



Dr. Erkan BULGAN

Kahramanmaraş Vali Yardımcısı

Yönetimde Başarı ve Liderlik

'Yaptığımızı aynen sürdürürsek, alacağımız sonuçlar hep aynı kalır. Deliliğin bir diğer tanımı; aynı şeyleri yapmaya devam edip, değişik sonuçlar beklemektir.'

Stephen R. COVEY

Türk Dil Kurumu'nca bir işi çekip çevirme olarak tanımlanan yönetim, modern zamanların üzerinde en çok teori geliştirilen ve çeşitli uygulama örnekleriyle içeriğinin sürekli değiştiği ve zenginleştiği bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Tabii ki bu devinin asıl amacı yönetimde başarı çitasını yükseltmek ve hitap edilen kitlenin memnuniyet düzeyini artırmaktır. Bunu gerçekleştirecek olan temel aktörler de yöneticilerdir.

Klasik anlamda; bir kurum, kuruluş veyahut da bir topluluğu sevk, idare ve kontrol eden kişi olarak tanımlanan yönetici ise günümüzde gerek kamu sektöründe gerek özel sektörde hizmetine ve liderliğine en çok ihtiyaç duyulan öznelerin başında gelmektedir. Çünkü iyi yetişmiş ve üstün vasıfları haiz yöneticilerin toplumlara ve kuruluşlara liderlik etmek suretiyle başarılamaz denilen şeyleri başardığı tarihsel bir gerçektir.

Yönetimde başarı yönetici-yönetilen ve yönetim sistemi üçgeninin uyumlu, etkin ve süratli çalışmasıyla doğru orantılıdır. Yeni trendde insan odaklı yönetim anlayışı ön plana çıkmaktadır. Çünkü insan duyguları olan bir varlıktır ve çoğu zaman manevi teşvik ve tatmin maddiyatın önüne geçebilmektedir. Bu nedendir ki yönetimde başarının yolu aynı zamanda yönetenlerin genel kabul gören yüksek insani vasıflarla mücehhez olmasından geçmektedir.

Bu makalede genel nitelemelerle yönetimde başarının ve değişimin nedenleri, başarının önündeki engeller ve yönetici/liderlik kavramları kısaca incelenmeye çalışılacaktır.

1.Yönetici Ne Yapar?

Bu başlık altında yöneticinin en temel görevleri açıklanacaktır.

1.Planlama ve Organizasyon:

Yönetici, kurumun geleceği ile ilgili kısa-orta ve uzun vadeli her türlü

(kaynak-personel-stratejik) planlamaları yapar. Yönetici, kurumun mevcut durumu ve gelecek vizyonuna uygun olarak gerekli teşkilatlamaları hayata geçirir.

2.Koordinasyon: Yönetici, gerek kurum içinde birimler arasındaki gerekse ortak çalışma yürütülecekse kurumlar arasındaki koordinasyonu maksimum düzeyde gerçekleştirmeye çalışır. Bu amacı gerçekleştirmeye matuf toplantılar, seminerler ve geziler tertip eder.

3.Motivasyon: İyi bir yönetici aynı zamanda iyi bir motivatör'dür, çünkü yönetilen insan aynı zamanda psikolojik yönü olan bir varlıktır. Motive etme ihtiyacı duymayan yöneticiler ise, sadece bilgisayarlarla ve de robotlarla çalışanlardır.

4.Takip ve Kontrol: Takip ve kontrolün olmadığı yerde başarı da yoktur. Takip ve kontrol hem kurumsal işleyiş sürecinin sağlıklı bir şekilde yürütmesini sağlamakta hem de çı-



kabilecek olumsuzlukların büyümesine fırsat vermeden ani müdahale edebilme imkânını sunmaktadır.

Yukarıda sayılan bu görevler bir yöneticinin olmazsa olmaz görevleri arasında sayılmaktadır. Bunların yanında bir yönetici; kişisel yeteneğine, dünyevi zevklerine veyahut dini inancına göre ilave unsurları kendine görev addedebilir.

