

# **BAŞARILI BİR YÖNETİCİNİN ÖZELLİKLERİ ve BAŞARIYA GİDERKEN ÜZERİNDE DURULMASI GEREKEN HUSUSLAR**

**Aykut BEDÜK\***

## **ÖZET**

Bu makalenin amacı başarılı bir yönetici olmak için gerekli olan temel beceriler hakkında bir tartışma ortaya koymaktır. Bu makalede yöneticilerin doğuştan gelen becerileri, bilgi ve deneyime dayanan özellikleri, yürütmeye ilişkin özelliklerini ele alacağız ve bir yöneticinin başarıya giderken üzerinde durması gereken hususlar incelenmektedir.

## **1. GİRİŞ**

İnsanların toplum halinde yaşadıkları ve toplum olarak çalıştıkları her zaman ve yerde yönetim varolmuştur. Özellikle II.Dünya Savaşı'ndan sonra kaynakların azalmaya başlaması ve ihtiyaçların hızla artması sonucunda, yönetim daha çok önem kazanmış bütün ülkelerde bilimsel ve profesyonel yönetim anlayışı ve uygulaması yaygınlaşmıştır.

Yönetim bir bilim ve sanattır. Çünkü yönetici kuruluşta mevcut kaynakları en iyi biçimde kullanan ve insanları etkili ve verimli bir şekilde çalıştırma görev ve sorumluluğundadır.

Yöneticilik, yönetim kaynaklarını akıllıca kullanma ve yönetim ilkelerini maharetle kullanma yeteneğidir. İyi bir yönetici olmak için azim, sebat, sabır ve çalışanların sevgisini kazanmak gereklidir.

Bu çalışmada başarılı bir yöneticide olması gereken özellikler ile başarılı yöneticinin başarıya giden yolda üzerinde durması gereken bazı temel özellikler üzerinde durulmuştur.

## **2. BAŞARILI YÖNETİCİNİN ÖZELLİKLERİ**

### **2.1. Başarılı Yönetici**

Başarılı yöneticiler; yeni bilgiler kazanır, değişik davranışlara sahip olur. Yönetim fonksiyonlarını, yönetim tekniklerini uygulayarak icra eder, başarılı yönetici sosyal bilimlerde meydana gelen ilerlemelerle, matematik ve teknolojiyi bir araya getirerek, modern bir yöneticiden beklenen bilgi ve becerilere, ihtisaslaşmış bilgi ile genel sevk ve idare bilgisine sahiptir. İçinde çalıştığı organizasyonu, çevreye ait kültürü ve çevreyi tanır (Ak, 1989, s.10).

Başarılı yöneticilerin özellikleri sistematik olarak ele alınabilir. Başarılı yöneticinin özellikleri şunlardır diye kesin bir çerçeve çizmek mümkün değildir. Çünkü yöneticiler bir fabrikayı, bir satış mağazasını veya bir hastaneyi yönetirken farklı niteliklere ihtiyaç duyarlar, fakat yöneticinin çalıştığı iş kolu ne olursa olsun genel bir kapsam gösteren bazı teknik alanlar mevcuttur.

Başarılı yöneticinin çalışmasında 5 önemli işlev mevcuttur (Drucker, 1995, s. 370):

1. Bir yönetici başlangıçta amaç belirler. Amaçların ne olması gerektiğini saptar, amaçların her bir alanında hedeflerin ne olması gerektiğini belirler. Bu amaçlara ulaşmak için yapılması gereken şeye karar verir. Amaçlara ulaşmada performansları gereken insanlarla konuşarak amaçları etkin hale getirir.

2. Bir yönetici "organize" eder. Gereklili faaliyet karar ve ilişkileri analiz eder. İşini sınıflandırır. Onu yönetilebilir parçalara ayırır. Faaliyetleri de yönetilebilir işlere böler. Bu birim ve işleri bir organizasyon yapısında toplar. Hem bu birimlerin yönetimi hem de yapılacak işler için insanları seçer.

3. Bir yönetici motive eder ve iletişim kurar. Değişik işlerden sorumlu insanlardan bir grup oluşturur. Bunu yeni yürüttüğü uygulamalarla yapar. Başarılı çalışma için teşvik, ödül ve terfi politikaları uygular.

