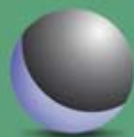


Prof. Dr.  
Acar Baltaş



BALTAş GRUBU  
İNSAN VE DEĞİşİM

# YENİ YÖNETİCİNİN EL KİTABI



Remzi Kitabevi

PROF. DR.  
ACAR BALTAŞ

---

YENİ YÖNETİCİNİN  
EL KİTABI



Remzi Kitabevi

YENİ YÖNETİCİNİN EL KİTABI / Prof. Dr. Acar Baltaş

© Remzi Kitabevi, 2006

Her hakkı saklıdır.

Bu yapıtın aynen ya da özet olarak  
hiçbir bölümü, telif hakkı sahibinin  
yazılı izni alınmadan kullanılamaz.

*Yayına hazırlayan:* İdil Sevil

*Düzeltili:* Buket Öktülmüş

*Kapak tasarımı:* Ömer Erduran

ISBN 978-975-14-1185-3

BİRİNCİ BASIM: Ocak 2007

ON BEŞİNCİ BASIM: Temmuz 2023

---

Remzi Kitabevi A.Ş., Akmerkez E3-14, 34337 Etiler-İstanbul

Sertifika no: 10705

Tel (212) 282 2080 Faks (212) 282 2090

www.remzi.com.tr post@remzi.com.tr

Baskı ve cilt: Seçil Ofset, 100. Yıl Mah., Matbaacılar Sitesi

4. Cad. No: 77 Bağcılar-İstanbul

Sertifika no: 44903 / Tel (212) 629 0615

# İçindekiler

Önsöz .....	5
<b>1</b> Değişime istekli ol.....	8
<b>2</b> Karşılıklı bağımlılığı teşvik et .....	12
<b>3</b> Güven ortamı yarat.....	16
<b>4</b> İyimser ve yapıcı ol .....	20
<b>5</b> Etkile ve ikna et .....	24
<b>6</b> Karar ver ve uygula .....	28
<b>7</b> Delege et .....	32
<b>8</b> Toplantılardan verim al .....	34
<b>9</b> Daha çok dinle .....	38
<b>10</b> Geribildirim ver .....	42
<b>11</b> Motivasyonu anla.....	46
<b>12</b> Performansı düzenli olarak yönet ..	50
<b>13</b> Güçlü yönlere odaklan, doğruları yakala .....	54
<b>14</b> Başarısızları ayır .....	58
<b>15</b> Güçlü bir şekilde konuş.....	62
<b>16</b> Yolunuz açık olsun.....	66



# Önsöz

## Yeni Yöneticinin El Kitabı

Yönetim basamağına attığınız ilk adım için sizi kutlarım. Sıkı çalışmanız sonuç verdi ve kurumunuzun amaçlarına ulaşması için ekip arkadaşlarınıza yol gösterme, onları yönetme sorumluluğunu üstlendiniz. Hiç şüphesiz bir iş lideri olarak seçilmenizde çalışkanlığınızın yanı sıra bilgi ve becerilerinizin de büyük rolü oldu. Bu yeni görevinizin sizden bir dizi farklı beceri geliştirmenizi ve sergilemenizi beklediğini muhtemelen biliyorsunuz. Bunların başında da, iş amaçlarına ulaşmak için yönetim ve sorumluluğunuz altındakilerle, sizinle aynı bölüm ya da diğer bölümlerdeki eşitleriniz ve bağlı bulunduğunuz yöneticiyle güçlü bir etkileşim içinde olmak gelir.

Yöneticileri iğneleyen ve alaya alan çok sayıda fıkra vardır. Oysa siz, yönettiğiniz kişilere kendinizi güldürmektense onlarla birlikte gülmek durumundasınız.

Bu kitap, yeni sorumluluklar üstlendiğiniz bu geçiş döneminde size yardımcı olmak için hazırlanmıştır. Yapılan araştırmalar, benzer durumları yaşayanların deneyimlerinden süzölmüş ipuçları, benim onlara rehberlik ederken yaşadıklarım ve öğrendiklerim yolunuzu bulmakta kararsız kaldığınız dönemlerde size de rehberlik edecektir.

