

13. YÖNETİM

HAYATTAKİ AMACINIZI KEŞFETMEK İÇİN 7

ANAHTAR SORU

“Hayatınızdaki en önemli iki gün; doğduğunuz gün ve neden doğduğunuzu anladığınız gündür.”
Mark Twain

Bireyler, amaçları farklı şekillerde üretir. Kimileri işlerinde anlam bulabilirken, kimileri de ilişkileri ya da yetkinlikleri üzerinden bir amacı keşfedebilir.

Hayattaki amacımızı bulmak çoğu zaman ‘Tutkunuzu bulun ve peşinden gidin’ gibi indirgemeci ya da yaşam gerçekliğinden kopuk yaklaşımlarda ele alınsa da, gerçekten bu konu üzerinde düşünmek isteyen herkese yol gösterebilecek bazı sorular da vardır:

1. Beni tatmin eden nedir? Size tatmin ve tatmin duygusu veren etkinlikleri veya deneyimleri düşünün.

2. Hangi değerler benim için önemli? Kararlarınıza ve eylemlerinize rehberlik eden ilkeleri ve inançları ve bunların amaç duygunuzla nasıl uyumlu olabileceğini düşünün.

3. Ne hakkında tutkulu hissediyorum? En tutkulu hissettiğiniz nedenleri, sorunları veya faaliyetleri ve bu tutkuyu bir amaç duygusuna nasıl yönlendirebileceğinizi düşünün.

4. Benzersiz diyebileceğim güçlü yönlerim ve yeteneklerim nelerdir? Üstün olduğunuz ve yapmaktan zevk aldığınız şeyleri, bir fark yaratmak için bu güçlü yönleri nasıl kullanabileceğinizi düşünün.

5. Kişisel ve profesyonel hedeflerim nelerdir? Kişisel ve profesyonel yaşamınızda başarmak istediğiniz şeyleri ve bu hedeflerin amaç duygunuzla nasıl uyumlu olabileceğini düşünün.

6. Dünyada nasıl bir etki yaratmak istiyorum? Topluluğunuzda veya toplumunuzda görmek istediğiniz değişiklikleri ve bu değişiklikleri yaratmaya nasıl katkıda bulunabileceğinizi düşünün.

7. Nasıl bir insan olmak istiyorum? Somutlaştırmak istediğiniz nitelikleri, özellikleri ve bu özelliklerle uyum içinde yaşamının size nasıl bir amaç duygusu verebileceğini düşünün.

ÇALIŞANLAR NASIL MOTİVE OLUR ?

“Zorluklara yolunuza çıkan engeller olarak değil, kendinizi geliştirmenizi sağlayacak fırsatlar olarak bakın.” Daniel Pink

İnsanların nasıl motive olabildiği konusu uzun bir tarihsel geçmişe sahip. Daniel Pink, ödül ve ceza yöntemleriyle, kişide motivasyon duygusunun tetiklenmesinin artık geçerli olmadığını vurguluyor. Kişilerin içsel motivasyonu, dışsal faktörlerden çok daha etkili ve süreklilik açısından da önemli. Pink, buna Motivasyon 3.0 diyor.

Buna göre, motivasyon insanların ödül ve cezada gibi dışsal etkenlerle değil; bir işte ustalaşmaya çalışması, amacının olması ve özerkliğe sahip olmasıyla sağlanıyor. Özellikle yaratıcılık gerektiren işlerde ödül ve ceza yöntemleri, tam tersine, yıkıcı bir etki yaratabiliyor ve yaratıcılığı engelliyor.

1- Özerklik:

Çalışanların özerk bırakılması, Psikolog Mihaly Csikszentmihalyi'nin de akış durumu için öne çıkardığı bir unsur. İyi yöneticilerin, çalışanlarına özerk bir alan sağladığını ve çalışanları kontrol etme isteklerini törpülediklerini vurgulamıştır Csikszentmihalyi. Daniel Pink de çalışan motivasyonunun sürekli olması için, yöneticilerin çalışanlara belli bir seviyede özerklik tanıması gerektiğini söylüyor.

- "İyi insanları işe alın ve onları rahat bırakın." Daniel Pink

2- Ustalaşma:

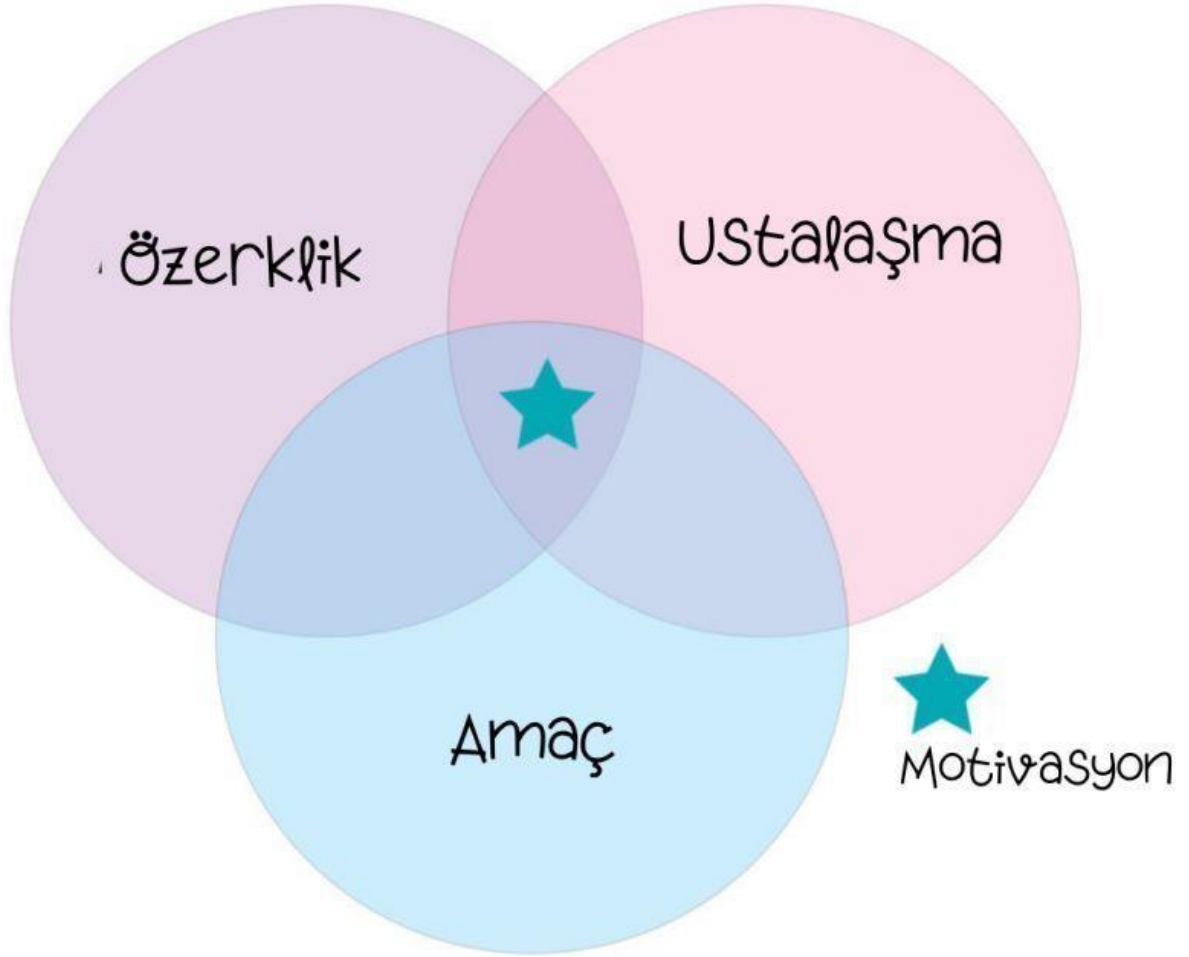
Kişinin, bir işte ustalaşmak için uzun, yorucu; fakat tatmin edici bir yolculuğun önemsenmesi gerekiyor. Her gün aynı görevleri yerine getiren bir kişinin gelişmesi ve ustalaşması beklenemez. Çalışanların her gün yeni şeyler öğrenmesi ve akış halinde kendini geliştirerek ustalaşması içsel bir motivasyonun ana unsurudur.

- “Saat 9-6 arasında bizi mutlu eden, ne kadar para kazandığımız değildir. Bizi mutlu eden, kendimizi gerçekleştirmede işimizin payının olup olmadığıdır.” Daniel Pin

3- Amaç:

Yapılan işte sadece verilen görevleri ve hedefleri yerine getirmekten ziyade daha yüksek bir amaca hizmet ettiğini düşünen biri, içsel motivasyonunu sürekli kılmakta zorlanmaz. Simon Sinek, Neden ile Başla kitabında, ilham veren liderleri diğer liderlerden ayıran şeyin bu amaç duygusu olduğunu vurguluyor.

- "Amaç, yaşamak için gereken hareket enerjisini sağlar. Evrim, kendisinden sonra da var olacak bir şeyler yapma isteğine sahip insanları başarıyla seçiyor," Daniel Pink, Drive

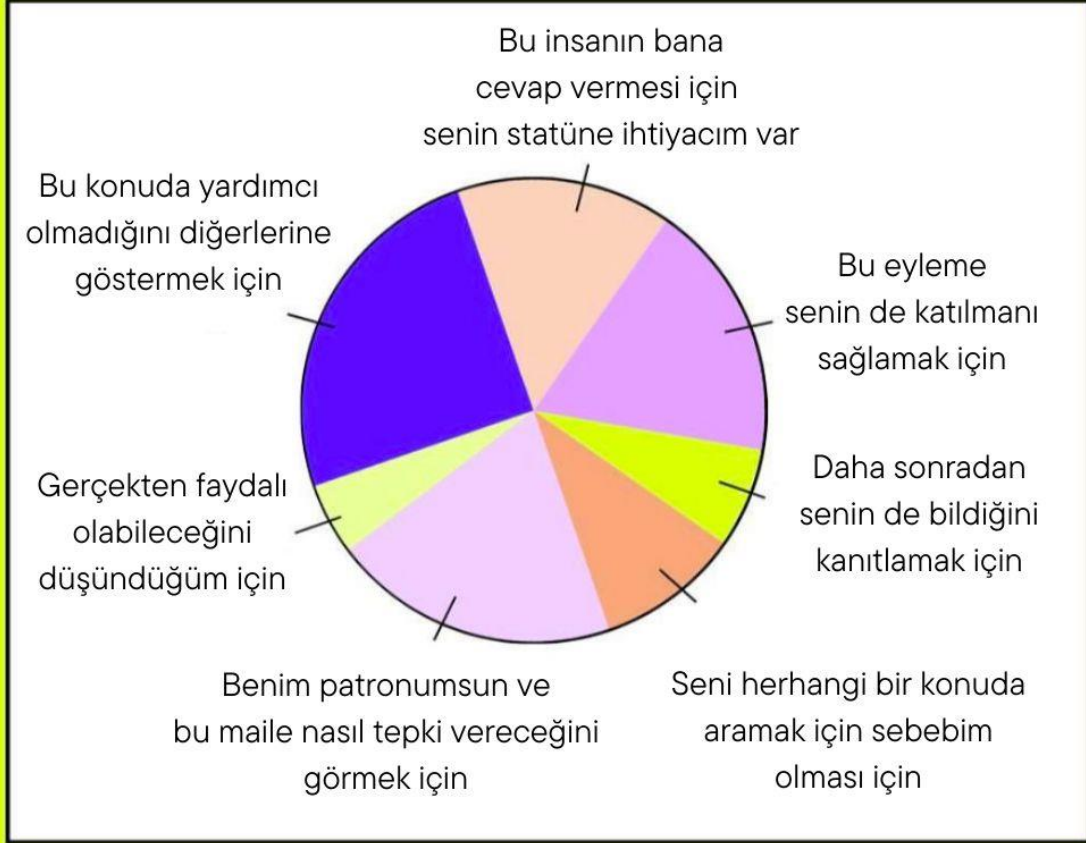


CC'YE EKLEMEK

Bu mailde seni neden CC'ye ekledim?

Bazı maillerde neden alıcılardan biri olduğumuzu merak ederiz. Örnekler ve sebepler çoğaltılabilir...

Seni Neden CC'ye Ekledim?



YÖNETİCİLERE 9 TAVSİYE

- 1.Yönetmek düzeltme işi değil önleme işidir.
- 2.Risklerini yönetemeyenler krizlerini yönetmek zorunda kalırlar.
- 3.İsraf başka, masraf başka ! "İsraf etmeden değer üretin"

- 4.Salon generali değil saha Komutanı olun !
- 5.Emrivaki yönetici değil hizmetkar lider olun.
- 6.Taltif aleni, tecziye münzevi olmalı !
- 7.Kurum içi girişimciliğin önünü açın, teşvik edin.
- 8.Unutmayın! Motivasyon-İnovasyon arasında pozitif bir ilişki var.
- 9.Dinleyin, dinlenin, demlenin en son dillenin..!

İSRAF



GENEL MÜDÜR İŞ HAYATI VE ÖZEL HAYAT DENGESİNİ NASIL KURABİLİR

- Genel Müdürlük işi geliri, imkanları ve saygınlığı yüksek olmasına karşılık stresli ve zor bir iştir.
 - Tam bir bağlılık ve adanma ister.
 - Kostümlü olarak sürekli sahnede olduğunuzu düşünün.
 - 1 numara sizsiniz.
 - En yakışıklı veya en güzel veya en şık.
 - Bütün ışıklar sizin üstünüzdedir.
 - Makam odanız ve makam arabanız, kişisel eşyalarınız statünün zirvesidir.
 - Herkes imrenerek veya kıskanarak sizi izlemektedir.
 - Genel Müdür, kendi hayatını yaşayan bir kişiden çok zor bir rolü oynayan aktör gibidir. Büyük patronla ilişkiler, ekip, şirket, çalışanlar, sektör, rakipler, devletle ilişkiler, yurt dışı bağlantıları, hukuki konular, krizler.
 - Her biri anında meydan okuyucu sorunlara dönüşebilir.
 - Bir sürü toplantı, randevu, eposta, telefon görüşmesi, mesajlaşma ile gelen stres Genel Müdürün enerjisini kısa sürede tüketebilir.
 - Tabi Genel Müdürün ailesi, eşi, çocukları, ebeveynleri, arkadaşları, onların sorunları ve Genel Müdürden istekleri veya talepleri de ayrı bir stres konusudur.
 - Genel Müdürün bu kadar stresin olduğu bir dünyada, iş-özel hayat dengesini kurabilmesi ancak iyi bir danışmanla mümkün olur.
 - Danışmanı iyi değilse, Genel Müdürün ekibi de ailesi de yeterince sağlam değildir. Stresle başa çıkması zorlaşır. Kafa karışıklığı, kararsızlık, kaygı, şüphe ve korku, hatalar, yanlışlar, başarısızlık, mutsuzluk, hayal kırıklığı, sağlık sorunları artabilir ve Genel Müdürü tüketebilir.
 - Danışmanı iyiye, Genel Müdürün kafası nettir, ne yapacağı, kimle ve nasıl yapacağı tanımlıdır, kararlılığını, azmini, başarı seviyesini ve rol modeli olma niteliğini yükseltir, ekibini ve ailesini güçlendirir, ilham verir.
- Patron ve CEO içinde geçerlidir.

**Bir Genel Müdür iş hayatı özel hayat
dengesini nasıl kurabilir ?**

BİR GENEL MÜDÜR NASIL OLMALI ?

Genel Müdürün nasıl olması gerektiği konusunda Genel Müdür-Kaptan, şirket-gemi, ekip-mürettebat benzerliği bize yol gösterebilir.

Genel Müdür kendisini kaptan, şirketi gemi, ekibi de mürettebat gibi görmelidir. Kaptan için mürettebatı çok önemlidir. Onlarla kader birliği yapmıştır. Mürettebat Kaptana güvenir ve ondan güç alır.

Genel Müdür için de ekibi aynı derecede önemlidir. Ekibiyle kader birliği yapmalıdır. Genel Müdür ekibin güvenini kazanmalı ve onlara güç vermelidir. Özellikle fırtınalı denizler kaptanlar için büyük sınavlardır. Krizler de Genel Müdürler için büyük sınavlardır.

Kaptan pusula, harita ve navigasyon kullanmada yanlışlık yaparsa gemi denizde kaybolabilir, herkes ölebilir veya taşıdığı yük zamanında ulaşamaz. Genel Müdür yol haritasında hata yaparsa şirket bataabilir, ekip işsiz kalabilir.

Kaptan fırtınalı denizlerde cesaretini kaybederse mürettebat da yapabileceği işleri yapamaz hale gelebilir ve yolculuk bir felaketle sonuçlanabilir. Eğer Genel Müdür krizlerde kararsız olursa, ne yapacağını şaşırırsa, ekip de kararsız olur, şüpheye düşer ve şirket felç olur.

Denizde, zor zamanlarda mürettebat arasında huzursuzluk artabilir ve Kaptana başkaldıranlar olabilir. Gemicilikte kaptana isyan en büyük suçtur ve cezası çok ağırdır. Kriz durumlarında ekipte güvensizlik olabilir ve Genel Müdüre karşı çıkanlar olabilir. Genel Müdüre karşı çıkmak Kaptana karşı çıkmak kadar büyük bir suç değildir ama Genel Müdür de ceza verebilir.

Bir kaptan, mürettebatıyla fırtınalı denizlerden geçip gemisini limana getiriyorsa başarılıdır.

Bir Genel Müdür de ekibiyle kriz ortamlarından çıkıp şirketinin ciro ve karlılık hedeflerini yakalıyorsa başarılıdır.

Bir Genel Müdür nasıl olmalı ?

Patron, CEO, Genel Müdür Yönetim Ekibini Nasıl Oluşturmalı?

Bilindiği gibi yönetim teorisi ordulardan ilham almıştır. Biz de bu ilhamla Patron, CEO, Genel Müdürü Genel Kurmay Başkanına, Satış-Pazarlama Müdürünü Kara Kuvvetleri Komutanına, Üretim/Operasyon Müdürünü Hava Kuvvetleri Komutanına, Mali ve İdari İşler Müdürünü ise Deniz Kuvvetleri Komutanına benzetiyoruz.

Nasıl savaşta bu dört komutan bütün gücü yönetiyorsa, şirketin bütün gücünü de bu dört yönetici yönetir.

- Mali ve idari işlerin doğası gereği tanımlılık seviyesi yüksek, belirsizlik seviyesi düşüktür, uzman, uygulayıcı ve sebatkar rollerini iyi oynayabilen kişiler bu ortamda kendini gösterir.

- Üretim / operasyon işleri de aynı türdedir ve hazırlanan planın icra edilmesi kolaydır. Burada da uzman, uygulayıcı ve sebatkar rollerini iyi oynayabilen kişiler öne çıkar.

- Satış pazarlama işleri de bir dereceye kadar böyledir. Ama ikna edici rolünü oynayabilecek kişilere de ihtiyaç duyulur.

Ancak yönetim işleri, doğası gereği tanımlılık seviyesi düşük, belirsizlik seviyesi yüksek işlerdir. Aniden kriz çıkabilir. Plan birden değişebilir. Hiç beklenmedik gelişmeler yaşanabilir.

Nitelim S&P 500 şirket sıralamasına 1982 yılında girebilen küresel şirketlerle 2022 yılında girebilen şirketlere bakıldığında, çok çok az şirketin hayatta kaldığı ve kendini sürprizlere, değişime uydurabildiği görülecektir.

Türkiye'deki Patronların, CEO'ların, Genel Müdürlerin en çok zorlandığı konulardan biri de bu bağlamda, belirsizlik seviyesi yüksek, tanımlılık seviyesi düşük ortamlarda felç olmayacak, hareket kabiliyetini sürdürebilecek yönetim ekipleri oluşturabilmektir.

Bunun için Patron, CEO, Genel Müdür, yönetim ekibinde uzman, uygulayıcı, sebatkar, ikna edici rollerini oynayan kişilerin yanında sonuç alıcı, sorun çözücü ve esnek rollerini oynayabilecek kişileri de çalıştırabilmelidir.

• Eskinin makine şirketi, şimdi artık yerini yaşayan bir organizma modeline bırakmaktadır. Makine türü şirket modeli ilk olarak Henry Ford'un çağdaşı Frederick W. Taylor tarafından ortaya konmuştur. Taylorizm şeklinde de anılan bu model, bilimsel yönetimi esas alan ve günümüz endüstri mühendisliğinin de temelini oluşturmaktadır.

İSTİHARENİN 5 ADIMI

- 1-Önce ÇOK kişiyle konuşursun.
- 2-Sonra AZ kişiyle tartışırsın.
- 3-Nihayet TEK başına karar aşamasına gelirsın.
- 4-Karar sürecine niyet eder üzerinde uyursun.
- 5-Uyandığında kendi kararın oluşur.



Şeref Oğuz

KAMU SPOTU

12 Haziran
2024 İstanbul

Hayati kararlar öncesi

Hayati kararları almadan önce...

1-ÇOK kişiyle konuş, 2-AZ kişiyle tartış ve 3-TEK başına karar ver. Çok kişiyle konuşup, **ham bilgi toplarsın**. AZ kişiyle tartışır bu bilgilerden **alternatif görüşler** elde edersin. (**istihare**) ve nihayet **TEK başına karar** vereceksin. İş dünyası da **istihare** kullanır. Adına istihare değil; "**üzerinde uyumak**" diyerek... Misal çok önemli bir **yatırım kararı** öncesi, çok kişiyle saatlerce, günlerce hatta haftalarca tartışılır, **bilgi** toplanır, **araştırma** yapılır, **sunum** hazırlanır. Sonrasında **karar haftası** gelir, çatar... **AZ kişiyle** (genelde yönetim kurulu ve danışmanlar) **müzakere** eder, **360 derece değerlendirmeler** yapılır. Sonra şu karar alınır; **2 gün üzerinde uyumak**... Ve karar toplantısında herkes, nihai fikrini açıklar; **evet** ya da **hayır**. **Yapalım veya yapmayalım**. Kabul veya ret... Neticede istihare, **İnsanın içindeki bilgeliği açığa çıkarmak** ve kararları **daha nitelikli hale getirmek** için neden kullanılmasın ki?

**HAYATİ KARARLARIN
SANA İLHAM OLMAZ MI?**

@serefoguz

PATRONLAR VE ÇALIŞANLAR

Patronla (veya üst yöneticisiyle) ilişkisi kötü olan çalışanlar:

- Patronun yanında rahat bir şekilde hareket edemez.
- Patronun olduğu ortamlarda gergin ve huzursuz olur.
- Patronu tarafından yetiştirilmeye veya yönlendirilmeye kapalıdır. Yetki sahibi kişilerle rahat iletişim kuramaz.
- Patronla ilişkilerinin zayıflığından dolayı verimli bir şekilde çalışamaz.