2. İyi Bir Yöneticinin Nitelikleri

1. Karakteristik Nitelikler: Mütevazı, merhametli, güvenilir, adil, sabırlı ve cesur olmak.

2. Sosyal Nitelikler: İletişime, yeniliğe ve eleştiriye açık olmak.

3.Yönetisel Nitelikler: Güçlü hafıza, parlak zekâ, hızlı kavrayış, kararlı tutum ve etkili hitabet sahibi olmak

4.Teknolojik Nitelikler: Çağımız teknolojisini yakından takip etmek ve teknolojik cihazları etkili kullanmak.

Elbette ki bu niteliklerin hepsini üzerinde cem eden bir lider profilini bulmak zordur. Ancak kendisinde olmazsa bile, bu niteliklere haiz danışmanları/yardımcıları seçebilmek de iyi bir yöneticinin üstün vasıflarından biri olarak sayılabilmektedir.

3.Yönetimde Başarının Püf Noktaları

1.Özel Yaşama Dikkat Etme: Düzenli ve mutlu bir özel hayatı olmayan idarecinin iş yaşamında yüksek performans sergilemesi beklenemez. Sağlığına, sporuna, sunumuna dikkat eden ve aile içi iletişimi iyi olan yöneticilerin lider olma potansiyelleri diğerlerine göre daha fazladır. Zaten günümüzde ülke liderlerinin de bu özellikleri ile sık sık medyada yer alması tesadüflerle açıklanacak bir olay değildir.

2.Planlı ve Hedef Odaklı Çalışma: Başarılı bir yöneticinin hayatında tesadüflere yer yoktur. Onların hayatlarının her alanına yönelik olarak kısa-orta ve uzun vadeli hedefleri ve bu hedeflere ulaşmaya yönelik planları olmalıdır. Bu planlar gerçekçi saptamalara dayanan, üzerinde tüm detaylarıyla çalışılmış ve A seçeneği olmaz ise B, C seçeneği olan alternatifli planlardır.

3. Çalışanları Yetiştirme ve Takdir Etme: Belki de en çok ihmal edilen hususların başında gelmektedir çalışanlarımızı yetiştirme ve başarılarını takdir etme. Onların her şeyi kendi kendilerine öğrenmeleri beklenir ve “zaten görevleridir” denip işin kolaylığına kağılır. Başarılar da hemencecik liderliğe mal edilir ve ekibin emeği göz ardı edilir. Oysaki ekibi takdir etme, başarıdan bir şey eksiltmeyeceği gibi bir sonraki başarının da ilk basamağını teşkil edecektir.

4.Örnek Olma: Sadece yönetimde değil hayatta da başarının en önemli unsurlarından biri, doğruluğuna ve yararlı olduğuna inanılan söylemlerin/hareketlerin bizzat uygulanması suretiyle yaşama geçirilmesidir. Örneğin personelin dürüst, çalışkan ve özverili olması isteniyor ise öncelikle yöneticinin bu nitelikleri yaşayarak temsil etmesi gerekir. Çünkü insanların duyduklarına göre değil de gördüklerine göre hareket ettikleri bilinen bir gerçekliktir.

4. Yönetimde Değişimin Nedenleri

1.Küreselleşme: Ulaşım, iletişim ve teknolojiadaki baş döndürücü gelişmelerle hız kaybetmeksizin varlığını sürdüren küreselleşme, yönetim anlayışındaki değişimi de kaçınılmaz kılmaktadır. Yeni trendde ulus üstü hukuk kuralları ulusal hukukun önüne geçmiş bulunmaktadır. Bu nedendir ki yöneticiler için “yereli

ihmal etmeksizin küresel düşünme ve davranma” olgusu önem kazanmaya başlamıştır.

