

İNSAN YÖNETME
SANATI

© 2024 Hayat Yayıncılık, İletişim, Yapım, Eğitim Hizmetleri ve Ticaret A.Ş.

Tüm yayın hakları anlaşmalı olarak Hayat Yayınları'na aittir.

Kaynak gösterilerek alıntı yapılabilir; izinsiz çoğaltılamaz, basılamaz.

ISBN: 978-605-151-550-2

Sertifika No: 75092

<i>Hayat Yayınları</i>	: 780
<i>Yönetim Dizisi</i>	: 90
<i>Kitabın Adı</i>	: İnsan Yönetme Sanatı
<i>Yazarı</i>	: Herbert N. Casson
<i>Çeviren</i>	: Abdullah Zaimoğlu
<i>Yayın Koordinatörü</i>	: Erol Şahnacı
<i>Yayın Editörü</i>	: Sevgi Korkut
<i>Kapak ve İç Tasarım</i>	: Vildan Ekşi
<i>Baskı Yeri ve Tarihi</i>	: İstanbul, 2024
<i>Baskı ve Cilt</i>	: Alioğlu Matbaacılık

Orta Mahalle Fatin Rüştü Sokak No: 1/3-A
Bayrampaşa / İstanbul
Tel: (0 212) 612 95 59
Sertifika No: 45121

Hayat Yayın Grubu

Molla Gürani Mahallesi, Oğuzhan Caddesi No: 15 Kat: 3

Fındıkzade - Fatih / İstanbul

Tel: 0212 613 11 00 Gsm: 0530 259 80 96

www.hayat yayinlari.com - e-posta: hayat@hayat yayinlari.com

[X/hayat yayinlari](https://x.com/hayat yayinlari) [f/hayat yayinlari](https://facebook.com/hayat yayinlari)

Prof. Herbert N. Casson

İNSAN YÖNETME
SANATI



İÇİNDEKİLER

GİRİŞ	11
-------------	----

BİRİNCİ BÖLÜM İNSANLAR NASIL YÖNETİLİR?

Ana Kurallar Aynıdır	17
Kendi Kendini Sınama	18
Hedef Sahibi İnsanlar	19
Başarının Ölçüsü	20
Başkalarıyla İlgilenmek	21
İyi Geçinmenin Üstünlüğü	21
Fikirlere Saygılı Olmak	22
Patron Tavrı	24
İşçilerin Hakkı	25
Kolektif Çalışma Bilinci	26
Henry Ford Örneği	26
İyi Askerin Özellikleri	27
Çok İş, Fazla Ücret	28
Zenginliğin Anlamı	29
Yeni Tip İş Adamları	31

İKİNCİ BÖLÜM GURURLU İNSANLARIN HÂLİ

Kaba ve Şımarık İnsanlar	35
Kırıcı Olmamalı	37
Başkalarını Çiğnemek	37
Sonu Hüsrân Olanlar	38
Küstah İnsanların Sonu	39
Zeki ve Kuvvetli Olmak	40
Gösteriş Budalaları	40
Kıyas Kanunu	41
Çalışanlara Zulmetmek	42
Kötü Yönetici	42
Kaç Türü İnsan Vardır?	43
Muhatabı Küçümsemek	43
Yönetimde Üç Kural	44
Nefsine Uyanlar	45
Eski Fikirleri Savunmak	45
Örnek Bir Davranış	46
Kalp Kazanma Sanatı	47

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM BAŞKA İNSANLARLA İLGİLENMEK

Psikolojinin Önemi	52
Verimlilik Hareketi	53

Yeteneğin Keşfi	53
Menfaat, Ticaret, Hizmet	54
Bilgiye Bağlı Başarı	55
Başarınının 10 Kuralı	55
Düşünmenin Önemi	59
Kişisel Çıkarlar	60
Piyasa Araştırması	61
Yararlı Olanı İstemek	61
Tezgâhtarlık	62
Müşteriyi Tanımak	63
Kendi Ürününü Beğenmek	64
Yeni Bir Meslek Türü	65
Kadınlara Dikkat!	66
Az Şiddetli Satış	68

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TERBİYESİ

Farklı Düşünceler	74
İş Yerinde Mücadele	75
Sözlerin Etkisi	75
Ziyaretle Gelen Ticaret	77
Herkes Gibi Konuşmak	78
Soru Sormayı Bilmek	79