Patronla (veya üst yöneticisiyle) ilişkisi iyi olan çalışanlar:

- Patronla iyi iletişim kurar.
- Patronun ne istediğini anlar ve yapar.
- Patronun iyi biri olduğunu düşünür ve daha sıkı çalışır.
- Kendisini yetiştiren ve rahat bir şekilde davranmasını sağlayan patrona saygı duyar ve ondan öğrenmek ister.
- O pozisyonda kendisinden önce çalışanlardan, patronu ve beklentilerini öğrenmeye çalışır.
- O pozisyonda kendisinden önce çalışanlardan, patronu ve beklentilerini öğrenmeye çalışır.
- Zorlu işlere talip olur ve bu işleri kendini geliştirmek için kullanır.
- Daha iyisini yapma isteği duyar.

Patronların (üst yöneticilerin), çalışanların %50'siyle sorunları var.

Bir patronla bir çalışan uzun süre birlikte olamaz.

Ya patron çalışanı bırakır ya da çalışan patronu.

Bazen patron veya çalışan değişikliği iyi bir çözüm olabilir.

Bizim tecrübemize göre, patronla çalışanın ilişkisinin bozuk olmasının nedenleri:

Patronla, çalışan arasında kişilik, dürüstlük, etik, değerler, yönetim, iş yapma biçimi,

iş temposu ve motivasyon tarzı konularında uyumsuzluklar olabilir.

Patron, çalışanı küçük görüyor veya ona saygı duymuyor olabilir ya da tam tersi çalışan, patronu küçük görüyor veya ona saygı duymuyor olabilir.

Patron, çalışanın yaptığı işi, kendisi yapmış gibi gösterebilir ve bu çalışanı gücendirebilir.

Patron, çalışanın kendini sandığı kadar iyi olmadığını düşünebilir ve bu nedenle, çalışan patronun kendisine haksızlık yaptığını düşünebilir.

Sizce, patronla çalışanın ilişkisinin bozuk olmasının nedenleri neler?

ZAYIF BİR ŞİRKET KÜLTÜRÜNÜN **UYARANLARI NELERDİR ?**

1. Ekip olamamak ve iletişim eksikliği.
2. Motive olmayan çalışanlar.
3. İşin takdir edilmemesi.
4. İş-yaşam dengesi eksikliği, günün her saatinde çevrimiçi olması beklenen çalışanlar.
5. Şirket ve proje yönlendirme eksikliği.
6. Kapsam kayması, tanımlanmış iş sorumluluklarının dışına çıkılması.
7. Aşırı eleştiri.
8. Şirketin kötü kamuoyu imajı, kötü itibarı veya düşük müşteri memnuniyet oranı.
9. Agresif siyasi görüşler (İşyeri siyasetten uzak kalmalıdır.)
10. İş birliği yerine rekabet; bireysel başarı için ekip çalışmasını feda etmek
11. Temel şirket değerlerinin olmaması.
12. Yüksek işten ayrılma oranları; Sağlıklı bir işyeri kültürü, çalışanların kalma olasılığını artırır. Kötü bir kültür onları uzaklaştırır.
13. Maaşların piyasa ortalamasından düşük olması.
14. Çalışanların mola veremeyecek kadar çok işlerinin olması.
15. Çalışanların sıkılmış ve mutsuz olması.

ŞEREF OĞUZ SÖZÜ



KANBAN METODU VE DEĞER AKIŞLARI

Ne yaptığını bir süreç olarak tanımlayamıyorsan, ne yaptığını bilmiyorsundur.” — Dr. W. E. Deming

Kanban metodunun üçüncü pratiği olan akışı yönet, akış değeri ve işi yönetin; çalışanların kendi kendilerini yönetmesine izin verin prensibine dayanır. Akış, bir işin bir durumdan farklı bir duruma geçmesi demektir.

Yapılacak (3)	Yapılıyor (2)	Tamamlandı
Şu Özelliği yap Şu Özelliği test et	Bu Özelliği test et O Özelliği test et	A özelliğini yap B özelliğini yap

En basit akış örneği olarak kişisel Kanban tahtası gösterilebilir. İlk iş durumu “Yapılacak”, sonraki ikinci iş durumu “Yapılıyor” ve son iş durumu ise “Tamamlandı” bölümüdür. Bu akışa giren bir iş, belirtilen üç iş durumundan akarak tamamlanır. Akışı yönetmeden önce, “görselleştirme” ve yapılan “işleri sınırla” pratiklerini devreye almakta fayda vardır.

Akış ne kadar sürtünmesiz ve hızlı olursa o kadar iyidir. Çünkü ortaya konan değere bir an önce kavuşulmuş olur. Akış mantığı demek; sistem içerisinde darboğazların olabileceğini kabul etmek ve bu dar boğazlara karşı tetikte olmak demektir.

Alan bilgisi

Akışı yönetmeden önce akışı ortaya koymak gerekir. Akışın hakkını verebilmek için, içerisinde bulunulan alan bilgisini (bankacılık, sigortacılık, insan kaynakları, araç kiralama, yazılım geliştirme vb) ve bu alana ait aktiviteleri iyice kavramak şarttır.

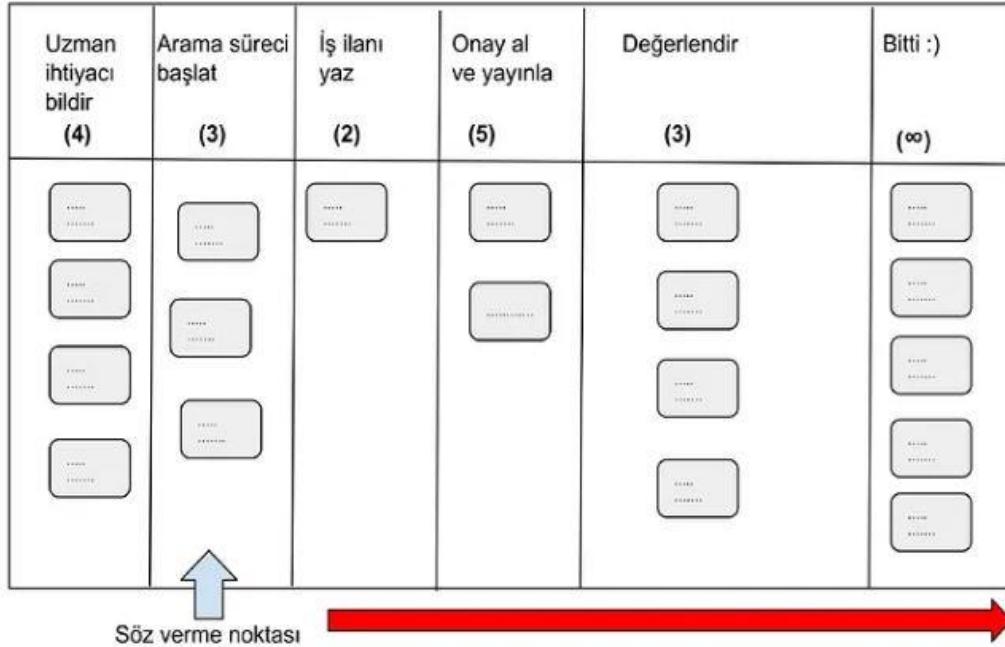
Örnek vaka çalışması: İnsan Kaynakları

Bu vaka çalışmasındaki amaç, büyük bir yazılım firmasındaki insan kaynakları departmanının değer akışlarını çıkarıp, Kanban metoduna uygulamasını ortaya koymaktır. Kanban metodunun pratiklerini ortaya koymadan önce, tüm akışı hikayeleştirmek; rolleri, aktiviteleri ve iş tiplerini keşfetmek son derece önemlidir. İşte yazılım uzmanı bulma hikayesinin kısa versiyonu :

Yazılım bölüm müdürü, yeni bir yazılım uzmanı ihtiyacı için insan kaynaklarına müracaat eder. İnsan kaynakları bu ihtiyaç için ilan hazırlar ve yayına alır. Gelen özgeçmişleri yazılım departmanı ile birlikte değerlendirerek en uygun uzman bulunur.

Bu yazılı hikaye tüm detayları içermemektedir. Metin üzerindeki mevcut akışlar çıkarılmaya kalkıldığında; gözden kaçan roller, aktiviteler ve iş tipleri olabilir. Bu tür problemlerle baş edebilmek için, yine Kanban metodunun işaret ettiği görselleştirme pratiğinden hareketle aynı hikayeyi “Domain StoryTelling” metodunu kullanarak görselleştirip, baştan bakalım.

Bu hikayemizde, bahsedilen yazılım uzmanı ihtiyacını karşılamak için toplam yedi akış noktası keşfedilmiştir. Her bir adımın kimden geldiği, ne istendiği ve çıktısı detaylı bir biçimde ortaya konmuştur. İK sürecinin “Domain StoryTelling” metodu ile görselleştirilmesinin ardından aktiviteler Kanban tahtasında kolayca yerini alabilir.



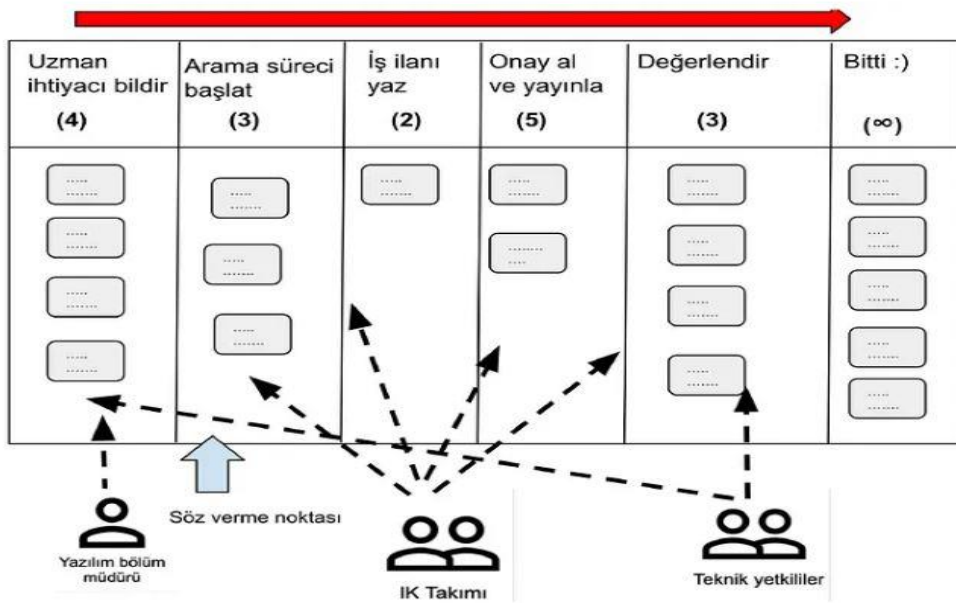
Kanban tahtası soldan sağa doğru akan bir nehir gibi düşünülebilir. Bu akış her zaman istediğimiz gibi gerçekleşmeyebilir. Örneğin, sisteme sokulan aşırı iş miktarında kaynak eksiklikleri ve bağımlılıklardan dolayı tıkanmalar ve hatta akışın durma noktasına geldiği zamanlar olabilir. İşte tam bu noktada, görselleştirme pratikleri sayesinde “her düzeyde liderlik eylemlerini teşvik edin” prensibi hayata geçirilebilir.

Kanban tahtası vasıtasıyla İK için değer akışlarını görselleştirerek, mevcut akışı yönetmek çok daha kolay hale gelir. Akış içerisinde akacak olan; iş tipleridir.

Pozisyon : Uzman Android Geliştirici
Talep eden birim : Yazılım Departmanı
Başlama tarihi : 2020-02-20
Öncelik : Standart

İnsan kaynakları sürecini yönetmek için sadece üç kolondan oluşan bir Kanban tahtası da (Yapılacak > Yapılıyor > Bitti) iş görebilirdi ama tam bir çözüm sağlayamazdı. Kanban metodu, Kanban tahtasının çok ötesinde bir potansiyele sahiptir.

Organizasyonların en çok zorlandıkları noktalardan birisi de koordinasyon noktasıdır. Çünkü, doğru zamanda, doğru işi, doğru ekibe yaptırabilmek kolay değildir. İşte bu aşamada, değer akışlarını “Domain StoryTelling” metodu ile hikayeleştirip sonrasında Kanban pratikleri uygulandığında; koordinasyon problemlerine karşı sağlam bir tedbir alınmış olur.



Yukarıdaki Kanban görseli içerisinde değer akışları ve takımların katkı noktaları net bir biçimde gösterilmektedir. Bu değer akışı sayesinde doğru zamanda, doğru işi, doğru ekibe yaptırma fırsatı yakalanır. Yani, “İş şu an hangi aşamada”, “Kim hangi işle uğraşıyor?”, “Bir sonraki adım nedir ?” sorularının cevapları görsel bir şekilde cevaplanmış olur.

STRATEJİK PLANLAMA NEDİR ?

Stratejik Planlama; Şirketin içinde bulunduğu durum ile ulaşmayı hedeflediği durum arasındaki yolu tarif eder

Şirketin; hayallerini, vizyonu nu gerçekleştirmek için tüm şirketi kapsayacak şekilde atılan adımların makro ve mikro seviyede planlanmasıdır. Stratejilerin belirlenmesi gelecek için önemlidir ancak; stratejilerin yaratıcı düşünceler ile uygulanabilir olmasını sağlamak, stratejik düşünmenin, stratejik değişimin özümsemesini sağlayabilmek değişimin, dönüşümün, sürdürülebilirlik ve gelişimin başarısı için ana etkidir.

Stratejik Planlamada aşağıda belirtilen dört temel sorunun cevabının bulunması ile stratejilerin belirlenmesi gerekir.

- Neredeyiz?
- Nereye ulaşmak istiyoruz?
- Ulaşmak istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
- Başarımız nasıl takip eder ve değerlendiririz?

Stratejik Planlama Uygulamasında 4 Aşama

1) Kurumsal İş Analizi Aşaması

Bu aşamada Şirketin; Dış faktörlerinin ve İç faktörlerinin analizi ile; risklerini fırsatlarını gelişim ve değişim alanlarının tespiti ile kurumun nerede olduğuna dair mevcut durum analizi yapılır.

Yapılacak Analizde İşletme'nin;

- Karar Alma Süreçleri
- Geleceğe Bakış Açısı Vizyonu
- Sürdürülebilir Rekabet Avantajı
- Sürdürülebilir Müşteri Avantajı
- İşletme Kültürü
- İşletmenin Gelişim Yönü
- Organizasyonun Etkinliği

- Kaynak Kullanım Verimliliği
- Uyumlu Dengeli İşletme Modeli

Her bir konu başlığını departmanlar bazında irdelenmesi ve mevcut durum ile ilgili sonuçların elde edilmesi sürecidir.

2) Kurumsal İş Analizinden ele edilen sonuçlar yönler ölçeğinde fırsatlar ve tehditler değerlendirilerek seçeneklerin ortaya konulması ile aksiyon planları oluşturulur.

Şirketin varoluş gerekçesi misyon ve temel ilkeleri doğrultusunda, arzu edilen gelecek vizyonuyla, stratejik amaç ve hedefler belirlenir.

3) Stratejik Amaç ve Hedefler doğrultusunda işletmenin kısa – orta – uzun dönem spesifik, somut ölçülebilir hedefleri; birimler düzeyinde dağıtılarak her bir birimin kısa ve uzun dönem amaç ve hedeflere ulaşma yöntemi, detaylı iş planlarıyla bağlantılı hale getirilir.

Bu aşamada PUKÖ Döngüsünden yararlanmak doğru yaklaşım olacaktır. Pukö Döngüsü; ürünleri, kişileri, hizmetleri ve süreçleri iyileştirmek için yinelemeli bir yaklaşımdır.

PUKÖ DÖNGÜSÜ SÜRECİ

- Planla
- Uygula
- Önlem al
- Kontrol et

İşin kimler tarafından; nerede, nasıl, ne zaman ve ne kadar sürede yapılacağını planlanması, yapılan planlamanın belirlenen kişiler ve yöntemlerle gerçekleştirilmesi, belirlenen hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmediğinin kontrol edilmesi, olası sapmaların ilgili kişilere bildirilmesi ve planlanan faaliyetler ile yapılan uygulamalar arasında ortaya çıkan farklılıkların, sapmaların nedenleri araştırılır, bunların ortadan kaldırılmasına yönelik faaliyetlerin gerçekleştirilmesi sürecidir.

4) İzleme, değerlendirme; işletmenin performansının stratejik hedefler doğrultusunda değerlendirilmesi eksik yönlerle ilgili iyileştirme faaliyetlerinin planlanması sonuç aşaması sürecidir.

Stratejik planlamanın başarısı için; etkin bir planlama, gerçekçi bir gelecek konumlandırma, doğru zamanlama, tüm şirket çalışanlarının plana inanması ve stratejik planı özümsemesi, en önemlisi çalışmaların düşü gücüne sahip çıkmak gerekir

İŞ BİTİRİCİ OLMAK

Stressiz Bir Yaşam İçin Planlama Hileleri

Bu bir kitap özeti yazısıdır. Ama önce hikayesini anlatmalıyım.

Sene 2013. Birlikte çalıştığım yöneticim bana “İş Bitirici” kitabını önermişti. O dönemde çok fazla okumama rağmen sıra bu kitaba gelmemişti, sonra da aklımdan çıkıp gitti. Fakat bu arada hem

kendi hayatımda çok sayıda projeyi ve iş modelini birlikte yürütmeye çalışırken zorlandığım zamanlar oluyor hem de hikayelerini dinlediğim danışanlarımdan alt satırlarda “işleri yetiştirememekten kaynaklı stres”i sık sık duyuyordum. Bu kitap bundan birkaç ay önce yeniden karşıma çıktı ve okumaya niyetlendim. Türkçe baskısının bitmiş olduğunu öğrendim. Sebebini bilmiyorum, yayınevi artık kitabı basmıyormuş, hiçbir yerde de son baskısı kalmamış. B planı olarak Boğaziçi'nin kütüphanesine başvurdum, kitap kütüphanede değildi. Beni başarıya ulaştıran C planım kitabın orijinal pdf'ini bulmaktı. Kimileri için A planı olabilir bu, ben pek online kitap okuyucusu olamadım henüz, o nedenle C'ye kadar düştü o ayrı bir hikaye. Velhasılı neticede kitabı (DAVID ALLEN – GETTING THINGS DONE) okudum. Beğendiğim, doğrudan yöntem içeren bazı kısımlarını Türkçe'ye çevirip yorumlayarak siz kıymetli okuyucularla paylaşmak istedim.

Faydalı olmasını dilerim.

YÖNTEM 1: KİŞİSEL HEDEF BELİRLEME

Kişisel hedeflerinizi hangi vade ile yaparsınız? David Allen'ın önerisi 3 aylık hedeflerinize odaklanmanız yönünde. Eskiden yıllık hedefler yapardık ancak artık dünyalarımız daha hızlı dönüyor. Değişim daha sık yaşanıyor. Aynı zamanda motivasyonu koruyabilmek için de kısa vadeli hedefler daha uygundur. Hedefleri belirlerken elbette SMART olmasına özen göstermek lazım. SMART hedefin anlamını ve baş harflerini aldığı sözcüklerin açılımını bilmeyenler için minik bir not düşeyim:

Specific – Belirli

Measurable -Ölçülebilir

Attainable- Ulaşılabilir

Relevant- Sonuç odaklı

Timebound – Zamanı belli

SMART hedeflerimiz olmadığı sürece bence hedefimiz pek de yok demektir. Stephen R. Covey çok sevdiğim “Etkili Kişilerin 7 Alışkanlığı” kitabında bununla ilgili şöyle der: “Zihinde, sondan başlamak demek varmak istediğiniz noktanın net olarak anlaşılması ile başlamak demektir. Bu, nereye gittiğinizi bildiğiniz anlamına gelir. Böylelikle de şu an nerede olduğunuzu ve doğru yönde devam edebilmek için atmanız gereken adımların ne olduğunu belirlemeniz iyi olacaktır.

Bir örnek vermek gerekirse, sağlıklı olmak istiyorum diyelim. Bu cümle bu haliyle bir hedef olmak için yeterli değildir. Benim için neyin daha sağlıklı olduğuna bakmalıyım önce. Örneğin düzensiz beslenme dolayısıyla aldığım fazla kilolar sağlığımı tehdit ediyor olabilir. O halde:

6 ay sonra şu an olduğum kilodan 3 kilo daha azına (55 kiloya) ulaşabilmek için, haftada 3 gün en az 45 dakika spor yapıp daha fazla taze sebze yiyeceğim, şeker, yağ, tuz ve kırmızı et miktarını azaltacağım.

YÖNTEM 2: HAFTALIK GÖZDEN GEÇİRME

Hedefleri 3 adımda gözden geçirmeliyiz.

1. Şu 3 soruya cevap verin

- Önümüzdeki 7 gün için kişisel önceliklerim neler olacak?
- Öncelikli projelerim neler?
- Bunlar için ne kadar zamanım olacak?

Gelecek hafta için yüzlerce öncelik seçmek çok da mantıklı olmayacaktır. Zihninizi dağınık hale getirmeyin. Gerçekçi bir zaman planı ile sizin için önemli olan önceliklerinize odaklanın.

2. Proje görevleriniz için zaman planı yapın.

Az önceki sorulara verdiğiniz cevaplar doğrultusunda sonraki 7 gününüzün ajandasını yapın.

3. Yapılması gereken çok fazla iş ve çok sayıda adım olduğunda ne yapmalısınız? 2 seçeneğiniz var: Ya hemen yapacaksınız ya da ileri bir tarihte yapmak üzere planlamaya alacaksınız. Eğer hemen yapacaksanız tek tek hangi adımları uygulayacağınızı not edin. Eğer uzak gelecekte yapacaksanız her ay gözden geçireceğiniz hedef listenize dahil edin. Bu yöntemle, hedeflerinizi ve yapmanız gerekenleri unutmayacaksınız.

Günlük hedeflerinizi gün içinde 2-3 kez gözden geçirin. Böylece aklınızdan çıkmasını önlersiniz ve attığınız adımları niçin attığınızı bilirsiniz.

- 3 aylık hedeflerinizi her çeyreğin sonunda gözden geçirin.
- Stratejileriniz arasında başarılı olanlar ve olmayanlar nelerdi?
- Hangi hedefleri çıkarmalı veya değiştirmelisiniz?
- Enerjinizin % kaçını hedeflerinizi gerçekleştirmek için kullandınız?