2. Acımasız Rekabet Koşulları: Gerek devletler gerek özel şirketler günümüz dünyasında ekonomik ve sosyal refahı arttırma ve kârları maksimize etme konusunda kıyasıya bir rekabet halindedirler. Kamudaki yöneticiler için belirli periyotlarla yapılan seçimler, özel sektör yöneticileri için ise yıllık bilançolar adeta bir karne hüviyetinde işlev görmekte ve onların göreve devam edip edemeyeceklerini belirlemektedir.

3.Artan Bireysel ve Toplumsal Talepler: Bundan elli yıl önce bireyler için ekonomik refah göstergesi olarak ev-araba ve iş sahibi olmak yeterli iken, günümüzde bu sayılanlar olmazsa olmazlar arasına girmiş bulunmakta ve toplumsal talebi karşılayamamaktadır. Artık ekonomik refah kişilerin eğitim-sağlık ve sosyal yaşama harcadıkları parayla ölçülür hale gelmiş bulunmaktadır.

4.Yönetici Körlüğü: Uzunca bir süre aynı görevde kalan kişilerde oluşan durağanlık, donukluk ve vurdumduymazlık olarak özetlenebilecek yönetici körlüğü, yönetimde değişimin gerekliliği adına üzerinde durulması gereken önemli bir faktördür. Yönetici körlüğüne yakalanan yöneticiler; değişim için isteksiz olma, sistemdeki sorunları görmezden gelme ve hatalara müdahalede geç kalma belirtileri göstermektedir.

5.Yönetimde Başarının Önündeki Engeller

1.Kurumdaki Sorunları Görmezden Gelme: Sorunları çözmenin en kolay yolu, sorunlara başlangıçta müdahale etme ve büyümelerine fırsat vermemedir. Önemsenmeyen veya hut da küçük görülen problemlerin daha sonra ne zaman-ne şekilde ve



hangi büyüklükte ortaya çıkacağı öngörülemediğinden, bu durum, kurumda ve yönetimde zafiyete neden olabilmektedir.

2. Kurumdaki Herşeyi Bildiğini

Sanma: Bir yöneticinin kurumunun işleyişi-personeli ve mevzuatı ile ilgili her şeyi bilmesi mümkün değildir. Ancak bazen aşırı özgüven veyahut da çeşitli çevrelerden gelen aşırı iltifatlar yöneticilerin başını döndürebilir ve onları hata yapmaya sevk edebilir. Bunun çözümü ise sadece bilinmeyen konular için değil, bilinen konular için dahi danışma mekanizmalarının işletilmesi ve de yetkilerin sorumluluklarla orantılı olarak dağıtılmasıdır.

3. Değişimin Gerisinde Kalma:

Değişime ayak uyduramayan kurumların iflas etmesi mukadder olduğu gibi değişimin gerisinde kalan idarecilerinde tasfiye olacağı izah-
tan varestedir. Çünkü günümüzde hem teknoloji hem de yönetim tarzları hızlı ve gerektiğinde radikal bir biçimde değişebilmekte ve kendisine ayak uyduramayanları kolaylıkla saf dışı edebilmektedir.

4. Yönetim Heyecanını Kaybetme:

Yöneticilik pozisyonuna ulaşmak zorlu bir süreci sabırla, başarıyla ve fedakârlıkla aşmaktan geçmektedir. Ancak ne var ki bu süreçte hissedilen heyecan; hedefe ulaşmış olmanın verdiği rehavetten veyahut da diğer nedenlerden dolayı azalmakta hatta zamanla da yok olmaktadır. Heyecanı olmayan bir yöneticinin gerek kendisine gerek mesai arkadaşlarına gerekse yönettiği kuruma katacağı çok fazla bir şey olmayacağından değiştirilmesi kaçınılmaz olacaktır.

