

▼ Yönetim

Yönetim bir kurumda çalışanlarla beraber ve onlar aracılığı ile hem kurumun hem de bireylerin hedeflerinin gerçekleştirilmesi amacıyla yürütülen çalışmalardır.

▼ Yönetim Süreci

Yönetim sürecinin 5 aşaması vardır. Bunlar aşağıdaki gibidir;

- Planlama-Bütçeleme
- Organizasyon
- Liderlik
- Kontrol
- Geliştirme

Detaylı inceleyecek olursak;

a. Planlama-Bütçeleme:

Yönetim sürecinin ilk ve en önemli aşamasıdır. Yönetim işlevinin temelinde belirli amaçları gerçekleştirmek vardır. Planlama bu amaçların belirlenmesi ve bunlara nasıl ulaşılabileceğinin araştırılması ile ilgili faaliyetler topluluğudur. Bu aşamada bu faaliyetler topluluğunun neler olacağına karar verilir.

b. Organizasyon:

Planlanmış faaliyetlerin kim tarafından, nasıl, ne kadar sürede gerçekleştirileceğinin belirlenmesidir.

c. Liderlik:

Planlanmış faaliyetlerin uygulanması esnasında ortaya çıkabilecek destek ve eğitim ihtiyaçlarının giderilmesidir. Genellikle lider yönetici işi ifa eden çalışanlarına destek olarak, öğretmek için daha iyi yapılmasını sağlar.

d. Kontrol:

Planlanmış faaliyetlerin uygulanması sonucunda planlanan ve gerçekleşen durumun karşılaştırılmasıdır.

e. Geliştirme:

Planlanmış faaliyetlerin uygulanması esnasında edindiğimiz dersler ve kontrol işlemi sonucunda ortaya çıkan faktörlerin değerlendirilerek işi bir başka sefer daha iyi yapabilmek için alınacak önlemler olarak tanımlanabilir.

▼ Yönetim İşini İcra Edenler

Yönetim işini icra edenlerin gelişiminden söz edecek olursak, ilk zamanlarda idareci kavramı vardı, idareciler yeterli gelmemeye başladıkları noktada yerlerini yöneticiler aldı. Yöneticiler, İdarecilere göre çok daha başarılı idiler ancak onların yerini de günümüzde Lider Yöneticiler almaya başladılar.

İdareciler kimdir, Yöneticiler kimdir ve Lider Yöneticiler kimdir diye inceleyecek olursak;

İdareci:

İdareciler diğerlerinin amiri konumundadırlar. Kuruluşun iş yapma ve geliştirme yeteneğine ciddi katkıları yoktur. Sadece diğerlerinin işini idare ederler.

Yönetici:

Yönetici, her işte hayat veren unsurdur. Onun yöneticiliği olmadan üretim kaynakları yalnızca kaynak olarak kalır ve asla ürüne dönüşmez. (Peter Drucker)

Lider Yöneticilik:

Çalışanlarını etkileyerek onlarda davranış değişikliği yaratabilme ve amaçlara ulaşabilmek için şevkle çalıştırabilme becerisidir.

Lider Yöneticinin 3 temel kaynağı vardır; Bilgi, İnsan ve Zaman. Başarılı yöneticiler bu kaynakları en iyi şekilde kullanıp, en iyi ürünü elde eden kişilerdir.

▼ Yönetici ve Lider Yönetici Arasındaki Farklar

Yönetici ve Lider yönetici arasındaki temel farklılıkları aşağıda inceleyelim;

Yönetici;

- Yönetir
- Düzeni sürdürür

- Koruyucudur
- Sistem ve yapı merkezlidir
- Kontrol eğilimlidir
- Kısa bakış açısı
- Nasıl ve ne zaman sorularına önem verir
- Mevcut durumu kabullenir
- İşi doğru yapan kişidir

Lider Yönetici;

- Yenilikçidir
- Farklılık yaratır
- Geliştiricidir
- Birey merkezlidir
- Güveni özendiricidir
- Uzun bakış açısı
- Ne ve ne için sorularına önem verir
- Mevcut durumu sorgular
- Doğru işi yapan kişidir

▼ Lider Yöneticinin Görevleri

Lider yöneticinin görevleri arasındaki aşağıdakileri sayabiliriz.

- Planlama
- Bütçeleme
- İletişim
- Problem Çözme
- Kontrol
- Koordinasyon
- Toplantı Yönetimi
- Dinleme
- Motivasyon

- Performans deęerlendirme
- Karar verme
- Delegasyon
- Takım Oluřturma
- Kendini ve takımı geliştirme
- Liderlik etme
- İkna
- Hedef Belirleme
- Eğitim

▼ Lider Yöneticinin Özellikleri

Bir lider yöneticinin sahip olması gereken özellikler aşağıdaki gibidir;

- Planlama, organizasyon becerileri yüksektir.
- İletişim becerileri güçlüdür.
- Takım olmayı ve takım halinde hareket etmeyi bilirler.
- Motive etme becerileri.
- Delege etme, görevlendirme becerileri gelişmiştir.
- Zamanı yönetme becerileri gelişmiştir.
- Farklı bakış açıları geliştirebilirler.
- Problem çözme becerileri yüksektir.
- Sunum, hitabet becerileri gelişmiştir.

Çok eskiden beri gelen bir tartışma vardır; Liderlik doğuştan mı gelir yoksa sonradan mı kazanılır?

Bu soruya cevap vermeden önce Liderlik ile Lider Yöneticiliğin karıştırılmaması gerektiğini belirtmek gerekir. Liderlik daha çok bir siyasal, politik, toplumsal bir kavramdır. Tüm toplumu peşinden sürükleyen kişi olarak tanımlanabilir. Örneğin Atatürk bir liderdir, Hitler de bir liderdir.

Lider Yöneticinin tüm toplumu peşinden sürüklemesine gerek yoktur. Örneğin bir kurumda Genel Müdür altında çalışan tüm personelin lider yöneticisi olabilir, ama bununla birlikte Genel Müdürün altında yer alan Daire Başkanı da kendi altında çalışan tüm per-

sonelin lider yöneticisi olabilir, Daire Başkanının altında çalışan Şube Müdürü, onun altında çalışan Şef de kendisine bağlı bulunan personelin lider yöneticisi olabilir, olmalıdır da.

Buradan yola çıkarak ve lider yöneticinin sahip olması gereken özellikleri de düşünürsek görüldüğü gibi bütün bu lider yöneticilik özellikleri geliştirilebilir özelliklerdir. Elinizde bulunan bu kitapçığın amacı da bu özellikleri geliştirmenize yardımcı olabilecek bilgiler sunmaktır.

▼ **Planlama**

Planlama yönetim sürecinin en önemli fonksiyonudur. Yönetim işlevinin temelinde belirli amaçları gerçekleştirmek vardır. Planlama bu amaçların belirlenmesi ve bunlara nasıl ulaşılacağına kararlaştırılması ile ilgili faaliyetler topluluğudur. Bir kurum planlamaya Kurumsal Kimliğini, İmajını belirleyerek başlar.

▼ İmaj

İmaj, kendimiz ve başkalarının nasıl algılandığımızı ifade eder.

▼ Kurumsal İmaj

Kurumsal imajımızı üçe ayırabiliriz;

Öz imaj:

Kendi kurumumuzu nasıl gördüğümüzdür.

Algılanan imaj:

Başkalarının kurumumuzu nasıl gördüğüdür.

İstenen (ideal) imaj:

Öz imaj ve Algılanan imajın aynı olması durumudur.

Özetle; Aynaya baktığımızda gördüğümüz şey öz imajımız, başkaları bize baktıklarında gördükleri şey algılanan imajımız, her iki imajın aynı olması da istenen (ideal) imaj olarak örneklendirilebilir.

Hız. Mevlana'nın *"Ya olduğun gibi görün, ya görüldüğün gibi ol."* sözü istenen (ideal) imaj kavramına çok güzel bir örnektir.

▼ Kurumsal İmajın Öğeleri

Kurumsal İmajı oluşturan 3 temel öğe vardır. Bunlar aşağıdaki gibidir;

- Misyon
- Vizyon
- Temel Değerler

a. Misyon:

Misyon, kuruluşun varlık nedeni ile ilgili bildirimidir. Bir kuruluşu bir diğer kuruluştan ayıran kalıcı amaç bildirgesidir.

Misyon bildiri kuruluşun varoluş nedenini, kuruluşun kimlere hizmet sunduğunu, kuruluşun hangi alanda çalıştığını ve hangi ihtiyaçları karşıladığını içermelidir.

Bir Misyon Örneği; Yol kullanıcılarının talebini karşılayacak, diğer ulaşım sistemleri ile uyumlu, güvenli, konforlu, çevreye duyarlı, çağdaş ihtiyaçlara cevap verebilecek şekilde, yasa ile kendisine verilen yetkiler çerçevesinde otoyollar, devlet ve il yollarını planlamak, projelendirmek, inşa etmek, her türlü iklim şartlarında bakım ve işletmesini yapmak suretiyle ülkenin sosyal ve ekonomik kalkınmasına katkıda bulunmaktadır. (Karayolları Genel Müdürlüğü)

b. Vizyon:

Vizyon, kuruluşun ne yapmak istediğinin, nerede koşacağını ve hangi hedefleri olması gerektiğinin cevabıdır. Vizyon gelecek ile ilgili bir kavramdır.

Güçlü ve iyi ifade edilmiş bir vizyon idealisttir, özgündür, çekicidir, kısa ve akılda kalıcıdır ve iddialıdır.