YÖNTEM 3: HEMEN YAP/DELEGE ET/SONRAYA BIRAK

Diyelim ki yapılacaklar listenizle buradan köye yol olur. Öyle çok işiniz var. Öyleyse işleri nasıl yapacağınıza dair 3 seçeneğiniz var:

- Hemen yap: Eğer bir iş 2 dakikadan kısa sürecekse hemen yap.
- Delege et: Eğer bir iş 2 dakikadan uzun sürecekse kendine şunu sor: Bunu yapmak için doğru kişi ben miyim? Eğer cevap hayır ise doğru kişiye delege et.
- Sonraya bırak: Eğer bir iş 2 dakikadan uzun sürecekse ve onu yapmak için doğru kişi sen isen, bu işi uygun zamanda yapabilmek için “Sonraki Eylemler” listesine almalısın.

Yapılacaklar listenizdeki her işi tek tek gözden geçirip hangi seçeneğin daha uygun olduğuna göre hareket ederek işlerden hızlıca kurtulabilirsiniz.

YÖNTEM 4: AJANDALAMA

Yapılacaklar listeniz çok genişse ve işleri hiçbir şekilde kategorize etmemişseniz, örneğin “3 ay sonra yapılsa da olur” diyeceğiniz bir iş bile oradaysa bu yöntemi uygulayabilirsiniz. Bu yöntemde işleri iki ana kategoriye ayırıyoruz. “Belirli bir gün ve zamanda yapılması gerekenler” ile “bir an önce yapılması gerekenler”.

Ajandada olması gereken 3 şey:

- Saati belli aksiyonlar: Yani randevular
- Günü belli aksiyonlar: Günün herhangi bir zamanına planlanabilecek olanlar
- Günü belli bilgiler: Bunlar kendinize koyduğunuz hatırlatmalar ve notlar olabilir. Örneğin, o gün birini aramayı unutmanız gerekiyor veya kredi kartı borcunuzu her ayın belli bir günü ödemeniz gerekiyor.

YÖNTEM 5: GÖZDEN GEÇİRME İÇİN 6 AŞAMALI MODEL

Ulaşılması gereken çok fazla hedef olduğunda bunları sürekli düşünmek stres sebebi olabilir. Onları bugüne olan uzaklıklarına göre 6 kategoriye ayırabiliriz.

- Şimdi: Hemen yapabileceğiniz kadar kısa süreli hedefler. Örneğin, yapmanız gereken telefon aramaları, cevaplanması gereken epostalar gibi.
- 10000 metre: Kısa vadeli hedefler. Örneğin, çocuğa bilgisayar almak, uzun zamandır ertelenen diş hekimine gitmek, sektörel bir etkinlik düzenlemek.
- 20000 metre: 1 yıl içinde yapılması gerekenler. Stratejik planlama yapmak, ekibi büyütmek için iş görüşmelerine başlamak olabilir.
- 30000 metre: 1-2 yıllık hedefler.
- 40000 metre: 3-5 yıllık vizyoner hedefler. Kariyer planlama, teknolojik gelişmelerin iş alanınızı ne yönde etkileyebileceği vs.
- 50000 metre: Hayat. Büyük resim burası. Kendinizin, şirketinizin varlık amacı nedir? Uzun vadeli hedefler ve planlamalar buraya girer.

YÖNTEM 6: AZ AKILLI BEYNİN AKILLI BEYNİN TARAFINDAN YÖNETİLMESİ

Ben çocukken babamdan ben veya annem ertesi gün için bir şey istediğimizde “bir kağıda yazıp ayakkabımın üstüne koyun” derdi. O zaman cep telefonları olmadığı için en efektif yöntem buydu. Ertesi gün eve gelirken alınacak bir şey, ödenecek bir fatura vs olduğu zaman unutmamak için sabah evden çıkarken o notu alırdı. Mutlaka sizin de ertesi gün evden çıkarken yanınıza almayı unutmanız gereken bir şeyi kapının yanına bıraktığınız olmuştur. Bu çok klasik bir kişisel yönetim hilesidir. Akıllı tarafımızla daha az akıllı olan tarafımızı bu şekilde yönettiğimiz durumlar olabiliyor.

Şimdi bu yöntemi alıp bizim konumuza taşıyalım. Gözümüzün önünde olmasının hayatımızı kolaylaştıracağı notları ajandamıza alalım. Ya da sabit bir çalışma ortamınız varsa post-it'e yazıp bilgisayar kenarına veya duvara yapıştırabilirsiniz.

Bu 6 iş bitiricilik tekniğinden aklınıza yatan ve hayatınızı kolaylaştıran en az bir tanesi olursa ne mutlu bana. Günlük hayatta pek çok şeyi ertelediğinizi biliyorum. O yüzden bu öğrendiğiniz metotlardan en uygun bulduğunuzu hemen şu anda hayata geçirmek için çalışmalara başlayın. Ertelemecilik çok sık yaptığınız bir şeyse, ertelediğiniz zaman hayatınızın nasıl kolaylaşabileceğini belki yeterince tahayyül edemiyorsunuzdur.

Bu sabah Bloomberg TV' de değerli bir akademisyenimiz "büyümenin niceliğinden daha ziyade niteliğine bakılması" gerekliliğine dair yorumlar yaparken bu mesajın konusu belirdi kafamda.

- "Kurumsal" dünyamızda olduğu kadar "kişisel hayatımızda hatta kariyerimizde" aslında büyüme "iki temel safhadan" oluşur;

- Zamanın kaçınılmaz olarak getirdikleri, yani doğal bir "şişme" sonucu olarak görebileceğimiz çoğu zaman "niceliksel" büyüme,

- "Nicelikselin" üzerine ne kadar eklemleyebilirsek o kadar değerli olacak; sağlıklı, katma değer üreten, fırsat maliyeti düşük, gelişen ve geliştiren "niteliksel" büyüme.

İkisi çoğu zaman birbirine karışır, içiçe girer, birbirini gölgeler ve kişiyi / kurumu yanıltır, gerçeği değil "serabı" gösterir.

"Niceliksel / nümerik / sağlıksız / hormonlu / dengesiz / tek yönlü büyüme" genelde çerçöpü biriktirir kapının önünde, bunu da "hasıraltı etmek, halının altına süpürmek" için uğraşıyor buluruz kendimizi çoğu zaman.

Oysa başarmamız gereken "niteliği yüksek /değer bazlı / sağlıklı / tabii / dengeli / çok yönlü büyümedir". O zaman "yükte hafif pahada ağır olan" ile devam ederiz yolumuza ve bizi diğerlerinden "farklılaştıran, rekabette ve toplumsal faydada öne çıkaran da" budur.

Temel soru; "ne kadar?" değil "nasıl?" dır. Ancak "nasıl?" doğru cevaplar üretebiliyorsa "ne kadar?" ın bir anlamı ve geleceği olabilir.

- Türkiye büyüyor. Nasıl? Parasal olarak, hizmet üzerinden, sanayinin katkısı düşerek, emeğe verdiği payı azaltarak. Rakamlar büyüyor ama nitelik zayıflıyor.!

- Şirketiniz büyüyor. Nasıl? Özsermaye eriyor, teknik iflastasınız farkında değilsiniz, tedarikçileriniz dahil ekosisteminiz zayıflıyor, yönetim kadro ve kurgunuza zaman ayırmıyorsunuz, kurumsallaş(a)madınız, pazar çeşitliliğiniz yok, ha bu arada zannınızca "dünya sizden soruluyor".! Rakamlar büyüyor ama nitelik zayıflıyor.!

- Kariyeriniz "büyüyor". Nasıl? Partiden, cemiyetten, klübden, patrondan, aileden vs. gelen kesintisiz destek var, ayak oyunlarında mahirsiniz, şirket içi politikalarda kilit oyunculara tekelinize almışsınız, ilerlemişsiniz. Siz de biliyorsunuz ki normal şartlar altında size bir bakkalın kasasını teslim etmezler ama koca şirketin C-seviyesini vermişler. Rakamlar büyük ama nitelik düşük.!

MÜMKÜN OLAN 2 YÖNETİCİLİK STİLİ : **YANSITAN-KORUYAN**

İyi bir yönetici veya liderin başarısının bir kısmı da, ekibinin doğru işi yapmasını sağlamaktır. Talepler kuruluşlar büyüdükçe artabilir; bazen farkına bile varılmadan bir ekibin zamanını, enerjisini ve kilit işi yapma becerisini tüketebilecek durumlar yaşanabilir.

Gmail'in eski yöneticilerinden Todd Jackson, bir yöneticinin bir şemsiye veya huni olabileceğine dair oldukça akılda kalıcı bir yaklaşımdan söz ediyor; Şemsiye, işlerini yapmalarına izin vermek için ekiplerini dış etkilere korur ve Huni ise, her şeyin içeri akmasına izin verir.

Hepimiz kendi eylemlerimizi seçmek için özerklik istiyoruz ama hiçbirimiz bunalmak istemiyoruz.



A3 KAIZEN

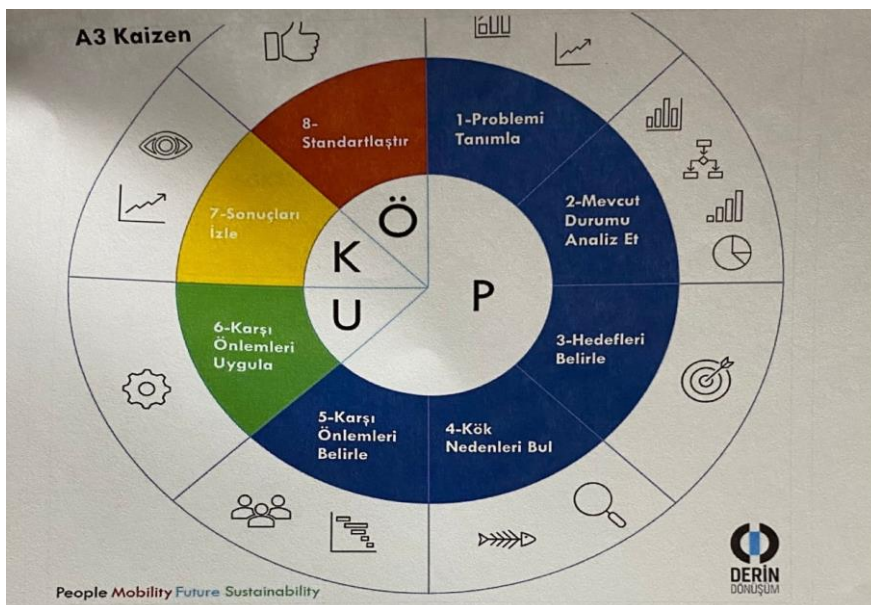
A3 Kaizen yapmayı bilmiyorsanız çok büyük şeyler kaçıırıyorsunuz! Öğrenmenizi ve uygulamanızı tavsiye ederim.

A3 yapabilmek için öğrenmeniz gerekenler;

- Veri toplama
- Veri analizi
- Grafiklerin kullanımı
- Pareto analizi
- Süreç akışı çizme
- 4M
- Genchi Genbutsu
- Ishikawa diyagramı
- Önce-Sonra kaizen
- Beyin fırtınası
- Ve bir kaç şey daha..

Yapınca ne oluyor?

- İyileştirme



OSMANLI'DA YÖNETİM

OSMANLIDA İDARECİ OLMAK İÇİN ARANAN BAZI ŞARTLAR

- 1- MUTEBER (İtibar gören, Saygın),
 - 2- MUTEDİL (Ölçülü),
 - 3- MU'TEZİM (Kararlı),
 - 4- MUTLİF (Bağışlayıcı),
 - 5- MUVAKKİT (Zamana uyan),
 - 6- MUVAFFAK (Başarılı),
 - 7- MUZAFFER (Galip),
 - 8- MÜCEDDİT (Yenilikçi),
 - 9- MÜEYYİD (Kurallara uyan),
 - 10- MÜDEBBİR (Tedbirli),
 - 11- MÜTEFEKKİR (Düşünen, fikreden)
 - 12- MÜFERRİH (Ferahlatıcı)
 - 13- MÜLTEFİD (İltifat eden)
 - 14- MÜMEYYİZ (İyiye kötünden ayıran)
 - 15- MÜNEVVER (Arif, nurlandırılmış)
 - 16- MÜMTAZ (İmtiyazlı, seçkin olmak)
- *Ahmet Vefik Paşa*



Osmanlıda Afrika



**Osmanlıdan
sonra Afrika**

ŞİRKET KÜLTÜRÜNÜN 10 İŞARETİ

1. Patronunuz iş için değil de çocuğunu spora götüreceği için ofiste olamayacağı bilgisini verebilir.

2. Sık sık kahkaha duyarsınız.

3. Yenilik ve başarısızlıklar memnuniyetle karşılanır, hiçbir durumda tedirginlik yaşanmaz.

4. Şirket el kitabı basit yazılmıştır, sade ve anlaşılır.

5. İş arkadaşlarınız farklı geçmişlere ve farklı uyruklara sahiptir.

6. Toplantılar zamanında başlar.

7. Çocuklarınız herhangi bir zamanda ofise uğrayabilir.

8. Bir toplantıda nadiren en zeki kişi olursunuz.

9. Dedikodu hızlı bir şekilde kapatılır.

10. Evden çalışmanız için size güvenilir.

Şirket kültürü, çalışan el kitabınıza yazdığınız bir cümle değildir.

Kimse görmezken bile tüm ekip ona uygun davranır.

Sizin ideal şirket kültürü tanımınızda neler olmalı?

**Disiplin, küçük adımlarla
büyük sonuçlar
elde etme sanatıdır.**

BÜYÜMEK



Şeref Oğuz

İşte büyümenin gerçek formülü

$2^3 + 5^3 = 133$
 $(2+5)^3 = 343$

Aslında formül sade; **Birleşip büyümek, büyüyüp birleşmekten** çok daha iyidir. 2 ile 5 hacmindeki iki şirket, ayrı ayrı 3'e katlanıp birleşirlerse, ulaşacağı değer 133 birim ise... Bu iki şirket önce birleşip 7 hacmine ulaştıktan sonra 3'e katlandığında ulaşacağı değer; 343 birim olur. İlkokul matematiği kadar basit bu. Mademki dünya bizi **yenilenmeye** zorluyor, bu **yeni yolda yeni ayakkabılarla yürümek** daha akıllıca olmaz mı? Zihin yapımızı "azıcık aşım, kaygusuz başım" ölçeğinden taşısak?

Misal; daha fazla işbirliği ve işbölümüne gitsek? Birlikte iş yapma becerisi, bir yandan ölçek ekonomisini oluştururken diğer yanda **kabiliyet havuzunu** geliştiriyor. Pazar risklerini azaltıyor ve rakiplere karşı **üstünlük** sağlıyor. Sorun; **iyiler ittifakı** olmayışında... Ortaklık **KOBİ** dolu ama işbirliği yapanlar çabucak **BOBİ** (büyük ve orta boy işletme) olabiliyor. **Gelişiyor, serpiliyor** ve hızla büyüyor. Ortaklık kültürünü benimsesek diyorum.

BÜYÜMEK İSTEMİYOR MUSUN?

@serefoguz

KAMU SPOTU

20 Temmuz
2024 Buzpınar

GAYRET

Dr. Şeref Oğuz
Yazar



ŞEREF SÖZÜ

**HIRS GELİNCE AKIL BAŞI
TERK EDER. İNSANDAN
HIRSI AL, YERİNE
GAYRETİ, SEBATI KOY;
MUTLULUĞA VARIRSIN**

Genel Müdür soruyor: Bu ekip, Türkiye'nin en iyi ekibi ama neden sonuç alamıyor?

Savunma sanayinde büyük bir şirket.

Şirketin Arge Proje Teşvik Danışmanı, Genel Müdüre “arge ekibiyle ilgili bir görüşseniz, iyi olur” deyip bizi tavsiye etmiş.

Şirketin 50 kişilik Arge ekibi, beş yıldır ellerindeki projeyi sonuçlandıramıyor.

Arge ekibi, alanında Türkiye'nin en iyi uzmanlarından oluşuyor, pek çoğu doktoralı, yüksek lisans yapmış, dünyanın ve Türkiye'nin en iyi üniversitelerinden mezun olmuş mühendisler.

Ekibin yöneticileri de, Genel Müdür de mühendis.

Genel Müdür, pek çok mühendis kökenli genel müdür gibi performans için bilgi ve tecrübe formülüne inanıyor ama bu formülle durumu açıklayamayınca önce bizi tavsiye eden Arge Proje Teşvik Danışmanına soruyor: “Bu ekip, Türkiye'nin en iyi ekibi ama neden sonuç alamıyor?”

Sonra aynı soruyu bize de sordu.

Biz de “sizi ekibin bilgi ve tecrübesine göre Türkiye'nin en iyi ekibi olduğunu düşünüyorsunuz değil mi? diye sorduk.

Genel Müdür “evet” dedi.

Biz de “ekibin sonuç alabilmesi için bilgi ve tecrübenin gerekli olduğunu ama durumu açıklamaya yetmediğini, bulmacanın eksik parçalarının, ekibin potansiyeli ve motivasyonu olduğunu” açıkladık.

Daha önceki makalelerde anlattığımız için burada yeniden anlatmayacağımız, potansiyel, motivasyon, bilgi, tecrübe, ev, evin temeli, mutfak, banyo metaforunu uzun uzun ve tekrar tekrar anlattık.

Çözüm ve yol haritası için ekibin potansiyelini, aşağıdaki tanımlar içinde, üç kategoride, değerlendireceğiz:

1. Uzman-uygulayıcı potansiyeli olan mühendisler, yöntem odaklıdır. Başarısını kanıtlamış yöntemleri kullanırlar. Başladıkları işi ısrarlı bir yaklaşımla bitirirler. İşin dağılan uçlarını toparlar ve birleştirirler.

2. Arge (problem çözücü) potansiyeli olan mühendisler, sorun çözme odaklıdır. Uzmanlık alanlarındaki zorlu sorunlara karşı yaratıcı çözümler geliştirirler. İnisiyatif alabilirler. Bağımsız hareket etmek ve yetki isterler.

3. Yönetici potansiyeli olan mühendisler, hem sonuç hem de insan odaklıdır. Belirsizlik ve karşı koyma durumlarında proaktif olarak harekete geçerler. Ekip üyelerine sevimsiz gelecek kararları alabilirler. Talepkârdır. İş bitiricidir. İnsanlarla ilişkileri kuvvetlidir. Çeşitli insanlarla iletişim halindedirler. Kavramsal konuları hızla anlayabilirler. Ekip üyelerini fikirlerinin doğruluğuna ikna ederler.

Genel Müdür “tamam, yapın” dedi.

Ekibi çalışmayla ilgili bilgilendirdik, kişilik envanteri uygulaması yaptık, profilleri çıkarttık ve ekibin potansiyelini değerlendirdik.

İki önemli sonuç vardı:

Ekipteki 50 mühendisten 45 tanesinde uzman-uygulayıcı mühendis potansiyeli, 3 tanesinde arge mühendisi potansiyeli, 2 tanesinde de yönetici mühendis potansiyeli vardı ama ilginç bir durum vardı : Bu kişiler yönetim kadrosunda değillerdi.

Ekibin, 5 yöneticisi de uzman-uygulayıcı potansiyeli olan mühendisti. Böyle olunca ekipte delegasyon sorunu oluyor, karar verme süreci uzuyordu. Bu da ekibin motivasyonunu düşürüyor ve potansiyeli kullanamaz hale getiriyordu.

Genel Müdüre, ekibin sonuç alamamasının nedeninin, hem arge potansiyeli olan mühendis azlığından, hem de yönetici potansiyeli olan mühendis noksanlığından kaynaklandığını izah ettik.

Şöyle bir yol haritası önerdik:

1. Şirkette üç ayrı potansiyel havuzu oluşturalım. Birincide, uzman-uygulayıcı mühendis potansiyeli olan kişiler, ikincide arge mühendisi potansiyeli olan kişiler ve üçüncüde yönetici mühendis potansiyeli olan kişiler olsun.
2. Bunun için şirkette, Genel Müdürün seçtiği 200 mühendisin, potansiyeline bakalım.
3. Arge ekibindeki, arge potansiyeli olan mühendislerinin sayısını arttıralım.
4. Arge ekibindeki yönetici kadrolarına, yönetici potansiyeli olan mühendisleri getirelim.
5. İşe alım sürecinde, arge potansiyeli olan mühendislerle ve yönetici potansiyeli olan mühendislerle ağırlık verelim, şirketteki uzman-uygulayıcı mühendis fazlalığını zaman içinde eritelim.
6. Şirketin mühendis yetenek havuzunda %30 arge mühendisi, %10 yönetici mühendis, %60 uzman-uygulayıcı mühendis kotası koyalım ve oranları koruyalım.
7. Üç yıl süresince yeni arge ekibinin oluşturulması ve oturması için destek verelim.

Genel Müdür, yol haritasını onayladı.

200 mühendisin potansiyeline baktığımızda, 163 tane uzman-uygulayıcı potansiyeli olan mühendis, 27 tane arge potansiyeli olan mühendis, 10 tane yönetici potansiyeli olan mühendis bulduk.

Genel Müdür, 27 arge potansiyeli olan mühendisi, arge ekibine atadı. 3 yönetici potansiyeli olan mühendisi, ekipteki yönetici kadrolarına tayin etti. 25 uzman-uygulayıcı potansiyeli olan mühendisin ekiplerini değiştirdi, şirketin üretim, planlama ve kalite kontrol departmanlarına tayin etti.

Böylece Arge ekibinde, uzman-uygulayıcı mühendis potansiyeli olan kişi sayısı 45'ten 15'e düştü. Argeci mühendis potansiyeli olan kişi sayısı 3'ten 30'a çıktı. Atanmış, yönetici potansiyeli olan mühendis sayısı 0'dan 5'e çıktı.

Üç yıl içinde, arge ekibi daha zorlu problemleri çözer ve sonuç alır hale geldi.

Genel Müdür artık bu yöntemi tüm ekiplerde kullanıyor.

Böylece şirketin daha başarılı olmasını sağlıyor.

İnsanlar izlendiklerini düşündüklerinde daha dürüst davranıyorlar

Varsayalım ki ofisteki içecek otomatınızın yanında bir kumbara var. Yanında da içeceklerin fiyat listesi olsun. Bu kumbara sürekli açık veriyor, yani insanlar gereken ödemeyi ya yapmıyorlar veya eksik yapıyorlar. Sonuçta kimse ödemeyenleri kontrol etmiyor.

