

Gönderilme Tarihi (Received): 06/05/2020, Kabul Tarihi (Accepted): 25/08/2020,  
Derleme (Compilation)

## YÖNETİCİLERİN İNSAN İLİŞKİLERİ BECERİSİ ÜZERİNE BİR İNCELEME

Meral ÇALIŞ DUMAN<sup>1</sup>

### Özet

Günümüzde yaşanan krizler, doğal afetler, salgın hastalıklar gibi olağanüstü durumlar ve bunların işletmelere olan etkisi, yönetimin ve yöneticiliğin ne kadar önemli olduğunu bir kez daha göstermiştir. Bu durumlarda yöneticilerin sergiledikleri tutumlar, sürecin etkinliğini ve başarılı bir şekilde yönetilmesini de etkilemektedir. Özellikle, bu süreçte, yöneticilerin insan ilişkileri becerisi oldukça kritik bir önem taşımaktadır. Bu nedenle bu çalışmada, yöneticilerin insan ilişkileri becerisini, iletişim, dinleme, anlama, soru sorma, ikna etme gibi alt boyutlarıyla incelemek amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda kavramsal ve teorik bir araştırma yapılmış, yöneticilerin insan ilişkileri becerisi üzerine bilgi sahibi olmak isteyen araştırmacılar ve yöneticiler için değerlendirmeler ve sonuçlar ortaya konmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetim, Yönetici, Yönetim Becerileri, İnsan İlişkileri Becerisi

## AN INVESTIGATION ON THE HUMAN RELATIONS SKILLS OF MANAGERS

### Abstract

Extraordinary situations such as crises, natural disasters, epidemics today and their impact on businesses showed once again how important management and managers. In these cases, the attitudes displayed by managers affect the effectiveness and successful management of the process. In particular, in this process, the human relations skills of managers are of critical importance. For this reason, in this research, the human relations skills of the managers, it is aimed to examine with sub-dimensions such as communication, listening, understanding, asking questions, persuasion. In this direction, a conceptual and theoretical research was conducted and evaluations and results have been presented for researchers and managers who want to have knowledge about the human relations skills of managers.

**Keywords:** Management, Manager, Management Skills, Human Relations Skill

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Malatya Turgut Özal Üniversitesi Akçadağ MYO, İşletme Yönetimi Programı, meral.duman@ozal.edu.tr. ORCID ID: 0000-0002-8283-5188.

## Giriş

Yöneticilerin insan ilişkileri becerisi, yeni bir kavram değildir. Uzun zamandan beri tartışılan fakat önemini hiç kaybetmeyen bir konudur. Günümüzde sınırların ortadan kalktığı, küresel iş dünyası, uluslararası rekabet koşulları ve çok kültürlü çalışanların çalışma hayatında yer almaya başlaması, yaşanan ekonomik krizler, hastalıklar, doğal afetler ve buna bağlı olarak işletmelerin karşılaştığı zorluklar bu kavramın derinliğini ve önemini gittikçe de arttırmaktadır.

Yönetim kavramı için, insanoğlu kadar eski bir sanat, gelişmekte olan yeni bir bilim benzetilmesi yapılmaktadır. Bu benzetmede belirtildiği gibi, yönetim gerçekten bir sanattır. Yönetmek zordur ve özel beceriler gerektirir. Özellikle, zaman değiştikçe, yönetilen insanların özellikleri ve yapısı değiştikçe, yönetiminde değişmeye, esnemeye ve çağdaşlaşmaya ihtiyacı olmaktadır.

Yönetim, amaçlara nasıl ulaşıldığı ile ilgili bir kavramdır. Buna göre yönetim, işletmedeki tüm kaynakların etkin bir şekilde kullanılarak amaçlara ulaşabilmek için yapılan faaliyetlerin toplamı olarak belirtilebilir. İlk yapılan araştırmalardan beri, yönetimin bir süreç olduğu ve bu sürecin ise, planlama, örgütlenme, yöneltme, eşgüdümleme ve kontrol olarak beş aşamada ele alındığı bilinmektedir (Sökmen, 2010; Eren, 1993; Koçel, 2012).

Drucker'a (2012) göre, yönetim sürecini en iyi şekilde sonuçlara ulaştıracak kişi olan yönetici ise, çalışanların görevlerini yerine getirmesinden sorumlu kişidir. Dolayısıyla, iyi bir yönetici olmak, bir takım becerileri gerektirmektedir. Özellikle, iletişim, problem çözme, çatışma yönetimi, bireysel gelişim ve motive etme gibi beceriler büyük önem arz etmektedirler (Özdemir, 2009: 551). Ayrıca, yöneticinin sahip olması gereken beceriler ve bunlar içerisinde yer alan insan ilişkileri

becerisi, insanları amaç doğrultusunda toplayan, insani ilişkiler dolayısıyla örgüte ve işine bağlayan, motivasyonunu yükselten bir beceridir. Bu nedenle incelenmesi ve üzerinde durulması gerekmektedir. Buna göre, bu araştırmada insan ilişkileri becerisi içinde yer alan iletişim becerisi, dinleme ve anlama becerisi, soru sorma becerisi, geri bildirim becerisi, destek olma ve enerji verme becerisi, sorun çözme becerisi, karar verme becerisi, kendine güven, ikna ve politik becerisi, müzakere becerisi, toplantı yönetimi becerisi, protokol becerisi bu çalışmada irdelenerek, yöneticilere ve konu hakkında bilgi sahibi olmak isteyen araştırmacılara kaynak olması beklenmektedir.

### 1. İnsan İlişkileri Becerisi

Literatür incelendiğinde, insan ilişkileri becerisiyle ilgili en önemli çalışmalardan birine sahip olan Robert Katz, yöneticilerin sahip olması gereken becerileri üç başlık altında toplamıştır. Bunlar (Katz, 1955: 33-42; Efil, 2013: 27-29);

- Teknik beceriler
- Beşeri (insani) beceriler
- Kavramsal beceriler olarak sınıflanmaktadır.

“Katz’in yönetim becerileri” olarak adlandırılan bu becerilerin yönetim düzeylerine göre önemi de değişmektedir. Örneğin, teknik beceri, işin başarılması için özel bilgi, yöntem ve tekniklerin kullanılması yeteneğini oluşturur (Sökmen, 2010: 5). Teknik beceriler daha çok organizasyonun alt kademelerinde bulunan yöneticiler için önem arz etmektedir. Kavramsal beceri ise, birleştirme ya da bütünleştirme becerisidir. Yöneticinin tüm örgütün karmaşıklıklarını anlaması yanında her bölümün örgütün temel hedeflerine olan katkısını da değerlendirmesidir. Ve çoğunlukla üst yöneticiler için daha önemlidir (Efil, 2013: 30).

