

# Yönetici Becerileri (Yetkinlik, Managerial Skills)

İsa DOĞANLI:-Endüstri Yüks. Mühendisi- Kaplamin A.Ş Genel M

23 Kasım 2014 Pazar

Yönetici becerileri konusu, ilkez 1955’de Harvard Business Review dergisinde, Prof. Robert L. Katz’ın yazısı ile ortaya atılmıştır. Yöneticilerin, buldukları seviyeye göre hangi tür becerileri olması gerektiği bu yazı ile açıklanmıştır.

Conceptual	Conceptual	Conceptual
Human	Human	Human
Technical	Technical	Technical *
Supervisory level	Middle mgmt level	Top mgmt level

Makalede, yukarıdaki beceri şablonu verilmekle birlikte, daha sonra aynı konuyu işleyen yazarlar, aşağıdaki beceri dikdörtgenini geliştirmişlerdir. Katz’dan farklı olarak, insani becerileri her kademe için eşit duruma getirmişlerdir.

Yönetsel	
Üst kademe yönetimin sahip olması gereken beceriler	
Orta kademe yönetimin sahip olması gereken beceriler	
İlk kademe yönetimin sahip olması gereken beceriler	
İnsanlar, ilişkiler	Mesleki

Prof. Robert Katz’a göre yöneticilerde başlıca üç tip beceri olması gereklidir: Yönetsel, insan ilişkileri ve mesleki. Her kademe, bu becerilerden farklı derecelere ihtiyaç duymaktadır. Soldaki yamuk, yönetsel becerileri, ortadaki paralel kenar insanlar ile ilişkileri ve sağdaki yamuk ise mesleki becerileri temsil etmektedir.

Yönetsel beceriler (tam adı “Conceptual Skills”), analitik olma, yaratıcılık, inisiyatif kullanma gibi özelliklerle öne çıkar. Yöneticiye, sonuçları değil onların kaynağına inme ve problemi çözme özelliği verir. Kurumun/departmanın bütünü için hedefler koyma, hedefleri planlama ve kontrol etme şeklinde kendini gösterir. Üst yönetim, diğer kademelere göre daha çok planlama, organize etme, kontrol etme ve problem çözme ile vakit geçirir.

İnsani beceriler (Human Relations Skills), insanlarla çalışabilmeyi gerektiren becerilerdir. İnsanlarla iletişim, onları anlama, birey/takım olarak güdüleme, gibi özelliklerdir. İnsani beceriler, bütün yönetim kademelerinde aynı seviyede olmalıdır.

Mesleki beceriler (tam adı “Technical Skills”), işi yapabilmek için gerekli mesleki ve teknik becerilerdir. Buradaki “teknik” yalnızca makinelerle/teknoloji ile ilgili olmayıp; işin gerektirdiği her türlü ekipmanı/yazılımı/ofis cihazını kullanabilme ve o iş için gerekli mesleki yöntemleri bilmek demektir. Finans müdürünün gelir tablosunu hazırlayabilmesi bu kapsamdadır. İlk kademe yöneticilerde, mesleki beceri en çok olması gereklidir.

Literatüre göre, yukarıda sayılan üç beceriden başka; iletişim, liderlik, problem çözme, karar verme, işletmecilik (administrative) becerilerden de bahsedilmektedir. Bize göre, sıralanan diğer beceriler, üç esas becerinin içinde kalmaktadır. Çok sayıda eğitim kurumu, yönetici becerilerinin sayısını ve içeriğini artırma eğilimindedir. Bu kurumlardan derlenmiş beceri listesi şöyledir:

- Anlayışlı olmak, gerçek nedenleri kolay kavramak
- Toleranslı olmak
- Akılcı olmak, duygusal davranmamak
- Geniş açıdan bakmak
- Ölçülü/ağır başlı olmak

Karşısındakinin ne düşündüğünü tahmin edebilmek

Vizyoner olmak

Alçak gönüllü olmak, tevazu

İhtiyatlı olmak, tedbirlilik

Dürüst olmak

Toplayıcı/birleştirici olmak

Güvenilir olmak

İşe erken gelip-geç ayrılmak

İnançlı olmak

Açık sözlü olmak

İşleri delege edebilmek

Sözünü tutmak

İyi işleri/sonuçları takdir etmek

Dürüstçe eleştirebilmek

Zamanını iyi yönetmek

İnsanları dinlemek

Problem çözücü olmak

Çalışanları etkileyebilmek, karizma

Hatalardan ders çıkarmak

Çatışmaları yönetebilmek

Pazarlık kabiliyeti olmak

Yaratıcı olmak, yaratıcılığı teşvik etmek

...

İnternette bu listenin benzerlerini ve hatta çok daha uzunlarını bulmak mümkündür. Dürüstlük gibi bazı özellikler, değil yönetici; insan olmak için bile şartken "işe erken gelip-geç ayrılmak" gibi bazı beceriler Anglo-Sakson kültürüyle ilgilidir. Bizim kültürümüzle çelişen konular bulunmaktadır. Mesela "inançlı olmak" gibi. Biz de inançsız insan çok çok az iken batıda inançlı olmak bir beceri olmaktadır.

Ne kadar becerili/yetkin bir yöneticisiniz?

Bu kadar beceriden kendinizde ne kadarı var diye merak ediyorsanız, yazının altındaki son linkte bir test var. Kendi kendinizi değerlendirebilirsiniz.

Becerilerin kuruma etkisi ve yorumlarım

Yöneticiler, buldukları göreve uygun "dengeli" beceri seviyesinde ise işler kolay yürür. Burada dengeli demek, üç yetkinlik grubundan da yeterince nasibini almış demektir.

Bizim gibi henüz sanayi toplumu olmamış bir ülkede normal olarak, pratikte en çok insan ilişkilerinde sorun çıkar. Alt düzeydeki yöneticiler ya yeni olduklarından ya da mesleki yetkinliklerini geliştirirken henüz insani yetkinliklerini yeterince geliştiremediklerinden insani sorunlar en çok bu alanda gözüktür.

Doğal olarak, beceri eksiği çoğunlukla yönetici terfi ettiğinde daha belirgin hale gelir. Yapılması gereken, eksiklerin eğitimle/koçlukla giderilmesidir. Bu duruma ise "taç giyen baş akıllanır" diyen kültürümüz engel olur. Sanki terfi edilince, her şeyi biliyor/yapıyor olunmuş gibi.

Çok becerili yöneticiler ya hızlı yükselir ya da üzerlerindeki görev/sorumluluk yığılması görülür. İki seçenekte sıkıntılıdır. Yükseldiğinde rahat etmesi için ciddi liderlik özellikleri olmalıdır. İş yığılması ise elde tutma, ücret paketinde farklılaşma gibi başka sorunları tetikleyebilir.

Üst düzey yöneticiler, ilk aşamada eksik olanları geliştirmeye çalışmak yerine işi bitirene daha çok iş yüklemeyi tercih eder. Ancak bu durum sürdürülebilir değildir. Eninde sonunda, beceri geliştirmek için üst yönetim başka bir oyun kurmak zorunda kalacaktır.

Prof. Katz'ın makalesinin özeti:

<http://arulmj.tripod.com/mgrlks.html>

Test: [http://www.mindtools.com/pages/article/newTMM\\_28.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_28.htm)