

Yönetim Becerileri

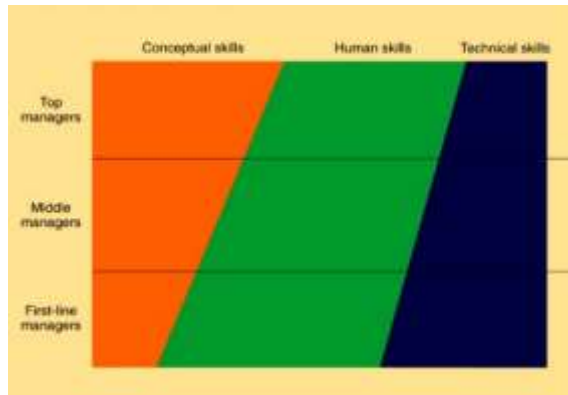
Prof. Dr. Hüner Şencan

Beceri; bir kişinin eğitimle kazandığı bilgisinden, sahip olduğu deneyimlerinden, zekâsından ve doğuştan getirdiği kabiliyetlerden elde ettiği “**yapabilme gücüdür**”. Yapabilme, gerçekleştirebilme ve sonuçlandırabilme gücü yüksek olan kişileri “becerili” olarak tanımlarız. Beceri “bütünleşik faktörlerden” kaynaklanan bir sonuçtur. Tek başına zekâ veya tek başına eğitim, tek başına deneyim “becerili olmak için” yeterli değildir. “Yönetim becerilerinden” söz ediyorsak, yönetim olgusunu başarılı bir şekilde gerçekleştirmeyi sağlayan “etkenleri” hatırlamamız gerekir. Hangi etkenleri başarılı bir şekilde gerçekleştirecek “yönetim becerimiz yüksek” algılanır? Bilim adamları bu soruya cevap aramışlar ve yetenek yelpazesinde yer alan çok sayıda beceriyi belirli başlıklar altında gruplandırarak ele almışlardır.

Robert Katz yöneticilerin sahip oldukları veya sahip olabilecekleri becerileri üç başlık altında toplamıştır. Amerikan Yönetim Derneği yelpazeyi biraz daha geniş tutmuş yönetim becerilerini altı grupta değerlendirmiştir. Bu bölümde önce Katz’ın yaklaşımıyla üçlü yaklaşım ele alınacak, daha sonra AYD’nin yaklaşımına değinilecektir.

Katz’a Göre Yönetim Becerileri

Katz yönetim becerilerini üç başlık altında toplamıştır: **kavramsal beceriler, beşeri beceriler ve teknik beceriler**. Bir yöneticinin yönetim düzeyine bağlı olarak bu becerilere duyulan gereksinim farklılaşır. Bu nedenle yükselme hiyerarşisi içinde olan yöneticiler yeni beceriler kazanma durumunda olabileceği gibi, zaman içinde sahip oldukları bazı becerileri de ihmal edip geri bırakabilirler.



Şekil. Beceri Skalası

Teknik beceriler

Teknik beceriler; özgün bir alanda uzmanlığa sahip olmayı, uzmanlık bilgilerini uygulayabilmeyi, teknik yenilikler yapabilmeyi gerektirir. Buradaki “teknik” sözcüğü

Prof. Dr. Hüner Şencan

“genel” bir deyimdir. Teknoloji ve mühendislik anlamında değildir. Onları da içerecek şekilde daha geniş bir anlama sahiptir. Ekonomi bilimine hâkim olma, finans alanına hâkim olma, halkla ilişkiler alanına hâkim olma, bilgi işlem veya bilgisayar programcılığı alanına hâkim olma, dini bilgiler alanına hâkim olma “teknik yetkinliktir” ve teknik beceriye işaret eder. Kişinin ihtisas alanıyla ilgilidir.