İnsan ilişkileri becerisi için ise her hangi bir yönetim düzeyi ayrımı yapılamamış, alt, orta ve üst yöneticilerin tamamının bu beceriye sahip olması gerektiği vurgulanmıştır. Çünkü insanları yönetmek gerçekten, bilimden ziyade, bir sanattır. İnsanların, duyguları, hisleri, tutkuları, arzuları ve beklentileri vardır. Hem kıskanırlar hem öfkelenirler. Hayal kırıklığına uğrarlar. Aşırı özgüvenden dolayı böbürlenirler, kibirlenirler. Politik veya yapmacık da davranabilirler (Kaya, 2009: 58). Bu nedenle de makinalar gibi, sayısal veriler gibi insanları hemen anlamak mümkün değildir.

Yöneticinin insan ilişkileri becerisi, diğer kişileri anlayabilme, onlarla birlikte çalışabilme ve iyi geçinebilme becerisidir (Sökmen, 2010: 6). Bu beceriye dair, farklı birçok kaynak incelendiğinde, bir takım alt becerileri kapsadığı görülmektedir. İnsan ilişkileri becerisini daha iyi anlayabilmemiz için bu alt becerileri de incelememiz gerekmektedir. Bunlar; iletişim becerisi, dinleme ve anlama becerisi, soru sorma becerisi, geri bildirim becerisi, destek olma ve enerji verme becerisi, sorun çözme becerisi, karar verme becerisi, kendine güven, ikna ve politik becerisi, müzakere becerisi, toplantı yönetimi becerisi ve protokol becerisi olarak sıralanabilir.

### **1. 1. Yöneticinin İletişim Becerisi**

İletişim becerisi, kişinin gönderdiği mesajları doğru bir biçimde kodlaması ve iletmesi, aldığı mesajları hatasız şekilde anlamlandırmasına yarayan etkili tepki verme ve etkin dinleme becerilerinin tümüdür. İletişim becerisi oldukça önemli bir beceridir. Çünkü bir işletmenin üyeleri ancak etkili bir iletişimde buldukları zaman birbirlerinin kişilik, tutum ve değerlerini anlayabilir, bir çalışanda kendisinden beklenenler açıkça ortaya konduğunda işi için daha iyi motive olabilir (Arıkan, 2001: 314-315).

İletişim becerisi, yöneticinin doğru karar ve önlemleri alabilmesi için gerekli bilgilerin toplanmasına, personelin örgüt içerisinde olup bitenlerden haberdar olmasına, şikâyet, istek ve önerilerden yönetimin bilgi sahibi olmasına hizmet etmektedir. Yöneticilerin hızlı ve doğru kararlar verebilmesi, doğru, güvenilir, açık ve net nitelikli bilgilerin zamanında sağlanabilmesine, bu ise yöneticinin etkili bir iletişim becerisine sahip olmasını gerektirmektedir (Şahin, 2007;86).

İyi yöneticiler, yöneticiliğin tek yanlı olmadığını bilir (Nelson ve Economy, 2008: 49). Yöneticilik, çalışanlar, kaynaklar ve yöneticilerin bir bileşimidir. Bu nedenle bu bütünlüğü sağlayabilmek için iletişim kanallarının çok iyi bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Yöneticiler bu noktada iletişimin iki farklı şekilden de faydalanır; sözlü ve sözsüz iletişim. Sözlü iletişim, insanların birbirleriyle iletişimde kullandıkları en önemli tekniktir. Gönderici ile alıcı arasındaki her türlü sözlü konuşmalar buraya dahildir. Sözsüz iletişim ise, beden dili ile yapılan iletişimdir (Kaya, 2009: 98-103). İnsanları anlayabilmek için, sözlü iletişim kadar sözsüz iletişime de yöneticilerin dikkat etmesi gerekir (Fatt, 1998). Bilinen genel bir yargıya göre, söz %7 ses %38, beden dili %55 oranında iletişimde etkili olmaktadır (Kaya, 2009: 103). Özellikle, kültürlerarası ilişkilerde ve çokuluslu çalışanlara sahip yöneticilerin, sözsüz iletişim, kültürel uygulamalar, değerler ve adetler hakkında da bilgi sahibi olmaları oldukça önemlidir (Hua ve Hui 2007: 66).

İletişim, bilgi sağlar, örgüt üyelerini motive eder, bireysel çabaları koordine ve kontrol eder (Arıkan, 2001: 315). Bu nedenle yönetici, iletişim becerisi ile herkese örnek olmalıdır. Kendini iletişim konusunda geliştirmeli, yeni gelişen bilgi ve iletişim teknolojileri konusunda yetiştirmelidir. Bugün, iş yaşamında e-posta, sesli e-posta, video konferans ile uzaktan toplantılar, internet veya telefon ile yöneticiler sadece iş yerindeyken değil, iş dışında da her an çalışanlarıyla iletişim

halinde olabilmektedir. Örneğin, Covid-19 pandemi sürecinde yöneticilerin uzaktan insanları yönetmesi ve yönlendirmesinin önemi daha yakından anlaşılmıştır. Bu kapsamda, yöneticiler çalışanlarıyla sürekli olarak iletişim halinde kalarak bilgilendirmek ve onları hedefe yönlendirmek zorundadır. Motive edilmeleri ve heyecanlandırılmaları şartı ile yönlendirilmiş ve yetkilendirilmiş çalışanlarla başarının yakalanabileceği açıktır.

## 1. 2. Yöneticinin Dinleme ve Anlama Becerisi

“Akıl akıldan üstündür”, “Sen bin bilsen bile bileni dinle” gibi sözler dinleme ve anlama becerisine atfedilir. Elton Mayo’nun “İnsan İlişkileri Okulu” altmış yıl önce, iletişime geleneksel yaklaşımın başarısızlığını kabul etmişti ve getirdiği çözüm dinlemektir. Yöneticilerin kendi anlatmak istedikleri yerine, astların neyi bilmek istediklerini, neyle ilgilendiklerini, diğer bir ifadeyle neye açık olduklarını bulmak niyetinde davranmalıydı. Bunun için sadece dinlemek yetmezdi. Elbette dinlemek ilk kuraldı fakat yeterli değildi ve kendi başına çalışmazdı. Burada önemli olan anlatılanı da anlamaktı (Drucker, 2012: 441).

Dinlemek, anlamaya yönelik gönüllü bir çabayı gerektirmektedir. Dinleme kişiyi anlamak amacı ile kullanılır. Aktif dinleme, kişiyi kullanma amacıyla kullanılırsa sadece bir teknik olur ve olumlu sonuç alınmaz. Çözüm empatik dinlemedir (Katman, 2010: 28). Buna göre, her şey karşındaki insanı anlamakla başlar. Anlamak iyi dinlemekle mümkündür. İyi dinlemek ise insan olmanın en önemli yanıdır.