Dinlemek ve Anlamak	80
Etkilemenin Yolları	81
İltifat Gereklidir	81
İnsanlar Arasındaki Farklar	82
Evet veya Hayır	84
Fikir Ayrılıkları	85
İyi Konuşmanın Sırrı	86

BEŞİNCİ BÖLÜM SEMPATİ

Acılardan Ders Almalı	92
Sempatinin Yapıcı Kuvveti	94
Başkalarında Kusur Aramak	95
Güven ve İyi Niyet	96
Kırılgan İnsanlar	97
Ücrete Bağlı Çalışma	98
Güneş ve Rüzgar Mücadelesi	100
Toplumunu Yükseltenler	101
Geçmiş ve Gelecek	101

ALTINCI BÖLÜM NEŞE

Dalkavuklar Dönemi	105
Korkak Krallar ve Benzerleri	106

Hayatı Ciddiye Almak	107
Gülmeyi Becerebilmek	108
Kahkahanın Fiyatı Yok	109
Yazılara Gömülmek	109
Esprinin Gücü Adına	110
Aile İçindeki Huzur	111

YEDİNCİ BÖLÜM MÜŞTERİ VELİNİMET MİDİR?

Beklentiler ve Gerçekler	115
Tezgâhtarlığın Tanımı	116
En Önemli Sermaye	117
Önce Dinlemeyi Öğrenmeli	119
Malı İyi Tanımalı	120
Sözün Gücü	120
Önce Müşteri Kazanmak	121
Diyalog Çok Önemli	122
İkna Yeteneği	123
İlk Beş Dakika Fobisi	123
Mallar ve Hizmetler	124
Kaliteli Adam Yetiştirmek	125
İşletmeciliğin Püf Noktası	126
İş Verimini Ölçmek	127

SEKİZİNCİ BÖLÜM
BİLİNMESİ GEREKENLER

Başkalarının Düşünceleri	133
İnsanî Temelli Problemler	134
Bütün Olarak Düşünmek	135
Barış ve Mutluluk Yolu	135
Başarıdan Pay Vermek	136

DOKUZUNCU BÖLÜM
SONUÇ YERİNE

İleriye Yönelmek	141
Tek Dünyada Yaşıyoruz	142

GİRİŞ

İngiliz şairlerden biri, “*İnsanların tetkik edebileceği en önemli konu, yine insandır.*” der. Bu şairin sözündeki isabeti henüz tam olarak anlayamadık. Çünkü ancak son zamanlarda müşterileri ve işçileri anlamaya önem vermeye başladık. Bugün de insan yaradılışını araştırmak kadar önemli bir mesele bulunmadığını takdir edip anlayamıyoruz.

Fransızların bütün dünyaca tanınan fikir adamlarından Pascal, insanları her telinden çeşit çeşit sesler çıkan bir saza benzetiyor ve bu sazı çalmayı öğrenmenin gerekliliği üzerinde titizlikle duruyor. Çünkü en önemli nokta insanın kendisidir. Akli başında her işveren de müşteri veya işçilerini seçerken onları iyi tanımak zorundadır.

Reklam işleriyle uğraşan kişiler, her hafta insanların fikirlerinde ve alışveriş yeteneklerinde meydana gelen değişikliği uzun uzadıya incelemelidir. En güzel ilanı yapmak için otobüs veya tramvay seferinde iki çift söz etmek, yani halk ile iletişim önemlidir. Satışlarınızı arttırmanın en önemli yöntemi de budur. Eski kafalı iş adamları, geçmiş ile yani ölümler âlemi ile ilgilenirlerdi. Ölümler ise alışverişle ilgilenmezler.

Bizim görevimiz, yaşayan insanların ne istediklerini ve nelerden bahsettiklerini anlamak ve ona göre hareket etmektir. Bu yüzden genç nesli tanımak gerekir. Çünkü bu tür

müşterilerin ilgisini kazanmak, satıcının hedefini gerçekleştirmede önemlidir. Genç erkek ve kızların aile çevresindeki etkileri göz ardı edilmemelidir.