Bir yöneticinin teknik yetkinliğe sahip olması faaliyet gösterdiği sektörde veya iş kolunda işini iyi bilmesi, işinde uzman olması, orta öğrenim veya ön lisans mezunu tekniker ve teknisyenin üstünde bir bilgi ile “son sözü söyleyecek durumda” olmasıdır. Bu yöneticiler teknik becerisi yüksek kişiler olarak nitelendirilir. Teknik beceri yüksekliğini gösteren bazı işaretler vardır ve bunlar aşağıdaki gibidir:

- Alana ilişkin bilgisayar programlarını kullanabilme
- Ârızılara, sorunlara müdahale edebilme
- Teknolojiye aşina olma
- Teknik reçete yazabilme, okuyabilme
- Alanında yenilikler yapabilme
- Teknoloji parçalarını tanıma
- Araç, gereç ve aletler hakkında bilgili olma
- Alana ilişkin gelişmeleri yakından izleme
- Alanına hâkim olma

Teknik beceriler bir örgütün daha çok alt kademe yönetim mevkilerinde kullanılır. Şeflerin, postabaşlarının, vardiya başlarının, aşçıbaşlarının, nezaretçilerin sergiledikleri becerilerin büyük bir bölümü bu grupta değerlendirilir. Alt kademe yönetimde hem “operasyon birimlerinin” yöneticileri için, hem de “destek birimlerinin” yöneticileri için geçerlidir. Teknik becerinin kaynağı (a) örgün eğitim, (b) hizmet içi eğitim, (c) deneyim ve (d) kişisel gelişim hırısıdır. İşletmeler alt kademede görev yapan yöneticilerinin “teknik becerilerini” geliştirmek için her yıl düzenli olarak “hizmet içi eğitim” uygulaması yaparlar. Böylece hataları, kalitesizlikleri ve fireleri azaltmayı, ürünleri tam zamanında teslim etmeyi, müşteri şikâyetlerini azaltmayı hedeflerler.

Beşeri Beceriler

Örgütün her seviyesinde çalışanlarla etkin bir şekilde iletişim ve etkileşim içine girmeye imkân sağlayan becerilerdir. “İnsanlarla ilişki kurma becerisini” tanımlar. Bu beceride çalışanları tanıma, onları oldukları gibi kabul etme, kişilere anlayacakları dille konuşma, onlara saygı duyma, onlardan saygı görme, taleplerini yaptırabilme önemlidir. Yönetici şu üç alanda kendisini geliştirirse insan ilişkileri imajını düzeltmiş olur: (a) diğerlerinin duygu ve hislerini tanıma, (b) gerçekleştireceği hareket tarzının sonuçlarını tahmin edebilme, (c) kendi değerlerini ve çalışma anlayışını gözden geçirerek onları daha yararlı bir şekilde kullanabilme.

Beşeri becerilerin geliştirilmesi zaman içinde olur. Deneme yanılma yoluyla yöneticinin bu konuda bilinçli bir çaba harcaması gerekir. Beşeri becerilerin geliştirilmesi

için “kişisel gelişim kitaplarının”, seminerlerin, hizmet içi eğitimlerin büyük yararı vardır. İnsan benliği her zaman kendisinin haklı olduğunu düşünür. Beşeri becerileri yüksek olan kişiler diğer kişilerin haklılığı ile kendi haklılıklarını daha isabetli değerlendirebilen bir yapıya sahiptirler.

Beşeri beceriler insanlarla ilgili olduğundan her yönetim kademesi için önemlidir. Bu nedenle “beceri dikdörtgeninde” tam ortada yer alan paralel dörtgenle gösterilmiştir. Ast sayısı ne olursa olsun insanlarla ilgilenme, bütün yöneticiler için vazgeçilmez bir zorunluluktur. Yönetici astların sorunlarını dinlememezlik edemez. Sorun çıkan durumlarda insanlarla temas kurmaktan kaçınamaz.