İyi bir yöneticilik, kendini, çalışanlarını ve müşterilerini dinlemeyi ve anlamayı gerektirir (Kaya, 2009: 72). İyi bir yönetici, sabırla dinleyen kişidir. Bu kapsamda denilebilir ki, yöneticiler duygusal zekaya sahip olmalıdır. Duygusal zekâ, duyguların bilişsel süreçleri kolaylaştırması ve duyguların bilişsel olarak yönetilmesi için duygu ve sonuçları birleştirir

(Yukl, 2004: 193). Yöneticilerin kendilerini tanımaları ve karşısındaki insanları daha iyi anlayabilmelerini sağlar. Özellikle belirsiz çevre unsurları ve diğer olağanüstü durumlar karşısında duygusal tepkilerini kontrol edebilmesini ve özdenetim yapabilmesini kolaylaştırır (Doğan ve Şahin, 2011: 65-66).

Yapılan bir araştırma da, başarılı işletmelerin yöneticilerinin duygusal zekasının yüksek, iletişim, dinleme ve anlama becerilerinin yüksek olduğu ifade edilmiştir (Suhaimi vd., 2014:112). Bu doğrultuda denilebilir ki, yöneticilerin duygularının farkında olması, ifade etmesi ve başkalarının duygularını anlama yeterliliklerinin yüksek olması örgüt içindeki etkinliğini ve başarısını doğrudan etkileyecektir.

### 1. 3. Yöneticinin Soru Sorma Becerisi

İyi bir yönetici iletişim becerisini kullanırken ve çalışanlarını anlamaya çalışırken soru sorar. Soru sormak, yöneticinin eleştirel düşünme, analitik çözümlenme, problem çözme ve yaratıcı olma gibi özelliklerini geliştirir (Büyükalan Filiz, 2009: 169). İyi bir yönetici olmak, karşısındaki kişiden istediğini alabilmek için açık ve kapalı uçlu sorularda etkin olmayı gerektirir (Özer, 2003: 148). Özellikle iş görüşmeleri, işe alım süreçleri, toplantılar gibi soru sormanın en kritik olduğu zamanlarda soru sorma becerisi yöneticinin başarısında kilit bir rol oynar (Nelson ve Economy, 2008: 69).

Soru sormak merak duygusu, araştırma duygusunu hareketli tutar, ve insanların daha yaratıcı ve hep en iyiyi bulma isteklerine yardımcı olur. İyi bir yönetici, karşısındaki kişilere veya çalışanlarına doğru soruları sorabilen, daha iyiyi bulmak için sorgulamalarını sağlayan ve istediği cevapları alabilen kişidir. Örneğin bugün dünyanın en başarılı işletmeleri içerisinde gösterilen, Amazon, Google, Facebook gibi işletmelerin yöneticilerinin soru sorma, sorgulama konusunda en iyi örnekler olduğu

söylenbilir. Her zaman daha iyisini aramak, merak etmek ve araştırmak, kadercı olmamak bu yöneticilerin ortak özellikleri içerisinde sıralanır.

Aynı zamanda yönetici soru sorarak, soru sorulan kişinin cesaretlenmesini, düşünmesini, bilgisini, deneyimlerini ve duygularını daha açık ifade edebilmesini sağlar. Sorular, iletişimin açıklığını ve akıcılığını sağlar. İlişkiyi besler, canlandırır, olumlu duyguları uyandırır (Barutçugil, 2007). Çalışanların kendilerini değerli hissetmesini ve kararlara katılım konusunda fikirlerinin önemsendiği düşüncesini doğurur.

#### 1. 4. Yöneticinin Geri Bildirim Becerisi

Geri bildirim, iletişim zincirinin son unsurudur. Buna göre, iletişim süreci içerisinde hedef kişiden, kaynağa doğru yapılan tüm dönüşler ve tepkiler geri bildirim olarak adlandırılabilir. Bu tepkiler olumlu veya olumsuz olabilir.

Geri bildirimün önemi bugün oldukça yüksektir. Eskiye nazaran çoğu insan, özellikle y ve z kuşağına ait insanlar, geri bildirim ihtiyacı duymaktadır. Gönderilen mesajın iletilip iletilmediği, okunup okunmadığı, çevrim içi olup olmadığı, sosyal medya hesaplarında paylaşım yapıp yapmadığı, beğeni sayısı, yorumlar gibi konular hayatımızın bir parçası haline gelmiştir.

1980 ve 2000 yılları arasında doğanları ifade eden y kuşağı, bugün iş hayatındaki en aktif kuşaktır. Y kuşağı geri bildirim almaktan hoşlanır ve yöneticisinden sürekli olarak geri bildirim bekler. Bu durumda yöneticilerin bu çalışanları daha iyi yönetebilme ve güdüleyebilmesi için geri bildirim becerisini çok iyi kullanması gerekir. Geri bildirim becerisi ile, çalışanlar yöneticinin gözünde nerde olduklarını bilmelerini sağlarken, yöneticilerde, çalışanların kendilerini nasıl bilip



değerlendirdikleri hakkında fikir sahibi olurlar (Taşçı ve Eroğlu, 2008: 29).

Özellikle yöneticiler geri bildirim becerilerini şu amaçlarla kullanmaktadırlar (Kaymaz, 2009: 20);

- Çalışanların kendilerini ve performanslarını tanımaları konusunda fırsat vermek için,
- Çalışanların davranışlarını amaçlar doğrultusunda yönlendirmek ve teşvik etmek için,
- Çalışanları motive etmek, yaratıcılıklarını ortaya çıkarmak ve bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşabilmesi adına doğru yolları göstermek için,
- Ast-üst arasındaki iletişimi kuvvetlendirmek için
- Kişisel gelişimi ve değişimi kolaylaştırmak için kullanırlar.

Geri bildirim ile insanlar kendilerini, düzeylerini ve çabalarının sonucunu görebilir. Yöneticiler, yoğun iş programları arasında geri bildirim becerisini kullanarak, çalışanların dikkatlerini amaç doğrultusunda toplayabilir. Etkin bir geri besleme ile yönetici, çalışanlarına yardımcı olmayı amaçlar, belirli ve ayrıntılıdır, açıklayıcıdır, bilgi paylaşıcıdır, kişileri olumlu davranışlara yöneltir ve gözlemler (Arıkboğa, 2013: 184). Bu nedenle yöneticiler, çalışanların motivasyonları ve iş tatminlerini sağlamak için (Taşçı ve Eroğlu, 2008: 34) bu becerilerini sıklıkla kullanmalıdır.

### **1. 5. Yöneticilerin Destek Olma ve Enerji Verme Becerisi**

İyi bir yönetici, insanlara heyecan ve esin aşılar, enerji verir (Nelson ve Economy, 2008). Yöneticinin temel amaçlarından birisi, çalışanların yaşadıkları sorunları ve belirsizlikleri görmek ve onları gidermektir. Çünkü bu durum çalışanların performanslarını, verimliliklerini ve

morallerini düşürmektedir. Bu nedenle, iyi bir yönetici çalışanlarının sahip olduğu enerjiyi ve aktiviteyi harekete geçirerek, işletmenin amaçları doğrultusunda kullanabilmelidir. (Şahin, 2007: 87).