4. Yöneticinin içindeki dördüncü temel işlev ölçüm işidir. Yönetici ölçüm yapacak ölçekleri belirler. Kuruluştaki her elemanına, tüm organizasyonun performansı üzerinde durup onu ölçmesine yardımcı olacak ölçeklerin teminini sağlar. Yine işin diğer planlarda olduğu gibi, hem ölçümlerin sonuçlarını hem de ne anlama geldiklerini üstlerin yanı sıra yardımcılarıyla da tartışır.

5. Son olarak bir yönetici insanları geliştirir. Yönetim şekliyle emri altında çalışanlardan kendilerini geliştirmelerini kolaylaştırır.

## 2.2. Başarılı Bir Yöneticide Bulunması Gereken Özellikler

Başarılı bir yöneticide bulunan özelliklerin genel bir kapsamını, doğuştan gelen ve ussal özellikler, bilgi ve tecrübeye dayalı özellikler ve yürütmeye ilişkin özellikler başlıkları altında inceleyebiliriz.

### 2.2.1. Doğuştan Gelen ve Ussal Özellikler

Yöneticilerin başarılı olmalarında, doğuştan gelen ve ussal çeşitli özelliklerin önemli rolleri vardır. Başarılı yöneticilerin doğuştan gelen ve ussal özellikleri şunlardır; Zeka ve kabiliyet, kuvvetli hafıza, olumlu tavır, kişilik, sabır, sadakat, samimiyet, dürüstlük, inandırıcılık, iyi huy, yüksek moral, ideal, tevazuu, espiri, sevecen, mertlik ve cesaret (Ak, 1989, s. 11).

Başarılı yöneticiler belirli bir ahlâk ve ortak değer kuralları oluşturur ve kuvvetli irade sahibidirler (Cemalcılar, 1980, ss. 114-115). Fikirlerini açıkça

ifade ederler. Sağlam bir ruh yapıları vardır. İnsanları etkiler. Olumsuzluklar karşısında hoşgörülü ve soğuk kanlıdırlar. Kendilerini sürekli olarak eleştiri altında bulundurur. Olumsuzlukları zarif bir şekilde anlatırlar. Başarı ve zaferi kontrollü bir heyecanla, mağlubiyeti ise metanetle karşılar. Hayalleri geniştir. Başarılı yönetici ekibinin bir parçası olurken, kendi bağımsız kişiliğini de korur (Zaleznik, 1975, s. 145).

### **2.2.2. Bilgi ve Tecrübeye İlişkin Özellikler**

Yöneticilerin yaratılış dışında öğretim, eğitim ve çeşitli uygulamalı çalışmalar yolu ile sahip olabilecekleri nitelikler ve özellikler vardır. Bunlar bir bakıma doğuştan gelen ve ussal değerlere sahip kişilerin başarılı birer yönetici haline gelmelerinde kendilerinden vazgeçilmesi mümkün olmayan temel özelliklerdir. Bunları kesinlikle sayıp sıralamak pek mümkün olmamakla beraber bir yöneticide bulunması gerekenler şunlardır;

Her yönetici idari, hukuki, mali ve mesleki alanlarda bilgili olmak zorundadır. Çünkü yönetim, işlem ve icraat olarak daima bu dört bilgi alanında gerçekleşir (Aytürk, 1990, s. 4).

Başarılı yönetici grupta yüksek moral oluşturmayı bilir. Grubun başarısı hakkında sürekli olarak bilgi sahibidir. Rekabet mücadelesinin yasalarını ve kurallarını kavrar. Çevre faktörlerine ve zamana önem verir. Kişiyi başarılı yapan şeyin yöneticilerin uygulamaları olduğunu bilir. Çeşitli unsurları değerlendirerek kendisine rol geliştirir. Daha üst kademelere yükselmenin veya yetki artırılmasının, yöneticinin meslektaşları ile olan yarışmada elde ettiği başarıyı gösterdiğini bilir (Ak, 1989, s. 11).