Bir Vizyon Örneği; Çok iyi yetişmiş kalifiye personelle, kurumsallaşmasını tamamlayarak, verimliliği esas alarak, teknoloji kullanımına öncelik tanıyarak, plan ve projeye önem vererek, şeffaflık ve katılımı öncelikli olarak ön planda tutarak hizmette dünya standartlarına ulaşmaktadır. (Kayseri Büyükşehir Belediyesi)

c. Temel Değerler:

Değer; hangi tür davranışların iyi, doğru, arzulanan ve istenilen olduğunu belirten, paylaşılan ölçüt veya fikirlerdir. Temel Değerler, bir kurumun işini NASIL planladığını tarif eder.

Temel Değer vaatlerine örnek olarak aşağıdakiler verilebilir;

- Kalite
- Performans
- Profesyonellik
- Güvenilirlik

- Dayanıklılık
- Emniyetlilik
- Hız
- Ucuzluk
- Prestij

Temel Değerler; Kuruluşun çalışma felsefesini, kuruluşun çalışmalarına temel teşkil eden ilkeler, standartlar ve ideallerin neler olduğunu, kuruluşun insan kaynağı tarafından benimsenen değerler ve inançları tanımlar.

Özetle;

Misyon bir kuruluşun görevlerini, yaptığı işi, Vizyon gelecek ile ilgili hedeflerini, Temel Değerler ise işlerini Nasıl gerçekleştirdiğini tarif eder.

▼ İletişim

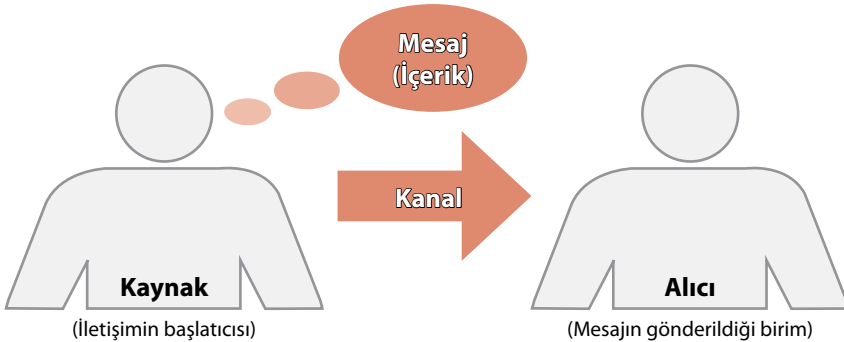
İletişim, bir amacı gerçekleştirmek için; bilgi, duygu, gereksinim, niyet ve düşüncelerin yazı, konuşma, jest ve mimikler aracılığıyla sesli sessiz ya da yazılı olarak aktarıldığı bir süreçtir.

▼ İletişim Süreci

İletişim sürecinin 4 temel ögesi vardır. Bunlar aşağıdaki gibidir;

- Kaynak: İletişimi başlatan kişidir.
- Mesaj: İletişimi başlatan kişinin (kaynağın) ilettiği bilgi, duygu, düşünce, niyet, istek vb.leridir.
- Kanal: İletişimi başlatan kişinin (kaynağın), mesajı hangi yolla ilettiğidir. Konuşarak mı, yazarak mı, beden dili ile mi?
- Alıcı: İletişimi başlatan kişinin (kaynağın), mesajı gönderdiği birimdir. Bir veya daha fazla kişi olabilir.

Aşağıdaki şemadaki gibi bir işleyiş vardır;



▼ İletişim Türleri

3 tür iletişim vardır. Bunlar aşağıdaki gibidir;

- a. Sözlü İletişim
- b. Yazılı İletişim
- c. Sözsüz İletişim

a. Sözlü İletişim:

Bireylerin dil ile gerçekleştirdiği iletişim türüdür. Sözlü İletişimde iletişimi kuran bireyler; Doğruluk, güvenilirlik, içtenlik, fikirleri açıkça ifade etme, empati yeteneklerine sahip olmalıdır.

Sözlü İletişim, daha kişiseldir, daha basit ve hızlıdır, soru sorma, tartışma, daha fazla açıklama olanağı verir bu sebeple gönderen geri bildirim alır.

Empati

“Empati, bir kişinin kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak, o kişinin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması, hissetmesi ve bu durumu ona iletmesi sürecidir”

Carl ROGERS

b. Yazılı İletişim:

Bireylerin yazı ile gerçekleştirdikleri iletişim türüdür. Yazılı iletişimde iletişimi kuran bireyler; İfadelerinin net ve anlaşılabilir olmasına, yazının uygun formatlarda ve özenle hazırlanmış olmasına, imla ve noktalama işaretlerinin yerinde ve doğru kullanılmış olmasına dikkat etmelidir.

Yazılı İletişim; Kalıcıdır, referans imkanı sağlar, çoğaltılarak çok fazla insana dağıtılabilir, daha resmidir ve en önemli artısı kelimeleri seçebilme zamanı verir.

c. Sözsüz İletişim (Beden Dili):

Sözsüz iletişimde konuşma ya da yazı olmaksızın insanlar birbirlerine bir takım mesajlar iletirler. Bu iletişim şeklinde insanların ne söyledikleri değil ne yaptıkları ön plana çıkar.

Beden dili, iletişimin doğal bir parçasıdır. Eğer doğal olursa iletişimde sözden çok daha etkilidir. Konuşurken beden dilimiz konuşmanın kendisi gibidir. Doğal olmamız gerekir. İçten, olmayan eğreti duran pozlar çelişki yaratır. Hissettiğimiz gibi davranmamız gerekir.

Beden dilinde organlarımızın anlattıkları aşağıdaki gibidir;

a. Ellerin anlattıkları:

Eller kenetli; Genel bir sıkıntının, olumsuzluğun ve/veya hayal kırıklığının göstergesidir.

Ellerin Önde Birleşmesi; Baş eğik, omuzlar düşük vaziyette, vücut gittikçe küçülür ve olumsuzluğa işarettir.

Ellerin Arkada Buluşması; Göğüs öne çıkmıştır, baş diktir, omuzlar kalkıktır, vücut dik durumdadır. "Mücadeleye hazırım" mesajını vermektedir.

Dirsekler masada ellerin çatı şeklinde birleştirilmesi; Bu hareketi kullanan kişiler genellikle kendine güvenen kişilerdir. Bu nedenle de bu hareketle kendilerine olan güvenlerini, duruma hakim olduklarını gösterirler. Biraz kibir de içerir.

Elin yüzü kapaması; Olumsuzluk, endişe, üzümlük, yorgunluk belirtisidir.

Elin çeneyi tutması; Konuya odaklanma veya karar verme aşamasında bulunduğu mesajını verir.

El yanağa dayalı ve işaret parmağı şakakta ise; Dikkat karşıdaki kişide ve konuda toparlanmaya çalışıyor, ilgili mesajını verir.

El yanakta ve avuç içi destekliyorsa; İlgisizlik ve sıkılma göstergesidir.

b. Kolların anlattıkları

Kol kavuşturulmuş ve yumruklar sıkılmış ise; Tehdit, Savunma, tartışmaya hazır olma, saldırganlık mesajlarını verir.

Eller kolları tutmuş ve/veya başparmaklar yukarı dönmüşse; Savunma, üstünlük, mücadeleye hazır olma, kendine güven mesajlarını verir.

Kollar yanda ve eller belde duruşu; Bu duruş, genel bir saldırı hazırlığının veya mücadeleye hazır olmanın habercisidir. Erkekler bu hareketi yaygın olarak kadınların yanında saldırgan, baskın bir erkek tavrı göstermek için yaparlar. Kadınlar ise bu hareketi daha çok kıyafetlerini ve kendilerini daha çekici göstermek için yaparlar.

c. Ayak ve bacakların anlattıkları

Bacak bacak üstüne atma; Kişinin kapanmaya ve/veya savunmaya geçtiğinin göstergesidir. Üste atılmış ayağın yönü de önemlidir. Eğer ayak size dönükse iletişimde olduğunuz kişi size açıktır.

Ayak bileği dizde olacak şekilde bacak bacak üstüne atma; Meydan okuyan, rekabetçi ve tuttuğunu koparan kişi mesajını verir.

Ayaklar çarpı konumunda oturuş şekli; Olumsuzluk, gizli problem, hoşnutsuzluk, sinirlenme, korkuyu gizlemeye çalışma mesajlarını verir.

d. Gözlerin anlattıkları

Gözler beden dilindeki en önemli organdır. Karşımızdakini dikkatle dinleyebiliriz, ancak bunu konuşmacıya veya dinleyiciye belli etmezsek onun bunu fark etmesi zordur. Söylenenlerle ilgilendiğimizi göstermek için göz teması kurmalıyız. Göz teması güven ortamının sağlanmasında da etkindir.

Gözlerle ilgili en önemli ipucu gözbebeklerimizdir. İnsanlar genellikle heyecanlandıkları zaman gözbebekleri büyür. Bu heyecan korku veya sevinçten ötürü olabilir. Ancak unutulmamalıdır ki; Karanlık ortamlarda da gözbebekleri büyür, aydınlık ortamlarda ise küçülür.

e. Başın durumları ve konumlarının anlattıkları

Başı yukarda gezen insanlara “burnu büyük”, “burnu havada” diyerek kibirli yaftası ya-pıştırılabilir, başı aşağıda gezen insanlara genellikle “uysal” denir. Baş konuşandan başka yöne dönük ise bu kişiye “ilgisiz” denilebilir.