Londra'da on binlerce otobüs ve tramvay sürücüsü vardır. Bir insan bunların ihtiyaçlarını araştırır ve bunlarla tanışırsa bütün insanlar tarafından yapılan alışverişin geniş bir kısmını üzerine alır. Birçok mağaza, bin kişi çalıştıran fabrikalara yakındır. Mağaza sahibi bu işçilerin ihtiyacını araştırmalı, onların neler satın aldıklarını anlamalı ve onlarla mutlaka tanışmalıdır. Kadınlara yönelik ürünlerle uğraşan nice üreticiler vardır ki bir defa bile birkaç kadını davet edip de yaptığı malları onlara göstermeyi hiç aklına getirmemiştir.

Herkes, kendileri ile alışveriş yapanları ihmal ediyor. Bu sebeple alıcılara istemedikleri şeyler sunuluyor, buna bağlı olarak da işçiler yanlış biçimde yönlendiriliyor.

İş hayatında başarılı olan kimsenin son derece sert veya diktatör olduğuna dair genel bir kanaat vardır. Bu kanaati besleyenlere göre, iş adamı ya suratı asık dolaşır veya hilekârdır. Romanların çoğunda bile iş adamı, başkalarını ya tatlı dili ile veya zorla kendi başarısına hizmet için kullanan kişi olarak gösterilir.

Bu fikir, küçük iş sahipleri veya son derece başarılı olanlar hakkında doğrudur. Fakat bugün büyük müesseseler kuran ve bunları şerefli ve kibar bir biçimde yönetenler için bu kanı doğru değildir.

Terbiye, nezaket ve stratejinin iş hayatında faydalı olduğu söylenir. Fakat bunların değeri çok abartılıyor. Bu sıfatların suistimal edilmesi, başkalarına karşı aldatıcı olmak, kendi

çıkartı için bunları kullanmak ise sadece kendi menfaatini düşünmeyi doğurur.

Her iş adamı mutlu olmak ve daha fazla para kazanmak ister. Diktatörlük yaparak başkalarını aldatarak mutlu olmanın imkânı yoktur. İnsana hâkim olan fikir yalnız menfaat sağlamak olursa kazanılacak şey çok azdır.

İnsanlar içinde kolaylıkla ve hoşnutluk verici şartlarda servet kazananların birçoğu, insanları yönetme sanatını andıkları için başarılı olmuşlardır. Bunlar başkalarıyla iş birliği yaparak onların sadakat ve dostluklarını kazanmayı sağlamışlar, kendilerini zenginleştirdikleri gibi başkalarına da servet kazandırmışlardır.

Büyük bir iş yerinin başında bulunan bir yöneticinin kaba ve sert olması için hiçbir sebep yoktur. İnsanların kaba ve sert davranarak güçlerini gösterdikleri yolunda yaygın fakat yanlış bir kanaat vardır. Eserin ikinci bölümünde gösterdiğimiz bu insanlar ancak başarısızlığa uğrayabilirler.

İnsanlar bir araya geldiklerinde tatlı tatlı sohbet ederler. İş adamı, iş adına yaptığı görüşmelerde bu tatlı sohbetlerden faydalanmalıdır. Çünkü bu tatlı sohbetlerin değeri bir başkadır. Yalnız makamlarının yetkilerine dayanarak söz söyleyen kimseler dilsizdirler ve bu özelliklerini çok pahalıya öderler.

Sosyal kabiliyetlerden mahrum olan bir insan yüksek makamlara gelebilir. Fakat bu özelliklere sahip olsaydı daha farklı bir şekilde başarılı olurdu. Bu tip insanlar, yaradılışlarının daha cazip taraflarını kullanmayı ihmal ederek hayatta karşılaşacakları zorlukları artırır ve bu güçlüklerle engel olamazlar.

Hırslı biri bütün kuvvetini bir merkez etrafında toplar. Bu tür kimseler, büyük bir hedef sahibi olur ve başkalarını da başarılarına ortak ederlerse daha büyük başarılarla imza atmış olurlar.

İnsanları yönetme sanatının önemi gün geçtikçe daha iyi anlaşılıyor. Ben ilk defa bu eserle yepyeni formülleri sizlere sunacağım. Bu formülün iş hayatında bir devrim yapacağına inanıyorum.

Herbert N. Casson