Etkili ve başarılı bir yönetici olabilmek için şu yönetsel beceriler söz konusudur:

**a. Teknik Yetenek:** Etkinliğin en önemli koşullarından birisi teknik bilgi olduğundan yöneticinin doğrudan yönetmekle sorumlu bulunduğu alan hakkında gerekli bilgiye sahip olması şeklinde ifade edilebilir (Şimşek, 1996, s.17). Yani yöneticinin fonksiyonel uzmanlık alanını ifade eder. Her yönetici muhasebe, mühendislik, pazarlama v.b. belirli dalda uzmanlık bilgisine sahiptir.

**b. İnsancıl İlişkiler Kurma Yeteneği:** Etkili yönetim için gerekli yeteneklerden bir diğeri de, insanları içten gelen bir istekle çalışmaya ikna edebilme ve grup olarak amaçların gerçekleşmesinde işbirliği yapmalarını sağlayabilme yeteneği şeklinde ifade edilebilir.

Burada iletişim çok önemli olan unsurlardan biridir. Diğer önemli unsurlardan biri de bu iletişimin kurulacağı ortam veya iletişim yoludur. Bu yolun seçimi işe ve orada bulunan grubun ihtiyaçlarına göre belirlenmelidir. Yani grup içinde hangi iletişim metodu en etkili olursa o metod kullanılmalıdır (Akgönenç, 1998, s. 35).

İletişim metodları; sözlü iletişim yolu en çok kullanılan düşünceler kadar hisleride belli eden fakat oldukça çok zaman alan bir yoldur. Yazılı iletişim ise daha soğuk kanlı olabilen daha az zaman alan fakat o derecede de mesafeli olan bir yoldur. Kullanılan lisan sade ve kolay anlaşılır olmalıdır. Burada üç önemli husus göz önünde tutulmalıdır.

- \*Vermek istediğiniz mesajı tümüyle verebilmelidir.
- \*Sade ve anlaşılır bir dil ve tarzda yazılmış olmalıdır.
- \*Objektif yani hedefe yönelik bir mesaj olmalıdır.

**c.Fikri Yetenek:** Gerekli bilgileri bir araya toplamak suretiyle örgütün bütünü için yeni planlar hazırlama, politikalar saptama ve planlanmış eylemlerin uzun devredeki muhtemel sonuçlarını önceden tahmin edebilme yeteneği olarak ifade edilebilir (Şimşek, 1996, s. 18).

### 2.2.3. Yürütmeye İlişkin Özellikler

Doğuştan gelen ve ussal niteliklere, bilgi-beceri ve tecrübeye ilişkin becerilere sahip olan bir yöneticinin, işlemlerini uygulaması ile ilgili olarak ayrıca sahip olması gereken özellikleri ve nitelikleri bulunmaktadır. Yürütmeye ilişkin bu nitelikleri şu şekilde sıralanmaktadır:

Başarılı bir yönetici; önderlik niteliğine sahiptir. Destekleyici ve yönlendirici politik önderliği üstlenir. Önderlik kabiliyetinde gelişmeler gösterir. Problem çözer ve çatışmaları iyi yönetir. Temsil ettiği grubun görüşlerini bilir ve bunlara göre hareket eder. Örgüt ve birey amaçlarını birleştirir. Örgütteki informal grupları çalıştırır. İnsiyatifini, yetki ve kuvvetini dengeli kullanır. Görev uygulamasında astları arasında uyum ve işbirliği sağlar. Astlarını kararlarına iştirak ettirir ve astlarının faaliyetlerinin uyumlaştırılmasına dikkat eder (Ak, 1989, s.12).

Başarılı bir yönetici; Grup üyelerinden ne beklediğini kendilerine bildirir ve başarılarının sürekli geliştirilmesine yardım eder. Grup içinde bilgi alışverişini kolaylaştırır. Gerçekçi amaçlar tespit eder. Herkesi kabiliyetlerine uygun işlerde çalıştırır. Değişime ayak uydurur, meslektaşlarına önem verir. Yetki devreder, otoritesini kullanır, çünkü bu konudaki anlayışı kendi başarısı için son derece önemlidir. Objektiftir, adil davranır. Emir ve direktiflerinde açıktır, personelini maddi ve manevi olarak değerlendirir. Otorite sahibidir. Çalışma arzusu vardır (Ak, 1989, ss. 12-13).