Bu kitabı yaşadıklarımın çıkarttığım iki temel kabul üzerine kaleme aldım: **“İnsanları zorlamadan başarılı sonuçlar alamazsınız”** ve **“hiçbir yanlış kendi kendine düzelmez”**. Mutlaka sizin müdahaleniz gerekir. İnsanları zorbalık etmeden zorlamak ve kendi potansiyellerine hayran olmalarını sağlayarak yanlışlarını düzeltmek, öğrenilebilir incelikler içerir. Elinizdeki kitapta bu incelikleri bulacaksınız.

Önce kavramlara açıklık getirelim. Yeni unvanınız şef yardımcısı, şef, müdür yardımcısı, müdür veya başka bir şey olabilir. Ancak sizden, rekabette, size bağlı çalışanlar aracılığıyla iyi sonuçlar almanız ve bunu sürdürmeniz bekleniyor. Bilginin bir yıldan kısa bir sürede ikiye katlandığı bir dünyada artık hiçbir şeyi “idare” edemezsiniz. Sizden beklenen, önderlik etmeniz. Bu nedenle sizin, idareci veya yönetici değil, iş lideri olduğunuzu varsayıyoruz.

İş lideri olarak geliştirmeniz gereken becerileri ikiye ayırabiliriz: Temel beceriler ve ileri beceriler. Temel yönetim becerilerinin başında iletişim gelir. Güvenli davranış, geribildirim alıp verme, insanlarla bağ kurma, disiplin uygulama, hedef koyma, bireylerde performans sorunlarını teşhis etme ve zamanı yönetme bundan sonra gelir.

İleri yönetim becerileri arasında ise koçluk, müzakere, çatışma çözme, analitik düşünce ile ekiplerde ve organizasyonda performans sorununu teşhis etmek yer alır.

Bütün bu becerileri sergilerken, bir taraftan mutlu ekip yaratmanız, diğer taraftan da kurumun hedeflerine –her zaman ideal olmayan imkân ve kaynaklarla– ulaşmanız beklenir. *Yeni Yöneticinin El Kitabı*, size bu yolda rehberlik etmek üzere hazırlanmıştır. Önerim, önce kitabı hızla okuyup ilginizi çeken yerleri işaretlemeniz daha sonra da yaşadığınız olayları, aldığınız notlar ve kitaptaki mesajlar ışığında değerlendirmenizdir.

*Başarılı ekibin pek çok eli ama tek bir beyni vardır.*

B. Bethel

*Şans ancak hazırlıklı zihne güler.*

L. Pasteur

*Başarı, ulaşılmaması gereken bir sonuç değil, sürekli gelişen bir süreçtir.*

A. Robbins



# 1 Değişime istekli ol

Bir süre önce CCL (Yaratıcı Liderlik Merkezi) tarafından yapılan bir araştırma liderlik ve iş hayatı konusunda büyük şirket yöneticilerinin görüşlerinin 2002 ile 2007 yılları arasında ne kadar değiştiğini ortaya koydu. Buna göre sadece 3 yıl önce bir yöneticinin işiyle ilgili almak zorunda olduğu stratejik değişim kararının süresi 15-18 ay arasında değişiyordu. Oysa şimdi bu süre 9-12 aya inmiştir. Sizin, ilk yönetim basamağında olduğunuz için, büyük bir ihtimalle, kurumunuzla ilgili böyle bir karar almanız gerekmeyecektir. Bunun anlamı, üst yönetimin alacağı bu tür kararlara direnç göstermemeniz ve iş yapma biçiminize yansıtacak olan payını gönülden desteklemeniz gerektiğidir. Çünkü aksi tutum size, kendi yöneticilerinizin gözünde itibar kaybettirir.

Çalışanlarınızın bir bölümü, iş yapma biçimlerinde, süreçlerinde, hedeflerinde ya da organizasyonun bütününde meydana gelen bir değişiklikten muhtemelen hoşnut kalmayacak, açık veya örtük şekilde bunu eleştirecek, belki de buna direnecektir. Bu tür durumlarda ülke koşullarından, sektör koşullarından ya da yöneticilerden şikâyet edilir. Esas konu –ülkenin, sektörün veya üst yönetimin payı da olsa– değişimin günümüz dünyasının temel gerçeği olmasıdır. Bu nedenle, eski günlere ve alışılmış iş yapma biçimlerine özlem duyarak değişimden yakınmak yerine, bu değişimin getireceği fırsatlara odaklanmak daha yapıcı ve çağdaş bir yaklaşımdır. Yönetici olarak siz bu yaklaşımı benimsemeli ve değişime uyum sağlamakta zorlandığınız durumlar olsa dahi bunu çalışanlarınızla paylaşmaktan kaçınmalısınız. Çünkü koşullardan astlarına yakın olan kişi asla iyi bir yönetici olamaz.

