

## Liderlik ve yönetim

- **Lider yönetici olmanın 10 yolu** (e-posta)

### 1 ÇALIŞANLARI ÖNEMSEYİN

Baktığınız zaman, fabrikaları ya da makineleri olmayan şirketlerin en büyük piyasa değerlerine ve büyüme hızlarına ulaştığını görürsünüz. Çünkü **asıl sermayenin** çalışanların beyindeki bilgiden ve yaratıcılıktan yararlanmak olduğunu bilirler.

### 2 EMİR VERMEYİN

Organizasyonlarda kademe yükseldikçe sorumluluk artar ama insanlara emir vererek iş yaptırmak zorlaşır. "Emir verme yetkisi" eskiden işlerin yaptırılması için kullanılan en basit formüldü. Artık değil! Emir verme yetkisi yerine **insanları peşinizden sürüklemelisiniz**. İnsanları ittirerek bir yere varamazsınız. Peşinizden gelmelerini ve dediklerinize değer vermelerini sağlamalısınız.

### 3 ÇALIŞANLARI BAĞLAYABİLMEK

Eskiden üretimin nasıl sağlanabileceği ve rekabetten nasıl korunabileceği en önemli sorunlardı. Günümüzdeki en önemli sorunlar müşterilere kendi ürünlerinizi nasıl seçtireceğiniz ve **çalışanlarınızı kurumunuza nasıl bağlayacağınız**dır. Özellikle sorunun çalışanlarla ilgili olan kısmı geleceğinize yön verecektir.

### 4 MOTİVASYON

Yanınızda çalışanların heyecanını ve bağlılık duygularını nasıl artırdığınız en büyük sorunlardan biridir. Yanınızda çalışanların sadece "karnını doymak" yeterli değildir. İnsanların kalpleri olduğunu, onlara **insanca yaklaşmanın** ve **insani çalışma koşulları sağlamanın** önemli olmadığını düşünüyorsanız başarısız olmanız kaçınılmazdır.

### 5 ESNEK OLUN

Her kuruluş ve şirkette yönetmelikler vardır. Bazı kural ve ilkeleri belirlemek ve uygulamak tabii ki önemlidir. Fakat esneklik payı her zaman olmalı. İnsanlara bir **işi nasıl yapacaklarını değil, ne yapacaklarını söyleyin**. Esnek olun ve şans verin. Yaratıcı olmalarına fırsat verin ve **insanları hemen harcamayın**.

### 6 VİZYON SAHİBİ OLUN

Bazen kendi vizyonunuzu anlatarak karşınızdakinin sıkıntıdan patlamasına neden olabilirsiniz. Oysa vizyon sahibi olmak, içi boş hayallerden söz etmek demek değildir. Vizyon, amaca giden yolları görünür hale getirmeye ve insanları motive etmeye yarayan bir araçtır.

### 7 AMACINIZA ODAKLANIN

Enerjinizi nereye odaklayacağınızı bilmeniz lâzım. Eğer bütün enerjinizi dağıtmak yerine tek bir noktaya odaklarsanız elde edilebilecek başarımın ve gücün sınırı yoktur. **Amacınızı belirlemezseniz** önünüz açık bile olsa göremezsiniz.

### 8 KULAKLARINIZI AÇIN

Aslında başkalarının tavsiyelerini uygulamak bir yana dinlemek bile istemeyiz. Bir vizyona bağlı kalarak o vizyonla yönetilmeyi seviyoruz. Ama başkalarının fikirlerini gözardı ediyoruz. Kulaklarınızı açmazsanız ve **duyduklarınızı önemsemezseniz başarılı olamazsınız**.

### 9 YENİ YÖNETİM TARZLARI

Yeni yönetim tarzlarını kabul etmemek gibi bir seçeneğiniz yok. "**Alışlagelmiş emir-komuta zincirinden vazgeçmem**" diyorsanız **kaybeden taraf olacaksınız**. Tüm organizasyonlar yepyeni yaklaşım ve yöntemlerinin gerekliliğine inanıyor.

### 10 ARKADAN GELENLER

En hızlı koştuğunuz noktada bayrağı başkalarına devretmeniz lazım. Yönettiği kuruluşun uzun vadeli geleceğini düşünenlerle kendi kişisel çıkarlarının peşinde koşanların en kolay ayırt edildiği nokta şudur: **Bayrağı arkadan gelen kişiye devretmeyi bilmelisiniz**.

\*\*\*

- **Liderlik ve Yönetim** (Prof. Dr. Servet Özdemir)

- Başarılı kurumlar, sadece mal ve hizmet üreten değil, **personeli geliştirip tutan kurumlardır**.
- Liderlik tehlikeli (Hitler), etkin yönetim önemli.