## 3. YÖNETİCİLERİN BAŞARIYA GİDEN YOLDA ÜZERİNDE DURMASI GEREKEN HUSUSLAR

İş dünyasında son yıllar içerisinde yaşanan gelişmeler, şirketlerin işleyiş biçimini tamamen değiştirdi. Bu değişim üst düzey yönetime düşen görevleri de büyük ölçüde farklılaştırdı. Yukarıdan yönetim yerini taban insi-

yatıfına bıraktı. Bugün "Kahraman" yönetim kurulu başkanlarının değil, başarılı takımların sözü ediliyor. Üst düzey yönetimin klasik rolü değişiyor ve yöneticilere şu sözler söyleniyor. "siz işlerin yürüyüp yürümediğine bakın, şirket kendisini yönetir". Bu mesaj çok önemli bir gerçeği inkar ediyor: Yönetici, iş takipçisi değildir, o şirketi yöneten kişidir. Bugün pek çok şirkette yukarıdan yönetimin önemi daha da artmıştır. En başarılı şirketlerde üst düzey yöneticilerin etkin hale gelmesinin nedeni de budur. Çağdaş iş dünyasındaki çok yönlülük bir ya da birkaç kişinin çabasının çok daha fazlasını gerektiriyor. Başarı, bütün üst düzey yönetimin bireysel sorumluluk anlayışı geliştirmesine bağlıdır (Hout and Carter, 1998, s. 31).

Yöneticilerin başarıya giden yolda üzerinde durması gereken hususlar şunlardır:

### **3.1. Motivasyon**

Başarılı yöneticilerin sahip oldukları en önemli özelliklerden biri motivasyondur. Birçok insan yüklü bir maaş, etkileyici bir statü veya prestijli bir şirketin parçası olmak gibi dış faktörlerden hayli motive olur. Diğer yandan liderlik potansiyeli taşıyan yöneticiler başarı aşkıyla motive olurlar. Her zaman daha iyisini başarmaya endekslı kişiler, kendilerinin, takımlarının ve şirketlerinin performansını geliştirmek için yollar bulmakta da başarılıdır. Düşük motivasyonlu insanlar başarısız sonuçlardan çabuk etkilenirken, ilginç bir biçimde, yüksek motivasyonlu yöneticiler başarısız sonuçlar elde ettiklerinde iyimserliklerinden pek bir şey yitirmiyorlar. Bu tür durumlarda kendini yönetme özelliği başarıya motivasyonu birleşerek başarısızlığın getirdiği tedirginlik ve depresyonu yeniyor (Goleman, 1999, ss. 38-39).

Bir yöneticinin önemli sorumluluklarından biri de, astların "zorunda olma" düşüncelerini "isteme" fikri yönünde değiştirmektir. Aynı zamanda iyi bir yönetici farklı insanların ne tür tepki verdiklerini araştırarak, o işin yapılmasını sağlar. Yöneticilerin çoğu, elemanlarına önem verme ve onlarla ilgilenme fikrini, astların suistimal edeceği bir zayıflık olarak görme yanlısına düşerek, kontrollerini kaybedeceklerini zannediyorlar. Onlarla ilgilenmeniz, onları anlamaya çalışmanız, yönetim zayıflığınız değil, gücünüzün belirtisidir. Sert ve otokratik yönetici, bir süre için istediği sonuçları alabilir, ama sonra zarar veren kaçınılmaz olarak zarar verilen olacaktır (Belker, 1996, s. 127).

### **3.2. Empati**

Başarılı bir lider olmanın anahtarlarından biri de kendini başkalarının yerine koymaktır. Bir kızıl derili atasözünde "Daima bir başkasının mokasenleriyle yürüyün" demektedir. Bir başkasının makasenleriyle yürümeden, başarılı bir lider veya yönetici olmak imkansızdır. Bir başkasının ne hissettiğini anlamak için her zaman onun sahip olduğu fiziksel deneyimlere sahip olmak

gerekmez. Birine "Kendini benim yerime koy" dediğinizde yalnızca sizin durumunuzu daha iyi anlamasını istersiniz. Kendini başkasının yerine koymak; soru sormakla, gerçekten dinlemekle ve başkalarının ne hissettiğini anlamaya çalışmakla olur. Başarılı yöneticiler bunu yapar (Burwash, 1997, s. 119).