İş hayatında her zaman bahsedilen güler yüzlü olma konusu yöneticiler içinde geçerlidir. Yöneticilerin her koşulda ve durumda güler yüzlü ve sempatik olması gerekir. Çünkü gülümsemek, seni anlıyorum, seni takdir ediyorum, sana saygı duyuyorum demektir (Kaya, 2009: 71-72). Thompson (1998)'un yaptığı bir araştırmasında başarısız yöneticilerin özellikleri ile ilgili beş önemli sebep belirtmiştir;

- Durum ve koşullara uyum sağlayamamak,
- Diğer insanlarla geçinememek,
- Biz değil, ben merkezli olamk,
- Başarısızlıklarından kurtulmayı becerememek
- Hızlı karar verip, harekete geçirmeye çekinmektir.

İyi bir yönetici, çalışanlarına destek olur, işletmeden elde ettikleri kazançların yüksek olduğu hissettirir. Çalışanların motivasyonlarını yükselterek, gönüllü çalışmalarını sağlar. O halde denilebilir ki, yöneticilerin esnek olması, insanlar ile uyum sağlayabilmesi, gerektiğinde arkadaş olabilmesi ve görev ve sonuçlara odaklanabilmesi gerekmektedir (Siebert, 1994: 34).

Yöneticiler, çalışanlarıyla iletişim kurarken, onların enerjisini hisseder, kendinde toplar, çoğaltır ve çalışanlara daha yüksek bir enerji olarak geri verir (Nelson ve Economy, 2008: 20). Bu rolü sayesinde, çalışanlarının sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılar ve aralarındaki uyumu güçlendirir (Barutçugil, 2004: 266). Bu bağlamda karşılıklı güvenin oluşturulduğu işletmelerde, çalışanlar yöneticilerine güvenir (Tokgöz ve Seymen, 2013: 63), söylediklerini dikkate alır ve destelerini daha yakından hisseder. Bu durum çalışanların yaptıkları

işten doyum almalarına ve kuruma olan bağlılıklarının artmasına neden olabilir.

### 1. 6. Yöneticilerin Sorun Çözme Becerisi

Yöneticiler, sorun çözen kişilerdir. Sorun, belirlenen amaçlara ulaşma konusunda, ortaya çıkan engellerdir (Mortaş ve Safran, 2004).Yöneticilerin sorunları çözerken, çeşitli yeteneklerini, inançlarını, tutumlarını, sezgilerini, bilgilerini ve önceki tecrübelerini koordine ederek süreci yönetmesi gerekir (Çelik ve Yurdakul, 2009).

Yöneticilerin görevlerinin büyük bir kısmı sorun çözme ile ilgilidir. Sorunla karşılaşmayan işletme bulmak zordur. Küçük veya büyük her türlü problem ile baş edebilme becerisi yöneticinin başarısını da gösterebilir. Ayrıca, sorunlar her zaman olumsuz durumlara da neden olmaz, sorunların geliştirici ve daha iyiyi bulma konusunda itici bir rolü de bulunmaktadır (Ada vd., 2010: 156). Örneğin, Covid-19 pandemi sorunu, ülke olarak salgın hastalık konusunda eylem planları geliştirilmesine, tekrar böyle bir pandemi söz konusu olduğunda daha iyi bir kriz yönetimi sağlanmasına, halkın bilinçlenmesine ve bütünleşmesine katkı sağladığı görülebilir.

D’Zurilla ve Goldfried (1971), dünyada iyi sorun çözenlerin, sorunların özünü iyi anlayanlar olduğunu belirtmişlerdir. Buna göre, kişi sorunun çözümü konusunda ne kadar çok bilgiye hakimse sürecinde o kadar başarılı olacağı varsayılmaktadır. Burada yöneticiler için önemli olan, sorunlardan kaçmaması, görmezden gelmemesi ve sorunların varlığını kabul etmesidir.

Koberg ve Bagnal (1981), sorun çözme becerisine sahip olan yöneticilerin, daha yenilikçi, girişken, düşüncelerini kolaylıkla söyleyebilen, kendine güveni olan, rahat ve duygusal insanlar olduğunu belirtmişlerdir(Akt: Karabulut vd., 2009). Bununla birlikte, yöneticilerin

sorunları çözerken, sürece sorunlara sahip çalışanları da katması ve onların kararlarını önemsemesi de oldukça önemlidir. Böylece, ortak bir noktada uzlaşılması sağlanır. Karar verirken ve uzlaşma sağlarken yönetici, herkesin gönlünü kazanmalı ve sorunu en kısa zamanda, en az maliyetle çözüme kavuşturmalıdır (Özer, 2003).

Günümüz iş dünyasında, sorun çözmek becerisi, yaratıcılık ve yenilik becerisiyle de ilişkilendirilmektedir (Mortaş ve Safran, 2004). Özellikle teknoloji ve bilgi çağı dediğimiz bu dönemde, yöneticiler işletmelerini sürekli olarak yenileyip dönüştürmelidir. Bu konuda karşısına çıkan sorunların çözümünde üstlendiği roller hem işletme hem de çalışanlar için oldukça kritiktir. İyi bir yöneticinin sorunları en kısa sürede çözmesi, hızlı karar alıp uygulaması büyük bir avantaj olacaktır.

### **1. 7. Yöneticinin Karar Verme Becerisi**

Karar verme, alternatifler arasından en uygun olanın seçimidir ve yaşamsal bir öneme sahiptir. Denilebilir ki bir yönetici, önem düzeyi yüksek veya düşük sürekli olarak karar verir. Kararlarının isabet derecesi ise işletmenin geleceği için kritik bir önem taşır (Özer, 2003).

Her karar bir seçimdir. Yöneticilerin yaptığı her seçim, tavır ve davranış ise bir karar vermedir (Koçel, 2014). Yöneticilerin kararları, yöneticilerin kişisel değerleri, tecrübeleri, amaçları ve yönetim tarzı ile yakından ilişkilidir. Genellikle verilen kararlar problem çözme odaklıdır (Shahzad, 2010).

Yöneticiler karar verirken bir takım roller üstlenir. Bunlar girişimci, kriz yönetici ve müzakereci ve kaynak dağıtıcı rolleridir. Buna göre yöneticiler, yenilik için fikirler geliştiren ve proje başlatan, krizler ve çatışmaları iyi yöneten ve arabulucu olabilen ve işletmenin kaynaklarını adaletli bir şekilde dağıtan, çalışanlar, rakipler ve sendikalarla ilişkileri yürüten ve temsil eden faaliyetleri yürütür (Rüzgar ve Kurt, 2013: 40).

İyi bir yönetici karar vermenin rollerini en iyi şekilde uygulayan ve doğru seçimleri yapan yöneticilerdir.