Newcastle Üniversitesi'nden psikolog Melissa Bateson, yaptığı çalışmada bölümündeki içecek otomatındaki listenin üzerine ilk haftalarda bir çiçek resmi asarken sonraki haftalarda doğrudan içecek satın alan kişiye bakan gözler yerleştirmiş.

Toplanan para, satın alanları izleyen bir çift göz resminin olduğu haftalarda, çiçek resmi asılı olan haftalara kıyasla iki buçuk kat artmış.

Bana Orwell'in 1984 romanındaki insanların otorite tarafından sürekli gözetim altında olduğunu düşünmesini sağlayan "Big Brother is watching you" posterini çağırtırdı. Bateson'ın çalışmasında gerçekte izlenmediğini bilen kişilerin yine de bir çift göz fotoğrafına verdikleri tepki sizce de ilginç değil mi ?



ŞİKAYETİM VAR!

- 1-Dürüst olanı enayi yerine koyan,
 - 2-Kural, yasa dinlemeyeni koruyan,
 - 3-Çalan, çırpan, ceza almayan,
 - 4-Cahili yönetime getiren,
 - 5-Kul hakkı yiyen,
- Yönetimden, muktedirden şikayetçiyim.



Şeref Oğuz

KAMU SPOTU

10 Eylül
2023 İstanbul

Neden muzdaribiz?

Muzdarip; ızdırap ve acı çeken demek... Şu sıralar çoğu kişi ızdırap çekiyor. **Acaba neden?** Sıralayalım; Adaletin gücü yerine güçlünün adaleti; **muzdaribiz.** Liyakat yerine niteliksiz sadakat; **muzdaribiz.** Ortalık diploma dolu, beceri yok; **muzdaribiz.** Mafya, toplumun her kademesinde; **muzdaribiz.** Hiperenflasyon belimizi büküyor; **muzdaribiz.** Heterodoksla paramızı pula çevirdiler; **muzdaribiz.** Recep İvedik'ler sokakları doldurdu; **muzdaribiz.** Hoyrat, kaba, zalimler alkışlanıyor; **muzdaribiz.** 5 zeytinden 8 lira isteyen utanmazlar; **muzdaribiz.** Trafikte sinyal veren neredeyse yok; **muzdaribiz.** 5 yıldızlı oda fiyatına 1 yıldızlı sağlık; **muzdaribiz.** Vergisini zamanında ödeyen enayi oldu; **muzdaribiz.** Kiraya kafasına göre zamlayan fırsatçı; **muzdaribiz.** Talebeyi soymaya kararlı kurnaz esnaf; **muzdaribiz.** Haberlerde yalan yanlış müjde yağıyor; **muzdaribiz.** Şımarık şöhretler ekranları kapladı; **muzdaribiz.** Her şeyi bildiğini sanan uzmanlardan **muzdaribiz.** Halkına sürekli yalan söyleyen liderden **muzdaribiz.** Çalan, çırpan, hak yiyen yönetimlerden **muzdaribiz.**

PEKİ SİZ NEDEN MUZDARİBSİNİZ?

@serefoguz

NİCELİK DOLUDİZGİN FAKAT NİTELİK YAYA

- 1-Ortalık çokluktan geçilmiyor.
- 2-Niceliği övelim fakat,
- 3-Niteliği de bilelim.
- 4-Okullar milyonlarca diploma üretiyor.
- 5-Ancak beceri ve bilim üretenimiz ne kadar?



Şeref Oğuz

KAMU SPOTU

5 Eylül
2023 İstanbul

Çokluk yeterli midir?

Gereklidir ama yeterli değildir. Eğer bir kavramın hacmini büyütürken içini boşaltırsan ne olur? Olacağı şudur; **sayısını abartır**, şişirir, değersizleştirirsin. Buna **niteliksiz büyüme**, **şişme** diyoruz. Misal **enflasyon** böyle bir şeydir. **Fiyatlar şişmiştir** ama **cebindeki para yetersizleşmiştir**. Eğitimden örnek; günümüz **Mühendislik** fakültelerindeki profesörün itibarı, **1970'lerdeki endüstri meslek lisesi** öğretmeninin itibarından düşüktür. Bugün **iktisadi** ve **dari bilimler** fakültelerinde görev yapan öğretim üyesi sayısı, ülkedeki **liselerde görevli öğretmen** sayısından hayli fazladır. **İlahiyat fakültelerindeki** öğretim üyesi sayısı, **1970'ler imam hatip liselerindeki öğretmenlerden fazla...** **Sayılar doludizgin** artmış ancak **kalite yaya kalmıştır**. Zira verilen eğitimin kalitesinin ölçüm değerleri, **nicelik rakamlarından** ayrı düşmüştür. Okullarımızı **diploma fabrikasına** dönüştürdük ama **beceri kazandırma** geride kaldı. Bize düşen; niceliği değil niteliği arttırmaktır.

**LIYAKATİ ARAYIP
SORANIMIZ KALDI MI?**

@serefoguz

PİŞMAN OLMAMAK





**ÇATIŞMA İSTEMİYORSAN UZLAŞMAYI
SEÇMELİSİN**

- 1-Yumruk ile el sıkışamazsın.
- 2-Öfkeni yen ve karşı taraf için adım at.
- 3-Uzlaşmak; yozlaşmak değildir.
- 4-Aksine, hayatın akışını sağlamaktır.
- 5-Karşılıklı taviz vermek gerektirir.



Şeref Oğuz

KAMU SPOTU

19 Şubat
2024 İstanbul

Uzlaşma kazandırır

Uzlaşma; taraflardan her birinin **kendi talebinden taviz vermesi** ile farklı taraflar arasında varılan anlaşmadır. Tartışmada **iletişim** yoluyla, **şartların karşılıklı kabulüdür**. **Diretme**; uzlaşmanın zıddıdır.

Aşırıcilık; denge, hoşgörü kavramlarıyla ilişkilendirilen **uzlaşmanın zıddı** kabul edilir.

Uzlaşma; **teslimiyet değil**, aksine **denge** içinde birbirine yaklaşımdır. Uzlaşma sonucu taraflardan biri **mutlu** ise müzakerelerde karşı tarafa **dayatma** yaşatıldı demektir. **Uzlaşma**; **ileri ve medeni toplumların vazgeçilmezidir**. Uygarlık talebidir.

Hayatın akışına hizmet eder. Çatışma ortadan ancak, **tarafların karşılıklı tavizleriyle** giderilir.

Ancak **otoriteyi elinde tutanların** uzlaşmadan anladığı, diğer tarafların **kendisinin dayattığı şartları** kabulüdür. **Demokrat olmayan iktidar sahibinin** dayatması değildir. İş hayatı, uzlaşmayla yürür. **Uzlaşmaz tutum** daima zarar verecektir.

Uzlaşmazlık kültürü, tarafları gerer, çatışmaya sürükler, huzuru yok eder, savaş çıkarabilir.

SEN UZLAŞMACI MI YOKSA ÇATIŞMACI MISIN?

@serefoguz

PLAN

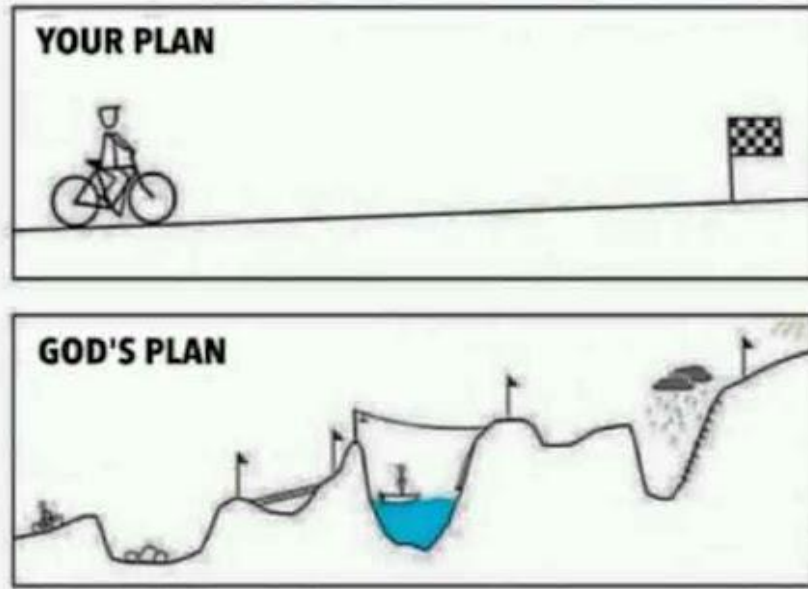
Yönetici şirketinin teknik direktörü gibidir. Çalışanların özelliklerini iyi bilmeli, onların eksiklerini onlardan önce tespit etmelidir. Her çalışanın kapasitesi, yeteneği farklıdır. Kim nerede daha iyi görev yapar, bunu tespit etmeniz gerekiyor.

Çalışanlar işletmeye yukarıdan bakamadıkları için hangi pozisyonda daha verimli olabileceklerini tahmin edemezler. Bu yüzden yönetici her çalışandan maksimum performans almak için, onu doğru yerde değerlendirmelidir.

Çalışanların iyi yaptıkları ve kötü yaptıkları şeyleri önceden belirlemek, onu doğru bir şekilde yönlendirmek şirketinize çok şey kazandırabilir. Seçtiği bölümün ne işe yaradığını bilmeyen insanların çoğunlukta olduğu ülkemizde, insanların potansiyellerinin farkında olmaları sağlamak önemli bir yetenektir. Bu yüzden çalışanların potansiyellerini keşfetmeli, onları doğru yönlendirmelisiniz.

Markalar insanlar üzerine kuruludur. İyi olan marka değil, onun arkasında olan insan kaynağıdır. İnsan kaynağının yönetilmesinde de kilit nokta yöneticidir.

Yönetici insan kaynağını doğru kullanabilirse şirketinin gelişmesinde önemli rol oynayacaktır.



TÜRKİYE'DEKİ ŞİRKETLERİN EN ÖNEMLİ **YAPISAL SORUNU NEDİR ?**

"Türkiye'deki şirketlerin en önemli yapısal sorunu nedir?" diye bize sorarsanız, "yönetim ekiplerinin ve satış-pazarlama ekiplerinin zayıflığı" diye cevap veririz.

Dikkatinizi çekerim: "Sermaye yetersizliği, yetişmiş personel eksikliği, devlet desteğinin azlığı veya vergilerin çokluğu" demedim.

Peki neden?

Bir şirketi, bir restoran gibi düşünün.

Nasıl restoranın aşçısı, garsonu, patronu varsa, şirketlerinde teknik-idari ekibi, satış-pazarlama ekibi ve yönetim ekibi var.

Aşçı yemeği hazırlar, garson müşteriye sunar, patron restoranın kâr etmesini sağlar.

Şirketlerde, teknik-idari ekip, ürünü veya hizmeti, müşteriye sunulabilir hale getirir, satış-pazarlama ekibi müşteriyle buluşturur, yönetim ekibi de şirketin bu işten kâr etmesini sağlar.

Türkiye'de şirketlerin mutfak ekibi yani teknik-idari ekip çoğunlukla iyidir.

Çünkü aşçı ve patron aynı kişidir.

İşe sıfırdan ve mutfaktan başlamıştır.

Rol modeli de aşçı ve patrondur.

Patron aşçı olduğu için mutfaka odaklı bir vizyonu vardır.

Restorandan kazandığı parayı mutfaka yatırır, tava, tencere, tabak, alet edavat alır, her şey yeniyse boya, badana, tadilat yaptırır.

Onun için garson o kadar önemli değildir.

Ne olacak ki, yemeği mutfaktan alıp müşterinin önüne koyacak.

Müşteri karnını doyurunca da hesabı alacak.

Bu kadar.

Herkesin yapabileceği bir iş.

Restoranın yeri, müşteri kitlesi, menüsü, para kazanıp kazanmadığı konusuna fazla kafa yoramaz çünkü zamanı yoktur, mutfaktan yemeğin çıkması gerekir çünkü müşteriler aç ve öfkeli.

Şirketlerin patronları da kazandıkları parayı üretim tesislerine, fabrikalara, makinalara, bilgisayarlara, yatırır ve bunun değerli olduğunu düşünürler.

Satış-pazarlama onlar için önemli değildir, önemli olan üretmektir ve üretildikten sonra nasıl olsa satılır. Kim olsa satar.

Şirketin para kazanıp kazanmadığı konusuna kafa yormak zordur, çünkü hesap baya karmaşık bir hesaptır ve içinden çıkmak kolay değildir

Buna kafa yoracak insanları bulmak, çalışmaya ikna etmek ve çalıştırmakta zordur.

Çünkü bu patronların zihinlerinin derinliklerinde, somut, elle tutulabilen şeyler, soyut elle tutulamayan şeylerden daha değerlidir.

Bu nedenle kendilerinin gözünde, kendilerinin değeri azdır, insanın değeri de azdır ama fabrikaların, makinaların, bilgisayarların değeri fazladır.

Bugün Türkiye'deki firmaların kafa yapısı budur.

Bu nedenle yönetim ekipleri ve satış-pazarlama ekipleri zayıftır.

Şirketlerimizin verimsiz olmasının sebebi budur.

Ülkemizin ihracatındaki katma değeri arttıramamasının sebebi de budur.

Bu da Türkiye'deki şirketlerin en önemli yapısal sorunudur.

YÖNETİCİ NE İŞ YAPAR ?

Yönetici Ne İş Yapar ?

- 1.Yönetici, sistem kuran kişidir.**
- 2.Yönetici, hayallerle hedefleri birleştirir.**
- 3.Yönetici, doğru riski alabilen kişidir.**
- 4.Yönetici, iyi bir ekip kurar.**

**İşi doğru yapana yönetici,
Doğru işi yapana lider denir.**

ÖNCELİKLENDİRME NEDEN ÖNEMLİ?

- 1-Bir çok iş bize aynı anda önemli gözükür.
- 2-Bir işi yapmak ise zaman tüketir.
- 3-Zaman ise limitli tek kaynaktır.
- 4-Çözüm işleri sıraya koymaktan geçer.
- 5-Önemli(!) nadiren önceliklidir.



Şeref Oğuz

KAMU SPOTU

Önemli mi öncelikli mi?

Hayat, **önemliler** arasından **önceliklerle** yol alır.
Neye öncelik verdiğine dikkat et.

Her önemliye yetişirsen, öncelikliye geç kalırsın.

Peki, önemli ile öncelikliyi nasıl ayırt ederim?

Önemli bekleyebilir ama öncelikli bekletilemez.

Bir iş; **hem önemli hem öncelikli** ise; **hemen yap!**

Önemli ama öncelikli değil ise; **Planla...**

Öncelikli ama önemli değil ise; **Ertele.**

Ne önemli ne de öncelikli değil ise; **İptal et.**

Peki; bir şey **ne zaman önemli** ve **ne zaman acildir**?

Önemlidir zira; şirket karlılığını etkiler, marka itibarına tesir eder, çalışan sadakatini arttırır.

Önceliklidir zira; hedeflenen zamanda teslim edilmediğinde şirketin pek çok şeyi zarar görür.

Önemli ve öncelikli ayırtına varmanın bir **yöntemini** önereceğim: Hayatınızı kuşatan tüm olguları göz önüne bulundurarak, **12 önemli şey belirleyin.**

Bunların içinden önemine göre ilk **3'ünü** tespit edin.

Diğer tüm önemlileri bir kenara bırakın ve bu **3 önceliğe** odaklanın. Unutmayın; önemli **12** yarım iş yerine öncelikli **3** tam iş yapmış olacaksınız.

ÖNEMLİLERİN VE ÖNCELİKLERİN NELER?

2 Eylül
2023 K. Maraş

@serefoguz

PROFESYONEL YÖNETİM

Yönetici ne yapar?

Yöneticiliğin bir tek kuralı vardır: belli bir süre içinde, elindeki kaynakları etkili bir şekilde kullanarak, kendisinden beklenen sonuçları almak.

Bu bir tanım ya da betimleme değil, bir hedeften (belli türden sonuçların alınması), bir dönemden (belli bir süre) ve bir dizi koşuldan (kaynakların etkili kullanımı) oluşan bir amaç.

Alacağınız sonuçlar, yönettiğiniz birim ya da bölümün tipine göre değişir. Bir sigorta şirketinin tazminat talepleriyle ilgili biriminde sonuç, belli bir dönem içinde çözüme kavuşturulan dosya sayısından, ödenen toplam tazminat miktarından, işlem maliyetlerinde önceki döneme göre sağlanan düşüşten, vb. oluşabilir. Başka tür bir birimde ise gereken sonuç, elde edilen gelir miktarı misyonu belirler. ya da üretim birim ürün sayısı olabilir. Almanız beklenen sonuçları, şirketin ve kendi biriminizin misyonunu belirler.

Kaynaklarınızı iki başlık altında toplayabilirsiniz: Maddi kaynaklar ve insan kaynakları. Bu kaynakların maliyeti ile onlardan sağlanan kar arasındaki orana "maliyet-kar oranı" denir. Bu oranın ne olacağı, yöneticinin her iki tür kaynağı nasıl gördüğüne bağlıdır. İyi bir yönetici, maddi kaynaklardan yararlanıp insanlara önderlik ederek, maksimum maliyet-kar oranını elde eder. arasındaki farktır. Yöneticilik oyununda kazananlarla kaybedenleri ayırt eden şey, yararlanma ile önderlik etme arasındaki farktır.

Maddi kaynaklardan yararlanılır. Donanım, makineler, taşıtlar, araç-gereç, yani işin yapılması için gereksinim duyulan bütün fiziksel nesneleri (daktilo şeritlerine ve atışlara kadar) kapsayan maddi kaynaklar, cansızdır. Bunları istediğiniz gibi kullanabilirsiniz. Uygun sonuçları almak için maddi kaynaklardan nasıl yararlanacağınız, size kalmıştır. Maddi kaynaklar (bilgisayarlar bile) düşünmez. İşle ilgili ya da özel gereksinimleri, istek ve arzuları, sorunları, korku ve endişeleri yoktur. Elbette bunlar kötü de kullanılabilir. Maddi kaynakların değeri, sizin ve diğer insanların onları nasıl kullandığına bağlıdır.

Yönetici, maddi kaynakların iyi ve etkili bir şekilde kullanılmasını, şirketin her donanım parçasından ve her malzemeden para kazanmasını yatırıma en yüksek karşılığı almasını— denetlemekle sorumludur. "Maddi kaynaklardan yararlanma" dediğimiz zaman kastettiğimiz şey budur.

Öte yandan, insanlara yapılan yatırıma en yüksek karşılığı almak, bundan çok farklı bir tutum gerektirir. İnsan kaynakları cansız değildir; onlara istediğiniz gibi davranamazsınız.

Çok iyi bildiğiniz gibi, insanlar kendilerini düşünür. Siz kendinizi düşündüğünüze göre, başkalarının da öyle yaptığından kuşkuya düşmek için hiçbir neden yoktur. Bu durum şirketin yatırıma karşılık alma konusundaki başarınızda büyük bir yer tutar.

İnsanların işle ilgili ve özel gereksinimleri, istek ve arzuları, sorunları, korku ve kaygıları vardır. İnsanlarla kötü ilişkiler kurmak, maddi kaynakları kötü kullanmaktan çok daha kolaydır. Ayrıca, bir makineyi kötü kullandığınızda, genellikle sadece bozulur ve çalışmaz, ama bir insana kötü davrandığınız zaman, o da size kötü davranabilir ve kasıtlı davranışlarıyla sizin yönetici olarak amacınıza ulaşmanızın önünde bir engel oluşturabilir. Yöneticinin maddi şeylerden yararlandığı halde insanlara önderlik etmesinin sebebi budur.

Eski çağlarda yaşamış bir Çinli filozof, önderlik sanatını şöyle tanımlar: İnsanlara yapmalarını istediğiniz şeyleri yaptırmak için, onlara bunun her şeyden önce kendi fikirleri olduğuna inandırmak. Biz bunu daha basit bir şekilde ifade edeceğiz. Önderlik, başka insanların enerjisini, kendi en üstün çıkarlarını temsil eden ya da etmeyen bir maçı ya da hedefe varılması yönünde harekete geçirme yetisidir. Bu, o insanların en üstün çıkarını temsil ettiğine inandırdığınız şeyi yapmalarını sağlamanın anlamına gelir. Yönetici olarak işinizin büyük bir kısmı, insanların işlerini uygun ve etkili bir şekilde yapmalarının akıllıca olacağını görmelerine ve ellerinden gelenin en iyisini yapmaları için motivasyonlarını sürdürmelerine yardımcı olmaktır. Kısacası, yöneticilikte önderlik, diğer insanları sizi izlemeleri için motive etmek demektir.

Toparlayacak olursak: Önderlik, yöneticinin işinin en önemli parçasıdır. Yönetim, başka insanların çabalarıyla etkili sonuçlar almaktan ibarettir. Öte yandan, kendileri istemedikçe, insanların amacınıza ulaşmanız için size yardımcı olmalarını bekleyemezsiniz. Onları gerektiği gibi yöneticilikte önderliğin püf noktası işte budur. teşvik etmedikçe, bunu istemeyeceklerdir. Bu işe yeni başlayan birçok kişinin farkında olmadığı,

2. Önderliğin Püf Noktası

Elemanlarınızın yaptıkları sizin yönetici konumunda kalıp kalmamanızı belirleyeceğine göre, yönetici olarak en önemli becerinizin, teknisyen ya da zanaatkar olarak becerinizle ya hiç ilgisi yoktur ya da çok az ilgisi vardır. En önemli yöneticilik becerisi, insanlarla gerektiği gibi ilgilenebilmektir; yani size rapor veren insanlara nasıl davranacağınızı ve hem onların hem de sizinle organizasyonun işyerindeki gereksinim ve taleplerini karşılayacak bir ortamı nasıl yaratacağınızı bilmektir. Performansınız gerçekte bu temelde değerlendirilecektir.

3. İyi Bir Yöneticinin Tutumu

İyi bir yöneticinin özellikleri, planlama, akılcı kararlar verme ve iletişim becerilerini içerir. Ama bunlardan daha önemlisi, etkili bir yönetim, insanlara karşı nasıl bir tutum alındığına, yani kendine ve başkalarına saygı duymaya bağlıdır.

Yöneticinin işyerinde sergilediği tutum ve değerler, orada çalışan insanların verimini etkiler. Kendine ve diğer insanların değerine inanması, herkesin kendini yaratıcı hissettiği ve sürecin bir parçası gibi gördüğü, olumlu ve verimli bir ortam yaratır.