Ancak yüz yüze kurduğumuz iletişimlerde asıl önemli olan başımızın durumunu ve konumunu, iletişim kurduğumuz bireyle göz teması kurabilecek şekilde ayarlamamızdır.

Karşılıklı iletişimlerde, Beden Dilinde en önemli konu göz temasının kurulmasıdır.

f. Yüzün bölgeleri ve bakışların anlattıkları

Yüzün baktığımız bölgelere göre bakış türleri 3'e ayrılır.

a. Resmîyet Bakışı:

Karşısındaki kişinin gözleriyle alın arasındaki bölgeye bakmaktır. Adında anlaşılacağı gibi resmîyet mesajı verir.

b. İletişim Bakışı:

Karşısındaki kişinin gözler ve dudaklar arasında kalan bölgesine bakmak. İletişime açık olma ve araya mesafe koyma gibi bir niyet olmadığı mesajını verir.

c. Flört Bakışı:

Karşısındaki kişinin dudakları ile göğüs hizasına bakmaktır. Seninle ilgiliyim ve senden hoşlanıyorum mesajını verir. Samimi olmadığımız kişilere bu şekilde bakarsak tepki almamız muhtemeldir. Aynı zamanda karşıdaki kişi ile alay etmek, aşağı görmek için de bu bakışla bakılır.

▼ İletişimde Tokalaşma

İletişimde tokalaşmanın amacı selamlaşmak, merhabalaşmaktır.

Günlük yaşantımızda pek çok kez tekrarladığımız bu eylemi doğru olarak yapmak ilişim kurarken önemlidir.

Örneğin, bir kimsenin elini sıkıca kavramak ve tokalaşırken canını acıtacak kadar sık-mak doğru bir davranış değildir. Ya da tokalaşmaya isteksiz görünerek sadece elimizin ucunu uzatmak da doğru bir davranış sayılmayabilir.

Doğru bir tokalaşma avuç içleri birbirine değecek şekilde dik olmak üzere, göz teması kurarak ve 5 saniyeden fazla olmayacak şekilde tokalaşmak gerekir.

▼ İlk İzlenim

İletişimde karşımızdaki kişilerde iyi bir ilk izlenim bırakmak çok önemlidir. Unutmayın iyi bir ilk izlenim bırakmak için asla ikinci bir şansınız olmayacaktır. İyi bir ilk izlenim bırakmak için aşağıdaki maddelere dikkat etmek gerekir.

- İlgi merkezinin karşı taraf olması
- Dinlediğimizi göstermek
- Adları kullanmak
- Espri yaparken dikkatli olmak
- Görünüşümüze özen göstermek
- Belli bir konuşma üslubumuzun olması

Bunları detaylı bir şekilde açıklamak gerekirse;

a. İlgi merkezinin karşı taraf olması:

Olumlu bir ilk izlenim yaratmanın en etkili yolu, sizin değil de karşınızdaki kişinin, ey-lemin ya da diyalogun merkezi olduğunu göstermektir. Ağırlıklı olarak yeni tanıştığınız ki-şinin ilgileri ile ilgili konularda sohbet etmeye çalışın. Aşırıya kaçacak şekilde kendinizden bahsetmeyin.

b. Dinlediğimizi göstermek:

İyi dinleme beceriniz olduğunu gösterirseniz, mükemmel bir ilk izlenim sağlayabilirsiniz. Sözlü olarak olumlu ipuçları verin.

“Hmm, ilginç”

“Sonra ne oldu?” gibi.

Karşınızda konuşan kişi aranızdaki diyalogun devam edebilmesi için sizin yardımınıza ihtiyaç duyar. Sözlü tepkiler veremediğinizde sürekli göz teması sağlayarak yetenekli bir dinleyici olduğunuzu gösterirsiniz.

c. Adları kullanmak:

Yeni tanıştığınız kişinin adını sık sık kullanın. Bu ismi hafızanıza yazmanıza yardımcı olacaktır.

“Tarık Bey, bu öneriyi sevdim”

“ Seyahatiniz heyecanlı geçmiş olmalı Ayşe Hanım” gibi.

Tanışma esnasında ismi hafızanıza kaydederek başlangıçtan itibaren onu dikkatlice dinlediğinizi gösterirsiniz.

Eğer bir masa etrafındaysanız yeni tanıştığınız kişinin kartvizitini ilk anda alıp önünüze koymak da o kişinin adını hatırlamanıza yardımcı olacaktır.

d. Espri yaparken dikkatli olmak:

Dozunda yapılmış bir ya da iki espri, buzları eritebilir ama geri tepebilecek alaycı ifadelerden uzak durun. Yabancı bir kimsenin hassas olduğu konuları bilemeyeceğiniz için, uzatılmış şakalar şimdi ya da sonra üstesinden gelemeyeceğiniz engeller oluşturabilir.

Genellikle, din, siyaset, dil, ırk, fiziksel özellikler, spor kulüpleri ile ilgili ve cinsel içerikli espriler yapmamaya özen gösterin.

e. Görünüşümüze özen göstermek:

İlk tanışma anında görüşünüz oldukça önemlidir. Uyumsuz, ütüsüz, temiz olmayan kıyafetler ile kimsenin karşısına çıkmayın. Hangi ortama hangi kıyafet uygun ise onu giyin.

f. Belli bir konuşma üslubumuzun olması:

Dinleyenler, zekâmızı, kültürel düzeyimizi, eğitimimizi, hatta liderlik yeteneğimizi, seçtiğimiz sözcükler ve bunları nasıl söylediğimiz ile ölçerler.

Etkili sözcükler ile etkili cümleler kurmanın tek yolu kelime hazinemizi genişletmektir. Bunun için mümkün olduğunca okumamız gerekir.

Temiz bir telaffuzunuz olsun. Monotonluğu yenmek için ses tonunuzu değiştirin. Sesinize ve yüz ifadelerinize canlılık katın. Hareketlerinizi yapaylaştırmayın; doğal mimikler kullanın.

▼ İletişimi Engelleyen Faktörler

Hepimiz günlük hayatımızda iletişim kazaları yaşıyoruz. Eşimizle, çocuklarımızla, arkadaşlarımızla, çalışanlarımızla kurduğumuz iletişimlerde kullandığımız yanlış ifadeler bu kazalara yol açıyor.

Bu yanlış ifadelere göz atacak olursak aşağıdaki ifade tarzları iletişim engellerine yol açıyor;

- Öğüt vermek, zorunlu çözümler getirmek
- Yargılamak, eleştirmek
- Soru sormak, araştırmak, incelemek
- Teşhis koymak
- Teselli etmek

Bu maddeleri detaylı bir şekilde inceleyecek olursak;

Öğüt vermek ve zorunlu çözümler getirmek ile ilgili örnek cümleler yazalım;

- “ İşlerini yetiştirmek için daha düzenli çalışmalısın...”
- “ Ona bu şekilde davranmamalısın...”
- “ Yoruluyorum diye yakınacağına geceleri erken yat...”
- “ Zayıf not aldın diye üzüleceğine oturup dersini çalışsan daha iyi olur...”
- “ Aradığını bulmak istiyorsan ortalığı bu kadar dağıtmamalısın...”

Bu tarz ifadeler karşımızdaki kişilerde direnç, isyan yaratacaktır. Söylediklerimizin tam tersini yapma yolunu seçeceklerdir. Özellikle çocuklarda bu direnç ve isyan daha sık gözlemlenebilir.

Yargılamak, eleştirmek ile ilgili örnek cümleler yazalım;

- “ Düzensiz çalışıyorsun...”
- “ Yanlış davranıyorsun...”
- “ Geceleri geç yattığın için yoruluyorsun...”
- “ Ders çalışmadığın için zayıf not alıyorsun...”
- “ Dağınıksın...”
- “ Geri zekâlı ne olacak...”
- “ Beceriksiz..!!”

Bu tarz ifadeler karşımızdaki kişileri sinirlendirecek, hatta bize öfkeyle karşılık vermelerine yol açabilecektir.

Soru sormak, araştırmak ve incelemek ile ilgili örneklere bakalım;

- “ Neden işlerini yetiştiremedin?... Düzensiz mi çalışıyorsun?...”
- “ Neden sürekli tartışıyorsunuz? Ona kötü mü davranıyorsunuz?...”
- “ Neden sürekli yorgunsun? Geceleri geç mi yatıyorsun?...”
- “ Neden zayıf aldın? Çalışmadın mı?...”
- “ Neden aradığını bulamıyorsun? Çok mu dağıtıyorsun?”

Bu tarz ifadelerin içinde suçlama ve zorunlu çözüm bulunur. Bu tepkiler ile karşılaşan kişiler savunmaya geçip, iletişimi kesebilirler.

Teşhis koymak ile ilgili örnek cümleler yazalım;

- “ Ben senin işlerini neden yetiştiremediğini çok iyi biliyorum...”
- “ Ben sizin neden tartıştığınızı çok iyi biliyorum da... Neyyyse!!”
- “ Ben senin neden yorgun olduğunu iyi biliyorum...”
- “ Geceleri ders çalışmak yerine, neler yaptığını iyi biliyorum...”
- “ Sen beni arkanı toplayacak hizmetçin olarak görüyorsun..”
- “ Aslında senin derdin başka ...”
- “ Bunları beni üzmem için anlatıyorsun anlaşılın...”

Bu tarz ifadelerde bulunan kişi sanki karşısındaki kişinin kafasının içindekileri okuyormuş gibi bir tavır içine girdiğinden, diğer kişinin sinirlenmesine ve öfkeli cevaplar vermesine neden olabilir.