Mintzberg'e göre yöneticiler karar alırken değişen ve gelişen pazar koşullarına duyarsız kalmayarak, yenilikleri takip edip işletmesine uygulayabilmeli, hatta bazen yenilik konusunda saldırgan strateji uygulayarak değişimde öncü olmalıdır. Bu dönüşümü sağlarken yöneticilerin astlarını iyi tanıyarak onları sahip oldukları yeteneklere göre en faydalı olabilecekleri işlere dağıtmaları da karar sürecinin önemli bir adımıdır (Akt: Rüzgar ve Kurt, 2013). Yöneticiler karar alırken, gelecekteki belirsizlikleri tahmin eder, rakipleri analiz eder, ve karar sorunlarına karşı eldeki tüm verileri sistematik bir şekilde değerlendirir. Ayrıca, kararlarının isabetli ve zamanlı verebilmesini sağlayacak ve riskleri ortadan kaldırmaya yönelik etkin bir haberleşme ağını kurar ki, bu sayede alacağı geribildirimler ile daha gerçekçi, amaca yönelik, isabetli ve zamanlı kararlar alabilirler (Koçoğlu, 2010: 82).

Kanter'e göre (1992) yöneticiler karar alırken sezgilerine de bağlıdır. Birçok üst düzey yönetici, iyi stratejik kararların eldeki verilerin kantitatif (niceleyici) analizinden çok sezgilere dayanılarak verildiğine inanırlar (Shahzad, 2010). İyi sezgilerde çoğunlukla yöneticilerin tecrübelerinden gelir. Bu ise, yöneticiliği diğer mesleklerden ayıran bir özelliktir (Harrison, 1996). Yöneticilik, bu doğrultuda tamamıyla bir karar verme faaliyeti olarak görülebilir. Başarılı işletme örneklerine ve yöneticilerine bakıldığında, bu işletme ve yöneticilerin rakiplerine nazaran, daha doğru, daha hızlı kararlar alan, aldıkları kararları daha verimli bir şekilde uygulayanlar oldukları görülmektedir. Sonuç olarak denilebilir ki, bütün yönetsel sorumluluklarda, yönetme ve liderlik edebilme kabiliyeti, ilk olarak etkin kararlar verebilme ile geliştirilebilir, çünkü kararlar eylemlerin temellerini oluşturmaktadır (Rausch, 2003: 979).

### 1. 8. Yöneticilerin Kendine Güven, İkna ve Politik Becerisi

Güven, bugünün işletmelerinde vazgeçilmez bir unsurdur ve adeta her şeyi birbirine bağlayan tutkal gibidir (Barutçugil, 2004). Başarılı bir örgütsel güven için, yöneticiler ilk kendilerine güvenmelidir. Çünkü, kendine güvenen yöneticilerin peşinden gidenlerde kendine güvenirler. Yöneticiler kararsız ve kendinden emin olmazlarsa çalışanları da benzer özellikleri gösterir (Nelson ve Economy, 2008).

İyi bir yönetici, kendine olan güveni, duruşu, beden dili, konuşması vb. araçlarıyla çalışanlarını veya müşterilerini yönlendirebilen, ikna eden ve istediği gibi kullanan kişidir. Bu onun ikna ve politik becerisinden kaynaklanır. Çalışanlarını ve müşterilerini etkileme düzeyini arttıran politik beceri ile yöneticiler, hangi durumlarda hangi stratejilerin ve taktiklerin işe yaracağını bilirler (Atay, 2010). Özellikle, ikna ederken sözlü-sözsüz mesajlar ve onlara ilişkin ayrıntılar, bireysel, toplumsal ve kültürel etmenlere göre farklılaşabileceğini bilmektedirler. Yönetici, hangi kişi için hangi aracın etkili olabileceğın görebilen kişidir. Bu sayede, çalışanları savunmaya geçirmeden, amaçlar doğrultusunda yönlendirebilirler (Oyman, 2014: 128).

İkna ve politik becerilerini kullanırken yöneticiler bir takım taktikler kullanırlar. Yukl ve diğerleri bu taktikleri şu şekilde sınıflandırmışlardır (Akt: Eroğlu ve İspir, 2006); çalışanlara gerçekçi sonuçları ve argümanları gösterme, çalışanların hayallerine ve değerlerine odaklanma, çalışanların önerilerini dikkate alma, çalışanlara kendilerinin değerli olduğunu hissettirme, doğal ilişkileri kullanma, çalışanlar ile işbirliği yapma ve yardım isteme, baskı ve tehdit uygulama yöntemlerini kullanabilirler.

Yapılan araştırmalarda, yöneticilerin güven, ikna ve politik becerilerinin işletmelerin örgütsel performansını arttırdığı belirtilmiştir. Bu beceriler

yöneticinin şöhreti üzerinde de etkiye sahiptir. Bu becerilerini etkili bir şekilde kullanan yöneticilerin daha tanınır olduğu yapılan araştırmalarda ortaya konmuştur (Liu vd., 2007). Özellikle günümüz işletmelerinin başarılı bir şekilde yönetilebilmesi için, yöneticilerin kararlı, kendinden emin, ikna etme tekniklerini kullanabilen, insanları istediği gibi kullanabilen lider ruhlu yöneticiler olması önem taşımaktadır.

### **1. 9. Yöneticilerin Müzakere Becerisi**

Her insan ayrı bir dünyadır. Farklı insanlar farklı şekillerde yönetilmelidir veya yönetilmeye çalışılmalıdır (Drucker, 2012). Müzakerecinin her zaman ilk önce işletmenin yöneticisi olması istenir. Çünkü yöneticilerin işletmesini ve çalışanlarını en iyi tanıyan kişi olduğu varsayılır (Ertürk, 2012).

Müzakere kavramı, iki ya da daha fazla tarafın bir ya da daha fazla konuda karşılıklı olarak kabul edilebilir bir çözüme ulaşması süreci şeklinde tanımlanmaktadır. Müzakerenin en basit anlamı, diğerlerinden istediğinizi elde etmektir (Yıldırım vd., 2013: 2279). Karşılıklı bir anlaşmadır. İkna etme ve çatışma ile başa çıkmanın bir yöntemidir (Manning ve Robertson, 2004).

Müzakere süreci, sadece işbirliğini değil, taviz vermeyi, fedakarlık göstermeyi ve çatışmayı da içinde barındırır. Müzakere her zaman orta yolu bulmak adına yapılır ve yöneticilerin her zaman karşılaştığı kriz, çatışma ve problem çözme durumlarında kullanması gereken bir beceridir. Bu nedenle etkili bir şekilde müzakere edebilme yeteneği, gerekli bir iş yaşamı becerisi olarak kabul edilmektedir. (Yıldırım vd., 2013: 2279).