Özgüveni olmayan insan, kendisini daha baştan bir kutuya kapatmış demektir. Hangi sonuçlara ulaşmayı hedeflemiş olursanız olun, hedefinize varmak için önce bu hedeflerin peşinde koşma hakkını kazandığınıza, saygın ve yetenekli bir insan olduğunuza ve grup içinde istediğiniz insanların konum ya da rolü elde etmek için bir çaba göstermiş olduğunuza inanmanız gerekir. Diğer saygısını kazandığınıza inanmanız, o konum ya da rolü doldurmanızı sağlar.

Kendine değer vermeyi bencillikle karıştırmamak gerekir. "kazanmak" ve "çaba göstermiş olmak" sözcükleri, kendine değer verme konusunda önemli bir rol oynar. Bu bağlamdaki kendine değer verme, "özgüven" anlamına, yani işinizi iyi yaptığınızı, akılcı, makul ve başkalarına değer veren bir insan olduğunuzu bilme anlamına gelir. Kendinize bu şekilde güvendiğiniz zaman, bu sizin tavrınızda yansır. Böylece, başkalarından güven oyu istemenize gerek kalmadan, herkesi kendinize inandırabilirsiniz. Kısacası, kendine değer vermenin bu biçimi, daha sonra betimleyeceğimiz "kendini gerçekleştirme" ile yan yana gider.

Kendine değer verme ile başkalarına saygı, birbirini doğurur. Başka insanlara saygınız yoksa, kendinize de yoktur. Başkalarına saygı duymanız, onların da size saygı duymasına yol açar. Karşılıklı saygı ise kontrolün temelini oluşturur.

"kontrol" sözcüğü genellikle iktidar, hükmetme, emretme, kural koyma, yumruk altında tutma gibi olumsuz duygular uyandıran kavramları çağırıştırır. Oysa yöneticinin, yönettiği bölümde olup bitenler üzerinde, yani işin akışı ve verimi üzerinde kontrol kurması gerekir.

Karşılıklı saygı yoluyla kontrol kurma, başkalarının kendi arzularıyla sizin fikirlerinizi paylaşmasını, sizinle birlikte çalışmasını, sizi desteklemesini sağlama anlamına gelir. Böylece insanlar, sizin onlara saygı duyduğunuzu bildiklerinden ve onlar da size saygı duyduklarından, sizin için çalışmayı isterler ve ellerinden gelenin en iyisini yaparlar. İnsanlara önderlik ederek sizi izlemelerini sağlayabildiğiniz zaman, gerçek kontrolü kurmuşsunuz demektir.

İyi bir yönetici, kendine ve elemanlarına değer vermekle, onların kendilerinden bekleneni yerine getirecek kapasitede olduğuna inanmakla işe başlar. Ayrıca, insanların genellikle çalışmaya istekli olduklarını; yeteneklerini sonuna kadar kullanmalarını gerektiren bir işte çalışmaktan zevk aldıklarını; bunun onlara yaratıcı olmaları için, zihinlerini ve kapasitelerini kullanmaları için bir fırsat sağladığını düşünür. Gerçekten, araştırmalar, çalışmasına gerek bırakmayacak bir servete sahip insanların da genellikle kendilerini meşgul edecek, verimli bir iş arayış bulduklarını göstermektedir.

4. Üretken Bir Ortam Yaratmak

yönetici olarak tutumunuz, elemanlarınızın verimini etkiler. Birbirinizin kültürünü siz yaratırsınız. Sizin ve elemanlarınızın içinde çalıştığı ortam, bu kültürden türer. İnsanlara maddi kaynaklar gibi değil de insan gibi davranırsanız, sizin için çaba harcarlar.

Bir Organizasyonun Kültürü

Tutumlar : İnsanların nesnelere ve diğer insanlara karşı duyguları, tepkilerinin dostça mı yoksa hasmane mi olduğu, herkesin nasıl davranması gerektiği konusundaki beklentileridir.

Değerler : İnsanların değer verdiği ve vermediği şeyler.

Estetik : Güzel buldukları şeyler.

Doğrular : İnanırları şeyler.

Töreler : Doğru ve yanlış, iyi ve kötü davranışlar konusundaki inançları.

Adetler : Çeşitli durumlardaki davranış tarzları.

İnsanlar, işgören gibi değil de çalışma arkadaşı gibi görüldükleri ortamlarda daha iyi çalışırlar. Onlara bir görev verilip bu görevi yerine getirmeleri için serbest bırakıldıklarında – hatta başarısız olmalarına izin verildiğinde - daha çok çaba gösterirler. İnsan olarak değerli görüldükleri, gereksinim ve duygularına önem verilen, karşılıklı saygı ve güvenin istisna değil kural olduğu ortamlarda, kapasitelerinin doruğuna ulaşırlar. Bu faktörlerin bulunmadığı ya da yönetici olarak otoriter bir tavır sergilediğiniz bir ortamda ise, amaçlarınızın hepsine ulaşamazsınız. Elde ettiğiniz kısmi başarılar için ödemek zorunda kalacağınız bedel - işten ayrılmalar, vb. yüzünden – bunları başarısızlığa dönüştürebilir.

Her şeyden önce, elemanlarınızın sizi grup içindeki yetkili kişi olarak gördüğünü hiç unutmamanız gerekir. Bölümünüzde olup biten her şey, sizin açık ya da örtülü izninizle ya da mütabakatınızla olmaktadır. Haberiniz olmadan yapılan şeyler de sizin sorumluluğunuza girer. Grubunuzun güven ve bağlılığını kazanmışsanız, haberiniz olmadan hiçbir şey yapılmayacaktır.

İnsanların organizasyona çalışmak için kendi istekleriyle geldiklerini, kendi gereksinimlerini karşılamak için gruba katıldıklarını da her zaman aklınızda tutmalısınız. Gereksinimlerini

karşılayamayan bir grup, onlar için çekici olmayacaktır. Dolayısıyla, sizin ve/ya da organizasyonun bu gereksinimlere karşılık vereceğini umdukları için, ellerinden gelenin en iyisini yapmaya motive olmuş bir durumda işe gelirler.

Bu bir "psikolojik sözleşme"dir, yani bir inançlar ya da beklentiler dizisidir. Elemanlarınız bu sözleşmenin ihlal edildiğini hissettikleri takdirde motivasyonları kaybolacak ve, organizasyondan fiziksel olarak ayrılmasalar bile, işten kopacaklardır.

5. Gereksinimleri Anlamak, Bağdaştırmak ve Dengelemek

Makinelerden farklı olarak, insanlar canlıdır. - yani onları çalışmaya zorlayan gereksinimleri vardır. Bu gereksinimler arasında, yaşamını sürdürme, güvenlik, üretken bir gruba ait olma, kişi olarak tanıma, kendini gerçekleştirme ve kişisel gücünü duyumsama gereksinimleri sayılabilir. Herkes bu gereksinimlerden bir ya da bir kaçını karşılamaya çalışır, ama insanı çalışmaya iten neden kişiden kişiye değişir.

Sizi ve elemanlarınızı çalışmaya neyin ittiğini, elinizden geldiğince çabuk bulmaya çalışın. İşe kendi gereksinimlerinizden başlayın, çünkü bunları ne kadar iyi anlarsanız başkalarınınkini de o kadar iyi anlayabilirsiniz.

Başka insanların çalışmalarına karşılık olarak ne beklediklerini anlamak için, psikolog olmanız gerekmez. Yapmanız gereken tek şey, gözlem yeteneğinizi kullanmak, insanların davranışlarının altında yatar gibi gözükken gereksinimlerin gerçekten öyle olup olmadığını ortaya çıkarmaya çalışmak ve onların güçlü ve zayıf oldukları anları araştırmaktır. Psikolog olmanız gerekmez bile, psikolog Abraham Maslow'un insan gereksinimleri üzerine söylediklerine göz görüşleri konuya iyi bir giriş olarak görülebilir. atmakla çok şey kazanabilirsiniz. Maslow motivasyon üzerine son sözü söylemiş değilse de, görüşleri konuya iyi bir giriş olarak görülebilir.

Maslow bir "gereksinimler hiyerarşisi" kurmuştur. Bu hiyerarşi, temeldeki fizyolojik gereksinimlere - yiyecek, giyecek ve barınağın karşıladığı gereksinimler - başlar. Bunlar en geniş gereksinim grubunu oluşturur ve işle ilgili davranışı büyük ölçüde belirler. Çoğu insan bunları önemli ölçüde kontrol altında tutabilse de, bu gereksinimler genellikle çalışma yaşamına egemen olur ve insanlar bunları karşılamak için gereken şeyleri yaparlar.

Yoksul insanlar için genellikle tek sorun, yaşamlarını sürdürmek için gerekli temel gereksinimlerin karşılanmasıdır. İlgileri bütünüyle bu gereksinimleri karşılamasına yönelmiş insanlar, çoğunlukla, geçimlerine bir tehdit gibi görülebilecek kişilere pek güvenmezler. Böyle insanların en uç örneği, temel gereksinimleri karşılanmış olsa bile, sağdan soldan bir şeyler toplayıp biriktirmezlerse mahvolacaklarına inanan pntiler ve başka asosyal kişilerdir.

İkinci düzeydeki güvenlik gereksinimleriyle güdülenen insanlar da geçimlerine bir tehdit olarak gördükleri kişilere karşı savunmaya geçerler. Herkesin kendisini doğaya ve başka insanlara karşı korumaya gereksinimi vardır. Herkes, örneğin su baskınına uğramamak ve günlük yaşamının normal akışını sürdürmek için elinden geleni yapar.

İşyerindeki en uç örneğinde bu gereksinim, "maraza" çıkmadan işlerini yapmak isteyen, başkalarının dikkatini çekmemeye çalışan ve yeni görevler üstlenmek istemeyen insanlarda görülür. Böyle biri, bildiğini kendine saklar ve güvenli yuvasındaki rahatını tehdit edebilecek etkinliklere katılması istendiğinde düşmanca bir tutum takılabilir.

Herkes zaman zaman yalnız katılmayı arzulasa da, çoğu insan, ait olduğu çalışma grubunda ve diğer gruplarda kabul görmek ister. Bu üçüncü grup gereksinimlere (başkalarına ilgi gösterme ve onlardan ilgi görme; arkadaş, meslektaş, akran olma; başkalarına bağlı olma ve onların da size bağlı olması) Maslow toplumsal gereksinimler adını verir. Herkes kendi toplumsal gereksinimlerini karşılamak için insanlarla çeşitli düzeylerde ilişki kurmaya çalışır.

Bunun en uç örneklerinde, toplumsal gereksinimleri karşılamak için fazla arkadaş canlısı, fazla makul, fazla uzlaşmacı - kişisel çatışmalardan ve olumsuz geribesleme almaktan çok korkan insanları görürüz. Böyle insanlar, aslında hiçbir tehdit almasa da, ilişkilerini her ne pahasına olursa olsun korumak isterler.

İnsanların yalnızca yaşamlarını sürdürmek için değil, toplumsal gereksinimlerini ve hiyerarşideki son iki gereksinimi (benlik ve kendini gerçekleştirme gereksinimleri) karşılamak için de çalıştığını söyleyen Maslow'a, günümüzün sanayi psikologları da katılmaktadır. İnsanların bütün fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerini karşılamaya yetecek kadar parası olsaydı, gene de yapacak ilginç, yeteneklerine meydan okuyan ve heyecan verici şeyler ararlardı. Araştırmalar, bu arayışın en çok da işle ilgili etkinliklere ve başkalarıyla ilişkilerin en üst düzeye çıkarılabileceği yerlere yöneleceğini göstermektedir.

Öyleyse, Maslow'un hiyerarşisindeki dördüncü gereksinim grubunu oluşturan benlik gereksinimleri - bağımsızlık, etkililik, egemenlik, yeteneklerini kullanma ve tanıma gereksinimleri birçok insanı çalışmaya sevk eden bir başka etkidir. Bu gereksinimin karşılanmasını engelleyen her şey, tehdit olarak görülür. İnsanlar, başkalarının dikkatini kendi üzerinde toplamaya çalışırlar. En iyi yaptıkları şeyi en az denetimle yapma özgürlüğü talep ederler; kendilerinden istenmese bile, öğüt verip telkinde bulunurlar; içinde yer aldıkları grubun önderliğini ele geçirmeye çalışırlar; altından kalkılamayacak kadar ağır olmadıkça, güç görevler üstlenirler; kapasitelerine meydan okuyan işleri başardıkları zaman da, başka insanların bu başarıyı görmesini isterler.

Bu gereksinim güdülediği insanların en uç örneği, tanınmayı istemekten çok talep eden egoistlerdir. Bunlar çoğu zaman tartışmacı, kibirli, mağrur ve sinir bozucu insanlardır. Kişiliklerinden ya da grup içindeki konumlarından aldıkların gücü kullanarak, zorbalık, tehdit ve baskıyla önderliği ele geçirmeye çalışırlar.

En üst düzeydeki kendini gerçekleştirme gereksinimleri ile benlik gereksinimleri arasında davranışları çok farklıdır. ilginç bir benzerlik olmakla birlikte, bu iki dizi gereksinimi karşılamaya çalışan kişilerin davranışları çok farklıdır.

Kendini gerçekleştirme gereksinimiyle hareket eden insanlar da bağımsızlık, etkili olma, egemenlik, kapasitesini sonuna kadar kullanma ve tanınma peşinde koşar. Bunlar, yaptıkları şeyi akılcı bir şekilde, serinkanlılıkla ve başkalarını dikkate alarak yapmaları bakımından, benlik gereksinimlerinin güdülediği insanlardan farklıdır. Kendilerine saygıları, başkalarından saygı talep etmelerine gerek bırakmayacak kadar yüksektir. Kendilerini kabullenmişlerdir ve bundan mutluluk duyarlar. Başkalarından kabul görmek, onlar için ikinci plandadır.

Bu kendinden memnun olma gereksinimi aşırıya vardığında, kişisel mükemmelliyetçilik ortaya çıkar. Böyle insanlar, kişiliklerindeki ya da yaptıkları işteki en küçük bir kusura tahammül edemez.

Kendini gerçekleştirme gereksinimiyle hareket eden insan, kendi başına çok iyi çalışır; ama içinde bulunduğu gruba önderlik etmekten de hoşlanır. Bunu, yönetici ünvanı taşımasa bile, doğal bir şekilde yapar. Önderliği, başka insanlara karşı duyarlı ve açıktır. Başkalarının söylediklerini dinler, onları grubun etkinliklerine ve karar alma süreçlerine katılmaya teşvik eder. Grup üyelerinden itaat talep etmek yerine, onların heyecanını ve yaratıcılığını uyandırmaya çalışır. İletişim ağının

merkezinde yer alır; herkes işin doğrusunu öğrenmek için ona danışır. Gerçekleri ortaya çıkarıp, herkesin görmesini sağlayarak, dedikodulara son verir.

Önder olarak, kendini gerçekleştirme gereksiniminin güdülediği insanın iyi tanımlanmış amaçları vardır. Mantıklı ve öncelik sırasını dikkate alan planlar yapılırken, gruba büyük katkılarda bulunur. Diğer insanlara planlarını gerçekleştirmeleri için yardım eder. Başkalarına karşı açık ve dürüst tutumu, onlardan aynı şekilde karşılık görmesini sağlar. Grup üyelerini grubun etkinliklerine katılmaya ve katkıda bulunmaya teşvik ettiğinden, ve onlara kendi inisiyatifleriyle davranmaları için cesaret verdiğinden, grup içinde büyük bir saygı görür.

Kendini gerçekleştirme peşindeki insanın bütün bu olumlu nitelikleri, herkesin kişisel gücünü kullanma gereksiniminde olduğunu çoğu kişiden daha iyi bilmesinden gelir. Yani ona göre, hangi gereksinimlere göre davranırsa davranırsın (fizyolojik, güvenlik, toplumsal, benlik ya da kendini gerçekleştirme) herkes kendi gereksinimlerini karşılamaya gücü olduğunu bilmek ister. İnsanlar, yaşamlarının kontrolünün şu ya da bu ölçüde kendi ellerinde olduğunu hissetmelidir. Kendini gerçekleştirme, kişinin gücünü sonuna kadar kullanmasıdır. Kendini gerçekleştirme gereksinimiyle davranan kişi, bunun aslında herkesin gereksinimi olduğunu kabul eder.

Benlik gereksinimleriyle güdülenler, yalnızca kendi kişisel iktidar gereksinimlerini tanıyıp, başka insanlara bu hakkı tanımayı reddederler. Oysa birini kişisel iktidarını uygulamaktan alıkoyduğunuzda (onu grup önünde utandırmak gibi), sorunları davet etmekten başka bir şey yapmamış olursunuz. Utandırdığınız kişi pasif, güvenlik gereksinimiyle davranan biri ya da toplumsal gereksinimlerini karşılamaktan başka bir şey düşünmeyen biri olsada, bir gün şu ya da bu şekilde öcünü alacaktır.

İyi yöneticiler, bütün insanların kendi kişisel gereksinimleri temelinde hareket ettiğini bilir. Gereksinimler kişiden kişiye değişse bile, sonunda herkes, bütün insanlar için geçerli olan bu altı tür gereksinimden bir ya da birkaçına göre davranır.

İnsanların nasıl davrandığını gözleyerek ve söylediklerini dinleyerek, çoğu zaman (ama her zaman değil) onların hangi gereksinimleri karşılamaya çalıştıklarını anlayabilirsiniz. Onların davranışını doğru bir şekilde yorumladığınızı hissettiğiniz zaman, size, işlerine ve kendilerine karşı tutumlarının nasıl olduğunu ve neden bu tutumu takındıklarını daha iyi anlarsınız. Bu bilgi, onlara gereksinim duydukları önderliği sağlamanıza yardımcı olacaktır.

Ama şunu da unutmamak gerekir; insan gereksinimleri konusundaki bütün yorumlar, çıkarıma dayanır; yani bunlar, insanların nasıl davrandığını gözleyerek ve söylediklerini dinleyerek vardığımız birtakım sonuçlardır. Birinin bir şey yaptığını görürüz ya da bir şey söylediğini duyarız, ve bundan kalkarak, belli bir gereksinimi karşılamaya çalıştığı sonucuna varırız. Sadece duyu verilerimiz üzerine kesin konuşabiliriz; hatta o zaman bile, yalnızca kendi izlenimimizi ya da yorumumuzu betimlemiş oluruz.

Bu yüzden, geri besleme verdiğiniz zaman söylediklerinden nasıl etkilendiğinizi anlattığınız zaman şunları yapmanız gerekir: 1- tanık olduğunuz davranışı betimleyin; 2- bu davranış karşısında ne hissettiğinizi açıklayın; 3- o kişinin gelecekte nasıl davranmasını istediğinizi söyleyin. Geri besleme vermek ve almak, insanların ne istediklerini, ne düşünüp hissettiklerini ve onlara ne söylemeniz gerektiğini anlamanın önemli bir parçasıdır.

Üretken bir ortam yaratmak ve her elemanın potansiyelini sonuna kadar kullanmasını sağlamak için, yöneticinin tek tek insanları neyin doğru yöne kanalize edeceğini ortaya çıkarması gerekir. Her iyi satıcının söyleyebileceği gibi, insan her zaman kendisi için karlı olacağını gördüğü alışverişlere girer.

6. Elemanların Motive Edilmesi

İnsanlar işe bütün halinde geldiklerine göre, elde edeceğimiz verim, onların gereksinimlerini ve yaptıkları iş karşılığında bekledikleri ödül ne ölçüde anladığınıza bağlıdır.

Sözünü ettiğimiz ödül, kişinin bir şey yaparak elde etmeyi umduğu kazançtan başka bir şey değildir. Ödül iki türlü olabilir; maddi ve manevi. Ücret, büroda yapılacak düzenlemeler gibi maddi çıkarlar üzerinde, yöneticilerin çoğunun fazla bir etkisi yoktur; ama bütün yöneticiler, manevi ödülleri kontrol altında tutulabilir.

Tanınma, manevi bir ödüldür. Övgü, ek sorumluluk ve yetki alma, yeteneklerini sonuna kadar kullanmayı gerektiren görevler üstlenme de manevi ödüllerdir.

Yöneticinin genellikle maddi ödüller üzerinde kontrolü az olmakla birlikte, elemanlarının maddi ödüller için çekilmeye girmesini önlemek, yöneticinin görevidir. Her grupta, üyeler arasında aşırıya kaçmayan bir rekabet hoş görülebilir. Grubun sağlayabileceği ödüller sınırlı olduğundan, insanları paylarını arttırmaya teşvik etmek, hem kendileri hem de iş açısından iyidir. Küçük dozlardaki rekabet, herkesin amacına ulaşmasına yardımcı olur.

Çoğu iş organizasyonunda maddi ödüller oldukça sınırlıdır. Maaş için ayrılan para, terfi edilebilecek konumlar, vb. bellidir.

7. Etkili Önderlik İçin Bir Strateji

Kimileri önderlik yeteneğinin doğuştan geldiğine inanır. Biz bunun zorunlu olmadığını savunuyoruz. Önderlik için gerekli tek şey, her normal insanda bulunan, mağaralarda yaşayan atalarımızdan devraldığımız içgüdülerdir. Tek bir mızraklı adamın kocaman bir mamutu dizlerinin üstüne çökertemeyeceğini anlamak için, özel bir yetenek gerekmez. Mağara adamı bile, ekonomik bakımdan ayakta kalmanın işbirliğine ve ekip çalışmasına bağlı olduğunu bilir. İşbirliği ve ekip çalışması ise, etkili bir önderliğe bağlıdır.

Yönetim, planlama becerisini gerektirir. İşin nasıl, kim tarafından, nerede ve ne zaman yapılacağını planlamalısınız. Herhangi bir faaliyet planının başarılı olması için, grubun tümüne yönelik bütünsel bir strateji saptanması gerekir.

Birinci adımda, kendi durumunu değerlendirebilmek için önce amacının ne olduğunu açıklığa kavuşturması gerekir.

İkinci adımda, organizasyonun yönetim tarzı (yöneticilerin elemanlarına nasıl davranacağı) konusundaki genel stratejisini göz önünde tutarak, verileri değerlendirmelidir.

Üçüncü adımda, elemanları arasındaki yaygın ilişkileri değerlendirir. Birbirlerini nasıl görüyorlar? Aralarında dostluk var mı? İlişkileri performanslarını nasıl etkiliyor? Bu ilişkiler şirket politikasıyla uyumlu mu? Varolan ilişkilere müdahale etmesi nasıl karşılanır?

Dördüncü adım, gruptaki herkesi tek tek değerlendirmeyi ve grubun yeni önderi olarak nasıl karşılandığını anlamayı içerir.

Beşinci adım, tek tek elemanların güçlü ve zayıf yanlarını değerlendirmekten ibarettir. Altıncı adım, amaçlarına ulaşmak için ne yapması gerektiği konusunda bilinçli kararlar vermeyi içerir.