Teselli etmek ile ilgili örnek cümleler yazalım;

- “ Aldırma boşver...”
- “ Düzeler canım, bunu dert etme...”
- “ Üzülmeeee...”
- “ Başka şeyden konuşalım...”
- “ Olur böyle şeyler, geçer...”
- “ Bir kahve iç düzelirsin...”
- “ Boş ver canım, arkadaşlar arasında olur böyle şeyler...”
- “ Aman sen de her şeyi ciddiye alıyorsun, yak bir sigara...”

Söyledikleri anlaşılmadan, teselli ediliyormuş hissini yaşayan kişi, kendini anlaşılma-
mış, dinlenilmemiş, söyledikleri saçma sapan gibi algılanmış hissedebilir. Önemsenmemiş
veya tam olarak dinlenilmemiş olmaktan dolayı kızgınlık duyabilir. Genellikle, dinlemeden
verilen teselli mesajları, konuşan kişide sorununun küçümsendiği duygusunu yaratabilir.

Teselliyi karşımızdaki kişiler ile empati kurarak vermemiz gerekir.

▼ **Sen Dili – Ben Dili**

Sen Dili, bireyin kabul edilemeyen davranışları karşısında, suçlayıcı, yargılayıcı, değer-
lendirici, eleştirici mesajlar vererek kurduğumuz iletişim dilidir.

Ben Dili, bireyin o anda karşılaştığı durum ve davranışın karşısında kişisel tepkisini,
duygu ve düşüncesini açıklayan bir ifade tarzıdır.

Örnek verecek olursak;

Evi dağıtma!! (Sen Dili)

Evi dağıttığımda ben sürekli arkamı topladığım için yoruluyorum ve sana yeteri kadar
vakit ayıramıyorum, bu da beni üzüyor... (Ben Dili)

Sen dili yerine ben dilini kullanarak kurduğumuz iletişimlerde daha az iletişim engeli
ile karşılaşırız ve daha ikna edici oluruz.

▼ **Kurum İçi İletişim**

Bir kurumun içerisinde iki tür iletişim gerçekleşir.

- a. Resmi İletişim
- b. Gayri-resmi İletişim

Resmi iletişimde bilgi akışı resmidir. Yukarıdaki pozisyonda çalışanlardan aşağı pozis-
yondakilere olabileceği gibi, aşağıdaki pozisyonda çalışanlardan, yukarıdaki pozisyondaki-
lere doğru mesaj akışı olabilir. Buna kurum içi iletişimde dikey iletişim denilir.

Yukarıdan aşağıya doğru olan iletişimde;

- İş emirleri, politika ve uygulamalar, misyon, vizyon ve amaçlara ilişkin bilgi verilir.
- Yanlış anlaşılmalara yol açmamak için bilgilendirmenin tam olarak yapılması gere-
kir.
- Resmi iletişim kanalıyla bilgiler verildiğinden dedikodu, söylenti gibi problemler
yaşanmaz.

- Çoğunlukla, yüz yüze toplantı, telefon, kısa not, resmi yazı, duyuru panoları gibi araçlar kullanılır.

Aşağıdan yukarıya doğru olan iletişimde;

- Yukarıdan aşağıya doğru olan iletişimin geri bildirimi olarak da düşünülebilir.
- Amacı, faaliyetler, kararlar, personel performansı ile ilgili yukarıya bilgi sağlamaktır.
- Verilen görevlere ilişkin raporları, yardım taleplerini, kurumun gelişimine ilişkin önerileri, mesai program değişiklikleri, yıllık izin talepleri gibi bilgileri içermektedir.
- Çoğunlukla, yüz yüze toplantı, telefon, yazılı raporlar, anketler, kısa not, şikâyet ve öneri kutuları gibi araçlar kullanılır.

Resmi iletişimde birbirine benzer ve aynı pozisyondaki kişiler arasından gidip gelen mesajlara ise yatay iletişim denilir.

Gayri-resmi iletişimde ise resmi bir mesaj akışı yoktur. Mesajlar dağınık bir şekilde kulağa, ağızdan ağza yayılır. Bu bilgiler doğru olabilecekleri gibi yanlış da olabilirler.

Gayri-resmi iletişim;

- Bilginin resmi olmayan bir şekilde dedikodu ya da söylenti şeklinde yayılmasıdır.
- Eğer etkili bir iç resmi iletişim yoksa ortaya çıkar.
- Kişiler kendileri ve firmaları hakkında konuşma konusundaki psikolojik ihtiyaçlarını giderirler.
- Gayri resmi iletişimde mesajlar değişikliğe uğrayabilirler.

▼ İyi Bir İletişim İçin Neler Gerekli?

İyi bir iletişim için öncelikle aşağıdaki maddeler gerekli;

- Gülümseyen bir yüz
- Kısa ve anlaşılır biçimde verilen mesaj
- Göz teması kurmak
- Kendine güven duyan tonda konuşmak
- Uygun mesafe
- Güven veren bir beden duruşu
- Sözlerin karşı tarafça anlaşıldığından emin olmak

Daha detaya inecek olursak;

Ben sözünün önemi;

Yaptığımız görüşmelerde her "ben" deyişimizde karşımızdakinin değil, kendimizin daha önemli olduğunu vurgulamış oluruz.

Örneğin;

- "Ben size yeni teklifimden bahsetmek istiyorum" yerine;
"Yeni teklifimi öğrenmek ister misiniz?"
- "Ben fatura adresini öğrenmek istiyorum" yerine;
"Fatura adresinizi verebilir misiniz?"
- "Benim size iyi haberlerim var" yerine;
"Sizin için iyi haberlerim var"

Tek sözcüklü cevaplar vermemek önemlidir;

Tek sözcüklü cevaplar, karşınızdakini umursamadığınız ve ona sadece o kadarının yeteceği anlamına gelir.

- Siz yeni kumaş bölümü satıcısı mısınız?
- Evet...(Kısa ve karşısındakini ciddiye almayan cevap)
- (Daha iyisi) Evet, kumaş siparişi mi vermek istiyorsunuz?

Kestirip atmamak önemlidir;

- "609 no.lu odadan arıyorum. Arabamı çıkarın."
- "Beyefendi yanlış oda numarası söylediniz en son oda numarası 300." yerine;
- "İsim ve soyadınızı alayım, hemen arabanızı hazırlatayım efendim."

Aşağıdaki ifadeler **DİKKAT**;

"Anladın mı?" yerine "Anlatabildim mi?"

"Yap!" yerine "Yapar mısın?"

Bolca "Merhaba"

Bolca "Teşekkür ederim"

Bu ifadeleri kullanırsak karşımızdaki kişiler ile aramızda duvar değil, köprü kurmuş oluruz.

▼ Çatışma

Bireyin ya da bir grubun sorunla karşılaşması ve bunun sonucu olarak karar vermede güçlük çekmesi olarak tanımlanmaktadır.

▼ Kurumlarda Çatışmanın Nedenleri

Kurumlarda çatışmanın nedenleri olarak aşağıdaki faktörleri sayabiliriz;

- Ortak amaç ve değerlerin eksikliği, bir kurumun amaç ve değerleri yoksa ya da kurumun amaç ve değerleri çalışanların amaç ve değerleri örtüşmüyorsa çatışma yaşanır.
- Yönetim biçimi, lider yöneticinin bir yönetim biçimi vardır. Eğer çalışanları ile arasında bu yönetim biçiminin algılanması konusunda farklılıklar varsa bu çatışmaya yol açabilir.
- Sınırlı kaynakların paylaşılması, lider yönetici sınırlı kaynakları akılcı, işlevsel ve hakkaniyetli bir şekilde dağıtmalıdır. Bunun yolu iyi planlama becerisinden geçer.
- İletişim bozukluğu, özellikle kişiler arasında yaşanan çatışmanın en büyük nedenidir. Sağlıklı iletişim kuramayan bireyler sık sık iletişim engelleri ile karşı karşıya gelirler.
- Kurum içi iletişimin sağlıklı işlememesi, sağlıklı bir resmi iletişimin olmadığı kurumlarda yanlış anlamalar veya yanlış algılamalar olacaktır. Bu durum kurumun çalışma verimliliğini düşürecektir.
- Takım çalışmasının etkin kullanılamaması, kurumlarda karar kalitesini artırmak için takım çalışması yapılmasına ihtiyaç duyulabilir, takım üyelerinin farklı fikir ve düşünceleri karar almayı zorlaştırabilir.
- İşbölümünün iyi yapılamaması, lider yönetici tarafından hakkaniyetli bir biçimde yapılmalıdır, kimsenin kimsenin işine müdahale etmeyeceği bir şekilde organize edilmelidir.

- Karşılıklı bağımlılık, bir işin tamamlanmasının farklı kişi ya da gruplara bağlı olması durumudur.
 - Algılama farklılıkları, her bir birey birbirinden farklıdır, geçmiş yaşantılarına, ihtiyaçlarına, ilgilerine göre olaylara farklı yaklaşır. Olaylar diğer insanlara bize görüldüğü gibi gözükmek zorunda değildir.
- Algı,** Her bir birey çevresindeki nesne ve olaylara, yaşantılarına, ilgilerine göre farklı anlamlar verecektir. Buna da Seçicilik denir.
- Saplantılı odaklanma, 'Odaklanma'; bakmak ve görmek arasındaki farkın kaynağını teşkil eder. Kişi ya da gruplar dikkat, algı ve enerjisini neye odaklamışsa, sadece onu görür.