- “Sürüden ayrılma”, “ıcat çıkartma”. *Latife Eraslan, Ali'nin Türküsü.*
- Liderlik biraz harmanlama işi; farklı fikirler, görüşler... başkalarının yapamazsın dediğini yapar.
- “Hiçbir inkılap yoktur ki onu yapanların idrakinin fevkinde olsun” *Mahmut Muhtar*
- Kamuran İnan, “Devlet İdaresi” kitabı.
- Yönetim kültürü önemli. İnsana bakışımız nedir? Üst yönetimin insana bakışı? **Vizyon-Dava Misyon, daha yakın hedefler. Vizyon, misyonu içerir.**
- Başkalarını aldatarak etkin yönetim olmaz.
- Liderlik, gücünü eylemlerden alır.
- Birçok örgüt uzmanı, yapılarla ve sistemlere insanlardan daha fazla öncelik tanıyor. (Liderliğin Gizemi- Manfred de Vries)
- “Liderlik doğuştandır” demek, çok kötümser yaklaşım. Kumaş önemli, ama liderlik de mühendislik, ressamlık gibi öğretilir.
- **Yönetici/Lider:**
  - Dürüst olmalıdır.**
  - İşinde uzman olmalı ve işleri basitleştirmelidir.**
  - Açık bir vizyon ve değerler sistemine sahiptir.
  - Değişimi desteklemelidir.
  - Kendi yetenek ve bilgisinin farkında olmalıdır.
  - Liderliği ayrıcalık olarak algılamamalı, **sorumluluk** olarak görmelidir.
  - Yetişmiş insan gücünün, işletmenin en önemli kaynağı olduğunu bilmelidir.**
  - Grup üyelerini iyi tanımalı ve onlara güvenmelidir.**
  - İnsanlara saygılı olmalı** ve onlarla birlikte çalışmaktan heyecan duymalıdır.
  - Amaçları doğrultusunda grubunu yönlendirebilmelidir.
  - İnsanların yetenek ve güçlerini dikkate alarak farklı davranabilmelidir.
  - Yönetici sorun çözen adamdır.**
  - Liderler asla ertelemezler.**
  - Bulunduğu konumda etkin olurlar.
  - İyi lider mücadele ruhu aşılır, insanları etkiler. İlham verir, aydınlatır.**
  - Yönetici, liste ve bütçe sahibidir. Denetler, düzenler.
- “Yapamam deme, yapan senden üstün değildir.” *Antepli Tüfekçi Yusuf.*
- Üst-orta-ilk kademe; yönetsel beceri azalır, teknik beceri artar.
- Yaratıcı olmak (fark yaratmak). Reklâmcılar: “Kirlenmek güzeldir!”
- Eğitim sistemimiz herkesi birbirine benzetmeye çalışıyor.
- Karizmatik liderlik, dönüştürücü liderlik. (Olağanüstü şartlarda). Karizmatik liderlik kısa sürelidir.
- **Emeksiz yemek olmaz.**
- Siz onlara ateş vermeden ışık vermeyeceğini bilmelisiniz.
- Liderlik üç boyuta sahiptir: Yönetmek / Geleceği yaratmak / Ekip kurmak.
- Gözle – Düşün – Karar ver – Eyleme geç – Öğren. Uygulamayı analiz et, değerlendir.
- **İyi lider; mizah anlayışına sahip, insanlara saygı ve sevgi gösterir, ekip üyelerini tanır, coşku yaratır, takdir eder, değişime önderlik eder.**
- Batılılar evrimci, biz devrimciyiz. Kaldırıp, yenisini kuruyoruz.
- **Lider, insan yetiştirir.** Çıracak, ustayı geçemezse sanat ölür.
- İyinin de iyisi vardır. Japonlar buna “**Kayzen**” diyor.
- Yönetici, astlarına değer verir, güvenir, yetki aktarır. Astları da ona güvenir.
- Adanalı Hasan usta, köfteci. 10 trilyon ciro. Etilerle konuşmuş.
- Sürekli değişim, küresel yönelim.
- Astlara zorbalık etme; mikro yönetim (**detayda boğulma**).
- Takipçisi olan, liderdir. D. Trucker; **Liderlik etkilemedir**- ne eksik, ne fazla.
- Liderlik bir tek işlevden fazlasıdır; düşünme, kavrama ve davranmanın tümünü kapsar.
- **Fark yaratan herkes liderdir.**

\*\*\*

- **Bill Gates Başarı Hikayesi**

Microsoft şirketinin kurucularından, şirketin başkanlığını ve baş yazılım mimarlığını yapan, evli ve üç çocuk babası, dünyanın en zengin ABD'li iş adamı Bill Gates:

1- **İleriyi gördü.**

Kendisi küçük yaşlardan itibaren bilgisayarın önemini ve insan hayatında alacağı yeri çok iyi kavramıştı. Yakın gelecekte herkesin evinde ve işinde kendisine ait bilgisayarı olacağına inanmıştı. Hedefini buna göre çizdi.