- İnsanları kendiniz gibi düşündürmek istiyorsanız (Genç, 1997, s. 195);
- Münakaşa etmekten sakınınız ve çok gerekli olmadıkça münakaşa etmeyiniz.
  - Başkalarının düşüncelerine saygı gösteriniz ve kimseye yanıldığını söylemeyiniz.
  - Yanlışınızı derhal kabul ediniz.
  - Konuşmanıza dostça bir dil ile başlayınız.
  - Bir fikrinizin başkası tarafından benimsenmesine önem veriniz.
  - Bir meseleyi başkasının gözü ile görmeye alışınız ve bunu samimiyetle yapınız.
  - Başkalarının düşünce ve arzularına sempati gösteriniz.
  - İnsanların asil duygularına hitap ediniz.
  - İnsanlara meziyetlerini ortaya koyabilecekleri bir şekilde muamele ediniz.

Göreceksiniz ki şimdi daha fazla insan sizin gibi düşünmeye başlayacaktır.

### 3.3. İnsanı Tanımak

Başarılı yöneticinin yaşama ve sanatıyla beraber bu sanatın baş aktörü olan insanları da tanıması gerekir. "İnsan nedir?" sorusuna cevap arayan bir kişi kendini ve başkalarını tanımak zorundadır (Sekman, 1997, s. 26). İnsanları bütün yönleriyle anlamak mümkün müdür? Sorulması gereken asıl soru belki de şudur:

İnsan kendisini bütün yönleriyle anlayabilir mi ki başkalarını da anlayabilsin?

İnsanı tanıma ve anlamamanın sınırları nedir?

Bu sorulara cevap ararken, karşınıza girmeniz gereken bir pencere çıkıyor "Johari Penceresi" neden mi? Çünkü Başarılı yönetici insanları anlamak zorundadır. Çünkü "insan" yönetmekte zorluk çekilecek temel unsurdur.

İnsanları anlamaya çalışırken onlar hakkında bilmeniz gereken temel gerçeklerin farkında olmalısınız. Bunu yaparken anlamamanın sınırlarını bilmek gerekir. Bir insanı bütünüyle anlayabilir misiniz? İşte bu soruların cevabını Johari Penceresi veriyor (Şekil 1) (Genç, 1997, ss. 92-94).



Şekil 1.: Johari Penceresi

Kaynak : Genç, 1997, s. 93.

**Açık bölge;** İlişkiler açısından pencerenin en avantajlı bölgesidir. Çünkü bu bölge, fert hakkında hem kendisinin, hem de başkalarının bildiği şeyleri ifade eder. Adı-Soyadı gibi.

**Karanlık bölge;** İlişkilere yansımayan bir bölgedir. Şartlar tahakkuk ettiğinde ortaya çıkacak ferdi özellikleri saklar.

**Yarı açık bölge;** Ferdin kendisi hakkında bilmediği, başkalarının bildiği hususları kapsar. Ağzının koktuğundan haberi olmayan bir insanın bu durumu başkaları tarafından bilinebilir.

**Yarı karanlık bölge;** Yarı karanlık bölgede ise, sadece ferdin bildiği başkalarının bilmediği bilgiler bulunur. Sırlar bölgesidir. Yönetici açısından tek problemlili olan ve çözüldüğü zaman da fayda sağlayan bölgedir.

Johari Penceresi'nin mesajı şudur;

"Benden içeri girmek ve özellikle yarı karanlık bölgeme değin hareket etmek zorundasınız. Yoksa elemanlarınızı anlamada bir hayli güçlüklerle karşılaşacak, onları anlayamadığınız için beklentilerine cevap veremeyecek, herhangi bir amaç doğrultusunda motive edecek faktörleri tam tayin edemeyecek ve onları yönetmekte başarısızlığa uğrayabileceksiniz.

Önce insan ilkesi içerisinde yönetilen bir iş yerinde insan değerlidir, o-nurludur ve saygı gösterilir. Kendini değerli gören insan elinden geleni yaparak üretimi ve kaliteyi üst düzeyde tutar. İnsanın katkısını gören yönetim insana daha çok yatırım yapar, onun gelişimini, onun işyerinde anlamlı bir yaşamın olmasını ciddi olarak düşünür ve üzerinde çalışır. Bunu gören eleman kendisi üretime ve kaliteye daha çok verir.