Kavramsal Beceriler

Yöneticinin soyut kavramlarla düşünmesi, geleceğe yönelik planlar, hesaplamalar yapabilmesi, üretime ve hizmete ilişkin ölçümler yaptırarak bunları okuması ve yorumlayabilmesi anlamına gelir. Kavramsal beceriler “zihin dünyasında” gerçekleşir. Bir yöneticinin beyni bir bilgisayar gibidir. Aynı zamanda çok sayıda veriyi bir bilgisayar gibi işleyerek kararlar verir. Kavramsal beceriler örgütün dinamosu gibidir. Örgütün itici gücüdür. Özellikle üst yönetim düzeyinde görev yapan kişilerden yüksek entelektüel zekâ sergilemeleri beklenir. Onlar; iyi düşünmek, doğru kararları vermek ve sonuç almak zorundadırlar.

Kavramsal becerilerden bazıları aşağıdaki gibidir:

- Hızlı ve isabetli karar verme
- Derin düşünebilme ve üç hamle sonrası görebilme
- Plan yapabilme
- Kavram, terim üretebilme
- Karşılaştırma yapabilme,
- Öncelikleri saptama
- Üç boyutlu görselleştirme
- Akıl yürütme,
- Neden-sonuç ilişkisi kurma

İlk kademe yönetimde kavramsal beceri ihtiyacı nispeten düşük iken, üst kademe yönetimde kavramsal beceri ihtiyacı daha yüksektir. Üst düzey yöneticiler örgün stratejik planlarını yapan kişilerdir. Strateji hedeflemesi “kavramsal becerilerin” güçlü olmasına bağlıdır. Bir örgütte “stratejik planın zayıflığı” üst yönetimin kavramsal becerilerinin zayıf olmasından kaynaklanır.

Kavramsal becerilerin geliştirilmesi için hizmet içi eğitim ve seminerler yararlı olmasına karşılık yöneticinin düşünmeye, okumaya ve durum değerlendirmesine zaman ayırması daha etkilidir. Yönetici araştırmacı, okuyan ve sürekli değerlendiren bir pozisyonda olduğu sürece kavramsal becerilerini geliştirmeye devam edecektir. Danışmanlık ve koçluk süreçlerinden yararlanma, öz eleştiri yapma, kritikleri dikkate alma kavramsal becerilerin gelişmesine katkı sağlar.

AYD'ye Göre Yönetim Becerileri

Amerikan Yönetim Derneği, “yönetici becerilerini” altı başlık altında toplamıştır (AMA, 2015). Üçlü sınıflamaya göre daha geniş bir yelpazeye sahip olması nedeniyle bunları “yetkinlikler” olarak da tanımlayabiliriz. Beceri ile yetkinlik arasındaki fark ikincisinin önceden tanımlanmış belli bir grup **odak beceriye** işaret etmesidir. Beceri sözcüğü daha geniş bir içeriğe sahiptir. Teknik, beşeri ve kavramsal beceri tanımlamasında üç sepetten söz ediyoruzdur ve bu sepetlerin içine çok sayıda beceri girmektedir. Oysa yöneticiler soyut gruptan ötesinde “somut yetkinlik alanlarını” görüp bu konularda kendilerini geliştirmek isterler. Bu açıdan AYD'nin altılı sınıflaması pratik yönelimli yöneticiler için daha elverişlidir. Bunlar “odak becerilerdir”, “temel yetkinliklerdir”. Bunları bir binanın temel taşları gibi değerlendirebiliriz. Diğer her şey bu temel taşlarının üzerine bina edilir. Aşağıdaki alt başlıklarda bu beceriler üzerinde durulmuştur.

Yönetim ve Liderlik Becerisi

Her düzeyden yöneticinin öncelikleri belirleme, yetki devretme, çalışanları güdüleme, onların yetenek ve becerilerini geliştirme, örgütsel amaçları duyurma, düzen ve istikrarı sağlama gibi uygulamalarını kapsar. Beş yönetim işlevi (planlama, örgütlenme, kadrolama, yürütme ve kontrol), yönetim ilkeleri, insan kaynakları yönetimi, stratejik yönetim ve toplam kalite yönetimi gibi uygulamalar bu grupta yer alır.