2- **Planlı çalıştı**

Bill Gates zekiydi ama zekanın tek başına kafi gelmeyeceğini, çok ve planlı çalışılması gerektiğini düşünüyordu. Bir arkadaşından ayrılma sebebi, iş dışında geçirdiği zamanın -uyku dahil- sadece yedi saat olmasıydı. Gates beraber olduğu insanlardan da aynısını bekliyordu.

3- **Akıllı kişilerle çalıştı**

İşe en akıllı insanları almada çok maharetliydi. Çünkü ona göre akıllı adam, başkalarının akıllarından istifade ederek üstün başarılarla imza atabilen insandı.

4- **Çalışanları şirkete ortak etti**

Bill Gates çalışanlara yüksek ücret vermiyordu, kendisi de düşük ücretle çalışıyordu. **Yüksek ücret yerine şirkete ortak olmaya teşvik ediyordu.** Meselâ Microsoft'un Başkanı Steve Ballmer'ı çalışmaya razı edebilmek için ona yüklüce hisse vermişti. Ballmer bu hisseler sayesinde şimdi büyük bir servete sahip...

5- **Çalışanlara değer verdi**

Microsoft en akıllı kişilerle çalışmanın yanı sıra onları kaybetmemek için de gayret gösteriyor. **Gates ayrılan her elemanın arkasından, "Niçin ayrıldı, onu neden tatmin edemedik, nerede hata yaptık?" gibi soruların cevabını araştırıyordu.** Bu yüzden Microsoft'ta eleman sirkülasyonu ABD ortalamasından iki kat düşüktür. Ayrıca Gates, günün belli saatleri dünya genelinde çalışanların e-mail'lerini cevaplamaya, onlarla birebir iletişim kurmaya, onların motivasyonunu yükseltmeye ayırıyor.

6- **Piyasada olup biteni takip etti**

Baş döndürücü bir hızla gelişen bilişim sektöründe geride kalmak, yok olmak manasına geliyor. Bill Gates hiçbir alanda piyasanın gerisinde kalmak istemiyor.

7- **Belli noktaya odaklandı**

Microsoft, yazılım alanında çalışan bir şirket. Cirounun % 90'dan fazlasını yazılım meydana getiriyor. Bunun yanında yazılım teknolojisini desteklemek için Mouse, oyun kumanda cihazı, ses kartı gibi donanımlar da üretiyor ama **başka şirketler gibi faaliyet alanlarını dağıtmıyor**, en iyi olduğu alana odaklanıyor.

8- **Şırmamadı ve mütevazı kalmayı bildi**

Bill Gates'in rakiplerinin hemen hepsinin özel uçağı var, yatı var ama o, **sade bir hayat sürüyor.** Cimri denilecek kadar eli sıkı. Kendisine neden lüks hayat yaşamadığı sorulduğunda diyor ki: "Öyle yaşarsam öyle düşünmeye başlarım ve şimdikinden çok farklı bir kişiliğe sahip olurum. Yeterince çalışmam ve üretemem.

\*\*\*

Aşağıdaki gerçek hikâye Kellog Business School'da (Northwestern Üniversitesi) İş İdaresi master öğrencileri ile **Zaman Yönetimi** Dersi profesörü arasında geçer:

Profesör sınıfa girip karşısında duran dünyanın en seçilmiş öğrencilerine kısa bir süre baktıktan sonra, "Bu gün Zaman Yönetimi konusunda deneyle karışık bir sınav yapacağız" dedi. Kürsüye yürüdü, kürsünün altından kocaman bir kavanoz çıkarttı. Arkadan, kürsünün altından bir düzine yumruk büyüklüğünde **taş** aldı ve taşları büyük bir dikkatle kavanozun içine yerleştirmeye başladı. Kavanozun daha başka taş almayacağına emin olduktan sonra öğrencilerine döndü ve "Bu kavanoz doldu mu?" diye sordu. Öğrenciler hep bir ağızdan "Doldu" diye cevapladılar.