20. yüzyılın oyunu satranç, 21 yüzyılınki ise bilgisayar oyunlarıdır. Bilgisayar oyunları satrançtan daha zor değil, ancak daha farklıdır. Mesleğinde ilerlemek isteyen bir yönetici bunun bilincinde olur ve ekibini de duygusal ve zihinsel açıdan buna hazırlar. Sonuçta herkes bundan kârlı çıkar.

## Değişime direnişin nedeni

Eski alışkanlıkların yarattığı rahatlığı bozmamak ve konfor alanından çıkmamak için değişime direnmek, bugünün iş dünyasında yeri olmayan bir

tutumdur. Bu tutumda olanların kurum içindeki varlığı yarardan çok zarar getirir. Bu noktada iş lideri olarak sizin rolünüz önem kazanmaktadır. Çalışanların değişikliklere direnmesinin en büyük nedeni, yetenek veya becerilerinin yeni iş yapma biçimleri için yeterli olmayabileceğinden korkmalarıdır. Çalışanlarınız **bilinen geçmişin** ve başarılarının rahatlığından vazgeçmek istemez, **bilinmeyen geleceğin** getirebileceklerinden korkarlar. Başka bir deyişle, asıl kaygı yaratan, değişim değil, belirsizliktir.

Liderin görevi, çalışanlar için bilinmez olanı belirgin ve üstesinden gelenebilir kılmaktır. Değişim ve belirsizliğin tehdit değil de fırsat olarak algılanması için size düşen, çalışanların geçmişte başarılı olmalarına yol açan kişisel özelliklerini ortaya koymanız, gelecekteki engellerle zorlukları aşmak için aynı özellikleri nasıl kullanmaları gerektiğini bulmalarını sağlamanızdır. Bunu başarabilirseniz, çalışanlar, kurum içindeki her türlü değişikliği istek ve coşkuyla karşılayacaktır. Bunu gerçekleştirmek için ekibinize şu üç soruyu yöneltin:

- **Geçmişte sizi başarılı kılan özellikleriniz nelerdi?** Burada hem bireysel, hem de ekip özelliklerinin ortaya koyulmasını teşvik edin.
- **Hedefler ve onlara ulaşma yolundaki engelleriniz nelerdir?** Bu noktada kurumun yaptığı değişikliklerle neleri hedeflediğini, bunun kişiye veya ekibe yüklediği sorumlulukları, bu hedefe ulaşma yolunda karşılaşılabilecek zorlukları ekibinizle birlikte tanımlayın.
- **Geçmişte bizi başarılı kılan özelliklerimizle önümüzdeki engelleri nasıl aşar, hedeflerimize nasıl ulaşırız?** Burada hem birey, hem de ekip olarak üstün ve güçlü yönlerini hedefe ulaşmak için nasıl kullanacağına her ekip üyesi tarafından ortaya koyulmasına yardım edin.

İş lideri olarak size düşen, toplantının yapıcı bir havada geçmesini sağlamak ve ekibinize duyduğunuz güveni belirtmektir. Bu yaklaşım astlarınızı bir yöneticiyle değil, gerçek bir liderle çalıştıklarına inandıracak ve onların enerjileriyle yaratıcılıklarını en üst düzeyde işe yansıtıp kendilerini ekip halinde başarıya taşıyacak performansı göstermelerini sağlayacaktır.

*Bugüne kadar işinizi hep aynı  
şekilde yapmışsanız, büyük ihtimalle  
yanlış yapıyorsunuz demektir.*

C. Kettering

*Değişim zorunlu;  
gelişim ise isteğe bağlıdır.*

Anonim

*Eđitimli insan nasıl öğreneceğini ve  
nasıl değişeceğini öğrenmiş insandır.*

C. Rogers

*İnsan zihni bir kez yeni bir fikre  
uzandı mı, artık bir daha eski  
boyutlarına dönmez.*

O. W. Holmes

## 2 Karşılıklı bağımlılığı teşvik et

Sağlık için zararlı üç beyaz zehirden söz edilir: Tuz, un ve şeker. İş hayatı için de öldürücü üç zehir vardır: Benim yetkim, benim adamım ve benim bölümüm. Bu ifadelerin temsil ettiği anlayış, hiyerarşinin kurumdaki yapıyı belirlediği, her bölümün oldukça bağımsız bir biçimde çalıştığı ve silo anlayışının egemen olduğu bir döneme aittir.