6. Eski Yönetici/Yeni Yönetici (Lider)

- Kendini üst olarak görme/Kendini takımın bir parçası olarak görmek
- Hiyerarşik silsileye sıkı sıkıya bağlılık/Gerektiğinde işi yapacak olanla direkt görüşmek
- Kurulu düzene ayak uydurma/Kurulu düzeni kendine uydurma
- Kararları tek başına alma/ Kararları takımla birlikte alma
- Mesai endeksli çalışma/ Sonuç endeksli çalışma
- Takım benim içim var/ Ben takım için varım
- Bundan daha iyisi olmaz/ Daha iyisini nasıl yapabilirim
- Örgüt yapısına önem vermek/ İnsan yapısına önem vermek
- Güç, otorite ve disipline dayalı çalışma/Motivasyon, bilgi ve karizmaya dayalı çalışma
- Reaksiyoner davranışlar sergileme/ Aksiyoner davranışlar sergileme
- Hatayı başkalarında arama/ Hatayı kendinde arama
- Başarıyı kendine mal etme/ Başarıyı takıma mal etme

Sonuç

“Her yiğidin bir yoğurt yiyişi” olduğu gibi her yöneticinin de bir yönetim tarzı bulunmaktadır. Ancak yönetimde başarı için evrensel olarak kabul edilmiş bazı temel kuralların da mevcut olduğu yadsınamaz bir gerçekliktir. Hızla küreselleşen dünyamızda artık yerel davranış

şekillerinden ziyade küresel davranış şekilleri önem kazanmakta ve ekonomide, sporda, sanatta, yönetimde kısacası hayatın her alanında toplumlar arasında ortak bir dil ve kültür oluşmaktadır.

Yönetim birçok bileşeni barındıran bir ilişkiler yumağıdır. Yönetici ise bu yumağın merkezinde yer alan başarısıyla/başarısızlığıyla bulunduğu kuruma zirve/dip yaptırabilecek bir konuma/güce sahip olan kişidir. Bu nedenledir ki yöneticilerin gerek objektif olarak seçimine, gerek çağın gereklerine göre yetiştirilmesine gerekse zamanında değiştirilmesine azami özen ve dikkat sarf edilmelidir.

Her lider bir yöneticidir ama her yönetici bir lider değildir. Bu nedenledir ki lider vasıflı yöneticilerin varlığı hem özel sektör için hem de kamu sektörü için büyük bir nimettir. Yöneticilikten liderliğe giden yol zorlu virajlardan savrulmadan geçmeyi gerektirmektedir. Çünkü liderlik özellikleri daha çok zor anlarda alınan kararlarla, sergilenen davranışlarla ortaya çıkmaktadır. Bunun için öncelikle yöneticinin üstün insani vasıflara sahip olması, sonrasında çağın bilgi birikimine hakim olması ve de hedefine ulaşmak için düzenli ve planlı bir şekilde çalışması gerekmektedir.

Sonuç olarak yönetimde başarı; vizyon sahibi, değişim ve iletişime açık cesur liderlerin gayretli çalışmalarının sonucu olarak tezahür edecektir. Tarihte yaşanan liderlik örnekleri de bu değişimizi kanıtlamaktadır. Ne mutlu bu tür liderlere sahip olan toplumlara...

KAYNAKÇA

ANNA WHARPTON PHILIPS, “Effective Communications Skills Are Career Essentials”, *Healthcare Financial Management*, Feb.-1998, pg.90 / CHRIS TILDEN And BRIAN H. KLEINER, “Effective Management of State Employees”, *Management Research Review*, 2005;28, pg.44-51 / KARL NOLLENBERGER, “Combining Leadership&Management Skills”, *Government Finance Review*, Aug.-2006;22, pg.29-32 / CAROLINE SAPRIEL, “Effective Crisis Management: Tools and Best Practice For The New Millenium”, *Journal of Communication Management*, 2003;7, pg.348-355 / MARGARET FRANCIS, “Effective Management” <http://changingminds.org> / JANET DEAN, “People Skills for Project Managers, Strategies to Enhance Success”, www.actraining.com / The Management Process, The Meaning of Management, Module Guide 2.1, Power Point Presentation