Profesör "Öyle mi?" dedi ve kürsünün altına eğilerek bir kova **mıcır** çıkarttı. Mıcırı kavanozun ağzından yavaş yavaş döktü. Sonra kavanozu sallayarak mıcırın taşların arasına yerleşmesini sağladı. Sonra öğrencilerine dönerek bir kez daha "Bu kavanoz doldu mu?" diye sordu. Bir öğrenci "Dolmadı herhâlde" diye cevap verdi.

"Doğru" dedi profesör ve gene kürsünün altına eğilerek bir kova **kum** aldı ve yavaş yavaş tüm kum taneleri taşlarla mıcırların arasına nüfuz edene kadar döktü. Gene öğrencilerine döndü ve "Bu kavanoz doldu mu?" diye sordu. Tüm sınıftakiler bir ağızdan "Hayır" diye bağırıldılar.

"Güzel" dedi profesör ve kürsünün altına eğilerek bir sürahi **su** aldı ve kavanoz ağzına kadar doluncaya dek suyu boşalttı. Sonra öğrencilerine dönerek "Bu deneyin amacı neydi" diye sordu. Uyanık bir öğrenci hemen "**Zamanımız ne kadar dolu görünürse görünsün, daha ayırabileceğimiz zamanımız mutlaka vardır**" diye atladı.

"Hayır" dedi profesör, "bu deneyin esas anlatmak istediği "**Eğer büyük taşları baştan yerleştirmezsen küçükler girdikten sonra büyükleri hiç bir zaman kavanozun içine koyamazsın**" gerçeğidir".

Öğrenciler şaşkınlık içinde birbirlerine bakarken profesör devam etti: "**Nedir hayatınızdaki büyük taşlar? Çocuklarınız, eşiniz, sevdikleriniz, arkadaşlarınız, eğitiminiz, hayâlleriniz, sağlığınız, bir eser yaratmak, başkalarına faydalı olmak, onlara bir şey öğretmek!** Büyük taşlarınız belki bunlardan birisi, belki bir kaç, belki hepsi.

Bu akşam uykuya yatmadan önce iyice düşünün ve sizin büyük taşlarınız hangileridir iyi karar verin. Bilin ki büyük taşlarınızı kavanoza ilk olarak yerleştirmezseniz hiç bir zaman bir daha koyamazsınız, o zaman da ne kendinize, ne de çalıştığınız iş yerine, ne de ülkenize faydalı olursunuz. Bu da iyi bir iş adamı, gerçekte de iyi bir adam olamayacağınızı gösterir".

Profesör, ders bittiği hâlde konuşmadan oturan öğrencileri sınıfta bırakarak çıktı...

\*\*\*

#### • Yönetici özellikleri

Osmanlı'nın son dönem devlet adamlarından Ahmed Vefik Paşa'nın ideal yöneticiyi tanımlayan 24-M formülü:

1- Muteber (Geçerli)	13- Muhibbi (Muhabbetli, <b>seven</b> )
2- Mutena (Seçkin)	14- Mükrim (Cömert, ikramcı)
3- Mutedil ( <b>İhlmlı</b> )	15- Mültefit ( <b>İltifat eden</b> )
4- Mu'tezim ( <b>Azimli</b> )	16- Mümeyyiz (İyiye kötüden ayırabilen)
5- Mutlif (Bağışlayıcı, <b>affedici</b> )	17- Münevver (Aydın)
6- Muvakkit ( <b>Zamanı iyi ayarlayabilen</b> )	18- Mübeşşir (Müjdeleyici)
7- Muvaffak (Başarılı)	19- Mübeccel (Yüceltilmiş)
8- Muzaffer (Galip)	20- Muvahhit (Allah'a inanan)
9- Müdebbir ( <b>Tedbirli</b> )	21- Mücerrib ( <b>Tecrübeli</b> )
10- Müeyyide ( <b>Disiplinli</b> )	22- Müfarik ( <b>Fark edebilen</b> )
11- Mütefekkir (Düşünür)	23- Müeyya (Hazır olan)
12- Müferrih ( <b>Güler yüzlü</b> )	24- Müceddid (Cildini, görünüşünü yenileyen)

Üstün Dökmen kaleme aldığı "Varolmak, Gelişmek, Uzlaşmak" isimli kitapta, "Yöneticilerde, özellikle liderlerde bulunmasını beklediğimiz 31 tane daha sıfat buldum" diyerek Ahmed Vefik Paşa'nın 24 M'sine yeni M'ler eklemiştir:

25- Müteşebbis (Girişimci ) olmalı	39- Müşkölpesent (Zor beğenir) olmamalı
26- Mütéhassis ( <b>Uzman</b> ) olmalı	40- Münasip ölçüde müsamahalı ( <b>Hoşgörülü</b> ) olmalı
27- Mucit (Yaratıcı) olmalı	41- Müstebit ( <b>Baskıcı</b> ) olmamalı
28- Muasır (Çağdaş) olmalı	42- Müşfik (Şefkatli) olmalı
29- Mütemadiyen tekamül etmeli ( <b>Sürekli gelişmeli</b> )	43- Müstait (Yetenekli) olmalı
30- Mücerret (Soyut) düşünmeli, müşahhas ( <b>somut</b> ) konuşmalı	44- Müstakil (Bağımsız) olmalı
31- <b>Müzakereye mütemayil (eğilimli)</b>	45- Müsta'zim ( <b>Kibirli</b> ) olmamalı
	46- Müşahid (Gözlemci) olmalı

<b>olmalı</b> 32- Müsrif olmamalı (İsraf etmemeli) 33- Mukallid (Taklitçi) olmamalı 34- Müessir (Etkili) olmalı 35- Müşteriye mülayim (yumuşak) davranmalı 36- Müflis (İflas etmiş) olmamalı 37- Münafık ( <b>İki yüzlü</b> ) olmamalı 38- Müdahalede aşırı gitmemeli ( <b>Sorumluluğu delege etmeli</b> )	47- Mütevazı ( <b>Alçakgönüllü</b> ) olmalı 48- Mutaassib (Tutucu) olmamalı 49- Müvesvis (Kuşkucu) olmamalı 50- Müzevvir (Ara bozucu) olmamalı 51- Mes'uliyetli ( <b>Sorumlu</b> ) olmalı 52- Müsterih (Huzurlu) olmalı 53- Müsavata (Eşitliğe) önem vermeli 54- Müneccim olmamalı (Makul miktarda malumat toplamalı) 55- Mahsun olmamalı (Depresyona girmemeli)
---	--

\*\*\*

- **Çağdaş Yönetici;**
  - Astlarına değer veren, onlara güvenen, yetki aktarandır.**
  - Astlarınca güvenilendir.
  - Gereksiz ayrıntıya girmeyendir.**
  - Düşünen, planlayan, hedef koyan ve çalışanlarını o hedefe yönlendirendir.**
  - İşini ve işyerini severdir.
  - Astlarının işini sevmesini sağlar.
  - Çalışanlarına bir takım oldukları ruhunu verebilendir, **takım çalışması yapabildir.** (e-posta)

ABD'de başarısız olan 51 şirketi 6 yıl boyunca inceleyip, 200 üst düzey yönetici ile röportaj yapan Prof. Sydney Finkelstein, **'Hatalarını kabul eden ve kendini geliştirmeye devam eden liderler hem kendine hem de kurumuna değer katar'** dedi. İş dünyasında zeki liderler yerine kendini geliştiren yöneticilerin prim yaptığını söyledi. Başarılı bir yönetici olabilmek için kişilerin hatalarını kabul edip, bunlardan ders çıkarması gerektiğini savunan Finkelstein, zeki yöneticilere atıfta bulunarak 'Stratejik düşünen lider yaptığı hataları çalışanları ile paylaşır. Deneyimlerini aktararak, alt yönetimde de benzer sorunların yaşanmasını önler. Çok kolay bir davranış gibi gözükse de aslında **birçok zeki lider bugün hatalarını görmemezlikten geliyor. Egosuna yenik düşüp bir süre sonra daha da fazla hata yapmaya başlıyor.** Bu da kötü bir döngüye dönüşüyor. En başından itibaren hatalar kabul edilip, paylaşılsa başarısızlıklar azalır' dedi.

- **Başarısız yöneticilerin 7 alışkanlığı:**
  - Şirket içinde **kral gibi davranmak.** Farklı görüşleri dikkate almamak.
  - Şirketin kendisine ait olduğunu sanmak.
  - Her sorunun cevabını bildiğini düşünmek.
  - 'Benim dediğim olacak'** demek
  - İmajı çok önem vermek
  - Büyük engelleri görmezden gelmek
  - Öğrenmeyi istememek** ve öğrenmemek

Yönetim danışmanlık firması Wellesley Hills Group Başkanı John Doerr de şirketlerin öncelikli amaçlarının para olmaması gerektiğini söyledi. Doerr, 'Gerçek şirketler, **insan kaynaklarına ve müşteriye değer veren** şirketlerdir. Mutlu çalışan, mutlu müşteri getirir, iyi para getirir' dedi. (Akşam Gazetesi)

\*\*\*

- **Şirketlerde Gandhi yönetici dönemi (Burcu Özçelik)**

Otoriter, dediğim dedik, ben yaptım oldu tarzı liderlerin yerini kararlarını ekibiyle şeffaf bir şekilde paylaşan, **çalışana yakın, onlardan biri olduğunu hissettiren, fikir danışan, gösterişten kaçınan** mütevazı liderler alıyor. **Alçakgönüllü** liderlerin sayısının hızla artacağı ve odasından emir veren, tepe yöneticisi için asansör bekleten, tepe yöneticisi için farklı bir giriş kapısı yaptıran şirketlerin değişimin önünde duramayacakları söyleniyor.