Birçok kişi 21. yy.'ın ilk on yılını tanımlayan kavramın “küreselleşme” olduğunu düşünür. Önceki yıllarda New York'ta katıldığım Liderler Zirvesi'nde ABD eski başkanı Bill Clinton, üst düzey yöneticilerden oluşan bir topluluğa yaptığı konuşmada, bunun yanığı olduğunu söyledi. Ona göre 21. yy.'ın bundan sonraki bölümüne damgasını vuracak kavram “karşılıklı bağımlılık”tı.

1994 yılından bu yana sürdürdüğümüz “Ekip Oluşturma ve Geliştirme” seminerlerinde çalışanların uyum sağlamakta en çok güçlük çektikleri konunun “karşılıklı bağımlılık” olduğunu gördüm. Yaygın ve mutlak doğru olarak kabul gören anlayış, “Herkes işini iyi yapsın, şirketin işleri iyi gider”di. Oysa 1990'lerden başlayarak organizasyonların yataylaşması, çalışanların birden çok yöneticiye bağlı olmalarını gerektiren matris yönetimi<sup>(\*)</sup> anlayışı ve maliyetleri düşürmek için stokları en alt düzeye indirme zorunluluğu, çalışanların ancak birbirleriyle uyumlu çalışarak üst düzeyde performans göstermelerini mümkün kılmaktadır. Daha önceleri birbirlerini önemsemek zorunda olmayan bölümlerin kaderi artık birbirine bağlıdır ve her bölüm diğerinin “gözünün içine bakmak” zorundadır. Sinerjiden söz edebilmek için sadece aynı ekipteki üyelerin uyumu değil, farklı ekiplerin ve bölümlerin de uyumu şarttır.

Geçen yüzyılın iş yapma biçimi “üret, sonra depola, daha sonra sat” anlayışına dayanıyordu. Oysa günümüzün iş yapma biçimi “önce sat, sonra üret, daha sonra teslim et” anlayışına dayanıyor. Bu anlayış, yönetimle ilgili birçok alışkanlığı da yok sayılmasını gerektiriyor.

(\*) Yönetimde ekiplerin oluşturduğu ya da ekibi oluşturan elemanların birden fazla yöneticiye bağlı olduğu yapılanma.

## “Dostluğa Yatırım”

Üst yönetimin çalışanlarla ilgili en önemli iki şikâyeti şudur:

- Büyük resmi görmüyorlar.
- Yaptıklarının parasal sonuçlarıyla ilgilenmiyorlar.

Her iki konuda da şikâyetleri önleyip yöneticilerinizin takdirini kazanmak istiyorsanız, ekibinizi diğer ekiplerle işbirliği içinde çalışmaya yöneltin. Kurum içinde ilişkide olduğunuz diğer ekip yöneticileri ve ekipler hakkında olumlu konuşun. Açık veya örtük biçimde diğer ekiplerin ve yöneticilerinin yetersizliğinden söz etmeyin. Çünkü sizin olumsuz bir imada bulunmanız, astlarınızın “diğer ekiplerin bir işe yaramadığı”na dair görüş geliştirmesine ya da bu konudaki inancının pekişmesine yol açar.

Yönetici olarak sizden beklenen, yönettiğiniz bölümün çıkarlarını, diğer bölümlerin çıkarlarıyla çatışıyor olsa dahi, resmin bütününe bakarak korumanız ve farklı çıkarları kurumun esas hedefleri doğrultusunda uzlaştırmanızdır. Böylece kendi astlarınıza da bir problemin nasıl çözülmesi gerektiği konusunda örnek olursunuz.

Karşılıklı bağımlılığın gelişmesine en büyük engel, ego çatışmasıdır. Diğer ekip yöneticileri ile bu tür çatışmalardan kaçının. Clinton yukarıda sözünü ettiğim konuşmasında, “Yaşadığımız dünyada düşmanlarımızı öldürerek bitiremeyeceğimiz açıktır. Bu nedenle dostluğa yatırım yapmak akıllıcadır” demişti. Benzer durum iş hayatı için de geçerlidir. Pazarlama bölümü satış bölümünü yok ederek; satış, finans ve muhasebeden kurtularak; işlevini sürdürmez. Her birim diğerine duyduğu ihtiyacın farkında olmalı ve sorunlarını, kurum adına yararlı sonuçlar alacak biçimde çözmeye gayret etmelidir.