▼ Kurumlarda Çatışmayı Yönetmek

Kurumlarda çatışmayı yönetmek için aşağıdaki eylemleri yerine getirmek gerekir;

- Problem çözme, haklı ya da haksız ortaya çıkarmak önemli değildir. Önemli olan ortadaki sorunu ortadan kaldırmaktır. Çatışma yaşayan tarafları karşı karşıya getirerek sorunu konuşmak ve ortak amaçları gündeme getirmek gerekir.
- Üstün amaçlar saptama, kişi veya gruplar çatışma yaşarken, çatışma yaşadıkları konudan çok daha önemli, her iki taraf için de vazgeçilmez, taraflar üstü amaçlar olabilir. Çatışma yaşayan tarafları bu amaçlara yönlendirmek gerekir.
- Kaynakları artırmak, eğer çatışma kaynakların yetersizliğinden dolayı yaşanıyorsa ve elde kullanılabilecek kaynak varsa, kaynakları artırmak çatışmayı ortadan kaldırılabılır.
- Motive etme, özellikle yaşanan çatışmanın kaynağına inilemediğinde ve çatışmaya neden olan sorun lider yönetici tarafından çözülemediğinde tarafları başka konular ve yöntemler ile motive etmek gerekir.
- Uzlaştırma, lider yönetici çatışan tarafları pazarlığa sokarak çatışmayı ortadan kaldırmaya çalışır. Bir ortak nokta aranır.
- Yetki kullanma, çatışmaların uzadığı, çözülemediği ve kuruma zarar verdiği durumlar, lider yönetici "burada lider benim" diyerek pozisyon gücünü kullanarak çatışmayı bastırabilir.
- Politik yaklaşım, lider yönetici çatışma yaşayan tarafların her birisinin önerisine yer vererek sorunu çözmeye çalışır. Bu yöntem çatışmayı çözmekten çok tarafları sakinleştirmeye yarar.

- Takım alışması, lider yönetici problemin çözümü ile ilgili farklı fikirleri olan bireyleri problemin zm için ortak çalışmaya ve ortak bir karar almaya yönlendirebilir.
- Bireysel farklılıkları kabul ettirmek, bir lider yöneticinin ilkönce kendisini daha sonra da ekibini her bir bireyin farklı olduğuna, olaylara farklı bakış açıları ile yaklaştığına inandırması gerekir.

▼ Takım

Aynı amaç doğrultusunda bir araya gelmiş, belirlenmiş olan hedeflere ulaşmak için, farklı sorumluluklarla, birlikte ya da koordineli olarak hareket eden topluluktur.

▼ Başarılı Takımların Özellikleri

Başarılı takımların sahip olduğu özellikler aşağıdaki gibidir;

- Ortak amaçları olduklarına inanmışlardır
- Takım üyeleri arasında bağlılık vardır
- Çevreleri ile etkin iletişim kurarlar
- Etkin bir liderleri vardır
- Toplantılarını iyi organize ederler
- Hedeflere ulaşma konusunda ısrarlı ve tutkuludurlar
- Motivasyonları yüksektir
- Esnek ve yaratıcıdır
- Performansları yüksektir
- Daima daha iyiyi ararlar
- Birlikte çalışmaktan ve başarıyı paylaşmaktan mutlu olurlar
- Kurumlarına aidiyet duygusu beslerler
- Geleceğe dönük hedefler belirlerler, vizyon sahibidirler
- Gücün kaynağının uzmanlık olduğuna inanırlar
- Risk alırlar

▼ Takımca Karar Almayı Gerektiren Faktörler

Bir Lider Yöneticinin kararlarını takımı ile birlikte almasını gerektiren faktörler aşağıdaki gibidir;

- Yaratıcılığa ihtiyaç var ise
- Sonuca ulaşmayı sağlayacak bilgiler takım üyelerinde ise
- Takım üyelerinin çözümü kabul etmeleri önemli ise
- Çözümün takım üyeleri tarafından anlaşılması önemli ise
- Sorun karmaşık ve çözümü için geniş bir açıdan bakmak gerekiyor ise
- Yönetici astlarının demokratik bir sürecin parçaları olduklarını hissettirmek istiyor ise
- Yönetici takım üyelerinin kendilerine olan güvenlerini artırmak istiyor ise
- Yönetici takım üyelerinin birbirlerini daha iyi tanımalarını istiyor ise
- Çözüm önerilerinin tartışılmasında daha fazla risk almaya gerek var ise
- Takım karardan ve sonuçtan topluca sorumlu tutulacak ise

Takımla karar almanın avantajları olduğu gibi bir takım dezavantajları da vardır. Bunlar arasında aşağıdakiler sayılabilir;

- Takım kararlarının alınması bireysel karardan daha fazla zaman alır
- Takımlar kararsız olabilirler
- Takımlarda bazı üyeler baskın çıkıp grubu yanlış yönlendirebilirler

▼ Bireysel Karar Almayı Gerektiren Faktörler

Bir Lider Yöneticinin kararlarını inisiyatif kullanarak bireysel almasını gerektiren faktörler aşağıdaki gibidir;

- Süre kısa ise
- Alınacak karar takım için nispeten önemsizse
- Karar almayı sağlayacak veriler yöneticide ve gizli ise
- Takım üyelerinden bazılarının baskın çıkıp tüm takımı yanlış yönlendirebilme ihtimali varsa
- Takım üyeleri arasında sürtüşme çıkma ihtimali var ise
- Takım üyeleri toplantıların etkinliğine inanmıyor ise
- Takım üyelerinin beceri düzeyleri karara katılmaya yetecek düzeyde değil ise

▼ Takımla Birlikte Çalışırken Yapılan Yanlışlar

Takımla birlikte çalışırken yapılan yanlışlıkları aşağıda başlıklar halinde inceleyelim;

Takımın gücünü abartmak, takımın gücü abartıldığında takım kendisini olduğundan daha güçlü gördüğünde olası bir başarısızlık halinde yaşanan hayal kırıklığı da oldukça büyük oluyor. Bu sebeple takımlar kendi güçlerinin sınırlarını iyi bilmek durumundadırlar.

Kapalı fikirlilik, takımlar eğer dışarıdan gelen fikirlere, eleştirilere önem vermiyorlarsa kendilerini yenileme ve geliştirme şansını da kaybediyorlar demektir.

Grup kararına katılmadan uymak, grupta farklı düşünen takım üyelerinin çoğunluğa karşı fikirlerini ortaya koymamaları ve desteklememeleri ortaya çıkabilecek yeni fikirlerin yok olup gitmesine neden olabilir.

Takımın fazla yakınlaşması, takım fazla yakınlaştığında, iş zamanı içerisinde daha çok tembellik etme ihtimali de ortaya çıkabilir.

Lider etrafta olmadığında takımın iyi çalışmaması, Lider etrafta olmasa da takım etkin bir şekilde çalışmalıdır. Bunun için lider yönetici ekibini motive etmeli ve bir saygınlığa sahip olmalıdır.

Takım içerisinde gruplaşmaların ortaya çıkması, çok tehlikelidir, gruplar birbirileri hakkında, lider yöneticileri hakkında konuşurlar, huzursuzluklar yaşanabilir, karar almayı güçleştirir.

Sosyal kaytarma, takımın her üyesinin aynı özveriyi göstermemesidir. Bazılarının bazıları sırtından geçinmesidir.

Sosyal etki, uzun süre bir arada çalışan takım üyelerinin birbirilerinin düşünceleri, yarğı ve tutumlarından etkilenerek bir zaman sonra takımın içindeki takım üyelerinin tek tip olması durumudur. Yeni fikirler üretilemez.

▼ Sinerji

Sinerji kavramı, Yunanca'da syn (ile birlikte) + ergon (çalışma), Latince synergia'dan gelmektedir.

İkiden fazla kişinin bir araya gelerek çalışmaları sonucunda, tek tek oluşturacakları etkilerin toplamından daha fazlasını elde etmeleri demektir.

Sinerji kavramı, Son 20 yılda ABD ve Avrupa' da, son 10 yıldır da Türkiye' de sıkça kullanılır hale gelmiştir.

Tam kelime karşılığı olarak "işbirliği" olarak ifade edilebilir.

▼ Sinerjiye ters yaklaşımlar, söylemler

Sinerjiye ters birkaç söylemi inceleyelim;

"Bu benim sorunum değil"; Takımın sorunu herkesin sorunudur. Başarılı olan da, başarısız olan da takım olacaktır.

"Bir de onların işiyle mi uğraşacağız"; Evet, eğer o işle uğraşmanız takımın başarısını artıracaksa bunu yapmalısınız.

"Ben bu işin böyle olmayacağını söylemişim"; Güzel. Ama bu lafı eden takımı ikna edememiş. Fikrini iyi savunamamış. Hatanın büyüğü kimde dersiniz?

"Ben demedim mi?"; Yukarıdaki örnekte olduğu gibi takımı ikna edemeyen bir üyenin söylemi. Artık iş işten geçmiş, "ben söylemişim", "ben demedim mi" demenin bir anlamı var mı?

"Üstüne vazife olmayan şeylere burnunu sokma"; Önce bir dinleyelim. Burnunu soğan kişi belki gerçekten değerli fikirler üretiyor. Dinleyelim kararımızı sonra verelim.

"Oylama yapalım"; Oylama sonucunda en yüksek oyu alan kararın en doğru karar olması gibi bir durum yok. Önemli olan tüm fikirleri konuşmak ve tartışmak, en uygun karara bütün alternatifler konuşulduktan sonra takımla birlikte varmak.

"Ben ne söylüyorsam onu yap, fazla soru sorma"; Soru sorulmasına izin verelim ve cevaplandıralım. Bu takım üyelerinin kendilerini geliştirmelerine yardımcı olacaktır.