1- Mevki ve Unvan

Şirket hiyerarşisinde belirli bir gelir düzeyine erişmiş olan kişilerde mevki ve unvan en önemli motivasyonlardandır. Hatta bazen unvan mevkiden de önemlidir.

Unvanın bir yerde kişiliği yansıttığı düşünülür. Çoğu kez de öyledir. Unvan, kapıları açan bir maymuncuk gibidir. İnsanlar genelde unvan ve görünümüne göre karşılanırlar. Kişiliklerine göre de uğurlanırlar. Ancak uğurlanmak için de karşılanmanın şart olduğu gözden irak tutulmamalıdır.

2- Mevki / Unvan Dengesizliği

Büyüyen şirketlerde mevki unvan dengesizliklerinin meydana getirdiği demotivasyon sorunları zaman zaman şirket yönetim ve verimini problemlili kılacak boyutlara getirebilir. Çeşitli dallarda iş gören şirketlerde her bir dalın sorumluluğunu yüklenecek, yürütme fonksiyonunu yapacak güçlü kişilere gereksinim duyulmaktadır.

Bu birleşme ve genişlemelerle, çift başlılık olmakta, genç ve parlak elemanlar, bilgi ve zekaları ile büyümekte, hiyerarşiyi adeta birer buldozer gibi yarararak üst mevkilere doğru hızla ve güçlü tırmanırken o mevkilerdeki kişilerin hışmına uğramakta, tökezletme gayretleriyle karşılaşmaktadır. Bu kavga ilgili kişilere olduğu kadar şirkete de büyük zararlar vermektedir.

Bunu önleyebilmek için şirket içi mevkilere hak kazanmış kişiler mevkilere yaraşır unvanlarla getirilirken, bu mevkilerde yeterince yararlı olamayacak kişiler de, vefa borcu olarak yeni mevkiler ve bunlara uygun yeni unvanlar üretilerek verildiği, şirketler tarihi literatüründe devamlı olarak rastlanmaktadır.

3- Unvanların Fonksiyonları

Sözü edilen unvanlar ve temsil ettikleri mevkileri incelerken bunların fonksiyonlarını irdelemeye çalışalım.

? Yönetim kurulu başkanı "Chairman" şirket hisselerinin çoğunluğunun temsilcisi niteliğinde bir "Gözetici" olmalıdır. Gözetim, denetim ve kararların onayı dışında yürütme görevini profesyonel yönetime terk etmesi uygun olur.

? Yönetim kurulu üyeleri (Members of the Board) veya "Directors'un görevleri başkana fikir vermekte ve yardımcı olmaktan öteye geçmemelidir.

? Murahhas üye (Executive Member of the Board) veya "Managing Director" belirli bir konuda uzman olmuş ve o konuda genel müdürün sorumlu olduğu kişidir. Bu kişi kendini genel müdürün kendisine direkt bağlı olduğu bir kişi gibi görürse, sorumluluk ve yetkide yönetimi aksatan çift başlılık doğar. Bu görevin dikkatle ve yalnız belirli konular için yürütülmesi sağlık getirecektir. Bu unvanın ulufe gibi verilmesinin çok tehlikelidir.

? Genel müdür (President) şirketin tek ve en üst yürütme organıdır. Ülkemizde holdinglerde bu mevkiyi işgal eden "Genel Koordinatör" unvanının verildiğine rastlanmaktadır.

? Yönetim kurulu başkanının veya murahhas üyenin, yönetim profesyoneli olması halinde, genel müdürlük görevini yürüttüğü pratikte çok olağandır. Ancak yürütücü ve gözeticinin aynı kişi olması yönetim ilkelerine ters düşer. Şirket tek sorumlu bir "Patron şirketi" olmadıkça bu iki fonksiyonun tek kişide toplanmasından kaçınılması kuvvetle önerilir.

? Yürütme kurulu başkanı (Chief Executive Officer (CEO)) aslında genel müdürün görevini paylaşma zorunluluğundan doğmuştur. Bu unvanın genelde genel müdür unvanı ile birleşmesi gerekir. Ancak eşit hisse ve haklara sahip iki ortaklı şirketlerde veya işi babadan geçmiş iki kardeşli

şirketlerde bu unvan yönetimin eşit şartlarda paylaşımını "Düomvira" çift başlı yönetimin gereği olmaktadır.

Yıllar içinde yönetimde problem doğurması kaçınılmaz olan bu sağlıksızlıktan kurtulmak için, bu tür durumlarda ilgili kişilerin tek tek bu çift unvanı periyodik rotasyonla kullanmaları ve unvanın temsil ettiği mevkiin gereğini rollerine göre oynamaları en sağlıklı yoldur.

Şirketler büyüdükçe patronların "President" veya "CEO" unvanlarını profesyonellere terk ederek, kendilerinin sıra ile yönetim kurulu başkanlığı ve vekilliğini yüklenmeleri denge üretecek ve sağlık getirecektir.

İcra başkan yardımcısı (Executive Vice President) şirket içinde belirli konularda karar mevkiindeki kişidir. Genel müdüre karşı sorumludur.

İcra başkan yardımcıları ve genel müdür şirketin tüm stratejik kararlarının verildiği bir "Yürütme Kurulu" (Executive Committee) oluştururlar.

Şirket politikasına uygunluk yönünden bu kurulun bazı kararlarının yönetim kurulu onayından geçmesi şart olmalı ve kurulun çalışma prosedürü ayrıca belirtilmelidir.

4- Murahhas Üyenin İşlevi

Şirketlerde belirli bir deneyim geçirmiş ve başarıları ile kendilerini kanıtlamış bulunan ve "Senior" düzeyine erişmiş kişilerin yürütücü görevlerini yavaş yavaş genç kuşaklara aktarma görev ve sorumluluğu taşımaktadırlar.

"Senior" payesini kazanmış kişinin yürütücülük işlevini aktarırken denetim, gözetim ve yönlendirme fonksiyonun elinde tutması yararlı olur. Bu fonksiyonu en iyi şekilde yürütmesi gerekli makam ise, "murahhas üye" mevkiidir.

4-1- Murahhasın İşlemesi

Murahhas üye, yürütücülük görevini devrettiği kişiyi, yürütmenin en iyi şekilde yapıldığından ve delegasyonunun kurumu başarıya eriştireceğinden emin olana kadar çok yakından izlenmesi zorunludur. Murahhas üye, yürütücü yöneticinin tam yetkili olduğunu tüm astlarına sözleri, hareketleri ve davranışlarıyla mutlaka hissettirmelidir.

4-2- Murahhasın Görevleri

Murahhas üyenin en önemli görevlerinden biri, biriminin tepeden en tabana kadar tüm elemanları ile görüşüp, onların görüşlerini, dilek ve şikayetlerini dinleyip bilgi almaktır.

1- Yönetim Kurulunun Teşkili

Şirket müdürü, yönetim kurulunu çizdiği politika çerçevesi içinde şirketi kendi stratejisi ile yürüterek, yönetim kurulu tarafından konuşulmuş rakamsal hedefleri ve zamansal programları Genel Müdürün Denetlenmesi yerine getirmekle mükelleftir. Bu durumda genel müdür yönetim kuruluna karşı sorumludur.

1-1 Genel Müdürün Denetlenmesi

Yönetim kurulu ise genel müdürü direkt veya dolaylı olarak denetler, bu denetleme sonucu başarısını ölçer. Dönem sonları takdir veya tekdir eder. Mukavelesini iptal veya aynen veya tadilen devam ettirir.

Aile şirketlerinde veya hisse senetlerinin ekseriyetinin tek elde toplandığı şirketlerde yönetim kurulunda ailenin veya ağırlıklı hissedarın hakim olması normal karşılanmalıdır. Bu tür anonim şirketlerde bir danışma kurulu kurulması genelde yararlıdır. Bu danışma kurulunun şirket dışındaki ilişkilerden teşekkül etmesi ve yönetim kuruluna yol göstermesi daha uygun olur.

1-2 Çok Ortaklı Şirketlerin Yönetim Kurulları

Başkan dürüstlüğü, tarafsızlığı, hakkaniyeti, dengesi ve diplomasisi ile temayüz etmiş kişiler arasından seçilmelidir. Ayrıca yönetim kurulunda şirketin konusu ile direkt ilintili mal veya hizmet teknolojisi bilen bir kişi, bunun dışında bir işletmeci ekonomist, bir pazarlama uzmanı, bir finans uzmanı ve şirket dışı ilişkilerde çok güçlü bir kişi mutlaka bulundurulmalıdır. Bunun dışında fikir em üretecek bir kişi ya da bir akademisyenin bulunması şirket boyutuna göre gerekli olabilir.

2- Şirketlerde Yürütme Kurulları

geliştiren yürütme kurulları mevcut olmalıdır. Şirket politikasını tayin eden yönetim kurullarının altında bir politikaya uygun stratejileri geliştiren yürütme kurulları mevcut olmalıdır.

Küçük şirketlerde yönetim kurulu başkanlığı ile genel müdürlük görevlerinin aynı kişide sakıncalar doğurmuştur. toplanması tolere edilebilirse de büyük şirketlerde icra ve onayın aynı kişide toplanması büyük

Yönetim kurulu başkanının başını çektiği bu stratejik kurul üyelerinin icrai başkanı yardımcılarında teşekkül etmesi en uygun şeklidir.

2-1-Yürütme Kurullarında İcracılar

Stratejik kararların verildiği bu kurulun her sabah işe başlamadan veya her akşam iş bitiminde 10 ila 30 dakika arasında sürece ve 30 dakikayı aşmayacak bir toplantı yapması gereklidir. Bu toplantılarda şirketin üst yönetimi ile ilgili olarak varsa stratejik problemlerin ortaya konması ve alakalı üyeye çözüm getirmek üzere havalesi uygundur. Bu toplantılarda bu konuda getirilen çözümler hakkında da bilgi edinmek usuldendir.

Yürütme kurulu birbirine güvenen, güçleri birbirleri ile dengeli, birbirini tamamlayan kişilerden oluşmalıdır. Ana ilke görevli üyenin kararlarına güvendir. Kurula güven uyandırmayan üyeleri, kuruldaki görevlerinden affetmek başkan teklifi ile yönetim kurulunun görevidir.

2-2-Yürütme Kurullarında Bilgi Akışı

Ayrıca yürütme kurulunun ortalama haftada en az bir kere azami 2 saati geçmeyecek bir süre için toplanması ve şirkette olan bitenden haberdar olması, bir gündem dahilinde öğrenip, tartışması gereklidir.

Yürütme kurulunun başarılı olabilmesi için görev ve yetkilerini, sorumluluklarını ve çalışma şeklini belirten bir prosedürü hazırlatması, ayrıca tüm toplantılarının gündemli olması ve sonuçlarının yazılı imzalı bir zabıta tesbiti lüzumludur.

Toplantılarda ele alınacak en önemli konular, yapılanlarla yapılması öngörülenler arasında olagelmış ve olagelecek farkların telafisi için alınacak tedbirlerin saptanması olmalıdır.

Yürütme kurulu ayrıca ayda veya iki ayda bir şirket yönetim kuruluna hesap vermek ve başarı veya başarısızlıklarını sergilemek durumundadır. Ayrıca çapraşık ve çözüm bulamadığı konuları gecikmeden yönetim kuruluna götürmekle yükümlüdür.

Stratejilerini iyice belirlemek için başkan yardımcıları günlük işlerle uğraşmaktan çok, işlerini analiz edip, cüzlerini delege etmek, yapılma şekli hakkında ilgilileri eğitmek veya eğittirmek, delege ettikleri işleri takip, denetleme, sentez ve sonuç elde etmekle yükümlü olmalıdırlar.

2-3-Yönetim Kurulunda İlkeler

Yönetim kurulu üyeleri seçilirken onlara bir şeref payesi veya bir gelir kaynağı sunma kesinlikle düşünülmemelidir. Yönetim kurulu yürütme organını atayan, yönlendiren, danışma ve denetim işlevlerini yüklenen, faaliyetleri onaylayan bir kuruldur. Modern yönetimde yönetim kurulu bir yürütme aracı olarak algılanmamalıdır.

2-4-Yönetim Kurullarının İşlevi ve İşleyişi

2-4-1- Yönetim Kurullarının Aktif Görevleri

? Genel müdürü tayin ederek, çalışma mukavelesini müzakere edip imzalamak, yenilemek veya feshetmek.

? Genel müdürlük tarafından hazırlanacak rakamsal bütçe ve hedeflere ve zamansal programları tetkik ederek veya ettirerek bunları aynen, tashihi veya tadilen onaylamak, bunların aylık ve kümülatif olarak gelişmelerini yani fiili değerlerle hedef ve program değerlerini mukayese ederek, farklılıkların nedenlerini belirlemek, bu farklılıkları ortadan kaldırmak için genel müdüre icabında yol göstermek.

Şirketin işlerini direkt veya dolaylı olarak her sahada denetlemek, gidişatı hakkında kesin fikir sahibi olmak.

2-4-2- İlerlemeleri Ölçmek

Murahhasın dışında yönetim kurulu üyelerinin şirketin günlük işlerine karışmaları ve genel müdürle ikili yönetim yoluna girmeleri uygun değildir. Bu durum genel müdürün şirketteki kişiliğine gölge düşürür ve prestijini sarsar.

2-5-Yönetim Kurullarında Genel Müdür ve Başkanın İşlevi

2-5-1- Yönetim Kurullarında Kararlar

Anonim şirketlerde en iyi çalışma düzeni yönetim kurulunun belirleyeceği ana politikalara alq göre genel müdürün muayyen gerekçelerle karar vermesi ve bu kararların yönetim kurulu tarafından aynen, teshih edilecek veya gereğinde tadilen onaylanmasıdır.

Yönetim kurulu başkanı, genelde toplantılardan önce bu kararları, varsa konuların murahhas omnib üyeleri, yoksa danışmanları kanalı ile irdeletir ve yönetim kurulu toplantılarına hazırlıklı, bilgili ve bilinçli olarak gelir ve başkanlık eder.

2-5-2- Büyük Kurumlarda Başkanlar

Büyük kurumlarda, tepede bulunan ve kurumda çalışan herkese hükmeden, hesap sorabilen, talimat verebilen ve kurumun tüm sorumluluğunu yüklenen kişiye "başkan" denmektedir.

2-5-2-1- Yürütücü Başkan

Yürütücü başkan, yürütme kurulunun, temsili başkan ise yönetim kurulunun geliştirdikleri kararların gerçekte onay mercii olmalıdırlar.

Başkanın en önemli hasleti sağduyu sahibi olması ve işleri yapacak yürütücü ekibin elemanlarını iyice düşünerek seçmesidir.

2-5-2-2- Başkanın Esas Görevi

Başkanın esas görevi başkanlık rolünü en iyi şekilde oynayarak ekibinden alacağı impulslara göre yönlendirme yapmasıdır. Kurumun karakteri ne olursa olsun, temasta bulunduğu çevreler olan;

- ? Politikacılar
- ? Bürokratlar
- ? Müşteriler
- ? Finans kurumları
- ? Personel
- ? Kuruma mal ve hizmet temin edenler
- ? Medya
- ? Dernekler ve diğer eski etki odakları
- ? Rakip kurumlar

ile ilişkileri gerekli olan şekilde kurup devam ettirmek başkanın asli görevleridir.

Yöneticinin Sahip Olması Gereken İletişim Becerileri

Görüşmeyi planlama, yoklama, dinleme, açıklama, görüş farklılıklarını giderme sonuca varma gibi, etkili iletişimin birçok özelliğini içeren karşılaştırma yöntemi, bu bölüm için iyi bir örnektir.

Görüşme için yaptığınız olanın etkili olması, karşılıklı konuşmayı hem kendiniz hem de karşınızdaki kişi için saptadığınız amaç yönünde sürdürmek üzere kullanacağınız araçların etkili olmasına bağlıdır. Görüşmenin başarısı, aynı zamanda, elemanlarınızla aranızda sağladığınız güven düzeyine de bağlıdır. Bu güven olmadıkça, açık ve dürüst bir görüşme için gereken açıksözlülüğü bulamazsınız.

Karşılaştırma yöntemi, açık uçlu sorular sormayı içerir. Bunlar, kim, ne, niçin, nerede, ne zaman ve nasıl sözcüklerini içeren sorulardır. Bu sorular, diğer kişinin vereceği yanıtı en azından bir süre düşünmesini gerektirir. Kapalı uçlu sorular, "evet" ya da "hayır" diye yanıt verilebilen, "....mısınız?", "....cak mısınız?", "....yapabilir misiniz?" şeklindeki sorulardır. Bunlar karşılıklı konuşmayı kesintiye uğratır ve olsa olsa bir gerçeği onaylamaya yarar.

Birinden enformasyon almanın başka bir yolu da, anlamlı suskunluk içinde oturmaktır. Okulda fizik derslerinde, doğanın boşluktan nefret ettiğini okumuşsunuzdur. Aynı şey insanlar için de geçerlidir. Suskunluk da bir tür boşluktur; yeteri kadar beklerseniz, bir yanıt alırsınız. Bu yöntem, özellikle güvenlik gereksinimlerini karşılamaya çok fazla önem veren insanlar karşısında çok etkilidir.

Görüşmeyi ilerletmenin önemli bir yolu, geri besleme vermektir. Enformasyonel geribesleme, diğer kişinin söylediklerinden sizin aldığınız şeyi kendi sözcüklerinizle tekrarlama ya da yaptığı bir şeyi betimleme anlamına gelir.

2- Levinson Ölçeği ve Yaratıcı - Önder Yöneticilik

2-1-Yaratıcı Yöneticilerin Nitelikleri

Yöneticilik açısından yaratıcılık ve önderlik arasındaki ilişkiler, çevrelerinde yaratıcı ve önder yöneticiler olarak tanınmış yöneticilerin düşünce ve davranış şekillerini belirlemeyi amaçlayan ve sonuçları yayımlanmış bir araştırmada ölçeklenmiş bir biçimde ortaya konmaktadır. Bu araştırmanın sonuçları bilimde ve çocukta yaratıcılığı inceleyen araştırmalar ile yüksek derecede bir tutarlılık sergilemektedir. Buna göre insanlarda yaratıcılık ve bundan kaynaklanan liderlik eğilimleri; kendilerini, çevrelerini, zamanı, belirsizliği, insanı, toplumu ve tarihi nasıl algıladıkları, nasıl yorumladıkları ve nasıl tavır aldıkları ile yakın bir ilişki içindedir.

Levinson ölçeğine göre, bir yaratıcı önder yöneticiyi karakterize eden özelliklerden en belirginleri aşağıdaki gibi özetlenebilir.

2-1-1- Düşünsel Davranış Biçimleri

2-1-1-1- Soyutlama

? Farklı verileri anlamlı bir şekilde soyutlayabilir, kavramlaştırabilir, örgütleyip bütünleştirerek bir model haline getirebilir.

? Ansiklopedik ve sentezciliğe sahiptir. Çeşitli sanat ve bilim dallarından kaynaklanan ilkeleri, değerleri, kavramları ve bilgileri yaratıcı bir şekilde organize edip bütünleştirebilir.

2-1-1-2-Zamanlama

? Belirsizlikten tedirgin olmaz ve uzun bir süre katlanabilir. Uzun dönem planlarının gerçekleşmesi için telaşa düşmez.

2-1-1-3- Pragmatizm

? Zekası yalnızca soyutlama değil aynı zamanda pratik olma kapasitesine sahiptir. Kitap ve kural dışı deneyimlerden iyi bir şekilde yararlanabilir.

? Yargılama, değerlendirme ve zamanlama gücü çok yüksektir. Sonuç alabileceği zamanı çok iyi seçer.

2-1-2-Duygular ve İlişkiler

2-1-2-1-Otorite

? Otorite pozisyonları için doğal bir görünüm verir. Sorumluluk ve inisiyatif yüklemeye ve bunları gerçekleştirmede etkindir.

2-1-2-2-Canlılık

? Yönettiği sistemin sorunlarına ve ihtiyaçlarına duyarlı olup bunlara canlı bir şekilde yöneliktir.

? Sorunları stratejik açıdan ele alır. Hedefleri iyi tanımlanmıştır. Uzun dönemli planlar yapıp, hedeflerine adım adım yaklaşır.

2-1-2-3-Başarı Eğilimi

? Kişisel önemsemeden çok örgütsel başarıya eğilimlidir.

? Yüksek pozisyonlara gelmeyi, uzmanlığının ve değerinin tanınması olarak değerlendirir.

? Seçilmediği durumlarda hayal kırıklığına uğrayabilir fakat takdir heveslisi değildir. ? Örgütün başarılarını kişisel başarısı gibi benimser ve değerlendirir.

2-1-2-4- Duyarlılık

? Başkalarının duygularındaki ayrıntılara algılamada duyarlıdır ve bunlara önem verir. ? Yönettiği sistemin ihtiyaçlarına duyarlıdır ve işlerin gerçekleşmesine aktif olarak katılır. ? Çalışma sorunları ile sürekli olarak ilgilidir.

? Kendi örgütünün ayrılmaz bir parçası olarak görür.

? İşgörenlerle karışır ve sorunları konusunda bilgi alır.

2-1-2-5- Olgunluk

? Otoriteye saygılıdır ve otorite sahipleri ile iyi anlaşır.

? Önderlik rolünü kaybettiğini düşünmeden kendisinden daha bilgili ve uzman kişilere geçici üstünlük tanıyabilir.

? Başkalarından gelebilecek bilgi, eleştiri ve işbirliğine açıktır.

2-1-2-6- Etkileycilik

? Kelime ve dilbilgisi geniş kapsamlıdır. Aşırı bir anlatım ve açıklama yeteneğine sahiptir.

? Dinleyicilerin duygularına duyarlıdır ve onların güvenini kazanır.

? Yer ve duruma uygun hikayeler anlatarak sıcak ve şefkatli bir mizahı ile gerilimleri azaltır.

? Standartları yüksek olduğu olduğundan eleştirilerini ve iğnelemelerini kendisine de kolaylıkla yöneltebilir.

2-1-2-7- Enerji ve Dayanıklılık

? Zihin ve beden olarak sürekli ve yüksek düzeyde bir enerjiye sahiptir. ? Her zaman iş için istekli ve hazır durumdadır.

? Gerilim yaratabilecek herhangi bir şeyden çekinmez ve beklenmedik aksilikler canını sıkamaz.

2-1-2-8- Eylemsel Davranışları Sezgi ve Tahmin

? İyi bir tahmin yeteneği ve sezgiye sahiptir. Kendisi ve örgütü için durumun nasıl gelişebileceğini önceden kestirebilir.

