

## YARININ YÖNETİCİSİNİN GELİŞTİRİLMESİ\*

Myles L. MACE

Asis. Sinan ARTAN

Bana göre yarının yöneticisi bir kompüter değil, kendi fonksiyonlarını eksiksiz olarak kullanabilen bir kişi olacaktır.

Bazı yönetim bilimcileri tarafından hayali resimler çizilmek istenmektedir. Bunlara göre, yarının yöneticisinin kararları mantığın acaip, soğuk hesaplarından çıkacaktır. Şöyle ki, gerektiğinde 182 yöneticinin yapabileceği bir işi yapmaya muktedir bir kompüter, 35.000 Dolar'a kiralanabilecektir. Fakat ben, bu açıklamaya göre gerçekleşecek gibi görünen teknolojik yönetici işsizliğinin ortaya çıkacağından çok şüpheliyim.

Litton Endüstrileri Hesaplama Merkezi Başkanı Dr. Harold Luxenburg, yarının yöneticisinin görevini mizahî bir şekilde şöylece açıklamaktadır : «Yarının yöneticisinin bir psikoloğa, bir matematikçiye ve bir de programcıya ihtiyacı olacaktır. Psikolog, matematikçinin yorumlayacağı matematiksel modelden, yöneticinin karakteristik değerini ölçecek testleri inceleyecek. İşletme programcısı, genel amaç kompüteri içindeki matematiksel modeli, bu suretle yöneticinin karar verme işlemini programlayacaktır. Bu iş tamamlandığı zaman, yönetici teknolojik işsizliği sona erecek; psikolog, matematikçi ve programcı da bu teşebbüsü devam ettireceklerdir. Belki de psikolog ve matematikçiye ihtiyaç bile olmayacaktır.»

Bu demek değildir ki, iş kurma yöntemlerinde kompüterlerden yararlanılmayacaktır. Kompüter, büyük ilerlemelerin başarılmasında, iş için karar verme organı değil, sadece bir araçtır. Da-

---

(\*) «Improving Managerial Performance», General Management Series, No. 186, New York: American Management Association 1957, pp. 19-24.

ta-processing (bilgi işlemi) teçhizatı, karar almada bu güne kadar ki bilgiyi daha fazla matematiksel, doğru ve ekonomik olarak temin edebilirler. Hesaplama yöntemleri, yüzlerce değişkenle başa çıkabilir ve böylece çok çeşitli ussal şıklara (alternatiflere) yer (imkân) verebilir. Bununla beraber kuşkusuz, kararı uygulamak yöneticinin sorumluluğudur. İnsan davranışlarının günlük kararsızlıklarını makina ile çözümlenmek ve bunu önceden tahmin etmek oldukça ilginçtir. Sonuçlar olumlu (cezbedici) olmaya başlayınca, elektronik beyin içinden sağlam yapıları olan değişik (garip) fikirleri dahi kabullenebiliriz, fakat makinanın çözümleri yanlış çıkarsa, asılsız kararları yüzünden cansız makinayı rahatlıkla suçlayabiliriz. Bununla beraber, yarının yöneticisinin bugünün yöneticisine benzeceğinden ve aynı zamanda, tüm mekanizasyonun, yani, bilimsel buluşlara ulaşınca kadar ki yönetim sanatının (maharetinin), bu günkü seviyede kalacağından da şüpheliyim.

## YAPARAK ÖĞRENME

Örgüt üyelerini ileride yapacakları işlere nasıl hazırlarız? Onlara daha olanaklı, daha sorumlu yönetici olmaları için nasıl yardım edebiliriz? Onlara sorumluluk gerektiren işlerde istenilen kararları geliştirebilmelerinde nasıl yardım edebiliriz?

Yıllar önce, resmi ve gayri resmi programlamalarla, endüstri işletmelerinde, sorumlu, pratik düşünceli yöneticiler yetiştirmek üzere, bilinen veya uygulanan yöntemlerle çalışmalar yaptım. İstatistikî bir nitelik taşımayan bu çalışmalarım, işe adam yetiştirme ve geliştirme için en etkin yöntemleri seçme yolunda bir teşebbüstü.