Özellikle uluslararası şirketlerde ya da yurtdışında görev yapmış yöneticilerde sık rastlanan bir özellik alçakgönüllülük. **Size isminizle hitap eder, size sorumluluk verir, sanki sizin iş arkadaşınız gibi davranır, taşın altına elini koyar, yeri geldiğinde sizinle sabahlar, hiç beklemediğiniz bir anda karşınıza çıkar ve sizi şaşırtır.**

- **Alçakgönüllü liderlerin özellikleri:**

- Gücü astlarına yayarak yönetir.
- Ben merkezci, "ben söyledim oldu" değil, **çalışanlara da fikir danışır**, onlardan fikir alır.
- Uzmanlığa saygı gösterir.**
- Çalışana yakın durur.
- Karar alma süreçlerine çalışanı da katar.**
- Sorumluluk verir, destek olur.
- Başarıları da hataları da ekibi ile paylaşır.
- Gösteriş meraklısı olmaz, **başarıları ile övünmez**, kendini ön plana çıkarmaz.
- Yardım almaya ve vermeye açıktır.

Adisa Danışmanlık şirket ortağı Hüseyin Adanalı mütevazı liderlere örnek olarak Gandi'yi ve Vehbi Koç'u örnek göstererek, "Gandi giyimiyle, yaşam tarzıyla diğer hiçbir devlet adamına benzemiyordu. Sade bir yaşam sürüyor ve pasif protest tarzıyla birçok insan üzerinde çok farklı bir etki bırakıyordu. İş yaşamında da benzer örnekler var. Benim ilk aklıma gelen örnek rahmetli Vehbi Koç. **Lüksten uzak yaşamı, bayisiyle, işçisiyle, tedarikçisiyle samimi iletişimi**, her yaşta her insana eşit yaklaşması, karar süreçlerine çalışma arkadaşlarını dahil etmesi Vehbi Koç'u alçakgönüllü liderlik tarzının zirvesine çıkarıyor", diyor.

Liderlik tarzları kültürden kültüre değişiyor. Hüseyin Adanalı, bu değişimi şöyle anlatıyor: "Örneğin; ABD'de güzel hitabet yeteneği, vücut dilini iyi kullanmak ve fit gözükme, **samimi ve esprili bir mizaca sahip olmak** gibi unsurlar insanları çok etkilerken; Japonya'da ise belirli bir statüye sahip olmak, konusunda belirli bir deneyime sahip olmak, mütevazı tavırlar sergilemek, **insanlara saygı ile yaklaşmak** gibi unsurlar daha ön plana çıkıyor.

- İnsan kaynakları uzmanlarından yöneticilere **alçakgönüllülük tavsiyeleri:**

- Maddi ve şekilsel olarak çalışanlarınızdan farklılaşmayın. Kendinize büyük gösterişli odalar, koltuklar vs yapmayın. Mümkünse çalışanlarla iç içe oturun. Birlikte yemek yiyin.
- Sekreter kullanmayın. Sekreter kullanıyorsanız, sekreteriniz bölümün sekreteri olsun, tüm ekibinize hizmet versin.**
- Angarya işlerinizi delege etmeyin. Mümkünse bu işleri yok edin ya da kendiniz yapın.
- Bir şirkette hangi rolde olursak olalım hepimiz eşitiz. Her zaman her seviyeden insanla iletişim kurabilmek ve ulaşılabilir olmak, şirketteki tansiyonu tutmak ve genel duruma hakim olmak anlamında da çok önemli bir avantaj. Tabii dengeleri iyi kurmak ve bu açıklığın ve yakınlığın suistimal edilmediğinden emin olmak gerekli.
- Bilgi başta olmak üzere paylaşabileceğiniz her şeyi paylaşın.
- Her projede siz lider olmayın, bazı projelerde ekip üyesi olarak çalışın.**
- Çalışanlara ismiyle hitap edin size de isminizle hitap edilmesine olanak sağlayın.
- Birlikte sosyal etkinliklere ve sosyal sorumluluk projelerine katılın.
- Asla şahsi özel bir işinizi çalışma arkadaşınıza yaptırmayın.
- Her konuda doğal olun.** Ekibinizin yanında kendinizi kasmayın ve onların da kasılmasına olanak vermeyin.
- Her zaman ekipleriniz ile açık iletişim kurun ve ekip içerisinde sağlıklı işleyen bir geribildirim kültürü oluşturun.
- Özü sözü bir olun, verdiğiniz sözleri yerine getirin.**