? Potansiyel engeller görür ve onları aşma olanaklarını araştırır.

? İyimserliğini daima koruyarak çözüm yolları bulmaya çalışır.

? Kendisi ile örgütü arasındaki haberleşme ve koordinasyonu iyi sürdürür. 2-1-2-9- Tutarlılık

? Önderliği bir sorumluluk ve olanak olarak görür ve aktif bir önderlik gösterir.

? Önderlik kendisi için bir amaç değil çevresine yararlı olabileceği olanaklar sağlayan bir araçtır.

2-1-2- Yararıcı Potansiyellerin Geliştirilmesi

Her yönetim sistemi kendini oluşturan elemanlar üzerinde çeşitli baskı yaratır. Sistemin örgütsel koordinasyonu sorumluluklarından kaynaklanan bu baskılar yöneticiler için dahi söz konusudur. Yönetim sisteminin bürokratik yapıda olması halinde baskılar daha açık ve belirgin hale gelebilir. Yaratıcılık bir anlamda kalıplaşmış ve katılaşmış şemalara karşı direnme yeni olmaşıklar arama eğilimi olduğundan bu arayışlar örgüt içindeki çoğunluk ve üstler tarafından tedirginlik ve direnişle karşılaşabilir. Bu tür davranışlar genel olarak şunlardır:

Kişisel uyuma zorlaşır. Normlardan sapanlar kınanır. Yenilikçi eğilimlere karşı gelenekçi normların önemi abartılır.

Amirler otoriter bir görünüme bürünerek astlarının egolarını önemsiz fonksiyonlar gerçekleştirdiklerini vurgulayacak bir üslup takınırlar.

? Basit ve pratik başarılar önemsenir. Bu tür başarıların peşinde olmayanlar kınanır. ? Elemanların güven ve düzen arama eğilimleri desteklenir. Belirsizlik durumlarının yaratabileceği riskler abartılır.

? Özgün ve aykırı kişilere karşı kayıtsız ve aksi davranılır.

Buna karşı bir yaratıcı - önder yönetici, yönetim sisteminde bulunan gizli ve açık yaratıcıları olumlu bir şekilde geliştirebilmek için:

? Araştırmacılığı ve yenilikçiliği teşvik etmeli

? Araştırmacılık ve yenilikçilikten doğacak olan risk ve sorumlulukları paylaşabileceği ve sahip çıkabileceği görünümünü vermeli

? Tartışma ve eleştiri yöneltme kararları açık tutulmalı

? İyi bir dinleyici olmalı

? Başarısız ve hatalı denemelerde durumunu yumuşatacak tavırlar alabilmeli ? Elemanlarını, merak ve ilgilerini kaydırmaya teşvik etmeli

? Elemanlarını kendilerini değerlendirmeye ve kendilerine karşı gerçekçi olmaya sürüklemeli

? Elemanlarının hayal kırıklıklarını aşabilmesini sağlayabilmeli

? Başarısızlık ve hayal kırıklığı durumlarında gerginliği azaltacak bir yaklaşıma sahip olmalıdır.

2-1-2-1- Engelleyici Faktörler Yaracılığı Geliştirir

Yaraticılığın engellenmesine yol açan kusurların çok az bir kısmı, yöneticilere ve yönetim sistemine aittir. Yaraticılık kişinin kendi kişilik yapısından kaynaklanan bir özellik olduğundan, çevre tarafından geliştirilebildiği halde çok az bir şekilde engellenebilir. Yaraticılık bir anlamda kişinin, çevrenin olumsuz etkilerine direnebilme ve onları aşabilme kapasitesi olarak da düşünülebilir. Paradoksal gibi görünse de başka bir yönetim sistemi gerçek yaratıcı - önder kişinin kapasitelerini uygun bir şekilde yoğunlaştırıp reorganize ederek yaratıcılığın gerçekleştirilebileceği bir ortam sağlayabilir.

3- Dilbert İlkersi→ Peter İlkesi - Parkinson Kanunu

Örgütlerdeki mükemmeli arayış çabaları bir çok araştırmacı tarafından ciddiyle izlenmiştir. Ancak, söz konusu arayış içindeki örgütlerde ortaya çıkan birey ve grup temelli ilişkilerin çok kere kara mizah tarzında uygulamaları beraberinde getirdiği aşikardır. Gerek özel sektör gerekse kamu kesim örgütlerinde görülen uygulamalar olaylara mizahi bir gözle bakabilen kişiler için her zaman sınırsız bir malzeme almayı sürdürmüşlerdir. İş dünyası ve kamu bürokrasisinde örgütsel ilişki ve faaliyetlerden kaynaklanan komik durumları inceleyen sayılı eserler arasında en meşhur olanı 1957 yılında C. Northcote Parkinson tarafından kaleme alınan "Parkinson Kanunu" ve 1971 yılında yayınlanan Laurence J. Peter'in "Peter İlkesi" isimli kitaplarıdır. Gerek Peter gerekse Parkinson'un daha sonra tamamlayıcı nitelikte yazdıkları kitaplar ve bazı şirket yöneticilerinin deneyimlerini aktardıkları eğlenceli bir üslupla kaleme alınan eserler bulunmakla beraber bunlar söz konusu iki eser kadar ünlü olmamışlardır. 1980 ve 90'lı yıllarda da yönetim ve organizasyonun olgusuna mizahi bakışlar sürmüş, ancak bu konuda son dönemin belki de en etkili eseri 1996 yılında ABD'li karikatürist Scott Adams tarafından yazılan ve Peter İlkesini ikame etme iddiasını taşıyan "Dilbert İlkesi" olmuştur.

3-1-Parkinson Kanunu

Parkinson'un kayda değer tespitlerinden biri komisyonların tabiatı itibarıyla esasında cansız ve mekanik değil organik varlıklar olduğunu ortaya koymasıdır. Komisyon kök salmakta ve büyümekte, çiçek açmakta, solmakta ve başka komisyonların da kendisinden neşet edeceği tohumunu etrafa salarak ölmektedir. Belirli bir iş için ayrılacak ödeneğin tutarı ile o konuda yapılacak tartışmaların süresi ters orantılıdır. Parkinson kitabında örgütlerdeki katı bürokrasi ve kuralcılıkla ilgili daha bir çok konuyu ele almaktadır. Bunların arasında en önemlileri, personel seçimi, yıllık olağan toplantılar, planlar, yapılar ve idari binalar olarak sıralanabilir. Nihayet Parkinson örgütlerde mevcut olan bir hastalığa değinerek çalışmasını sonlandırır. Buna göre örgütlerde değişik oranlarda ve yöneticilerin yeteneksizliğinden kaynaklanan sorunlar neticesinde örgütü bir felç durumuna getirecek ve hastalığın durumuna göre tedavi gerekecektir.

Örgütsel rahatsızlığın ilk işareti kendisinde yüksek derecede ehliyetsizlik ve kıskançlığı birleştiren bireylerin kuruluş hiyerarşisinde görülmesiyle ortaya çıkar. Bu niteliklerin hiç biri kendi başına önemli değildir, ancak belli bir yoğunlukta bir araya geldiklerinde reaksiyona girerek "injelitance" olarak isimlendirilen yeni bir öz meydana getirirler. Bu özün varlığı kendi bölümünde herhangi bir başarı elde edemeyen, sürekli olarak başka bölümlere de egemen olmaya ve merkezi yönetimin kontrolünü ele geçirmeye çalışan herhangi bir bireyin hareketlerinden rahatça ortaya çıkarılabilir. İnjelitits, kendi kendine oluşan aşağılık duygusu hastalığı olarak oldukça yaygın bir biçimde görülen teşhisi tedavisinden çok daha kolay bir hastalıktır. İnjelitits hastalığına yakalanmış bir kişi kendisinden daha yetenekli olanları çevresinden uzaklaştırmak için yaptığı ısrarlı mücadelesi ve keza zaman içinde kendisinden daha güçlü duruma gelebilecek kimselerin bulunduğu yere tayin ve terfisine karşı çıkmasıyla kolayca tanımlanabilir.

Bu kişilerin yetkileri ele geçirmeye başlamasıyla merkezi idare yavaş yavaş başkan, müdür veya yöneticiden daha ağırlı kimselerle dolar. Eğer kuruluşun başkanı ikinci sınıf bir insansa, en yakın personelin üçüncü sınıf olduğunu düşünecektir. Buna karşılık personel de kendilerine bağlı görevlilerin dördüncü sınıf olduğuna inanacaktır. Kısa süre sonra aptallık konusunda gerçek bir yarışma başlayacak, insanlar olduklarından daha beyinsiz gibi davranacaklardır.

Hastalığın son evresinde kuruluşun bütününde zekadan hiçbir kıvılcım dahi kalmadığı zamana ulaşılır. Kuruluş bu koma aşamasında praitk amaçları açısından ölü sayılır. İlan panosunda dört yıl öncesine ait bir konser afişi göze çarparken, Bay Brown'un odasındaki isim tabelasında Bay Smith'in ismi asılıdır. Kırık pencereler derme çatma mukavva parçalarıyla tamir edilmiştir. Elektrik düğmeleri dokunulduğunda hafif fakat acı bir şok vermektedir. Damın kırık penceresinden damlayan sular altına konan kovanın dışına taşmaktadır. Hastalığın son aşamasında bütün kuruluş çökme noktasına gelmiştir. Bu noktada herhangi bir tedaviye kalkışmak için artık çok geçtir, işlev açısından kuruluş artık çökmüştür.

Tedavide ilke olarak çözümün dışarıdan gelmesi şarttır. Ancak hastalığın çok ilerlemiş olduğu durumda artık kurtuluş ümidi kalmamıştır. Tek çare, kuruluşun feshedilerek tamamen yeni bir adla, yeni bir yerde ve yepyeni bir personelle silbaştan işe başlamasıdır.

3-2- Peter İlkesi

Parkinson Kanununu dikkate almakla beraber onu aşma iddiasında olan bir diğer yaklaşım Peter İlkesidir. Laurence Peter, kişisel yetmezlik düzeyi kavramını ortaya atarak hiyerarşideki her memurun kişisel yetmezlik (memurun kişisel olarak kendinden bekleneni verememesi durumu) düzeyine ulaşma eğiliminde olduğunu ileri sürmüştür. Aslında Peter İlkesi basit bir tespiti dayanmaktadır: Bir işi iyi yapan insanın ille de her işi yapması gerekmez. İyi bir komutan olan Macbeth krallıkta, iyi bir öğretici olan Socrates de savunma avukatlığında yetmezlik düzeyine ulaşmışlardır.

Hiyerarşi içinde yürütölen ve sonuca götürölen tüm çalışmalar henüz yetmezlik düzeyine ulaşmamış birkaç memurun eserdir. Peter ilkesi yetmezlik düzeyini niteleyen belirtileri şu şekilde sayar:

- ? Tikler ve garip alışkanlıklar
- ? Kalıplaşmış konuşma teknikleri
- ? Kağıt düşmanlığı
- ? Kağıt tutkusu
- ? Resmi konuşmalar arasında fikra anlatma ve nutuk atma

Bu evrede başarılı olmak isteyenlere Peter'in sunduğı reçete şudur:

- ? Somut iş yerine görüntü üretiniz
- ? En ilgisiz işlerle uğraşmaya bakınız
- ? Dar bir alanda yoğun şekilde uzmanlaşınız.

3-3- Dilbert İlkesi

Peter İlkesi ve Perkinson Kanunu dışında yönetim ve örgütlerde bürokrasi sahasında bazı mizahi çalışmalar olmakla beraber son yıllarda adından adından en çok söz ettiren eser Dilbert İlkesi olmuştur. Washington Post gazetesince yüzyılın en iyi yönetim kitabı olarak adlandırılan Dilbert İlkesi 1996 yılında basılmış ve 40 haftadan fazla bir süre en çok satan kitaplar listelerinde tepelerde yer almıştır. İlk olarak 22 Mayıs 1995 yılında Wall Street Journal'da makale olarak yayınlanan Dilbert İlkesi, Scott Adams tarafından Peter İlkesini tamamlayan, hatta onun yerine geçen bir ilke olarak ortaya atılmıştır.

3-3-1-Yönetici Tipleri

Bir yönetici yazılım hatalarını daha hızlı bulmak ve ortadan kaldırmak istemektedir. Bu amaçla bir teşvik planı önerir: kalite güvence personeline buldukları ve düzelttikler her hata için ayrı ayrı 20\$ ödenecektir. (Bu arada hataları oluşturanlar zaten aynı programcılardır.) Sonuç: Hatalarla ilgili bir yer altı ekonomisi oluşur ve sadece bir işçinin haftalığı 1700\$'a ulaştığında program tekrar gözden geçirilir.

Bir şirkette çalışanların seyahatte kullanabilmeleri için taşınabilir bilgisayarlar alınmıştır. Bu pahalı aletlerin çalınmasından korkan yöneticiler zekice bir çözüm önermişlerdir. Bilgisayarları çalışanların masasına sabitleyelim.

Bir şirkette ücret artışı yerine şirketin 7 hedefinden 5 tanesine ulaşıldığı takdirde ek prim verilmesi kararlaştırılır. Yıl sonunda çalışanlara yedi hedeften dördüne ulaşıldığı ve prim verilmeyeceği söylenir. Bu arada ulaşılamayan hedeflerden biri de "çalışanların morali"dir."

Bu ve benzeri hikayeler, yıllık Dilbert araştırması sırasında çalışanların en çok neye kızdıklarını belirlemeye yöneliktir. Seçenekler arasında; kalite, yetkilendirme, değişim mühendisliği gibi alışılmış kavramlar yer alıyordu. Ancak bilimsel nitelik taşımayan araştırmada ilk sırayı "Yönetime Terfi Ettirilen Yeteneksizler" almıştı. Bu durum, Peter ilkesi tarafından en iyi şekilde dile getirilmiş olan yetenekli kişilerin yetmezlik düzeylerine ulaşana kadar terfi ettirilmesi şeklindeki eski anlayıştan önemli bir sapmayı göstermektedir.

Eleştirmenler Peter İlkesi ile ilgili bazı sorunlar olduğunu söylese de, bütün olarak ele alındığında bu ilke işe yaramıştır. Ancak son zamanlarda Peter İlkesi yerini "Dilbert İlkesi"ne bırakmaktadır. Dilbert İlkesinin temel varsayımı ise şudur: En yeteneksiz ve etkisiz çalışanlar sistematik olarak en az zarar verebilecekleri yere, yani yönetim kademesine kaydırılırlar.

Bir yöneticinin Dilbert İlkesine uygunluğunu test edebilmek için şu soruların cevaplanması yeterlidir:

? Anlayamadığınız herhangi bir şeyin kolayca yapılabilmesi gerektiğine inanmıyor musunuz?

? "Kar" kelimesinin niçin gelir ve gider arasındaki fark olduğunu çok detaylı bir şekilde açıklama ihtiyacı hissediyor musunuz?

? Sizce çalışanlar cenaze merasimlerini tatil günlerine mi programlamalılar? ? Sizce aşağıdaki kelimeler bir iletişim formu mudur, yoksa abuk subuk laflar mı?

"İşletme Hizmet Liderlik Ekibi, pazarla yüz yüze organizasyonuna yönelik çabalar doğrultusunda örgütü geliştireceklerdir. Bu amaçla işletme, hizmetler için hedef yönetimi doğrultusunda ekipler halinde bütünleştirilecektir."

? İnsanlar bize inanmadıklarını hissettirerek dikkatle baktıklarında aynı şeyi sadece daha yüksek sesle ve daha yavaş olarak mı tekrar edersiniz?

Görüldüğü gibi Dilbert İlkesinde vurgulanan nokta işletmelerdeki sorunların temelinde üst yönetimin beceriksizliğinin yatmasıdır.

3-3-2 Moral - Motivasyon

işletmelerde verimliliğin artırılması için çalışanların motive edilmesi gerektiği, moral düzeylerinin üst düzeyde tutulmasının şart olduğu işletme yönetimi kitaplarının detaylarını ortaya koyduğu ana fikirlerdendir. Ancak Scot Adams'ın konuya yaklaşımı oldukça farklıdır:

Çalışanların morali oldukça riskli bir olgudur. Mutlu işgörenler bir noktaya kadar daha fazla para istemeksizin daha sıkı çalışacaklardır. Fakat, gereğinden fazla mutlu olurlarsa, egolar artacak, emeklilik sonrası için daha yüksek hedefler koyarak daha fazla para talep edeceklerdir. Dolayısıyla bu mutluluk dengeli olmalı ve işletme karlılığını olumsuz yönde etkilemeyen bir moral dengesi ayarlanmalıdır. İşgücü verimliliği için en uygun moral dengesi şu şekilde tanımlanabilir: Mutlu fakat kendine saygısı az.

Kendine olan saygısı fazla gelen ve işletme açısından verimi düşen çalışanlar için en uygun ve yaygın çözüm "aşağılama"dır. İşyerlerinde aşağılama için bir çok yöntem kullanılmaktadır. En önemli aşağılama yöntemleri olarak küçük hücre şeklinde ofisler, mobilya, kılık kıyafet yönetmelikleri, çalışanları teşvik programları, çalışanların katkısını küçümseme ve çalışanları bekletme sayılabilir.

1- Doğru Kişiyi İşe Alma

En iyi görüşmeciler, iletişim becerilerine sahip olanlardır. Çünkü bunlar, gereksinim duydukları bilgileri edinmek için görüşmeyi nasıl planlayacaklarını, duymak istedikleri cevapları almak için hangi soruları soracaklarını, nasıl etkin bir şekilde dinleyeceklerini, yapılacak işin almak üzere yapılan görüşmeler için de geçerlidir. özelliklerini ve içerdiği sorumlulukları nasıl açıklayacaklarını bilirler. Bütün bu öğeler, işe eleman almak üzere yapılan görüşmeler için de geçerlidir.

Birçok yönetici, adayın kendini tanıtmamasından önce, işi ona tanıtmaya hatası yapar. Böylece istediklerini öğrenip, yanıtlarını buna göre hazırlar. aday, gerçek niteliklerini anlatarak işe uygun olup olmadığını gösterecek yerde, yöneticinin duymak istediklerini öğrenip, yanıtlarını buna göre hazırlar.

İşe eleman almak için yapacağınız bütün görüşmelerde, adayın iş deneyimini, eğitim ve kişisel geçmişini öğrenmeniz gerekir. İş deneyimi olmayan bir adayla görüştüğünüzde, önce eğitim durumunu sorabilirsiniz. Ama adayın daha önce çalıştığı işler, size onun bu işi yapıp yapamayacağını daha iyi gösterir. Zamanı boşa harcamamak için, en önemli şeyleri en önce öğrenmeniz, bunun için de can alıcı soruları önce sormanız gerekir.

2- İletişim, Misyon - Vizyon

Çağdaş işletmelerde organizasyon üzerine yazılan eserlerde en fazla vurgulanan konuların başında işletmelerde etkin bir iletişim sisteminin kurulması, işletmenin varoluş gayesi yani gibi konular gelmektedir. misyonunun çalışanlarca benimsenmesi ve tüm şirket genelinde paylaşılan bir vizyonun bulunması gibi konular gelmektedir.

2-1-Misyon ve Vizyon

Eğer çalışmalarınız akli başında hiç kimsenin almayacağı düşük kaliteli mallar üretiyorlarsa genellikle bu sorun "Misyona Belirleme" tartışmaları için toplantı düzenleyerek yapabilirsiniz. Misyon

genellikle "yöntemin açık ve net bir şekilde düşünme yeteneğinin olmadığını ortaya koyan uzun ve anlamsız cümle" olarak tanımlanabilir. Tüm başarılı şirketlerde bunlardan bulmanız mümkündür.

Eğer misyon belirleme çabalarınız bir işe yaramadıysa birde vizyon oluşturmayı deneyebilirsiniz. Vizyon'da hedefler daha yüksek olmalıdır ki sonuçlar yüzyıllar sonra alınabilsin. Vizyon belirlemedeki ilk adım, yöneticileri bir odaya kilitlemek ve onlara "vizyon belirleme" ne demek tam olarak anlatmak, vizyon ile misyon, işletme planı ve hedef arasındaki farkın ne olduğunu kavratmaya çalışmaktır. Bunlar son derece önemli konulardır, çünkü çalışanlar yanlışlıkla "misyon" kapsamındaki işler yerine "vizyon" kapsamındaki işlere yönelerek telafisi imkansız sorunlara neden olabilirler. Katılımcıların yorgun düşüp birbirlerinin zekasıyla eğlenmeye başladığı noktada vizyonun tanımı ile ilgili tartışma bitecek ve bazıları bir an önce toplantı bitsin diye farklı önerilerde bulunmaya başlayacaklardır.

2-2-İletişimde Önemli Bir Nokta: Yönetici Gibi Konuşmak

Yönetimde ilerlemek istiyorsanız, başkalarının sizin zeki olduğunuza inandırmanız gerekir. Bu da, genel kelimeler yerine anlaşılması imkansız kelimeler kullanmakla mümkündür. Mesela, bir yönetici asla patatesi çatalla yedim" dememelidir. Bunun yerine "bir nişasta kaynağını işlemek için çoklu metal uçlu bir gereçten yararlandım]" demek zorundadır. Her iki cümle yaklaşık aynı anlama gelir, ama ikincisini daha zeki bir kişi söylemiştir.

Bu tür içi boş moda sözlerin sıkça kullanılması son yıllarda özellikle yönetim danışmanlarınca ortaya atılan değişim mühendisliği, öğrenen örgüt, sanal örgüt, yalın örgüt, hayal mühendisliği gibi gelip geçici yönetim modaları ve akımları ile yaygınlık kazanmıştır.

1- Karar Verme ve Sorun Çözme

Aslında, sorun çözmekle karar vermek arasında pek fark yoktur. Bir sorunu çözmek, bir seçim yapmaktan başka bir şey değildir. güçlüğü gidermek için doğru alternatifi seçmek demektir. Karar vermek ise, alternatifler arasında aynıdır:

Hem sorun çözerken hem de karar verirken, doğru seçimi yapmak için atılacak adımlar

- ? Hangi temelde karar vereceğinizi saptayın
- ? Karar vermek için gerekli bütün verileri toplayın
- ? Bu verileri çözümleyin
- ? Alternatif çözümleri tanımlayın
- ? Her alternatifle ilgili olasılıkları araştırın
- ? alternatifleri birbiriyle kıyaslayın
- ? alternatiflerden birini seçip, gereğini yapın

2- Liderlik

Liderlikle ilgili konular son yüzyıldaki yönetim literatüründe önemli bir yer tutmaktadır. Liderle yönetici birbirinin aynısı mıdır, her yönetici bir lider midir, liderlik öğrenilebilir mi, lider olunu mu doğulur mu gibi yumurta tavuk ikilemini andıran tartışmalara belki de en net çözümü Dilbert İlkesi sunmaktadır:

...Liderlik, hiçbir net tanımı olmayan soyut bir niteliktir. Aslında bu oldukça iyi bir şeydir. Çünkü lideri izleyenler tanımı net bir şekilde anlarsa muhtemelen liderlerini al aşağı edip öldürebilirler. Bazı kötü niyetliler lideri "başkalarına kendi menfaati için iş yaptıran kişi" olarak tanımlar.