▼ Motivasyon

Bir işi yapmaya olan isteği artırma yeteneğidir.

Birini bir şey yapmaya zorlayabilirsiniz, ama o kişiyi bu şeyi yapmak istemeye zorlayamazsınız.

▼ Motive Etme Yöntemleri

Motive etme yöntemleri olarak aşağıdakileri sayabiliriz;

- Riski yüksek olsa da çalışanlarınıza güvenin
- Şikâyetleri, fikirleri, düşünceleri dinleyin
- Çalışanlarınıza örnek olun
- Çaba gösterenleri destekleyin
- Eğitim fırsatları yaratın
- Özel yaşamları aileleri ile ilgili olun
- Özel işleri için anlayışlı olun
- Teşekkür edin
- Çalışanlarınızı tehdit etmeyin, cezalandırmayı asgariye indirin
- Başarıları takdir edin, ödüllendirin
- Kararlara katın, işi sahiplenmesini sağlayın
- Beklentilerinizi açık ifade edin
- Eğlenceli ve rahat bir çalışma ortamı hazırlamaya çalışın

Bir lider yönetici çalışanları motive edebilmek için ödül kullanmalıdır.

Her bir birey birbirinden farklıdır. Farklı istekleri, farklı ihtiyaçları vardır. Buna paralel olarak da farklı şeyler ile motive olur. Kimisi için maddi ödüller ön plandayken, kimisi manevi tatmini arayabilir. Öyleyse çalışanlar için pek çok ödül çeşidi olabilir, bunları inceleyecek olursak;

Tanımaya ve belgeler başlığı altında;

- Sertifika vermek
- Teşekkür belgesi vermek
- Topluluk içinde tanımak
- Elini omzuna koymak
- Temsil hakkı vermek

Görevler başlığı altında;

- Yeni görevler vermek
- Hoşlanmadığı işleri sırtından almak
- Hoşlandığı işleri daha sık yapma imkânı tanımak
- İşle ilgili isteklerini onaylamak
- Kendini yetiştirme ve geliştirme fırsatı vermek

Sorumluluklar başlığı altında;

- Kendini yönetme fırsatı vermek
- Karar ve uygulama hakkı vermek
- Kendi amaç ve işlerini seçme hakkı vermek
- Kendi önceliklerini kendi belirleme hakkı vermek
- Bilgiye kolay ulaşım imkânı vermek

Maddi ödüller başlığı altında;

- Terfi artışı vermek
- Para, prim vermek
- Armağan vermek
- Yemek davetleri vermek ve yemek ücretini karşılamak.
- Seyahat imkânları tanımak

Statü başlığı altında;

- Daha geniş iş alanı
- Daha çok insanı yönetme
- Statü sembolleri (pencere, halı, köşe masa vb.)
- Üst seviye toplantılara davet

Kişisel aktiviteler başlığı altında;

- Daha uzun dinlenme molası
- İşten erken ayrılma hakkı
- Ücretli veya ücretsiz izin
- Telefon ücretini ödeme
- Seyahat hakkı tanıma
- Park yeri verme

Sosyal aktiviteler başlığı altında;

- Partiler düzenleme
- Patronla, üst düzey yönetici ile konuşma fırsatı
- Yemek organizasyonu
- Sportif faaliyetler

Bir lider yönetici takımında yer alan her bir üyeyi yakından tanımalıdır. Özelliklerini, yeterliliklerini, kapasitesini, ihtiyaçlarını iyi bilmelidir. Bu sayede o çalışanı neyin mutlu edeceğini, neyin huzurlu edeceğini de bilecektir. Çalışma ortamında mutlu ve huzurlu olan insan daha iyi performans gösterir ve potansiyeli tam olarak ortaya çıkar. Bu sayede lider yönetici de elindeki insan kaynağından en iyi verimi alır.

Çalışanların başarılı olması, lider yöneticisi ve doğal olarak kurumu da başarılı kılar.

▼ Delegasyon (Görevlendirme)

Bir lider yöneticinin, daha önemli konulara yoğunlaşmak, zamanı daha iyi yönetmek, çalışanlarını eğitmek ve motive etmek amacıyla işlerini dağıtmasıdır.

▼ Delegasyonun (Görevlendirme) Amaçları

Bir Lider Yöneticinin işlerini delege etmesi, görevlendirme yapmasındaki amaçlar aşağıdaki gibidir;

- Daha önemli konulara yoğunlaşmak
- Planlamaya daha çok vakit ayırabilmek
- Takımının motivasyonunu artırmak
- İnsanları eğitmek
- Gelişmeleri gördükçe tatmin olmak
- Karar kalitesini artırmak.

▼ Delegasyon (Görevlendirme) Zor mudur?

Delegasyonun (Görevlendirme) bir takım zorlukları olduğu doğrudur. Bunlar aşağıdaki gibi sayılabilir;

- Risklidir
- Genellikle insanlar işleri kendileri yapmaktan hoşlanırlar, çünkü işlerin en iyisini kendilerinin yaptığını düşünürler
- Yavaş işleyen bir süreçtir
- Genellikle insanlar her şeyi kontrol etmek isterler
- Pozisyon için yöneticilerin altındaki elemanlar potansiyel tehlike olmaya başlarlar

▼ Delege Ederken, Görevlendirme Yaparken Dikkat Edilmesi Gerekenler

Lider yöneticinin görevlendirme yaparken dikkat etmesi gerekenleri inceleyelim;

- Görev tanımını iyi yapmalı. Yapılacak olan iş ne? Net bir şekilde açıklanmalı.
- Başarı standartlarını karşılıklı belirlemeli. Başarının kriterleri ne? İş veren de, işi yapacak olan da bu kriterleri net olarak bilmeli.
- Yetki ve sorumluluk alanını belirlemeli. İş yapacak olan kişi yetki ve sorumluluklarının nerede başlayıp, nerede bittiğini iyi bilmeli. Yetkisi ve sorumluluğu dışındaki işlere kalkışmamalı.
- Ortaya çıkmaya başlayan problemleri tartışmalı, gerektiğinde yardım etmeli. Lider yönetici görevlendirmeyi yaptıktan sonra iş bitmiyor. Ortaya çıkacak olan problemleri işi yapan elemanı ile gerektiğinde tartışmalı ve ona destek olması gerekiyor.
- İşin yapılması konusunda çalışanın fikrini dinlemeli, uygun olan fikirleri değerlendirmeli. Fikirleri dinlenen çalışan o işi daha bir şevkle yapacaktır.
- Başarılı performansı ödüllendirmeli. Ödüllendirilmiş performans elemanın başarısının süreklilik göstermesini sağlayacaktır.
- Elemanlarını tehdit etmemeli. Tehdit ve ceza ile başarıya ulaşamayacağını bir lider yönetici aklından çıkarmamalıdır.
- Elemanlarını küçük görür tavırlar takınmamalı. Onların da her şeyin başında tıpkı kendisi gibi bir insan olduğunu unutmamalıdır.
- Doğrudan cevap vermek yerine olayların nasıl ve nedeninin açıklamalı. Bu çalışanın işi daha iyi kavramasında dolayısı ile daha başarılı bir şekilde tamamlamasına sebep olacaktır.
- Problemlere aşırı tepkiler vermemeli. İyi bir lider yönetici sakin, serinkanlı olmalıdır. Problemlere aşırı tepkiler vermek problemleri çözmeyeceği gibi çalışanlarınızın da panik olmasına yol açabilecektir.
- Diğerlerinin önünde elemanını eleştirmemeli. Hata yapan birisi olduysa ve mutlaka uyarılması gerekiyorsa bunu mutlaka o eleman ile yalnızken yapın. Aksi takdirde gururu incinecek olan o çalışanın motivasyonu düşecektir ve uzun süre kendisinden verim alınamayacaktır.
- Aşırı kontrolden sakınmalı. İş verdiğimiz elemanı aşırı ve sürekli kontrol ederseniz, görevlendirme yapmanın temel amacından sapmış oluruz. Daha önemli konulara

zaman ayırabilmek için görevlendirme yapıyorduk, zamanımızı sürekli işi verdiği-miz çalışanı kontrol ederek geçirirsek görevlendirme yapmanın da bir anlamı kal-maz.

- İş tamamlama tarihlerini karşılıklı olarak belirlemeli. İş veren de, iş yapan da iş ne zaman bitecek net olarak bilmeli.
- Konuyla ilgili kişileri haberdar etmeli. Bu yapılmazsa işle ilgili diğer kişiler gene lider yöneticiyi arayacaklardır ve onun vaktinden çalacaklardır. Bu sebeple konuyla ilgili herkese işin sorumluluğun kimde olduğu duyurulmalıdır.
- Bir Lider Yönetici görevlendirmeyi yaparken önceliği olmayan ve çabuk cevap ge-rektirmeyen konular ile her çalışanın yeterlilik düzeyine uygun işlerin delege edile-bileceğini unutmamalıdır.

▼ Zaman

İnsan ve bilgi ile birlikte yöneticinin 3 temel kaynağından birisidir.

Zaman; Yerine konması, geri döndürülmesi, yenilenmesi, depolanması, satın alınması mümkün olmayan bir kaynaktır. O halde iyi bir Lider Yönetici bu kaynağı oldukça etkin kullanmakla yükümlüdür.