Karşılıklı bağımlılığı teşvik edecek üç önerimiz şudur:

- **Diğer bölümlerle anlaşmazlık durumunda önce sorunu anlamaya çalışın.** Bölümler arası anlaşmazlıklar büyük çoğunlukla ego çatışmasıdır. Bu tuzağa düşerseniz hem üst yönetimde, hem de astlarınızda kendinizle ilgili olumsuz bir izlenim bırakırsınız.
- **Çalışanlar ya da ekipler arasında çıkabilecek olası çatışmaların kişilik çatışması değil, fikir çatışması ortamı sağlayın.** Bu çatışmaların ilki zaman ve enerji kaybına, güvensizliğe ve düşmanlığa yol açarken, ikincisi dinamizmin, esnekliğin ve yaratıcılığın artmasını sağlar.
- **Ekibinizi eğitin.** Yaptığımız işin diğer bölümleri nasıl etkilediğini ve diğer bölümlerden nasıl etkilendiğini çalışanlarınıza anlatın. Onların bundan ne anladığını sorgulayın.

*Tek bir taştan duvar olmaz.*

Türk atasözü

*Hiç kimse tek başına bir ada değil,  
herkes anakaranın parçasıdır.*

J. Done

*Bir elin nesi var, iki elin sesi var.*

Türk atasözü

*Bir arının tek başına bal  
yaptığı görülmemiştir.*

T. Hood



# 3 Güven ortamı yarat

Çalışanların enerjilerini çatışmaya ya da birbirleri ve başkalarıyla çekişmeye değil, işlerini daha iyi yapmaya yönlendirmelerinin ön şartı ekip içinde güven duygusunun varlığıdır.

Güven duygusu birden çok ögeyi içerir. Kişiliğin hem ahlaki hem de mesleki yeterlilik boyutunu içine alır. Güven duygusunun temeli ilk çocukluk yıllarında atıldığı için, farklı geçmiş ve kişilik özelliklerine sahip ekip üyeleri arasında anlayış birliği oluşturmak kolay değildir. Eğer iş ortamına güven duygusu egemen değilse, ne sinerji yaratmak ne de işbirliği yapmak mümkündür. S. Covey’in dediği gibi, “Güven insan motivasyonunun en yüksek biçimidir.”

Güven ortamını oluşturan çalışanlar “tohum”, güven ortamının yaşanacağı kurum kültürü de “toprak” gibi görülebilir. Yöneticinin görevi bu ortamı yaratmak ve sürdürmek için uygun bakımı sağlamaktır.

Ekip içinde güven duygusunun varlığından siz sorumlusunuz. Ekip içinde güven ortamı yaratmak için kendinize güven duymanız, güvenilir olmanız ve ekip üyelerine güven duymanız gerekir.

- **Kendine güven duymak**, kendinizi ve sınırlarınızı kabul etmenize, sadece başarılı değil, başarısız olduğunuz alanları da içine alacak şekilde kendinizi sevmenize bağlıdır.
- **Güvenilir olarak algılanmanız**, sözünüzü tutmanıza, görevinizi yapacak yetkinlik ve beceriye sahip olmanızla sorumluluk almanıza bağlıdır. “Özü sözü bir” olarak algılanmak ve adil olmak, güvenilir olmanın esasıdır. Yönetimin ve uygulamanın adil olmadığı bir yerde motivasyon sağlanamaz. Motivasyon için güven, güven için de adalet şarttır.
- **Başkalarına güven duymak**, ekip üyelerinize güven duyduğunuzu onlara hissettirmenize bağlıdır.

## Güven duygusunun yokluğu

Güven duygusu soyut bir kavram olarak düşünülse de, son derece somuttur ve iş sonuçları üzerinde ölçülen çıktıları vardır. Örneğin bir iş ortamında çalışanların birbirlerine güvenlerinin düşüklüğü, iş yapma hızını yavaşlatır. Bu

durum maliyetleri artırır. Böyle bir ortamda ya yönetici çalışanın yetkinliğine güvenmediği için onu denetleme ihtiyacı duyar veya çalışanlar birbirlerine güvenmedikleri için e-postaları doğrudan ilgili olmayan kişilere de yönlendirir ve kendilerine kopya alır, bunları saklar ve kendilerini korumak için gereksiz uzunlukta mesajlar atarlar.