İyi bir yönetici, müzakere becerisini kullanırken adaletli bir şekilde davranması beklenir. İşletmelerde, problemlerin iş sürecine yansıtılmadan ve motivasyon kaybı olmadan çözüme ulaşmaları

yöneticilerin müzakere sürecinde dürüst davranmasıyla gerçekleşebilir. Bu süreçte yöneticiler iletişim ve empati becerilerini de kullanır çünkü müzakere taraflarını tanımak, ortak paydalarını, motivasyon kaynaklarını bilmek müzakere sürecinin başarıya ulaşması için önemlidir (Özgan, 2010). Özellikle farklı kültürleri içeren müzakerelerde yöneticilerin insan ilişkileri becerisini çok iyi bir şekilde kullanarak hoşgörülü ve toleranslı olması istenir. Farklı kültürleri tanıyan, saygı gösteren ve hoşgörülü olan yöneticiler daha az sorunla karşılaşabilir. Yetkin olamama, bahane üretme, ilgi göstermeme, kabul etmeme, itiraz ve saldırma davranışları ile karşılaştıklarında, kolaylıkla çözümü bulabilir ve bu karşılıklı olarak hoş duyguların ortaya çıkmasını sağlayabilir (Özel, 2008).

İyi bir yönetici, müzakere sürecini fırsata çevirebilir. Çatışma ve engelleri işletmenin enerji ve yaratıcılık kaynağı haline dönüştürebilir (Barutçugil, 2004: 122). Bu nedenle yöneticilerin etkili bir müzakere gerçekleştirilmesini sağlamak için güvenli ve çözümden yana olma anlayışının egemen kılındığı bir örgüt yapısının ve kültürünün oluşması için liderlik yapımları beklenmektedir (Yıldırım vd., 2013).

### **1. 10. Yöneticilerin Toplantı Yönetimi Becerisi**

Toplantı, birden fazla kişinin, bir sorun, olay ya da durum hakkında görüşme yapmak amacıyla bir araya gelmeleridir (Karabulut, 1996). Toplantılar iyi bir iletişim ortamıdır, çözüm yeridir ve yönetim sanatının kalbidir (Barker, 1999: 11).

Eskiye nazaran yönetim anlayışı bireysellikten ziyade takım anlayışına dönüşmüştür. Bu anlayış gereği olarak takımların sürekli olarak toplantı yapması gerekmektedir (Kaya, 2009: 226). Popüler söylentilere göre ise, yöneticilerin çalışma sürelerinin %90'ı toplantılarda geçmektedir. Bu nedenle iyi yönetilen bir toplantının sayısız faydası varken, iyi yönetilmeyen toplantıların zaman tuzakları olduğu belirtilir. Buna



rağmen yöneticilerin toplantılardan vazgeçmemelerin nedenleri, onların bazı özelliklerinden dolayıdır (Çetin, 2008: 17). Buna göre, toplantılar en etkin iletişim aracıdır, çalışanların kararlara katılımını sağlar, sorunları çözüm aracıdır, takım çalışmasına imkan doğurur ve örgütsel öğrenmenin vazgeçilmez yöntemidir.

Şu bir gerçektir ki, yöneticiler sorunların birçoğunu ancak çalışanlarıyla yüz yüze gelerek halledebilir. Toplantı yapmak bir sanattır. Tüm bilgilerin çalışanlara aktarılması için en iyi seçenektir ve iyi bir ikna aracıdır. Takımlar arasında sinerji oluşturur, fikirleri yarıştıırır, yenilikleri ortaya çıkarır. Bu nedenle etkili bir yönetim aracıdır ve iyileştirilmesi gereken bir beceridir (Efil, 2010).

İyi bir yönetici, toplantı yönetimi becerisine sahip olmalıdır. Bunun için takım dinamiklerini belirlemesi, görevleri tanımlaması, amaçların başarılabilmesi için süreçlere dair aşamalarının belirlenmesi, kurumsal bilgilerin toplanması ve aktif hale getirilmesi, çalışanların enerjisini ve dikkatini toplayarak işbölümü yapması gerekmektedir. Bunları yaparken aynı zamanda yöneticiler, daha sonra yapılacak toplantılar için çalışanların yetenek ve kapasitelerini artırıcı eğitimlerde düzenlemelidir (Öktem ve Özdemir, 2013). Yöneticilerin toplantıların zaman tuzaklarından kurtularak, daha sonuç odaklı ve verimliliği yüksek toplantılara dönüşebilmesi için sürekli iyileştirilmelerde bulunması gerekebilir. Özellikle toplantılarda gündem başlıklarının aciliyet ve önem düzeyine göre belirlenmesi ve önceden iyi bir hazırlık yapılması toplantıların etkinliğini artırabilir (Çetin, 2008).

Bununla birlikte toplantılar başladıktan sonra, katılımcıların düşüncelerini alması, ortak anlayışı yakalaması, yaratıcı fikirler için katılımcıları cesaretlendirmesi, herkesin fikirlerini öğrenmek için oylama veya anket yapması, örnek istemesi, farklılıkları gözeterek empati ve rol

değişimi yapması yöneticilerden beklenmektedir (Çetin, 2008). Toplantı süresinin iyi ayarlanması, ara zamanlarının geçirilmemesi de bu süreçte dikkat edilmesi gereken hususlar arasındadır.

### **1. 11. Yöneticilerin Protokol Becerisi**

Protokol becerisi, insan ilişkileri becerisi içinde en önemli olan becerilerden birisidir. Yöneticinin iç ve dış çevresinde temsil yeteneğini gözler önüne serebilir. Bir yönetici içerde ve dışarda işletmesini en iyi şekilde temsil edebilen kişidir.

Protokol, kamusal alanlarda törensel ve resmi davranış kullarının bütünüdür. Yöneticinin protokol becerisi, temsil yeteneğiyle ölçülür. Bu kapsamda yapılan araştırmalarda, yöneticilerin başarısının %34 temsil niteliğinin (protokol), %33 bilgi ve becerisinin ve %33 ile kişiliğinin oluşturduğu ifade edilmektedir (Aytürk, 2012: 10-11). Bu verilere bakıldığında ise, protokol becerisinin yöneticilerin en az bilgi ve tecrübeleri kadar önemli olduğu görülmektedir.

Yönetim düzeyleri açısından düşünüldüğünde protokol becerisi en üst yönetimin işidir. İşletmenin vizyon ve stratejilerine yön veren üst yöneticiler, rakipler ve uluslararası çevrede işletmelerini en iyi şekilde pazarlayabilme becerisine sahip olmalıdır (Rüzgar ve Kurt, 2013).

İşletmeler için düşünüldüğünde protokol kurallarının uygulandığı yerler, yöneticilerin makam odaları, resmi otomobilleri, toplantılar, törenler, resmi davetler ve etkinliklerdir (Aytürk, 2012). İşletmelerin başarılı bir şekilde yönetilebilmesi için hem iç hem de dış ilişkilerin belirli bir protokol ve resmiyet içinde gerçekleşmesi gerekir. Protokol kuralları olmasa işletme içi ve işletmeler arası ilişkiler sağlıklı ve sürdürülebilir olamaz. Bu konuda en büyük fedakarlığı yöneticiler gösterirler. Bu yüzden yöneticilik bir feragat ve fedakarlık mesleği olarak ifade edilebilir (Kaya, 2009: 246).