▼ Zaman Tuzakları

Bir lider yöneticinin zamanından çalan tuzaklar aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Plansızlık
- Öncelikleri belirleyememek ve sıralayamamak
- Ertelemek
- Kendini gereğinden fazla işe adanmak
- Acelecilik
- Rutin ve gereksiz işler
- Açık kapı politikası (hayır diyememek)
- Gereksiz telefonlar
- Gündemsiz ve verimsiz toplantılar
- Kararsızlık
- Yetki verememek
- Dağınık masa ve büro düzeni
- Kırtasiyecilik ve verimsiz okuma

Zamanı etkin kullanmanın en önemli şartı **Planlama**'dır.

Planlama yapılmadığı takdir işler zamanında bitmemekte, bunun sonucu olarak da Planlamaya zaman kalmamaktadır. Bir Lider Yönetici bu kısır döngüyü aklından hiçbir zaman çıkarmamalıdır. Unutulmaması gerekir ki yönetim süreci de planlama ile başlar.

▼ Etkin Zaman Yönetimi için Tavsiyeler

Zamanın etkin kullanımı için bir takım tavsiyeleri aşağıda sıralayalım;

- Hafta boyunca yapmak istediklerinizi listeleyin ve öncelik sırasına dizin.
- “Günlük yapılacaklar” listesini önceliklerine göre hazırlayın.
- Listenizin başındaki işlere büyük bir dikkatle yaklaşın.
- Başladığınız işi bir kerede tamamlayın. Ertelemeyin
- “Zamanınızı en iyi şekilde nasıl değerlendirebilirim?” diye kendinize sorun ve uygulayın.
- Masanızın üstü her zaman düzenli olsun.
- Müşterileriniz ve çalışanlarınızla etkin iletişim kurun.
- Önünüze gelen yazıları dikkatlice okuyun.

İyi bir Lider Yönetici çevresindeki insanları ve çalışanlarını etkileyebilmek için sunum, hitabet becerilerine sahip olmalıdır. Bu bölümde sunum yaparken ve topluluğa hitap ederken dikkat edilmesi gereken altın kuralları işleyeceğiz.

▼ Sunum Yaparken Dikkat Edilmesi Gereken Altın Kurallar

Tanışma;

- Tanışma, masa ve ortamın düzeni sunumun etkinliği açısından önemlidir.
- Sunumu yapan kişi çok kısa olarak kendini tanıtmalıdır.

Yerleşim;

- Masanın konumu sunumun görselliği ve sunucuların hareket kabiliyeti için oldukça önemlidir. Bu yüzden masanın en uygun şekilde yerleştirilmesi gerekmektedir. Eğer yapılamıyorsa masa kaldırılmalıdır.
- Sunumu yapan grup kalabalık ise sahnenin iki yanına dengeli olarak dağılmalıdır.
- Yazı tahtası kullanılırken katılımcılarla ve perde ile ilişkinin kaybedilmemesine dikkat edilmelidir.
- Bir zorunluluk olmadıkça sunuma başlamadan önce yazı tahtasının yazılı olmamasında yarar vardır. Sunumu yapan kişi yazı tahtasını kapatmamalıdır
- Sunum sırasında çevrede izleyenlerin ve sunumu yapan kişinin dikkatini dağıtacak şeyler bulunmamalıdır.

Sunumu Yapanın Duruşu ve Ses Tonu;

- Sunumu yapan kişinin duruşu ve davranışı önemlidir.
- Sunumu yapan kişi vücudunun ağırlığını iki ayağı üzerine dengeli olarak dağıtmalıdır. Ayaklar birbirine paralel olmalı ve iki ayak arasındaki açıklık omuz genişliğinde olmalıdır. Kendisinin ve izleyicilerin dikkatini dağıtacak davranışlardan kaçınılmalıdır.

- Konuşmayı akıcı olarak sürdürebilmek ve konuşurken istenmedik sesler çıkarmamak için konuşmacı kendi sesini dinleyebilmelidir.
- Konuşma sırasında çok sık tekrarlanan kelimeler olmamasına dikkat edilmelidir.
- Net, işitilebilir ve berrak bir ses ile konuşulmalıdır.
- Sunumu yapan kişi giyimine özen göstermelidir. (Ne çok şık, ne çok paspal)
- Duruş önemlidir. Duruş, izleyicilerde kararlı, inatçı, düşünceli, dalgın, bilgin, düşünür vb. izlenimleri bırakabilir.
- Vücutuyla, sesiyle insanın içten ve inandırıcı olması gerekir. Yaptığımız işe ne kadar inanır ve içtenlikle yaparsak o kadar inandırıcı olabiliriz.
- Göz temasına dikkat edilmelidir.

Heyecan Halinde;

- Su ve kalem hayat kurtarır.
- Heyecanlandığımız ya da nefesimizi kontrol etmekte zorlandığımız anlarda su içmek ritmimizi yeniden yakalamamıza yardımcı olacaktır.
- Elimizi kolumuzu nereye koyacağımızı bilemediğimiz ve bu sebeple kendimizi rahatsız hissettiğimizde elimize bir kalem almak iyi bir çözümdür.

Soruları Dinlemek;

- Zor soruları hoş karşılayın
- Yakınlık kurmak için “bu iyi bir soru” diyin
- Kişi ile direk göz teması kurun
- Kişiye doğru yaklaşın

Soruları Cevaplamak;

- Soruyu soran kişiye hitaben cevap verin
- Daha sonra göz temasını tüm dinleyenlere kaydırın
- Soruyu kısa ve öz cevaplayın
- Fikrinize sahip çıkın
- Cevabı bilmiyorsanız, söyleyin; Sunumu yapan kişinin her konuda uzman olması beklenemez. Bilmediğimiz bir soru ile karşılaştığımız zaman içtenlikle ve çekinmeden “Bu konu hakkında bilgi sahibi değilim, araştırıp size döneyim” cevabını vermek gerekir.

- Cevaplarken dikkati soru sorana yönlendirerek bitirin
- Uygunsa “yardımcı olabildim mi” veya “sorunuzu cevaplandırabildim mi” diye sorun

Oyunlar;

- Oyunlar, sunuma katılanları motive etmek için iyi bir araçtır. Ancak aşağıdaki konulara dikkat edilmesi gerekir.
- Oyun, katılımcıların konuya odaklanmasını sağlıyorsa yararlıdır.
- Oyun süresinin iyi hesaplanması ve kontrolün kaybedilmemesi gerekir.
- Oynanış biçimi yönünden kontrolün kaybedilmesine yol açacak oyunlar seçilmemelidir.

Powerpoint slaytları;

- Powerpoint sunumlarında, metin yazmaktan kaçınılmalıdır. Her bir slâyttaki bilgi, olabilecek en az sayıda maddelenerek gösterilmelidir.
- Maddeler halinde anlatılması gereken sunumlarda maddeler arasındaki bağlantılar belli edilmelidir.
- Tasarım ve düzenlemesine özen gösterilmelidir.
- Slâytlarda gereksiz parantez kullanmamalıdır.
- Powerpoint kullanılırken uygun renk bileşenleri kullanılmalıdır.
- Gereksiz resimler dikkati dağıtır.
- Kullanılan resimler amaca uygun olmalıdır.
- İnsanları aciz durumda gösteren resim ve fotoğraflar kullanmaktan kaçınılmalıdır.

Sunum yaparken bir tanımın doğrusu ve yanlış aynı anda verilecekse önce doğru tanım daha sonra yanlış tanım verilmelidir. Bunun sebebi ilk akılda kalanın ilk yaptığınız tanım olmasıdır.

Unutmayın ki; En kötü sunumlar ikinci yapılanlardır. Birinci sunumda çok dikkat edilir. İkincisinde ise genellikle “nasıl olsa başarıyorum” diye yeterince özenli davranılmaz ve en çok hata o zaman yapılır. Bütün sunumlara aynı özenle hazırlanmak gerekir.

Tabi ki; Etkili bir sunum yapmanın en birincil şartı, sunum yapılacak konu hakkında tam bir yeterliliğe sahip olmaktır. Konu hakkında yeterli bilgimiz, yeterli uzmanlığımız mevcut değilse ne kadar iyi sunum becerilerine sahip olursak olalım başarılı olmamız mümkün değildir.

Bu bölümde tarihte alınmış en isabetli 10 yönetim kararını inceleyelim ve Lider Yöneticiye son tavsiyelerimizi yapalım.

▼ Tarihin En İsbetli 10 Yönetim Kararı

ABD’de yapılan bir araştırmada, Amerikan iř dünyası bugüne dek dünyada alınmış en başarılı 10 işletme yönetimi kararını şöyle belirlemiş;

10. Swatch

İsviçreli saat üreticilerinin, kendi markaları için birbirleriyle rekabeti sürerken, uluslararası düzeyde öteki ülkelerin saat üreticilerine karşı işbirliği yapma kararı vermeleri.

“İsviçre” ve “saat”ın bileşiminden oluşturdukları sözcüğü de, bu amaçla kurdukları ortak şirketin markası olarak belirlediler: “Swatch”. Swatch ile birlikte, İsviçre’nin dünya saat piyasasındaki payı yüzde 15’ten yüzde 50’ye yükseldi.

9. Dell

Dell’in ürettiği kişisel bilgisayarları tüketicilere doğrudan kendisi satmaya karar verip organizasyonunu da bu amaçla yeniden düzenlemesi.

Bu karar sonucunda yalnızca dağıtım kanallarına ayrılan pay değil, şirketin gereksinim duyduğu işletme sermayesi maliyeti de önemli ölçüde düştü. Nihai tüketicilere doğrudan ulaşabilmek, Dell’e ürünlerinde müşteri taleplerine en uygun tasarımı en kısa sürede gerçekleştirme, stok maliyetlerini büyük oranda düşürme ve müşteri hizmetlerinde büyük atılım yapma olanağı kazandırdı.