\*\*\*

- **Zaman Yönetimi (Ramazan Usta)**

İyi bir zaman yönetimi hem projeler için maliyet ayarlamasına ve hem de işletmeler için çok değerli bir kaynak olan insanın daha yararlı bir şekilde kullanılmasına yardımcı olacaktır. Peder F. Drucker'ın ifadesiyle "**Zaman en güç bulunan kaynaktır ve o yönetilmeden hiçbir şey yönetilemez.**"

**Zaman yönetiminin amacı, kişilerin ve özellikle de yöneticilerin zamanlarını en uygun ve akıllı bir şekilde kullanmalarını sağlamaktır.**

### **Etkili Yönetici ve Zaman**

Bir yöneticinin etkili olabilmesi için çok zeki, hayali geniş ve bilgili olması yeterli değildir. **Sorunların içine girmek, bunları görmek yanında, aşırı bir gayret ve çalışma** etkili olmak için zorunludur.

Günlük yaşamda rastlanan etkili yöneticilerin yetenek ve huyları farklıdır, yaptıkları işler ve işleri nasıl yaptıkları da farklıdır. Ortak tarafları, **doğru olan işleri yaptırma yetenekleridir.**

Etkin bir yönetici olmak için beş zihin alışkanlığı vardır. Bunlar;

-Etkin yöneticiler zamanın akıp gittiğini bilerek, çok az kalan zamanlarını yönetim için kullanmalıdır.

-Etkin yöneticiler dışı katkı yapan kimselerdir. **Gayretlerini çalışmaya değil, sonuçlara yöneltirler.** Ayrıca etkin yöneticiler, kendilerinden negibi bir çalışma değil ne gibi bir sonuç istendiğini de sorgulamalıdır.

-Etkin yöneticiler daima kuvvet kazanır; kendi kuvvetleri, üstlerinin kuvveti, maiyetinin kuvveti, meslektaşlarının kuvveti gibi. **Başaramayacakları işlere başlamazlar.**

-Etkin yöneticiler iyi çalışınca önemli neticeler alınabilecek alanlarda çalışırlar. **İşleri önemlerine göre sıraya koyarlar ve bu konuda bir kere karar verince kararlarını değiştirmezler. Böylece ilk yapacakları şeyin ne olduğunu bilirler.**

-Etkin yöneticiler **doğru adımları, doğru zamanlarda atarlar.** Acele birçok karar vermenin yanlış karar vermek olduğunu bilirler, az fakat temel kararlar verirler.

Homans tarafından yapılan bir çalışma neticesinde **yöneticinin başarılı olmasına yardımcı olacak kurallar** geliştirilmiştir. Yönetici;

-Grubun normlarına uymalıdır. <b>-Uyulmayacak emirler vermemelidir.</b> -Emir verirken mevcut kanallardan yararlanmalıdır. -Toplumsal faaliyetlerde üyelerle ilişkili olmalıdır. <b>-Grubun diğer üyeleri önünde, bir kişiyi ne suçlamalı ne de övmelidir.</b>	-Durumu korumalıdır. -Bütün durumu göz önünde tutmalıdır. -Disiplini sağlarken ceza vermekten çok, grubun kendi kendini disipline sokacağı koşulları hazırlamakla uğraşmalıdır. <b>-Dinlemelidir.</b> <b>-Kendini tanımalıdır.</b>
--	--

1988 yılında Amerika'da 500 üst düzey yönetici arasında yapılan bir araştırma başarılı bir yöneticilik için yedi anahtarın gerektiğinden söz eder. Bunlar;

-Astlarına <b>güven</b> duyma, -Geniş görüş geliştirmek için <b>planlamaya</b> önem verme, <b>-Serin kanlı olma,</b>	-Riski teşvik etme, <b>-Uzmanlık,</b> -Muhalefeti teşvik, -Ayrıntılara boğulmadan <b>basitleştirme.</b>
--	--

Çeşitli araştırmalarda **yöneticilerdeki zaman kayıplarının** aşağıdaki noktalarda yoğunlaştığı ortaya çıkmıştır;