Güvensizlik ve bunun sebep olduğu mücadele ile düşmanlık duyguları, bireylerin üretmek yerine çatışarak zaman ve kaynak kaybetmesine yol açar. İş yapmak için gereken enerji, tehditleri azaltma, güç kazanma ve gücünü artırma ya da bazı ekip üyeleriyle ittifak oluştururken diğerlerinden uzak durma uğraşlarına yöneltilir.

Birçok iş yerinde dedikodu günlük hayatın doğal bir parçasıdır. Çalışanlar birbirlerinin arkasından konuşurlar. Konuşulanlar er veya geç, bazen aynen, ancak çoğunlukla değişmiş ve ağırlaşmış olarak ilgili kişiyi bulur. Ekip içinde güven duygusunu dedikodudan daha fazla hiçbir şey sarsmaz. Herkes açıklık ve dürüstlükten söz etse de, ya kendini denetleyemez ve konuşur ya da kendi yaptığının dedikodu olmadığını düşünür. Dedikodu çalışanların enerjisinin işe değil, insan ilişkilerine yönelmesine neden olur ve kurumun iklimini zehirler.

Güvenin egemen olduğu bir ortamda enerji ilişkilere değil, işe odaklanır. İşler daha hızlı yapıldığı için de maliyetler düşer. Ekibin performansı, yapılan işin ve alınan kararların kalitesi daha yüksektir. Düşünce farklılıklarından yararlanan, sinerjik bir ortam hâkimdir.

Ekibiniz içinde güven ortamı yaratmak istiyorsanız, şu üç adımı eksiksiz olarak atın:

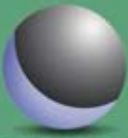
- **O sırada aranızda bulunmayanların hakkını koruyun.** Ekip üyelerinizden hiçbirine diğerinin arkasından konuşma hakkı vermeyin. Buna niyetleneni bir kere uyarın, ikincisinde tereddüt etmeden ekibin uzaklaştırın. Bunu da önceden bütün açıklığıyla belirtin.
- **Ekibinizde yer alanlara insan olarak ilgi gösterin.** Ekip lideri olarak tüm çalışanlarınızın eşleriyle çocuklarını isimlerini bilmeniz ve hayatlarındaki önemli olayları takip etmeniz gerekir. Örneğin, ailede hastalık, çocukların sınavları gibi olaylara tepki vermeniz, ekip üyelerine gösterdiğiniz samimi ilginin işaretleridir.
- **Sözünüze sadık olun.** Hangi konuda olursa olsun verdiğiniz sözü tutun. Hem çalışanların çalışma koşullarına hem de iş sonuçlarına dönük sözlerinizi yerine getirin.

*Rakipleriniz Őirketinizin ürünlerini, sistemlerini, yapısını ve stratejilerini kopyalayabilirler, ancak Őirketinizdeki güven ortamı ile çalışanlarınızın performansını kopyalayamazlar.*

S. Covey

*Liderlik, temelini güvenden alır.  
Güven biterse lider de gider.*

J. Maxwell



**BALTAŞ GRUBU**

İNSAN VE DEĞİŞİM

Acar Baltaş

*“Lider, Potansiyeli Performansa Çeviren Kişidir.”*

Yeni görevinizi tebrik ederiz. Bu görevinizde yönetilmesi güç astlar ve gerçekçi olmayan beklentiler içindeki üstlerle çalışırken, bir sonraki sorunun nereden geleceğini bilemezsiniz.

Bundan önceki görevlerinizde başarınız kendi başarınıza bağlıyken, yöneticilik pozisyonundaki başarınız, astlarınızın başarısına bağlı olacaktır. Size bağlı çalışanları ikna etmek, ilham ve heyecan vermek ve onları harekete geçirmek için yol ve yöntemler içeren *Yeni Yöneticinin El Kitabı* başarıya götüren çok değerli anahtarlar verecektir. Bilinen uygulamaların dışında bazı özellikler de taşıyan bu yöntemler, astlarınızın ve üstlerinizin saygınlığını ve takdirini kazandıracaktır.

Yeni görevinizde başarılar dileriz.

YENİ YÖNETİCİNİN EL KİTABI

[www.remzi.com.tr](http://www.remzi.com.tr)

ISBN 978-975-14-1185-3



9 789751 411853

KDV'den muaftr