Liderler zamanlarını geleceğe dönük vizyonlar üzerinde yoğunlaşmakla geçirirler. Bu süreç diğer liderlerle yemek yeme, golfe devam etme veya kitap okumayı içerir. Bu söz konusu süreç elle tutulur hiçbir şey üretilmediği sürece değişik şekillerde olsa da devam eder. İyi bir lider, liderlik yapılan kişilerin tuhaf şekilde aldatılmaya müsait oldukları varsayımı altında faaliyet gösterir. Bu varsayımın doğruluğu, tarih içinde bir çok liderin öldürülmediği gerçeğiyle de teyid edilebilir. Liderler, ortalama insanlara mantıksız gelen yollar önerirler. O halde bir lider şu ikisinden biridir:

? Başkalarının onun vizyonunu paylaşamayacağı kadar zeki, veya

? Bir budala.

Zeki veya budala arasındaki çözümü bulmak için tarihteki büyük liderlik eserlerine bir bakmamız gerekir.

Cengiz Han: Uzun yıllar evvel soğuk bir tundra akşamında Cengiz Han Moğollarına atlarına atlamalarına, komşu köye saldırılarını emreder. Bunu hiçbir sebebi yoktur. Sadece Cengiz Han, değişik hayvan kürklerinden tasarlanmış çadırında barış ve sessizlik içinde yaşamak istemektedir. Olaylar sonraları ağızdan ağıza anlatılarak abartıldı ve Cengiz Han efsanesi büyük bir şeymiş gibi görülmeye başlandı. Ama unutmayın, o zamanlar dünyada birkaç düzine insan yaşadığından olan biten her şey zaten önemli görülüyordu. Daha sonraları bu hikayenin ve bir sürü Moğol'un işletme kitaplarında görülmesinin hiç de fena olmayacağı düşünüldü.

Sonuç: Cengiz Han lider olarak bir budalaydı ama deri ve pöstekiden moda oluşturmada fena sayılmazdı.

1- Performansın ve Gelişmenin Değerlendirilmesi

Elemanlarla birlikte sorun çözmenin onlara bir tür rehberlik ve danışmanlık etmeyi içerir. yapmayı içerir. Bu aynı zamanda gerçek anlamıyla onların gösterdiği gelişmeyi değerlendirmeyi de içerir. Tersten bakıldığında ise, elemanlarınız her zaman mükemmel bir şekilde çalışmadıkça, gelişmenin değerlendirilmesi sorun çözmeyi, karar vermeyi, rehberlik ve danışmanlığı ve faaliyet planı yapmayı içerir.

Bu, hiç bitmeyen bir süreçtir. Yönetici olarak işinizin, başka insanların çabasıyla belli sonuçlar almak olduğunu anımsayın. Dolayısıyla, onların hangi sonuçları akabileceğini bilmeniz gerekir. Bu konuda yapacağınız başlıca iş, elemanlarınızın gösterdiği gelişmeyi gözlemek, sorunları ağırlaşıp kriz haline getirmeden çözmeye çalışmak, hataların düzeltilmesini sağlamak ve başarılı insanların çok daha iyi çalışmasını sağlayabilir. olan elemanları ödüllendirmektir. Doğru zamanda söylenmiş bir "haydi, göreyim sizi" sözü bile, insanların çok daha iyi çalışmasını sağlayabilir.

Performans değerlendirmesi, periyodik bir olay olmaktan çok, bütün zamana yayılmış bir şekilde gözden geçirmeyi içerir. süreç ya da etkinlikler bütünüdür. Bu süreç, amaçlar, hedefler ya da iş standartları saptamayı, belli bir zaman dilimi içinde gösterilen performans gözlemeyi ve yapılan işleri resmi ve gayri resmi bir şekilde gözden geçirmeyi içerir.

Şirketinizin bu iş için saptadığı bir sistem olsa da olmasa da, elemanlarınızın performansını ve gösterdiği gelişmeyi değerlendirirken temel alacağınız hedeflere ve iş standartlarına gereksiniminiz vardır. Elinizdeki tek objektif ölçü bunlardır. Bunlara dayanmayan bir değerlendirme, sübjektif olmaktan öteye gitmez. Elemanların kendilerinden bekleneni yerine getirebilmesi için, hem onların

hem de sizin, beklenen şeyin ne olduğunu tam olarak bilmeniz amaçları ve diğer standartları saptamalısınız. gerekir. Dolayısıyla, her değerlendirme döneminin başında, elemanlarınızla oturup, hedefleri, amaçları ve diğer standartları saptamalısınız.

Ayrıca, hedeflere ne kadar sürede varılacağını, hangi yöntemlerin kullanılacağını ve beklenmedik bir engel ortaya çıktığı takdirde ne yapılacağını da tartışmanız gerekir. Hedefine noktadır. ulaşması için sizin elemana nasıl yardımcı olabileceğiniz de konuşulması gereken bir başka önemli noktadır.

Resmi olan ve olmayan değerlendirmeleri birbirinden ayırt etmek zor değildir. Birincisi, resmi değerlendirmeler önceden saptanmış bir tarihte yapılır; resmi olmayan değerlendirmelerse, gerek duyulan her zaman yapılabilir. İkincisi, resmi değerlendirmelerde hedefin ne, yapılacak ya da herhangi bir başarıyı her zaman ödüllendirebilirsiniz. şeylerin ne olduğu önceden bellidir; diğerinde ise, bir sorun ortaya çıktığında bununla ilgilenebilir ya da herhangi bir başarıyı her zaman ödüllendirebilirsiniz.

2- Ücret Dengesi - Çalışanlar İçin Stratejiler

Gerek kamu kesimi gerekse özel şirketlerde çalışan bizleri ilgilendiren en önemli konu şüphesiz şu ya da bu şekilde harcadığımız mesai karşılığında elde ettiğimiz getirilerdir. Bu getirilerin en somut olanı elimize geçen net nakit ödeme iken, Scott Adams konuyla ilgili önemli bir yasayı hatırlatarak ödemeler dengesini anlamamıza değerli bir katkıda bulunuyor.

Her zamankinden çok daha mı fazla çalışıyorsunuz? Ve bunun karşılığında fazla mesai ücreti de almıyorsanız ortalama ücretiniz gittikçe düşecektir. Fakat bu aslında tam olarak doğru değil. İş – ücret dengesini ayarlayan doğal bir kuraldan söz etmek mümkündür. Yaptığınız iş ve bunu karşılığında aldıklarınızı şöyle bir kıyaslayalım. Süreli çalışmanız karşılığında şunlar size ödeme olarak geri gelir.

Maaş+ Ek Prim + Sağlık Planı + Yüksek Tutulmuş Seyahat Giderleri + Çalınan Büro Malzemeleri + Sık Yapılan Yolculuklar Sonucu İndirimler + Kahve ve Kraker Yeme + Gazete ve Dergi Okuma + Kişisel Telefon Görüşmesi + Tele Konferans + Sahte Sağlık Raporları + İnternette Dolaşma + Kişisel E-mail + Şahsi İşiniz İçin Printer Kullanımı + Bedava Fotokopi + Gelecekteki İşiniz İçin Eğitim Almış Olma + Büronuzu Ticari İşlerde Kullanma

2-2- Adams'ın Ödemeler Dengesi Kanunu

Adams'ın Ödemeler Dengesi Kanununa göre bir saatlik ücret zaman içinde daima sabittir. İşverenler ne zaman çalışana ekstra bir yük bulurlarsa, doğa, ya sizin aldığınız ödemeleri algılanan iş saatlerinizi bir dengeye getirecektir. Mesela, doğa sizlere çalışma gibi görünen ama göre toplam iş aşağıdaki şekilde formüle edilebilir. esasında olmayan, internet gibi yeni faaliyetlerle imkanlar sunarak dengeyi sağlayacaktır. Buna göre toplam iş aşağıdaki şekilde formüle edilebilir.

Gerçek İş Görünürdeki İş = Toplam İş

Doğanın bu şahane planına sizde katkıda bulunabilirsiniz. Toplam işi sabit bir düzeyde tutmak için, gerçek işi arttırmadan şu faaliyetler yardımıyla görünürdeki işinizi arttırın:

İnternette sörf, kişisel e-mail, toplantılara katılma, patronla konuşma, görüşmeler yapma, danışmanlığı, sesli postayla gizlenme. vs. bilgisayarınızı terfi ettirme, yeni yazılımlar deneme, iş arkadaşlarınızdan cevap bekleme, proje danışmanlığı, sesli postayla gizlenme vs.

3- ISO 9000

İşletmenizde ISO 9000 denen bir faaliyet yoksa, bunun ne olduğu konusunda muhtemelen bir fikriniz olmayabilir.

Teoriye göre, bir grup canı sıkılmış Avrupalı biraz kafayı bulunca dünyanın dev şirketlerine küçük bir oyun oynamak istediler. Oyunun adı da o gece tüketilen bira sayısı doğrultusunda 9000 konuldu.

Avrupalılar, gerçekten herhangi saçma bir yönetim tekniğinin ciddi bir pozda anlatıldığında uluslar arası bir çılgınlığa dönüşeceğini isabetli olarak tespit etmişlerdi. Onlara göre, bu fikir yani ISO 9000 şu anlama gelmeliydi. Eğer işletmeler örgüt içindeki tüm süreç ve iş tanımlarını çözebileceklerdir. dokümantasyona tabi tutarlarsa, işletmeler boş zamanlarını değerlendirip büyük bir problemlerini

Bizim kurnaz Avrupalıların tahmin ettiği gibi, ISO 9000'in faydalarını duyan müşteriler, kendilerine mal satan işletmelerin bu belgeyi almasını şart koşturmayı başladılar. Onlara göre, eğer ISO 9000 belgeniz yoksa, Allah bilir boş vakitlerinizde neler yapıyordunuz.

Dünya genelindeki büyük işletme yöneticileri her yaptıkları şeyi doküman haline getirmeye, kullandıkları her araç ve gereci etiketlemeye başladılar. Bu tam bir evrak ve etiket çılgınlığı halini aldı. Hatta biraz saf olan çalışanlar akşam eve döndüklerinde şakacı arkadaşlarının üzerlerine yapıştırdıkları etiketleri sökmek zorunda kalıyorlardı.

Fakat tüm çabaların karşılığı yok değildi tabi ki danışmanlar açısından. Vakti zamanında "kalite" programı satan danışmanlar hızla birer ISO 9000 uzmanına dönüştüler. Bizim gibi yeteneksiz gözlemciler açısından Kalite Programları ile ISO 9000 arasında hiçbir ilişki görülmeyebilir. "ISO 9000 ile Kalite arasında çok sıkı bir ilişki vardır, çünkü her yaptığımız şey kalite ile ilgilidir.

YÖNETİCİ GENEL SORUMLULUKLARI

1. Her yönetici, kendisine gelen günlük yazları okuyacak ve gerektiğinde
2. Her yönetici, yöneticisi olduğu birimde yapılacak çalışmalarla ilgili günlük, haftalık, aylık ve yıllık plan ve programlar yapacaktır.
3. Toplantı notlarını okumaya zaman ayıracaktır.
4. Astlarını eğitmeye zaman ayırmak
5. Yaptıkları çalışmalarla ilgili üstüne bilgi vermek
6. Astların yaptıkları işleri kontrol etmek
7. İşleri çalışanların bilgi ve tecrübesine göre delege etmek ve takip etmek, iş akış süreçlerinde danışmanlık yapmak
8. Çalışanların sorunları ile ilgilenmek ve çözüm üretmek
9. Sorunları dile getirmekle birlikte alternatif çözümler üretmek. Üst amirine problem götürmek yerine alternatif çözümler götürüp tercihini istemek
10. Sözlü ve yazılı bilgilendirme, raporlama, dosyalama, tertip ve düzene dikkat etmek

11. Zamanı iyi yönetmek, önceliklerini belirlemek, planlama yapmak
12. Aksiyon planlarını hazırlamak, onaylatmak ve panoya asmak
13. Kendisinden cevap istenen konularda zamanında cevap vermek
14. Haftada en az bir kez Genel Müdür ile görüşmek

Çalışanların hatasından onay veren ve kontrol eden yöneticiler de müteselsilen sorumludur.

- Profesyonel bir çalışan, işini iyi bilen, kendine güveni olan işini zamanında doğru yapan, engelleri aşmak için azimli olan, hiçbir zaman pes etmeyen, doğru bildiği konuda tekrar tekrar girişimde bulunan, bilgi veren, bilgi alan kişilerdir.

- Her çalışan, sorunların sağlıklı bir şekilde çözüme kavuşabilmesi için sorunun kaynağını iyi teşhis etmek ve sorunu bizzat ilgili kişi ile görüşüp varsa çözüm önerilerini ortaya koymak zorundadır. Sorun veya eksiklik olarak görülen şeylerin arkadaş ve dost çevrelerinde dedikodu malzemesi yapılması hiç kimseye fayda sağlamaz. Tam tersine taraflara ve başkalarına zarar verir.

- Her yönetici, yetki ve sorumluluk alanındaki işleri, çalışanlarına önceliklerine göre taksim etmek, termin vermek, planlamak, koordine etmek, takip etmek ve çalışanlarla toplantı yapmak zorundadır.

- Yöneticilerin görevi korku, endişe ve stres ortamı oluşturmak değildir. Çalışanların işini zamanında doğru ve en iyi şekilde yapması, işin süreçleri ile ilgili gerekçeli olarak zamanında amirini bilgilendirmesi gerekliliği konusunda çalışanlarını eğitmelidir.

- Yöneticiler yapıcı ve olumlu eleştiriye açık olmalıdır.

- Yöneticiler, işi yapanın kişiliğini değil, yapılan işi kontrol etme veya eleştirmeyi yönetimde esas almalıdır.

- Yöneticiler geri bildirim kültürünü çalışanlarına öğretmelidir.

- Yöneticiler, sorunlar meydana gelmeden önce sorunları görmeli ve çözüm üretme konusunda proaktif yönetim anlayışını benimsemelidir.

- Yöneticiler, çalışanlarının sorunları ile yakından ilgilenmeli ve çözüm üretmek için çaba sarf etmelidir. Kendisine iletilen sorunlarla ilgili ne tür bir çözüm öngördüğü konusunda çalışanını bilgilendirmelidir.

- Yöneticiler, çalışanların güçlü yönlerini ön plana çıkarıp daha da geliştirmesini sağlamalıdır.

- Çalışanlarınızı görüş ve tepkilerini yapıcı ve olumlu bir şekilde ifade etmeleri için teşvik edin. Çalışanların eleştirilme korkusu olmadan açık ve dürüstçe konuşmalarını sağlayın.

- Çalışanların sizinle aynı görüşte olmamalarını normal karşılayın. Farklı bakış açılarını cesaretlendirin ve saygıyla karşılayın.

- Birisi konuşurken dikkatle dinleyin

- İnsanların fikirlerini, inançlarını, düşünme şekillerini dürüst ve açık bir şekilde dile getirecekleri ortamı oluşturun. Bu size; insanların neyi, niçin ve nasıl düşündüklerini görmenizi sağlar.

- Emniyet ve güven ortamını oluşturun. Bu ortam yaratıcılığı cesaretlendirecek ve teşvik edecektir. Gelişme ve ilerleme ancak güven ve emniyet ortamında gerçekleşir. Çalışma arkadaşlarınızla olan

samimi arkadaşlık ve dostluk ilişkilerinizi iş ilişkilerinize yansıtmayın. İş ilişkilerinde birbirinin müşterisi olma mantığı ile hareket edilmelidir.

- Rakamlarla konuşma alışkanlığını kazanın.
- İşyerlerinde sorunların ve çözümsüzlüklerin büyük ekseriyeti iletişimsizlikten, diyalog eksikliğinden, koordinasyonsuzluktan ve işleri takipsizlikten kaynaklanmaktadır. Yöneticiler, her gün bizzat olmasa bile telefonla da olsa en az bir defa kendi personeli ile görüşmelidir. Hem kendi çalışanları ile hem de diğer yöneticilerle iyi bir diyalog ve iletişim içerisinde olmalıdır.
- Yönetici, çalışanlarını ve iş arkadaşlarını dinleyecek, onlarla konuları yapıcı bir şekilde tartışacak, terslemeyecek, makamı ve unvanı bir güç olarak kullanmayacak, yapıcı yaklaşım içerisinde olacak, fikir alacak, değer verecek, beklentilerini açık ve net bir şekilde ortaya koyacak, hedef belirleyecek, motive edecek, değer verecektir. Yönetici kendi düşüncelerini, kararlarını ve yapmak istediklerini çalışanlarına mal etmelidir. Çalışanlarına yetki vermeli ve sorumluluk yüklemelidir.
- Her yönetici, firmanın bugünkü ve gelecekteki muhtemel ihtiyaçlarını karşılayacak yetenek ve kapasitede kendine vekalet edebilecek eleman yetiştirmekle sorumludur. Yöneticiler, prosedürler, talimatlar, yönetmelikler, formlar vb. belge ve dokümanları belli bir düzen tertip içerisinde başkaların kolaylıkla bulabileceği şekilde tasnif etmeli ve arşivlemelidir.
- Üst Yönetim, her şeye açık, konuşma ve tartışmadan yanadır. Çalışanların taleplerinin üst yönetim tarafından kabul görmesi veya görmemesi başka bir konudur. Önemli olan konuşma, tartışma ve diyalog yolunun açık olmasıdır. Yöneticilerin kurallar, politikalar, yönetmelikler, genelgeler, talimatlar, prosedürler çerçevesinde taviz vermeden ilkel hareket etmesi gerekir.
- Yöneticiler çalışanların farklı fikirler dile getirmesini teşvik etmelidir ve bunlara saygı duymalıdır.
- Yöneticiler, çalışanları yargılayıcı ve küçümseyici olmaktan kaçınmalıdır. Yöneticiler eleştiri yaparken pozitif ve yapıcı eleştiri yapmalıdır. Negatif yönleri dile getirirken, çalışanın motivasyonu açısından pozitif yönleri de dile getirmelidir. Yöneticiler, düşüncelerini ve iddialarını gerçek verilere dayandırmalıdır. Tek bir örnekten yola çıkarak genelleme yapmamalıdır.
- Yöneticiler kendi düşünce ve akıl yürütme süreçlerini iddiasını ispat bakımından muhatapları ile paylaşmalıdır.
- Müdahale etmeden veya karşılık vermeden önce dinleyin.
- Çalışanların gizli tuttukları duygu ve düşüncelerini size aktarmaları için cesaretlendirin.
- Çalışanların neden çekindikleri veya korktuklarını öğrenin. Korku ve endişeye yol açan nedenleri ortadan kaldırın.
- Tartışmaya katılması için herkesi cesaretlendirin
- Çalışanlara değer verdiğinizi, güvendiğinizi, dinlediğinizi, fikir ve düşüncelerine bilmelerini sağlayın saygı duyduğunuzu ve bundan dolayı kendilerine herhangi bir zarar gelmeyeceğini bilmelerini sağlayın
- Çalışanların gerçek duygu ve düşüncelerini saklamadan ifade etmeleri için cesaretlendirin.
- Çalışanları düşünme, tartışma ve fikir üretmeye sevk edin.
- Kurallar-Ödül- Ceza üçgeni arasında net ve anlaşılır bir denge kurun. anlatın. Çalışanlarınıza, neyi, nasıl, ne zaman ve niye yapacaklarını açık ve net bir şekilde anlatın.

- Yöneticiler, işlerini takip etmek ve zamanında neticelendirmekle sorumludur.

KOÇLUK ALIŞKANLIĞI

Daha Az Konuşun, Daha Çok Soru Sorun ve Liderlik Yönteminizi Sonsuza Kadar Değiştirin

"Cevaplar kapalı odalardır ve sorular bizi içeri davet eden açık kapılardır"

Kitapta Michael Bungay Stanier, güçlü bir iletişim ve liderlik stili için doğru sorular sormanın önemine değiniyor ve 7 temel soruya dikkat çekiyor. Video ve podcast'lere yönlendirmeler ile bilgiler hem pekişiyor hem de akılda kalıcılığı artırıyor. Kitap içindeki uygulamalar da gerçekten davranış değişikliği konusuna destek oluyor.

•Motivasyon sorusu: Konuşmalarda açılış sorusunun gücünü keşfettiğimiz bölüm. Aklınızdan ne geçiyor?

•Şaşırtıcı soru: ve daha başka? Bu soru yeni olasılıklı ortaya çıkarmanın ve yaratmanın en hızlı ve kolay yoludur.

•Odak soru ve temel soru: Mücadelenin özüne inmekle ilgilidir. Burada senin için asıl zorluk nedir ? Ne istiyorsun?

•Atıl soru: Nasıl yardım edebilirim?

•Stratejik soru: Burada problemin merkezine ulaşacak ve her iyi stratejinin gerçeğinde yer alan soruyu keşfedeceksiniz. Eğer buna evet diyorsanız neye hayır diyorsunuz?

•Öğretici soru: Burada bizi dahi gibi gösterecek bir konuşmayı nasıl bitereceğimizi keşfediyoruz. Sizin için en yararlı olan nedir ?

Düzenli kitap okuyamıyorum ama iz bırakan bir kitap okuduğumda da gerçekten mutlu oluyorum. Başkalarına ilham olma, liderlik etme ve destekleme halimize katkı sağlayarak etkili bir koçluk alışkanlığı geliştirmemize hizmet eden bu kitabı tavsiye ediyorum:

Özet:

Yönetim becerileri, liderlik, motivasyon, stratejik planlama, şirket kültürü.

Olası Kaynaklar:

- Peter Drucker (*The Practice of Management*)
- John P. Kotter (*Leading Change*)

APA Örnekleri:

- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.

- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Press.

Bu çalışmada yer alan bilgiler; çeşitli kitaplar, akademik makaleler, internet siteleri, blog yazıları, sosyal medya içerikleri ve basılı/görsel medya kaynaklarından derlenmiştir.

Şeref Oğuz, Tomorrow, Erkan Ayan, Özcan Üçkardeşler, Prof. Dr Ulvi Saran, Girişimci Kafası gibi yazarlardan da alıntı yapılmıştır