Yönetim pozisyonuna yeni atanan kişilerde bu beceriye duyulan gereksinim yüksek iken aradan yıllar geçtikçe tecrübenin artmasıyla birlikte bu becerinin önemi azalmaya başlar. Çünkü yönetici artık işin gereklerini öğrenmiştir. Yorulmadan ve fazla zaman kaybetmeden işleri daha iyi idare etmeye başlar.

İletişim Becerisi

Yöneticinin fikirlerini, tasarılarını astlarına aktarması, onları ikna etmesi, belirli amaç ve hedeflere yönlendirmesi, astlarının görüş ve değerlendirmelerini alması, iletişim kanallarını açık tutması, astlarını yeni fikirler geliştirmesi için teşvik etmesi, örgütsel öğrenme çerçevesinde bilgiyi paylaşması anlamına gelir.

İletişim becerisi “duygusal zekâ” ile ilgilidir. Yöneticinin duygudaşlık yapması, kişilerin duygularını anlaması, onlarla bekledikleri bir biçimde ilişki kurması iletişim becerisinin yüksek olduğunu gösterir. Yöneticiler iletişim becerilerini geliştirmek için “duyarlılık eğitimi”, “rol oynama”, “takım çalışması” seminerlerine katılarak bu özelliklerini geliştirmeye çalışırlar.

Yöneticinin iletişim becerisi kişisel öz güvenle yakından ilgilidir. Öz güven insanların beklentilerine karşılık verme kapasitesinin yüksek olduğuna duyulan inançtır. Keskin tavırlardan ve söylemlerden kaçınma, zor durumların üstesinden gelme, iddialaşmama, gereksiz tartışmalara girmeme, nezaket ve saygı söylemleri içinde kalma iletişim becerisini güçlendiren tutumlar arasında yer alır. Kararlılık, tutarlılık ve sözünde durma iletişimde güvenilirliği sağlar.

İşbirliği Becerisi

İşbirliği, dayanışma ve ortak eylem içinde çalışma farklılıkların yönetimi için kaçınılmaz bir zorunluluktur. Çağdaş iş yaşamı çoklu beklentiler, farklı görüşler ve farklı politikalar nedeniyle kaotik, çapraşık ve çelişkilerle dolu bir görünüme sahiptir. Karmaşık iş ilişkilerini başarılı bir şekilde yönetmek için insanların işbirliği yapmalarına ihtiyaç vardır.

İşbirliği diyalog ve destek vermekle başlar. Bilgi paylaşımı, diğerkâmlık ve zorluklar karşısında ortak çözüm arayışı işbirliğini geliştirir. Yöneticinin hem işbirliği yapması hem de örgütte böyle bir kültürel ortam yaratmaya yönelik girişimleri başlatması onun bu yöndeki becerisini ortaya koyar.

İşbirliği becerisinin kazanımı kuramsal bilgilerin veya bir takım yararlı önerilerin okunması veya öğrenilmesi ile gerçekleşmez. Tersine pratiklerle kazanılır. Yöneticiler işbirliği becerilerini geliştirmek için atölye çalışmaları, komisyon-kurul çalışmaları, ortak çalışma grupları oluştururlar ve aynı zamanda bu gruplara başkanlık ederek bizzat bu tartışmaların içinde aktif rol alırlar.

Eleştirel Düşünme Becerisi

Eleştirel düşünme; olguları olduğu gibi değil, farklı boyutlarla ele alma biçimidir. Yönetici eleştirel düşünmede “kuşkuyla” hareket eder. Ortaya çıkması muhtemel terslikleri, olumsuzlukları ve beklenmedik durumları hesap eder. Bu yaklaşım bir taraftan “ihtiyatlı olma tutumunu” yansıtırken diğer taraftan “hiçbir faktörün gözden kaçmaması için” daha geniş, etraflı ve daha derin bir düşünme pratiğine yol açar. Eleştirel düşünme sadece “eleştiri” yapma anlamına gelmez. Eleştirel düşünme, olguların olumlu ve olumsuz yönlerinin birlikte değerlendirilmesi ile resmin daha gerçekçi bir portresinin ortaya konmasını hedefler.