### 3.4. Değer Bilinci (Biz Bilinci)

Klasik anlayış içinde çalışanın durumu tamamıyla piyasa koşulları içinde değerlendirilirken biz bilinci içinde durum daha kapsamlı olarak değerlendirilir. Yönetim çalışanına ne yapabilirim de onların yaşamını verimli, etkili,

anamlı ve doyumlu yapabilirim ilkesi içinde davrandığı zaman, çalışan bu tutumuyla cevaplandırır.

Çünkü ister aile, ister iş, ister toplumda olsun insanoğlu yaşamda ne ekirse onu biçer (Cüceloğlu, 1996, s. 247).

- Çalışana değer ver, o da sana değer verir.
- Çalışandan nefret et, oda senden nefret eder,
- Çalışana saygısız olursan, oda sana saygısız davranır.
- Çalışanı takdir et ve hakkaniyetle davran, oda seni takdir eder ve elinden gelen üretimi ve yardımı yapar.

İnsanlar işyerinde adam yerine konulmak ve tanınmak için bir birle-riyle yarışmaktan hoşlanmıyorlar. Onlar, çalıştıkları yerin onurlu bir parçası olmak istiyorlar. İşyerinde insan yerine konmak istiyorlar. Bir işyerinin en önemli, en önde gelen değeri olmak istiyorlar. Bir ekonomik faktör olmaktan çıkarak, insan yerine konmak ancak, "Sen Ben Anlayışı"ndan çıkarak, "Biz Bilinci" içinde düşünmekle mümkündür (Cüceloğlu, 1996; s. 159).

Eğer yönetici bir kişiyi değersiz görürse tüm grup bunu görür ve bu gözlem biz bilincinin oluşmasını önemli biçimde aksatır. Olumsuz tutum virüsü organizasyonun değer vermeyen, onur kırıcı davranışı sadece o kişiye dönük algılamaz, grup üyelerinin hepsinin onuruyla ilgili görülür. Yöneticinin içtenlikle biz bilinci içinde olması çok önemlidir. Yönetici de başlayan bu bilinç işyerinin tümüne yayıldıktan sonra tek tük bencillik hastalığına yakalanan insanlar işyerine bu hastalığı yayamazlar. Çünkü biz bilinci, sen ben anlayışını taşıyan virüsün yayılmasını önleyen bir bağışıklık ortamı oluşturur (Cüceloğlu, 1996, s. 249).

### 3.5. Yetki Devri

Yönetici başkaları vasıtasıyla işgören kişi olduğu için bir astına görev devretmesi ve sorumluluk yüklemesi tabiidir. Başarılı yönetici yetkisini devredebilen yöneticidir.

"Eğer bir işin doğru yapılmasını istiyorsan, bu işi kendin yapmalısın" düşüncesine katılan birçok yönetici vardır. Bu yöneticiler herhangi bir kişinin yapabileceği alelade işleri yaptırmak için birilerini seçerler, ama önemli işleri kendilerine saklarlar. Sonuç olarak akşamları ve hafta sonları çalışmak zorunda kalırlar ve hatta eve de dosyalar götürürler. Astlarına karşı çok az güven duyarlar (Belker, 1996, s. 14).

Yetki devri alt kademe yöneticilere, gerek kendi gözlerinde gerekse astlarının gözünde meşruiyet sağlar. Yalnızca yönetici ünvanı taşımak insana fazla bir saygınlık kazandırmaz. Eğer bu yöneticiler karar alma yetkisine ve yöneticilerinin desteğine sahip değilse astlarını yönetme, kontrol etme yete-



neği önemli ölçüde kısıtlanır. Yetki devri alt kademenin kendi kendine güvenlerini artırır ve yetişmelerini sağlar (Genç, 1997, s. 128).

Bugünün gittikçe daha da karmaşık bir hal alan ve büyüyen örgüt ikliminde ve ilişkiler ağında yetki ve sorumluluk devretmeden yöneticilerin işlerini başarıyla yürütmelerine imkan kalmamıştır. Çünkü işler, bir yöneticinin bütün yetkileri, yani emri verme haklarını elinde tutarak, başaramayacağı kadar çoktur ve derinlik kazanmıştır (Genç, 1997, s. 129).