Adı geçen çalışmanın bir sonucu, meslekte günden güne ortaya çıkan (beliren) ihtiyaçlar için, işten yönetici yetiştirmenin en etkin yol olduğu idi. Basit fakat önemli «insanlar yaparak öğrenirler». Yönetimin seyri, maddenin istatistik birimleri ile sabit olan ve hazırlıklı tepkiler alışverişi şeklinde oluşmadığıdır. Eğer durum bu şekilde olsaydı, her kitap okuyan veya kuraları belleyen, yönetimde uzmanlaşmış bir yönetici gibi tahminlerde bulunabilirdi. Uygulamada ise, yönetim sorununun otomatik olarak (kendiliğinden) çözümlenebilmesi için yürürlükte olan az sayıda güvenilebilir kurallar ve yol gösterici işaretler bulunmaktadır. Bu nedenle her yönetici -eğer sorumluluk taşıyorsa- kaabiliyetini gösterip uygulayabilecek ve yetisini kullanabilecek fırsatlara sahip olmalıdır.

## ÇALIŞTIRICI OLARAK ÜST

İnsanlar yaparak öğrenirler, fakat öğrenmelerinin genişliği ve hızı, sorumlu oldukları hemen üstlerinde bulunan kişiye bağlıdır. Çalıştırıcı (üst), astlarının yetişmesine yardım edebilecek en iyi, en etkin pozisyondadır çünkü :

1. Üst bilir ki, kendi yetiştirdikleri örgütte herkesten iyidir. İş’de yetenek ve kapasitelerinden en verimli bir biçimde yararlanabilmek için onların zayıf ve kuvvetli yönlerini bilmesi gerekir.

2. Üst, astlarına hatalarını düzeltmek veya zayıf yönlerini geliştirmek için öğretim sürecinin bir parçası olarak, astlarıyla işi tartışabilir ve b usuretle iş yeniden anlatılmış, yaşanmış olur.

Üst’ün görevini, yetiştirmektir diye tanımlayabiliriz ve kuşkusuz yetiştirmekte, yönetimin ilerlemesinin temelidir. Başka bir deyişle, insanların ortak temeller üzerine yaptıklarını elde etmektir. İş’de yönetici yetiştirme yeni bir yöntem değildir; her zaman için işi devam ettirir. Her gün çalışırken astlarımıza hem öğretir ve hem de yönetebiliriz ve kuşkusuz gerçek yönetici geliştirme iddiası, halihazırda yaptığımızdan daha iyisini yapmaktır.

## YÖNETİM VE İYİ YETİŞTİRMENİN BEŞ UNSURU

Kendi uzman yöneticimizi değerleyebilmek için yönetimin beş unsurunu kısaca gözden geçirelim.

### 1 — Yetkinin Dağıtımı

Eğer insanlar yaparak öğreniyorlarsa, üst yetkili olmalı, dolayısıyla astlarına fırsatlar tanımalıdır.

Araştırmalarım üzerinde çalışırken görüştüğüm bir çok yönetici (üst pozisyondaki), astlara yetki verme fikrini kabul ediyorlar ve teoride buna tamamen taraftar görünüyorlardı. Ancak pratikte, bunu kendi otoritelerini ortadan kaldıran (kısıtlayan) bir engel olarak görüyorlardı. Yapılan tipik tenkit şu idi : «Ben şimdiki görevime gelmeden önce bu işi yapıyordum, kimse bu işi benim kadar iyi yapamaz. Ben bunu yine kendim yürütmek isterim». Yetki verme kavramını kabul etmek, ussal ve mantıklıca düşünüldüğün-

de nisbeten daha kolay, fakat pratikte - özellikle yıllarca o işi bilfiil yapmış, o işde tecrübesi olan üstler için çok zor olmaktadır.

Yetki verme kavramı, her çalışana kendi yetiştirme ve gelişme sinde ne zaman ve ne için yetki verileceğinin belirtilmesini talep eder. Gerçekten, L. F. Urwick'in söylediği gibi «astların yetiştirmele- ri için onlara zaman zaman, fırsatlar vererek kendi hallerine bırak- malıdır».

## 2 — Öğüt Verme

Astlara meslekte rol oynayacakları fırsatlar verilince onlara önceden üstler tarafından hazırlanmış öğütler verilir. Önemli olan nokta, çalışanların yönetimin teknik yönlerini öğrenmelerine yardımcı olmaktır. Bu iş bilgisini, yönetici hünerlerini veya kişisel ni- zamı karıştırabilir. Ancak, eğer üstler çalışma sırasında yapılan işleri öğüt verme şeklinde anlatırlarsa, astların yetiştirilmesine en et- kin bir şekilde yardım etmiş olurlar.