Yöneticiler eleştirel düşünme becerisi çerçevesinde aşağıdaki yetenek ve becerileri kazanmaya çalışırlar:

- Problem çözme yeteneği
- Zor durumlarla başa çıkabilme yeteneği
- Mantıksal ve tutarlı düşünme yeteneği
- Hızlı karar verme yeteneği

- Yanılsama ve safsata görüşleri ayırt edebilme yeteneği
- Yanlı hareket emekten kurtulma yeteneği
- Anlamalı verilere odaklanma yeteneği
- Baskı altında dahi doğru sonuçlara ulaşma yeteneği

Kişilerin eleştirel düşünme yeteneklerini ölçmeye yönelik olarak 51 maddeli Kaliforniya Eleştirel Düşünme Ölçeği geliştirilmiştir. Bu ölçekte altı boyut vardır: Analitik, açık fikirlilik, meraklılık, kendine güven, doğruyu arama ve sistematiklik. Ölçek, katılımcıların kendi görüşleri doğrultusunda “tamamen katılıyorum” ile “hiç katılmıyorum” arasında değişen 6 dereceli olarak puanlandırılmıştır. Boyutlar ve maddeleri şu şekildedir: (Analitiklik 6, 31, 38, 54 ve 57, 9, 25, 30, 26, 40; açık fikirlilik 28, 32, 53, 61, 67, 36, 64, 67, 12, 50, 58, 16; meraklılık 2, 47, 51, 55, 59, 65, 18, 48, 49; kendine güven 27, 46, 52, 56, 63, 69, 74; doğruyu arama 23, 39, 43, 70, 15, 34, 44; sistematiklik boyutu 22, 33, 37, 21, 35, 10.

Likert tipi ölçeğe verilen yanıtlar toplanarak her bir alt ölçek için ham puanlar hesaplanmış ve bu ham puanlar soru sayısına bölündükten sonra 10 ile çarpılarak en düşük 6 ve en yüksek 60 değerini alan standart puana çevrilmiştir. Bütün alt ölçekler için olası en düşük ve en yüksek değerler sabittir. Her bir alt ölçek için puanı 40’dan düşük olan kişilerin o boyuttaki eleştirel düşünme eğilimleri düşük iken, puanı 50’den yukarı olanların eleştirel düşünme eğilimleri yüksektir.

Yöneticilerin veya yönetici adaylarının eleştirel düşünme biçimlerini değerlendirmeleri kendilerine geri besleme sağlar. Böylece kendilerini daha iyi tanırlar ve kendilerini hangi yönde geliştirmeleri gerektiği konusunda bir fikir edinebilirler.

Finansal Yönetim Becerisi

Yöneticilerin parasal konuları yönetme becerisidir. Bu becerinin içinde finansal tabloları okuma, gelir gider tablolarını okuma, nakit akışını yönetme, verilen kararların parasal sonuçlarını görme, bütçe oluşturma ve bütçenin sağlıklı bir şekilde gelişmesini sağlama, işletmenin parasal rasyolarını değerlendirme gibi kabiliyetler vardır. Bu beceriler kısmen bilgiye dayalı olmasına karşılık büyük ölçüde “parasal konulara” ilgi duyma ile ilgilidir.

Yöneticilerin kafası her zaman parasal konularla meşguldür. Maliyetleri, karlılığı hesaplama, ortaya çıkması muhtemel zararları öngörerek önceden tedbir alma, karlılığı artıracak alternatifler geliştirme finansal yönetim becerilerinin yansımasıdır.