8. Barbie

Barbie bebeklerin üreticisi Mattel’in, Barbie’nin yanına erkek arkadaşı Ken’i ekleme kararı.

Ken, Barbie serisine eklenen ilk çeşitlemeydi; aynı zamanda, oyuncak bebeğe secere yaratmak, farklı kültürlerden yeni yeni akraba ve arkadaşlar eklemek yoluyla markayı daha da geliştirip güçlendirme politikasının da öncüsü oldu.

7. En eski reklam

Antik çağ'da, Tebai kentinde bir köle sahibinin, kaçak bir kölesinin bulunup geri getirilmesi için bir duyuru yayınlatması.

Bu duyuru, dünyanın bilinen en eski reklamıdır ve dünya reklamcılığının başlangıcı olarak kabul edilir.

6. Coca-Cola

Coca-Cola'nın, eski geleneksel formülüne geri dönme kararı.

Yeni çıkarılan formül, lezzet testlerinden başarıyla geçtiği ve yeni ürünün tanıtımı için büyük bir reklam bütçesi ayrılıp harcanmaya başlandığı halde, şirket, sadık müşterilerinin istediklerine uyarak eski formülünü sürdürmeyi tercih etti.

5. Ford

Henry Ford'un, otomobil fabrikalarında çalışan işçilerin gündelik ücretlerine yüzde 100 zam yapması.

Ford bu kararı, otomobil satışlarının hızlanması üzerine almış; gündelik ücretleri 2,5 dolardan 5 dolara çıkarmıştı.

4. Toyota

Japon otomotiv şirketi Toyota'nın, Amerikalı W. Edward Deming'in ortaya attığı kalite tekniklerini uygulamaya karar vermesi.

Amerikalı ve Avrupalı otomotiv firmalarının bu kararı izlemeye başlamaları 1980'leri bulmuştur. Oysa Toyota bu kararı 1940'larda benimseyip "toplam kalite" anlayışını uygulamaya koymuştu. Bu yaklaşımdaki öncülüğü, Toyota'yı son yıllarda dünya otomotiv sektörünün zirvesine yükseltti.

3. Johnson&Johnson

Johnson & Johnson'ın, Tyleon adlı ilacı piyasadan toplama kararı.

Birilerinin Tyleon kapsüllerine siyanür bulaştırması yüzünden sekiz kişinin ölmesi üzerine, Johnson&Johnson kendileri için insanların yaşamının ve sağlığının şirket kararlarından daha önemli olduğunu açıklayarak piyasaya verdiği ilaçların tümünü toplayıp imha etti.

2. Apple

Apple'ın, dünyanın ilk kişisel bilgisayarını üretip piyasaya sürme kararı.

İlk kişisel bilgisayar olan Apple'ın ardından Macintosh üretildi ve dünyanın en hızlı gelişen, ilerleyen sektörü böylece ortaya çıktı.

1. Microsoft

Bill Gates'in firması, Microsoft'un geliştireceği işletim sistemini başka bilgisayar üreticilerine de satabilmek için IBM'i ikna etmeyi başarması.

IBM'in bu sözleşmenin konusu olan MS-DOS işletim sisteminin geliştirme maliyetinin büyük bir bölümünü ödediği halde, Gates'in istediği hakkı da tanıdı. Bu karar Microsoft'un inanılmaz yükselişinin başlangıcını; IBM'in ise sarsılmaz olduğuna inanılan tahtının sallanmaya, dağılmaya başlamasını simgeler.

▼ Lider Yöneticinin Unutmaması Gerekenler

- Paylaşmak kendini azaltmak demek değildir,
- Diğer çalışanlar "öcü" değildir,
- Yüz yüze konuşmak, arkasından konuşmaktan daha etkilidir,
- "Günaydın" demek borç para vermek demek değildir,
- "Lütfen" demek utanılacak bir şey değildir,
- Yönetici olmak emir vermek değildir,
- İşyerinde şarkı mırıldanmak suç değildir,
- Astarlarla aynı asansöre binmek asansörü düşürmeyecektir,
- Saygı el pençe divan durmak demek değildir,
- Geç gelenler listesi erken gelmeyi sağlasa bile başarıyı artırmayacaktır,
- "Saygı duyulacak iş, saygı duyulmayacak iş" diye bir ayırım yoktur,
- Yöneticiye, duymak istediğini söylemek iyilik değildir,
- Eğitim "dinlenme" değildir,
- İletişim kurmak sadece konuşmak değildir,
- "Özür dilerim" kelimesi yasak değildir,
- Yaşamda sevinçler kadar hüznler de vardır,
- Mutluluk maskelerinin satılmamaktadır,
- Kendisi ve bütün dünyayla barışık olmak güzeldir.
- Bol bol toplantı yapıp, fırça atmak yöneticilik değildir,
- Kahkahalarla gülmek laubalilik demek değildir.

▼ Son bir Lider Yöneticilik Hikâyesi

Büyük Amerikan imalat fabrikalarından birinin yönetim kurulu üyeleri kâr ve zarar hesaplarını incelerken, fabrika müdürünün aylığına takılmışlar ve bunu bir hayli indirmek kabil olacağını düşünmüşler. İçlerinden iki kişi seçerek fabrika müdürü denen bu adamın neler yaptığını bir görmelerini ve ondan sonra bu konuda karar verilmesini kabul etmişler.

İki kişilik heyet bir sabah sessizce fabrikaya gitmiş ve fabrika müdürünün odasına girmiş.

Gördükleri manzara şu olmuş:

Fabrika müdürü ağzında piposu, ayakları masanın üstünde, etrafa halka halka dumanlar yaymakla meşgul. Masanın üstünde ne bir dosya, ne bir kâğıt, hiçbir şey yok.

Bir müddet kendisi ile oradan buradan konuşan heyet azaları bu müddet zarfında müdürün hiçbir işle meşgul olmadığını ve yalnız birkaç basit telefon konuşması yaptığını görmüşler.

Heyet aldığı intibadan memnun idare meclise fabrika müdürü denilen zatın yanında buldukları üç kusur saat zarfında hemen hemen hiçbir şeyle meşgul olmadığını ve bu bakımdan böyle bu işe verilen yıllık 140.000 dolardan en aşağı üçte iki nispetinde bir tasarruf sağlanabileceğini söylemiş.

Tabii fabrika müdürü bu indirime razı olmamış ve işten ayrılmış. Yeni maaşla çalışmayı kabul eden birçok istekli arasından bir zat yeni fabrika müdürü tayin edilmiş.

Üç ay sonra idare meclisine gelen imalat istatistiklerinde az, fakat dikkati çekecek kadar bir düşme başlamış, fabrika müdürü yenidir, tabii bu kadar acemilik olur demişler.

Altıncı ayın sonunda istatistik eğrisi bir hayli düşmüş. Eski heyet azaları yeni fabrika müdürünü odasında ziyaret etmişler. Adamcağız kan ter içinde, bir elinde telefon, öteki eli evrak imzalamakla meşgul, başıyla gelenlere oturmalarını işaret etmiş. Gelen giden o kadar çok ki, adamlar doğru dürüst konuşmaya bile imkân olmamış, Fakat heyetin kanaati şu olmuş; böyle canla başla çalışan bir adam başta olduğu müddetçe işlerin düzelmemesi için hiçbir sebep yoktur, biraz daha bekleyelim.

Sene sonu gelmiş, her zaman kâr eden fabrikanın bilançosu zararlı kapanınca idare meclisi azaları birbirine girmişler ve işi yeniden incelemeye başka bir heyeti memur etmişler.

Yeni heyet müdürün odasına değil, fabrikaya gitmiş ve iş başında bekleyen insanlar görmüş, sebebini sormuş, aldıkları cevap şu:

Hususi bir döküme başlayacağız, fabrika müdürü ben gelmeden başlamayın dedi, biz de bekliyoruz, herhalde elektrik atölyesinden bir türlü ayrılmaya vakit olmadı.

O sırada gözleri, yaşlı bir ustabaşına ilişmiş, adamı şöyle bir kenara çekmişler ve fabrikanın eskiye nazaran daha fena çalışmasının sebeplerini sormuşlar.

Yaşlı ustabaşı içini boşaltmak ihtiyacını uzun zamandır hissetmiş olacak ki:

“Baylar eski müdürümüz teferruatla uğraşmaz, ileriye ait plânlar yapar, işi bize bırakır, biz de normal zamanlarda onu rahat bırakırdık; ani, içinden çıkamayacağımız olağanüstü bir problemle karşılaştığımız zaman ancak ona başvururduk ve o zaman da bilirdik ki, o bizim bu müşkülümüzü çözecek. O hakiki fabrika müdürü idi. Güler yüzlü idi, piposunu içer, bizle şakalaşır, fakat hepimiz için düşünürdü. Şimdiki müdür de çok dürüst, iyi niyet sahibi, hatta çok daha çalışkan bir adam. Fakat o hiçbirimize inanmıyor, her işin kendisi tarafından görülmesini istiyor. Yani o bizim yerimize ustabaşılık yapıyor, tabi biz de amele çavuşu mertebesine düşünüyoruz, haydi neyse buna da aldırmayalım, ama fabrika müdürlüğü boş kalıyor. Elinde piposu, ileriye görmeye çalışan, tedbir alan, düşünen adamın yerinde kimse yok.” demiş.

Eski fabrika müdürünü tekrar oraya getirmek isteyen idare meclisi, bir senelik acı tecrübesinden sonra 140.000 yerine 150.000 dolarla onu ancak gelmeye razı etmiş.

- SON -