

## BAŞARILI BİR YIYECEK-İÇECEK YÖNETİCİSİNİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ(\*)

Gary J. Higgins

**H**er yönetici, davranışlarını yönlendiren bir özellikler setine sahiptir. Bu özellikler, yöneticinin değerlendirme, karar verme, uygulama, yönlendirme, çalışmaları sürdürme ve başkaları ile olan ilişkilerinde başarılı olmasıyla yakından ilişkilidir. Konaklama işletmelerinin sunduğu hizmetlerin çok çeşitli olması, yönetsel başarı için bu işlevlerde değişik düzeylerde becerilere gereksinime duyulur.

Yiyecek-içecek işletmeciliği de böyle bir alandır. Yaptığımız araştırmada, bir araştırma şirketi tarafından yaratılmış "Yönetim Etkinlik Analizi"ni (MEA), 50' den daha çok sayıda yöneticiye uyguladık, ve yiyecek-içecek yöneticilerinin yönetsel etkinliği için en uygun kişilik profilini ortaya çıkardık. Analiz, temel olarak, yukarıda sıralanan altı işlev içinde davranışların özelliklerini ortaya koymaktadır.

Araştırmamızda, aşağıda verilen altı işlev ve toplam 21 özelliikle ilgili olarak, yiyecek-içecek yönetici yardımcılarının müdürlerini etkili ya da etkisiz olarak değerlendirmelerini istedik. Bu işlev ve özellikler şunlardan oluşmaktadır:

- 1) Değerlendirme İşlevi: Tutucu, yenilikçi, teknik düşünen
- 2) Karar Verme İşlevi: Yönergeci, demokratik, stratejik
- 3) Uygulama İşlevi: Tatbik uygulayan, yapıcı, iletişime önem veren, ekip çalışması ya da bireysel çalışma taraftarı
- 4) Liderlik İşlevi: Diktatör yönetici, üretime önem veren, insancıl, heyecanlı, baskıcı
- 5) Yönlendirme İşlevi: Denetimci, geri beslemeye önem veren
- 6) Halkla İlişkiler İşlevi: İkna edici, işbirliğine önem veren.

Yöneticilerin özelliklerini ortaya çıkarmak için ortanca (medyan) tekniğinden yararlandık; bu amaçla, toplam özelliğin herbiri için ortanca değerleri hesap-

Çev: Ayşegül AYDIN

(\*) "Personality and Success in F&B Management"  
Lodging/April 1989

landı. Sonuçta etkili bir yiyecek-ıcecek yönetici profilini ortaya çıkardık. Aynı zamanda, yiyecek-ıcecek yönetiminde yönetsel başarıyı da etkileyen kişilik özelliklerini şu şekilde belirledik:

**Esnek ve Kapsamlı Düşünme:** Başarılı yiyecek-ıcecek yöneticileri, düşünme ve sorunları çözmeye dengeli, esnek ve çok yönlü yaklaşmaktadır. Sorunları teknik, analitik ve kapsamlı bir açıdan inceliyorlar ve düşünce ve görüşleri oldukça stratejik ve çok boyutludur. Başarılı sayılmayan yiyecek-ıcecek yöneticileri önemli derecede esnek olmayan düşünme stiline sahiptirler. Bu tip yöneticiler, geleneksel yaklaşımları, yenilikçi ve yaratıcı yaklaşımlara tercih ederler.

**Kararlılık:** Çalışmamızda ortaya çıkan yönetici profili, başarılı yöneticilerin işlerinde çok rahat olduğunu ve yönetici rolünü karar verme yönüyle birleşmiş olarak hissettiklerini göstermektedir. Bu durum, başarılı yöneticilerin başarısız yöneticilere göre etkinlik ve farklarını göstermeyebilir. Ancak araştırmamızın puanları yönerge ve otorite yönleri üzerinde oldukça yüksektir; ve bu yöneticiler daha büyük işletmelerde görev yapmaktadırlar.

**Etkinlik unsuru:** İşlerinde başarılı yiyecek-ıcecek yöneticileri, yönetimin hiyerarşik yönüne inanmaktadırlar. Bununla birlikte, uygulanan bazı taktik uygulamaları yönetsel etkinlik için net bir ayırım çizgisi değildir. Eğitim, genel olarak grubu karakterize etmektedir. Uygulanan taktikler ve hiyerarşik yönetim biçimleri, çalışmalarda bireysel katkıyı artırmaktadır. Bu aşamada, başarılı yöneticilerin yetki aktarımında daha ılımlı oldukları söylenebilir. Araştırmamızda bu gruba verilen puanların ortalarında yer alması, etkin olmayan yiyecek-ıcecek yöneticileri için pek şaşırtıcı bir sonuç değildir.

**Beşeri ilişkiler:** Başarılı ve başarılı ol-

mayan yiyecek-ıcecek yöneticilerini birbirinden ayıran en önemli unsurlardan biri, başarılı yöneticilerin beşeri ilişkilerinde içten davranmalarıdır. Başarılı yöneticiler, çalışmaları daha titiz yönetirler ve çalışanlara olan güvenlerini sürekli korurlar. Bu yöneticiler, daha ihtiyatlı ve düşük iş yoğunluğunda çalışırlar. Başarılı yöneticiler, yardımcılarını işletme amaçlarına yönelik olarak çalışmaları için daha iyi güdülerler. Bu tip yöneticiler, çalışanları tarafında sevilme yerine işletmenin daha verimli çalışmasını tercih ederler.

Başarılı olmayan yiyecek-ıcecek yöneticileri daha az ihtiyatlı olmalarına karşılık, davranışlarının daha çok onaylanmasını tercih ederler. Ancak, bu tip yöneticilerin çalışanları tarafından soğuk ve uzak olarak algılanma olasılıkları yüksektir.

**Eşgüdüm:** Yiyecek-ıcecek yönetimindeki başarı, örgütün diğer bölümler ile işbirliği içinde çalışması yanında, daha esnek yönetime de bağlıdır. Bu gruba giren yöneticilerin, körü körüne başkalarının isteklerine uymaları ya da bu istekleri uygulamaları olanaksızdır; elbette ki böyle bir durum, uygulama kendi sorumluluk amaçlarını başarmaya doğrudan katkı da bulunmuyorsa söz konusudur.

Bu araştırma, yalnızca yiyecek-ıcecek yöneticileri üzerinde uygulanmıştır. Konaklama, yiyecek-ıcecek ve seyahat endüstrisinde çalışan yöneticiler böyle bir araştırmayı kendilerine deneyerek, bir değerlendirme yapabilirler. Değerlendirme sonucunda elde edilen sonuçlara göre yönetici, başarılı yönlerini geliştirme ve daha az başarılı olan yönlerini de geliştirme olanağına sahip olabilir.

Ayrıca, işletme yöneticileri böyle bir araştırmayı yanlarında çalıştırdıkları yöneticiler üzerinde deneyebilirler. Böyle bir çalışmada bulunmak isteyenler, konuyla ilgili araştırma çizelgesini Lodging Dergisi'nin Nisan 1989 sayısından doğrudan elde edebilecekleri gibi, Anatolia Dergisi'ne yazarak çizelgenin Türkçeleştirilmiş şeklini de edinebilirler. □