Para yönetmeden “finansal yönetim becerisi” gelişemez. Parayı yönetmek esastır. İşletmelerde parayı yönetme yetkisi sadece üst yönetime, genel müdüre veya yönetim kurulu başkanına devredildiğinden bu beceri üst yönetimde kristalize olur. Diğer yöneticilerin “para yönetme” olgusu kısıtlı ve düşük meblağlardadır. Bu nedenle alt kademelere doğru inildikçe finansal yönetim becerisi zayıflar. Finansal yönetim bece-

risi olmayınca “yönetim becerisi” de büyük ölçüde azalır. Yönetim becerisini güçlendiren finansal yönetim yetkisidir. Bu nedenle İşletme Fakültelerinde öğrencilere Finansal Yönetim Muhasebesi dersi altında bu beceriler kazandırılmaya çalışılır. Ancak gerçek yetkinlik ve beceri kazanımı “ita amiri” yetkisinin alınmasıyla para harcamaya ve para kazanma olgusuyla birlikte gerçekleşir.

Proje Yönetimi Becerisi

Projeler iş, malzeme, insan ve parasal organizasyonu, kaynak ayırmayı, kaynak planlamasını, kaynak dağıtımını gerektiren esaslı, köklü çalışmalardır. Proje yönetiminde çoklu faktörle aynı zaman diliminde ilgilenme vardır. İşler çok daha karmaşık, mühletli (süreli) ve kaynak yetersizliği altında çalışılır. Yöneticinin rutin şartlar altında çalışması nispeten kolaydır. Fakat belli bir süreye bağlı bir projeyi başarıyla gerçekleştirmesi onun yöneticilik yeteneklerini gerçek anlamda ortaya koyar.

Proje yönetimi sürecinde yönetici, rol dağıtır, süre verir, iş standartlarını ortaya koyar, denetler ve maliyetleri kontrol altında tutar. Çapraz ilişkiler, çapraz iş gereklilikler etkilenimleri doğurur. Bu yüzden yönetici süreci çoklu kontrol mekanizmaları çerçevesinde takip eder.

Çağımızda projelerin giderek daha karmaşık hale gelmesiyle birlikte bu konuda hazırlanan ileri düzeydeki yazılımlardan yararlanılmaya başlanmıştır. Yönetim becerilerini geliştirmek isteyen bir yöneticinin bir taraftan bu tür yazılımları kullanabilmesi veya çıktılarını okuyabilmesi ve diğer taraftan yazılımdan bağımsız olarak çok ipuçlu süreçleri başarıyla yönetmesi önem kazanmıştır. Proje yönetim becerisi çok sayıda projede görev almakla, projeyi yönetmekle veya projeleri denetlemekle gerçekleştirilebilir. Profesyonel yönetim becerilerinin üst kademelerinde yer alan bu becerinin elde edilmesi zorlu proje koşullarının içinde bulunmak ve sorumluluk üstlenmekle gerçekleştirilir. Projede tek başına üye rolü yeterli değildir. Proje yöneticiliği görevini yapmak ve aynı zamanda finansal kararlarda söz sahibi olmak gerekir. Proje yönetim becerisi böylece zaman içinde aşamalı olarak gelişmeye başlar. Proje yönetim becerisi yüksek olan yöneticiler yüksek tempoyla çalışırlar, hızlı karar veriler, insanları ve malzemeleri çok hızlı olarak organize ederler. Zaman duyarlılıkları yüksektir ve işin istenen zamanda doğru yapılmasını önemserler. Bu eşkinlik ve duyarlılık öte yandan bu kişileri daha otoriter, insafsız ve keskin hale getirmiş olabilir. Ancak yönetim sadece projelerden ibaret değildir. Belli dönemlerde projeler ortaya çıkar ve yönetici kaçınılmaz olarak kendisini projelerin içinde yönetici olarak bulur.

Yönetim becerilerinin sınıflandırılması için daha farklı yaklaşımlar da söz konusu olabilir. Fakat önemli olan onlarca yönetim becerisini saymak değil “temel olanları” ele alarak diğer becerilerin bu becerilerin gölgesinde gelişmesini sağlamaktır.