve düzenleme.

Bu dört İK kalite gelişim proseslerinin ilk ikisi olan güven ve bürokrasi politikaları liderliğe bağlıdır. Önceki yüzyıl boyunca çeşitli danışmanlar,yöneticiler ve bilim adamları güçlü şirket kültürü, teori y, teori z, örgütsel vatandaşlık, yetkilendirme, yüksek performans hakkında araştırmışlar, inceleme yapmışlardır. Bunların hepsi kendilerini birleştirici liderlik gerektirir.

Güven ve bürokratik İK politikası liderliğe bağlı olmasına rağmen iki çeşit liderliğe bağlıdır: İşlemsel ve değişimci. İşlemci liderlik bürokratik sistemlerle yakından ilişkilidir. Dönüşümcü liderlik güven ile özdeşleşmiştir. Çalışanların değer ve güdülerini artırır, değiştirir ve biçimlendirir. Daha yüksek amaçlara erişmede çeşitli örgüt üyelerini birleştirir. Bass, karizma, ilham, bireysel amaçlar ve entellektüel teşviği içerecek şekilde değişimci liderlik konseptini geliştirmiştir. Sashkin, bu çeşit liderlikte vizyonun önemine değinmiştir. Yasal gücün üç yolu olduğunu açıklayan Weber'in (1978) teorisi şu konuları kapsar: bürokrasi, gelenek ve karizma.

---

<sup>5</sup> Mitchell Langbert, (2000). "Human Resource Management and Demin's continuous improvement concept", *Journal of Quality Management*, 5 (1) s. 85-101.



Güven ve karizma anahtar İKY araçlarındandır. Barnard güven, duygu, ahlak ve moralin yönetici liderliğinde önemli olduğunu söyler. Barnard'ın bu bakış açısı Ouchi'nin Teori Z'yi yayınlaması ile yeni destekler bulmuştur. Bu tür katkılar ayrıca güvenin, inanç sistemlerinin, şirket kültürünün ve liderliğin, çalışanlar arasında eşitlik duygusu ve hedeflere derin bağlılıktaki rolünü vurgulamışlardır. Örneğin kazanç paylaşımı, kar paylaşımı ve liyakat "rank-and-file" çalışanları sanki şirketin sahibiymiş gibi düşünmeye motive etmek için kullanılmışlardır. Hisse opsiyonları, sınırlı hisseler ve performansla ilişkili ikramiyeler yönetsel kademeler boyunca uygulanmıştır. Bu ayrıca eğitim, şirket kültüründe verguyu çalışan katılımını işletme bilgilerinin geniş çapta paylaşımını içermektedir.

### **Bürokrasi ve İK Kalitesi**

1960'larda Vroom "expectancy" teorisini geliştirdi. Teoriye göre çalışanların motivasyon düzeyi, birbirine bağlı üç adet psikolojik etmene bağlıdır. Birincisi, ödüllere karşı çalışanların tepkisidir. İkincisi çalışanların yönetimin gerektirdiği görevleri yapabilmede muktedir olma konusunda çalışanların beklentileri ve inanışlarıdır. Üçüncüsü personelini yönetimin söz verdiği ödülleri dağıtmadaki beklentileridir. "Expectancy" teorisine göre yönetimin görevleri;

- 1) Ödüller konusunda çalışanların tercihlerini anlamak
- 2) Çalışanlara know-how sağlamak
- 3) Çalışanların yönetime güvenini sağlamak

Birinci ve üçüncü yönetsel görevler yani çalışanların tercihlerini anlama ve onların güvenini sağlama değişimci liderlik kapsamına dahildir. İkincisi yani çalışanların iş bilgisi ve kendi kendine yeterliliğini destekleme, işlemci liderliğe ve eğitim ve personel seçme sistemleri gibi bürokratik politikalara bağlıdır. Vroom'un bakış açısına göre bürokratik politikaların yokluğu, işlemsel liderliği etkisiz ve verimsiz yapar. Vroom'a göre tersi de doğrudur.

## SONUÇ

Deming müşteri odaklı yönetim ile sürekli gelişimi sistemlerde iyileştirmeyi ve hedeflerden sapmaları azaltmayı vurgular. Bu kalite çerçevesi İKY'ye uygulanabilir. ABD'de şu dört proses kaliteyi artırmak için kullanıldı: güven, bürokrasi, yasal düzenleme ve sendikalaşma; güven ve bürokrasi işlemsel ve değişimci liderliğe bağlıdır. İKY'de çalışanların bakış açısını anlayabilmeyi artırmayı amaçlayan İK sistemleri geliştirilmelidir.

Bir üst dereceye atanan yeni yönetici için en önemli soru "yeni makam için eğitildiniz mi" ve "sizi bekleyen entellektüel ve duygusal zorluklara hazır mısınız"dır. Çoğunlukla çalışanlar yönetici eğitimi almadan yeni üst göreve atanırlar. Bir yönetici geliştirme programı kapsamında şu konular incelenerek yeni yönetici yetiştirilmelidir: liderlik tarzı, motivasyon, hedefler, iletişim, katılımcı yönetim, yetki devri ve insan kaynakları yönetimi.

## KAYNAKÇA

Eisenberg, E.M. ve M.G. Witten. (1987). *Reconsidering Openness in Organizational Communication*, *Academy of Management Review* içinde (418-426).

Interpersonal Skills. (2001). Elektronik adres:  
[www.trainersdirect.com/outlines/interpersonalskills.htm](http://www.trainersdirect.com/outlines/interpersonalskills.htm), s.1-2.

Kickul, Jill ve Lisa K Gundry. (2001). "Breaking through boundaries for organizational innovation: New managerial roles and practices in e-commerce firms", *Journal of Management* 27 (3): 347-361.

Kursh, C. O., (1971). *The Benefits of Poor Communication*, *The Psychoanalytic Review*, s.189-208.

Langbert, Mitchell. (2000). "Human Resource Management and Demin's continuous improvement concept", *Journal of Quality Management* 5 (1): 85-101.

Leduc, Bob. (2001). "How will your business respond to the challenge of change?", Elektronik adres:  
[www.trainersdirect.com/articles/ChallengeofChange](http://www.trainersdirect.com/articles/ChallengeofChange), s.1-2.

Public Sector Management. (2001). *The High Performance Public Sector Workforce*, *Department of The Premier and Cabinet, Government of Western Australia*.

Schwartz, Andrew E. ve Carla Dropo. (2001). "Tools For Becoming a Successful Manager", Elektronik adres:  
[www.trainersdirect.com](http://www.trainersdirect.com), s.1-3,

Wilson, Ian. (2000). "From Sceanario Thinking to Strategic Action", *Technological Forecasting and Social Change* 65 (1): 23-29.