#### **4. SONUÇ**

Yönetici yönettiği insanlarla yaşar. Yönetici olmak bir anne, bir öğretmen olmak gibidir. Başarılı yönetici hiç hata yapmayan değil, yaptığı hataları deneyime dönüştürmeyi becerebilendir. Yöneticinin başarıya ulaşması, problem çözme yeteneğine, deneyimlerine ve çalışanlarıyla iyi diyalog kurabilmesine bağlıdır. Yöneticiyi başarısızlığa sürükleyen etkenlerden biri de öfkesini kontrol edememesidir. Oysa "Öfkeyle oturan zararlar kalkar" sözü boşuna söylenmemiştir. Başarılı olmak isteyen yönetici özetle şunlara dikkat etmelidir.

- Sürekli kendini eğitmeli,
- Teknolojik yenilikleri yakından izleyip yararlanmak, yani yenilikçi olmalı,
- İşini severek yapmalı, işini sevmiyorsa vakit kaybetmeden sevebileceği bir işe geçmeli,
- Günümüzde yönetici bireysel başarının yanında çalışanları iyi motive ederek iyi bir ekip başarısı sağlamasını bilmeli,
- Altındakileri iyi yetiştirebilmeli ki, onların başarısı ile kendide bir piramit gibi yükselebilin,
- Başkalarının tecrübelerinden mutlaka yararlanmalı, karar alırken herkesi dinlemeli,
- Empati yeteneğini geliştirmeli olaylara başkalarının gözüyle bakabilmeli,
- Biz duygusuyla hareket etmesini bilmeli,
- Yetki devretmesini bilmeli,

Unutmamalı ki günümüzde artık bireysel başarı yok. Ekip başarısı var, iyi ekip çalışması yapan, altındakileri iyi motive eden insanlar, iyi eleman yetiştiren yöneticiler başarıyı elde edebiliyorlar.

### ABSTRACT

The goal of this article is to provide a general discussion about the major competencies need to be a successful manager. In this article we discuss the inherent competencies of managers, the competencies based on knowledge and experience of managers, competencies related to administration and it examines that a manager need to remain on matters in way to success.

### KAYNAKÇA

- AK Bilal, (1989). **İşletme-Yönetim**, İşletme Bilim Uzmanları Derneği, Sayı: 17-18, Ankara.
- AKGÖNENÇ Oya, (1998). **Yönetim ve Organizasyon Seminer Notları**, Ticaret Odası Yayını, Konya.
- AYTÜRK Nihat, (1990). **Yönetim Sanatı**, Emel Yayınevi, Ankara.
- BELKER Loren, (1996). **Yöneticiliğe İlk Adım**, (Çev. Şeyma ŞENBABAĞLU), İnkılap Kitabevi, İstanbul.
- BURWASH Peter, (1997). **"Liderliğin Anahtarı"**, (Çev. Hüseyin AYDIN). Timaş Yayınları, İstanbul.
- CEMALCILAR, BAYAR, AŞKUN ve ÖZALP (1980). **İşletmecilik Bilgisi**, EİTİA Basımevi, Eskişehir.
- CÜCELOĞLU Doğan, (1996). **İçimizdeki Biz**, Sistem Yayıncılık, 20. Baskı, İstanbul.
- DRUCKER F.Peter, (1995). **Yönetim Uygulaması** (Çev. E.Sabri YARMAN), İnkılap Kitabevi, İstanbul.
- GENÇ Nurullah, (1997). **Zirveye Götüren Yol Yönetim**, Timaş Yayınları, 5. Baskı, İstanbul.
- GOLEMAN Daniel, (1999). "Lideri Lider Yapan Yapan Nedir" Harward Business Review. Ocak Power Özel Eki.
- HOUT Thomas and John C.Carter (1998). "Yöneticilikte Yeni Roller", Harward Business Review. Temmuz, Power Özel Eki.
- SEKMAN Mümin, (1997). **Ya Bir Yol Bul Ya Bir Yol Aç**, Timaş Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.
- ŞİMŞEK M.Şerif,(1996). **Yönetim ve Organizasyon**, Damla Ofset, Konya.
- ZALEZNIK Abraham (1975). **Power and Corporate Mind**, Houghtan Mifflin.