<b>-Plansızlık ve planlama hataları,</b> -Gereksiz yazışmalar ve yazışmalardaki gelişmeler, <b>-Toplantılar,</b> -İşlerin öncelik sıralamasında yapılan hatalar, <b>-Yetki devrindeki başarısızlık,</b>	-Çalışma kesilmeleri, <b>-Raporlama hataları,</b> <b>-Zayıf organizasyon,</b> -Bir kimsenin beklenmesi, -Yetersiz iş görenlerle çalışma, -Özel istekler,
---	---

-Ayrıntılarla uğraşma, -Kararsızlık, -İşlerin ertelenmesi,	-Verimsiz okuma, -Terfi eden yöneticinin önceki alışkanlıklarını sürdürmesi.
--	---

\*\*\*

• **Lider yöneticiler için güzel sözler:**

- Başarılı bir ekibin pek çok eli, ama tek bir beyni vardır. (*B. Bethel*)
- Bugüne kadar işinizi hep aynı şekilde yapmışsanız, büyük ihtimalle yanlış yapıyorsunuz demektir. (*C. Kettering*)
- Eğitimli insan nasıl öğreneceğini ve nasıl değişeceğini öğrenmiş insandır. (*C. Rogers*)
- **Liderlik temelini güvenden alır. Güven biterse lider de biter.** (*J. Maxwell*)
- Gerçek lider mutlaka büyük işler başaran değil, insanların büyük işler başarmasını sağlayan kişidir. (*R. Reagan*)
- **Başarının sırrı** kendi işinizi iyi yapmanızda değil, o **iş iyi yapacak doğru adamı bulmanızdadır.** (*A. Carnegie*)
- Anlaşmazlıkların çoğu, dinlerken vereceğimiz cevabı düşünmekten kaynaklanır. (*S. Covey*)
- **Akıllı adam aklını kullanır; daha akıllı adam başkalarının aklını da kullanır.** (*G. B. Shaw*)
- **İyi bir yönetici, sıradan insanları sıradışı işler yapar hale getirir.** (*P. Drucker*)
- İyi yöneticiler astlarıyla sorunları konuşmaz; bunun yerine onların kendi sorunlarını dile getirmelerine imkan verirler. (*P. Drucker*)
- Liderlik, insanlara yaptırmak istediğiniz şeyleri, sanki kendileri öyle istiyormuş gibi yaptıрма sanatıdır. (*D. Eisenhower*)
- **İnsanların saygınlığına ve onuruna değer verin ki sorumlu olsunlar; babacan ve şefkatli olun ki sadık olsunlar; iyi olanı teşvik edin ve acemiye öğretin ki hevesle ve bağlılıkla çalışsınlar.** (*Konfücyus*)
- Başarısız insanların yollarındaki taşlar, başarılı olanlar için birer basamaktır. (*G. Flaubert*)
- Ne kadar uzun anlattıysan, o kadar az hatırlanır. (*Fenelon*)
- Tehditle elde edemediklerinizi, gülümseyerek elde edebilirsiniz. (*W. Porter*)
- Önemli işleri başarmak zor, yönetmek ise daha da zordur. (*F. Nietzsche*)

\*\*\*

• **Kur'ân-ı Kerîm'den âyetler:**

**Allah, size, emanetleri mutlaka ehline vermenizi ve insanlar arasında hükmettiğiniz zaman adaletle hükmetmenizi emrediyor.** Doğrusu Allah, bununla size ne güzel öğüt veriyor! Şüphesiz ki Allah, hakkıyla işitendir, hakkıyla görendir. (*Nisâ, 4/58*)

**Allah'ın rahmeti sayesinde sen onlara karşı yumuşak davrandın. Eğer kaba, katı yürekli olsaydın, onlar senin etrafından dağılıp giderlerdi.** Artık sen onları affet. Onlar için Allah'tan



bağışlama dile. **İş konusunda onlarla müşavere et.** Bir kere de karar verip azmettin mi, artık Allah'a tevekkül et, (ona dayanıp güven). Şüphesiz Allah, tevekkül edenleri sever. (*Âl-i İmrân, 3/158*)

Düzene sokulduktan sonra yeryüzünde bozgunculuk yapmayın. Allah'a (azabından) korkarak ve (rahmetini) umarak dua edin. Şüphesiz, **Allah'ın rahmeti iyi ve yararlı işleri en güzel şekilde yapanlara yakındır.** (*A'râf, 7/56*)

**Sabret! Çünkü, Allah iyi ve yararlı işleri en güzel şekilde yapanların mükâfatını zayi etmez.** (*Hûd, 11/115*)