Protokol, yöneticilerin işletmelerine ve devletine hak ettiği saygı ve itibarı yansıtması açısından da oldukça değerlidir. Yöneticilerin protokol ve sosyal davranış kurallarına önem vermemesi ve bunlara uymaması; önce kendisinin, sonra taşıdığı unvanın, çalıştığı kurumun ve temsil ettiği makamın itibarını düşürür (Aytürk, 2012: 11). Bu nedenle iyi bir yönetici, nasıl hitap edileceğini, nasıl etkili konuşulacağını, insanları birbirleriyle nasıl tanıştıracacağını, nasıl selam vereceğini, nasıl tokalaşacağını, karşılama ve uğurlama kurallarını, makamda nasıl davranacağını, nasıl yemek yiyeceğini, teşekkür edeceğini ve nasıl giyineceğini bilen kişidir (Kaya, 2009: 252-264). Örneğin, giyilen kıyafet, kamusal ve toplumsal yaşamda iyi ilişkilerin kurulmasında ve kişinin saygınlığının artmasında önemli bir etkidir. Çünkü, giyim kişinin imajıdır. İyi giyinen bir kişi, her şeyden önce kendine ve başkalarına saygısı olan kişidir. Bu yüzden, iyi giyinen bir kişi, başkalarıyla olan ilişki ve iletişime daima artı puanla başlar. Bu nedenle yöneticilerin her alanda daima iyi giyimli olmaları beklenir (Aytürk, 2012: 140-151).

## Sonuç

Dünyada her şeyin değiştiği gibi yöneticilik mesleğine yüklenen anlam ve değerlerde değişmiştir. Üstelik bu değişim öyle hızlıdır ki, insanların, çalışanların ve toplumların beklentilerine göre şekil değiştirmektedir. Bu nedenle yöneticilerin sürekli olarak eğitimleri, tecrübeleri, bilgi ve becerilerini yenilemesi, güncellemesi ve geliştirmesi ihtiyacı doğmaktadır. Bugün yöneticilik kavramına yüklenen anlam ve sorumluluk öyle fazladır ki, bu durum yöneticilerin mükemmel olması gerektiğine dair bir algı oluşturmaktadır.

Bunlarla birlikte, küreselleşme, yenilik, teknoloji, rekabet gibi olgular çalışanları ve tüketicileri daha bilgili ve nitelikli hale dönüştürürken, her

biri farklı bir dünya olan bu insanlara iş gördürmek de sıradan niteliklerin ötesinde farklı beceriler gerektirmiştir. Yöneticilerin sahip olması gereken birçok beceri vardır ama belki de bunlardan en önemlisi insan ilişkisi becerisidir. İnsanları anlamak, onları motive etmek, cesaretlendirmek, yönlendirmek ve tatmin etmek artık yöneticinin en asli görevleri arasındadır. İnsan ilişkileri becerisi ile yönetici çalışanlarını, müşterilerini ve rakiplerini daha iyi yönetebilecektir. İnsanlara önce insan oldukları için eşit ve doğru bir şekilde davranılması gerektiğini varsayan bu beceri, insanların kendini değerli hissetmesine ve kuruma karşı iyi duygular benimsemesine imkan vermektedir. Bu nedenle daha iyi bir yönetim için daha insancıl bir yönetimin olması gerekmektedir. İnsanları anlamak, dinlemek, destek vermek, enerji vermek, ikna edebilmek, sorunlarını çözüme kavuşturabilmek başarılı bir yönetimin olmazsa olmazları arasında sayılmaktadır.

İşletmeler bir bakıma, yöneticilerinin yansımasıdır. Bugünün başarılı işletmelerine baktığımızda, arkalarında başarılı yöneticilerin olduğunu görebiliriz. İnsan ilişkileri becerisini iyi kullanan yöneticilerin yönettiği işletmelerde, örgütsel bağlılık ve işe adanmışlık yüksektir. İşten alınan doyum fazladır. İşe ve işletmeye karşı yabancılaşma, siniklik, tükenmişlik, adaletsizlik azdır. Çalışanlar ile yöneticiler arasındaki ilişkiler ve iletişim kuvvetlidir. Katılımcı ve demokratik bir yönetim ortamı mevcuttur. Takım çalışması performansı ve biz başarısı yüksektir. Sıcak ve dostça kültür ve iklim ortamı görülmektedir. Bu kapsamda son olarak diyebiliriz ki, artık emreden ve tek başına kararlar alan otokratik yöneticiler yerine, daha insancıl, demokratik ve yetenekli beceriler hem çalışanların, hem işletmelerin hem de ülkemizin en önemli ihtiyacıdır.

### Kaynakça

- Ada, Ş., M. Dilekmen, B. Alver ve İ. Seçer, (2010) “İlk ve Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerilerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 16(2), ss.153-166.
- Arıkan, S., (2001) “Yöneticilerin Mevcut Liderlik Davranışları İle Astların Bekledikleri Lider Davranışı Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 15.
- Arıkboğa, Ş. (2013), Yönetim Becerileri, Der Yayınları, İstanbul.
- Arslan, Metin, (2014), Yönetim Organizasyon Ders Notları, Harran Üniversitesi, Şanlıurfa.
- Atay, Salim (2010), “Geliştirilebilir Yönetim Becerisi; Teorik ve Ampirik Yönleriyle Politik Yeti”, Amme İdaresi Dergisi, 43(2), ss.65-80.
- Aydın, A. H. (2001), “Yönetimin Fonksiyonları”, (Edt); Salih Güney, Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın, Ankara.
- Aytürk, N., (2012), Protokol Yönetimi; Kamusal Yaşamda Protokol Kuralları, 6. Baskı, Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Dergisi, Ankara.
- Barker, A., (1999), Daha İyi Nasıl Toplantı Düzenleme, (Çev.) Ali Çimen 1.Baskı, Timaş Yayınları, İstanbul.
- Barutçugil, İ. (2007), “Doğru Soruları Sormasını Bilmek” [http://www.rcbadoor.com/precision\\_questioning.htm](http://www.rcbadoor.com/precision_questioning.htm) erişim tarihi 27.03.19.
- Büyükalın F. S., (2009), “Soru Cevap Yöntemi Eğitiminin Öğretmenlerin Soru Sorma Bilgisi ve Soru Sorma Tekniklerine Etkisi” Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 3, ss. 167-195.
- Çelik, C., Yurdakul, M. (2009) “Hastane Yöneticilerinin Problem Çözme Becerileri: Bir Alan Araştırması”, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18(1), ss. 95-108.
- Çetin, C. (2008), “Yöneticilerin Toplantı Yönetimi Becerileri ve Çalışanların Kararlara Katılma Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi”, İstanbul Ticaret Odası, İstanbul.
- De-Hua, W., Hui, L. (2007) “Nonverbal Language in CrossCultural Communication”, Sino-US English Teaching, 4(10), ss.66-60.
- Doğan, S., Şahin, F. (2011), “Yönetimsel Güçlülük ve Etkililik: Kavramsal Bir Çalışma” Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25(2), ss.61-85.
- Drucker, P.,(2012), Yönetim, Çev: İlker Gülfidan, Optimist Yayınları, İstanbul.
- Durukan, H., (2003), “Yönetimde İnsan İlişkileri”, Kastamonu Eğitim Dergisi, 11(2), ss. 277-284.
- Efil, İ., (2010), İşletme Organizasyonu ve Ekip Yönetimi, Dora Yayıncılık, Bursa.
- Eren, Erol (1993), Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Ertürk, E. M., (2012), Örgütsel Çatışma, Örgüt Sosyolojisi, Edt: Memet Zincirkıran, Dora Yayıncılık, Bursa.
- Fatt, T. J. (1998) “Nonverbal Communication and Business Success”, Management Research News, 21(4/5), pp.1-10.