Araştırmalarım sırasında, büyük bir yağ şirketinin denizasıırı iş gören, tek oturmuş bölge satış müdürü «Hindistan'da bulundu- ğum 20 yıl süresince, örgütün daha yüksek basamaklarında bulu- nan bir tek kişi bile benimle, ne şekilde çalışırsam daha etkili ola- bileceğim hakkında görüşmedi. Bu gün bizim ana görevimiz, gele- cek yıllarda yönetici olacak gençlere yardım etmek olmalıdır» de- di.

Bazı kimseler bu ilgi gösterme, öğüt verme fikrine karşı koy- maktadırlar. Hatta «aptallık ediyoruz» diye iddia edenleride var- dır. Kuşkusuz, astlara daha iyi iş görmeleri için yardım etmek, hissi bir düşünce veya aptallık değildir. Aksine bu fırsatları kaçırmak aptallıktır.

## 3 — Takım Kurmak

Takım kurmanın yönetimdeki rolü büyüktür, fakat bunun hak- kında söylenenler ve yazılanların çoğu, bunu renksiz ve yavan gös- terir. İyi bir takımın özellikleri nelerdir?

Birincisi, üst kendi adamlarını, onların zayıf ve üstün yönleri- ni bilmelidir. Onların zayıf yönlerini geliştirmeye çalışmalı, üstün yönlerinden en iyi şekilde yararlanabilmelidir.

İkincisi; üst, astlara görevlerinin ne olduğunu, örgütteki yerlerini ve örgütün diğer bölümlerinin görevlerinin ne olduğunu

bildirmelidir. Bir şirket başkanının raporuna göre : «yıllarca önce kontrolörlük yaptığım sıralarda, aylık kâr ve zarar raporu en büyük sırdı, benim kısım şeflerim bile hiç bir zaman raporun tamamını görmemişlerdi. Bu sistemi ben değiştirdim. Çünkü, bu bölümde çalışanlar, kontrolör takımının bir parçası idiler ve bu nedenle yaptıkları işi açıkca bilmeleri gerekirdi» dedi.

Üçüncüsü; takım kurmada üst, astlarına da yetki vermeli, hareket serbestisi tanınmalıdır. Ancak, son sözün kendisine ait olduğunu, başka bir deyişle, son kararı kendisinin vereceğini bunlara hissettirmelidir. Bazı otokrat örgütlerde «ben patronum kararı ben vereceğim ve siz bu çizgide hareket edeceksiniz» denmektedir. Ancak ortak çalışma, otorite ve saygının ortadan kalkması demek değildir. Bu daha ussal ve iyi kararların alınabileceği bir dayanışmaya girdidir.

Son olarak iyi bir takımın bir diğer özelliği de, eşit davranıştır. Astlar eşit olarak yargılanacaklarını ve yönetileceklerini bilmelidirler.

#### **4 — Karşılıklı Güven**

Bu, üst ile astları arasındaki bütün ilişkilerin temeli olmalıdır ve bu güven, hareketlerle belli edilmelidir. Eğer siz bir yönetici olarak astlarınızdan olumlu sonuçlar bekliyorsanız sizin başarınız, onun kendisine karşı inancınıza olan inancına doğrudan bağlıdır. Başka bir deyişle astlarınız sizin kendisine inandığınıza inanmalıdır ve bu inanç sahte veya sathi (görünüşte) değil, gerçek, saf ve samimi olmalıdır.

#### **5 — Performans Standartları**

Üst, kişisel ve iş standartlarını, astların takip edebilecekleri örnekler olarak yerine koymalıdır. Karşılıklı güveni kurma düzeyine göre üst, astların yaptığı her şeyi kabul etmeyebilir. Kabul etmenin bir anlamı olmalı ve bu anlam, iş standartlarının uygun kuruluşunda geliştirilmelidir.

### **SONUÇ**

Astların gelecek 10-20 veya 30 yıl içinde karşılaşacakları sorunları şimdiden görmek çok zordur. Bu nedenle, bana öyle geli-

yor ki astlarımızın sağlam, maddi iř bilgisinin teminatına ek olarak yapabileceğimiz en iyi şey, onları yarının sorunlarına iyi bir şekilde hazırlamak ki bu da, dürüslüğün, doğruluğun, samimiye-  
tin ve iyi karakterin önemini anlamalarına yardım etmektir.

Entellektüel hazırlama fikirlerinin kabulünden daha önemlisi, bu fikirleri bizim, günden güne meslekteki hareket tarzlarımızın bir parçası olarak kabul etmektir. Eđitim ve öğretimin, davranışları aksettirdiği gibi bir anlamı vardır. Her yönetici eminimki, yarının yöneticisi olarak astların yetişmesi ve gelişmesine yardım için birşeyler yapabilir.