- Harrison, E. F. (1996) “A Process Perspective on Strategic Decision Making”, *Management Decision*, 34(1), pp. 46-53.
- Karabulut, E., E. Kuru, A. Pular, (2009), “Beden Eğitimi Öğretmenliği Bölümü Öğrencilerinin Problem Çözme Becerilerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi” , *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi* 3(3).
- Karabulut, S., (1996), *Çağdaş Yöneticiye Yeni Ufuklar, Yönetimde 3 Boyut: Zaman, Toplantı, Stres Yönetimi, Araştırma Koordinasyon Merkezi, İstanbul.*
- Katman, H. A. (2010), “Okul Yöneticilerinin Empatik Eğilimlerinin İncelenmesi: Isparta İl Merkezi Örneği”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta.*
- Katz, R. L, (1955), “Skills of an Effective Administrator,,” *Harvard Business Review*, 33(1), 33–42. [http://www.sagepub.com/upm-data/45968\\_Chapter\\_3.pdf](http://www.sagepub.com/upm-data/45968_Chapter_3.pdf)
- Kaymaz, K., (2009), *Performans Değerleme ve Çalışan Verimliliği, Dora Yayıncılık, Bursa.*
- Keith D., (1971), *İşletmelerde İnsan Davranışı, Örgütsel Davranış, Arizona State University Press, United States.*
- Koçel, T., (2014), *İşletme Yöneticiliği, 15. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.*
- Koçoğlu, E. (2010), “İşletmelerde Yöneticilerin Karar Verme Süreci Ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanımı: Ankara İli Örneği”, *Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.*
- Liu, Y., G. R. Ferris, R. Zinko, P. Perrewe, B. Weitz, J. Xu, (2007), “Predictors and Outcomes of Political Kill and Reputation in Organizations”, *Journal of Vocational Behavior*, 71, pp.46-165.
- Mortaş M., B. Safran (2004), *Yöneticilerin Problem Çözme Davranışlarını Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma”, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi 2, ss. 143-172.*
- Nelson, B., P. Economy, (2008), *Yöneticilik For Dummies, Doğan Kitap, İstanbul.*
- Oyman, M., (2014), *İkna Edici İletişim, Anadolu Üniversitesi Açık öğretim Fakültesi Yayını No: 1479, Eskişehir.*
- Öktem, M. K., A. M. Özdemir, (2013), “Toplantı Yönetimi; Kamu Yönetiminde Karar Almanın Dayanılmaz Hafifliği” *Sosyo-Ekonomi Dergisi, ss.221-242.*
- Özdemir, S., (2009), “Etkili Yöneticilik ve Personel Geliştirme Faaliyetleri: Azerbaycan, Kazakistan ve Rusya Örnekleri”, *Journal of Azerbaijani Studies, 550-557.*
- Özel, E. (2010), “Farklı Kültürlerden Yöneticilerin Müzakere Tarzlarının Karşılaştırılması (Türk Ve Amerikan Yöneticilerinin Karşılaştırılması)” *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.*
- Özer, K., (2003), *Gerçekçi Yönetişim, Sistem Yayıncılık, İzmir.*
- Özgan, H., Ç. Celik, F. Bozbayındır (2010), “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Müzakere Becerilerinin İncelenmesi” *Bayburt Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi 5(1-2).*

- Rausch, E. (2003). "Guidelines for Management and Leadership Decision", *Management Decision*, 41(10), pp.979-988.
- Rüzgar, N., M. Kurt, (2013), "Yöneticiler Aslında Ne Yapar? Yönetici Rollerini Hakkında Bursa Merkezli İşletmelerde Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5/4, ss. 35-49.
- Shahzad, S., A., R., Ghazi, H., S.R., Khan, S. (2010) "Impact of Heads Decision Making Managerial Skill on Students Academic Achievement" *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 2(6), pp. 399-411.
- Siebert, A. (1999), *Kişiliğin Gücü*, Çev: Elvan Uysal, Beyaz Yayıncılık, İstanbul.
- Sökmen, A., (2010), *Yönetim ve Organizasyon*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Suhaimia, A. W. Marzukia N. A., C. S. Mustafa, (2014), "The Relationship between Emotional Intelligence and Interpersonal Communication Skills in Disaster Management Context: A Proposed Framework" *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 155, pp.110-114.
- Şahin, A., (2007) "Türk Kamu Yönetiminde Yönetimsel İletişim ve Bu Konuda Düzenlenen Bir Anket Çalışmasının Sonuçları", *Maliye Dergisi*, 152, ss. 82-84.
- Şahin, A., (2010), "Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik", *Maliye Dergisi*, 159, ss.21-35.
- Şimşek, M. Ş. , (2002), *Yönetim ve Organizasyon*, 8. Baskı, Günay Ofset, Konya.
- Taşcı, D., E. Eroğlu, (2008), "Kurumsal İletişim Kalitesinin Oluşmasında Yöneticilerin Geribildirim Verme Becerilerinin Etkisi" *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*,5(2).
- Thompson, B. L. (1998), *Yeni Yöneticinin El Kitabı 1*, Çev: V. G. Diker, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Tokat, B., Aşkun İ. C., (2003), *İşletmelerde Yönetim ve Örgüt*, Eğitsel Yayın, İstanbul
- Tokgöz, , O., Aytemiz S., (2013) "Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma" *Öneri Dergisi*, 10(39), ss.61-76.
- Tony M., Bob Robertson, (2004),"Influencing, Negotiating Skills and Conflict-Handling: Some Additional Research and Reflections", *Industrial and Commercial Training*, C.36, S.3.
- Tosun, K. (1990), *Yönetim Ve İşletme Politikası*, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.
- Yıldırım, M. C., A. Kaya, R. Balay, S. Yılmaz (2013), "Okul Müdürlerinin Müzakere Becerilerine İlişkin Bir Analiz", *Turkish Studies-International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic* 8(8), ss.2277-2289, Ankara.
- Yukl, G. (2004) "Leadership in Organizations" *Managerial Traits and Skills*, Prentice Hall, New York.