



BUGÜNÜN YÖNETİCİLERİ HIZLI E-POSTA TRAFİĞİ, SOSYAL-MEDYA VE EV-OFİS ÇALIŞANLARIYLA BAŞA ÇIKMAK ZORUNDA.

ÇALIŞANLARINIZA SİZ BİR ANTRENÖR, ÖĞRETMEN VE AMİGOYMUŞSUNUZ GİBİ DAVRANIN. UNUTMAYIN, İŞİNİZ ONLARIN HEM ŞİRKETE FAYDALI OLMALARINI HEM DE KARIYER YAPMALARINI SAĞLAMAK.



EKİBİNİZİN NABZINI TUTUN VE ÇIKMASI MUHTEMEL ÇATIŞMALARI ÖNCEDEN SEZMEYE ÇALIŞIN.

SÖZLÜ YA DA YAZILI İLETİŞİMİN NET OLMASI YÖNETİCİNİN BAŞARISINDA ÇOK ÖNEMLİDİR.

YÖNETİM 101

İŞE ALMA VE İŞTEN ÇIKARMADAN YETKİ DEVRİ VE YOL GÖSTERİCİLİĞE YÖNETİM STRATEJİLERİ HAKKINDA BİLMEK İSTEDİĞİNİZ HER ŞEY

BİR ÇIRPIDA
İNSAN
VE İŞ
YÖNETİMİ



İŞ GÖRÜŞMESİ VE ADAY SEÇİMİ YÖNETİCİLİĞİN EN ÖNEMLİ İŞLEVLERİNDİR. EN İYİ SORU VE YANITLARIN NELER OLDUĞUNU MUTLAKA ÖĞRENİN.

STEPHEN SOUNDERING

Çeviren: Sedef Tedik

say

Stephen Soundering: İnsan kaynakları departmanındaki otuz beş yıllık uzun kariyerini 2013'te sonlandıran Soundering, şu anda yoğunlaştırılmış kurslar ve şirket içi seminerlerde yeni yöneticilere ve yönetici adaylarına yönetim stratejileri, ilkeleri ve teknikleri öğretmektedir.

Sedef Tedik: 1991'de İstanbul'da doğdu. İlköğrenimini İstanbul'da, ortaöğrenimini Hindistan'ın Yeni Delhi kentinde tamamladı. Dokuz Eylül Üniversitesi İngilizce İşletme bölümünü bitirdi. Henry Hazlitt'in klasikleşmiş eseri Tek Derste İktisat'ı Türkçeye çevirdi. Şu anda çok uluslu bir şirkette gayrimenkul danışmanlığı yapmaktadır.

Stephen Soundering

YÖNETİM 101

İŞE ALMA VE İŞTEN ÇIKARMADAN YETKİ DEVRİ
VE YOL GÖSTERİCİLİĞE YÖNETİM STRATEJİLERİ
HAKKINDA BİLMENİZ GEREKEN HER ŞEY

İngilizceden çeviren:

Sedef Tedik

say

Say Yayınları
Herkes İçin İşletme

Yönetim 101: İşe Alma ve İşten Çıkarmadan Yetki Devri ve Yol Göstericiliğe Yönetim Stratejileri Hakkında Bilmek İstedığınız Her Şey / Stephen Soundering
Özgün adı: *Management 101*

© 2017 Simon & Schuster, Inc.

Türkçe yayın hakları Kesim Ajans aracılığıyla © Say Yayınları

Bu eserin tüm hakları saklıdır. Tanıtım amacıyla, kaynak göstermek şartıyla yapılan kısa alıntılar hariç yayınevinden yazılı izin alınmaksızın alıntı yapılamaz, hiçbir şekilde kopyalanamaz, çoğaltılamaz ve yayımlanamaz.

ISBN 978-605-02-0721-7

Sertifika no: 10962

İngilizceden çeviren: Sedef Tedik

Yayın koordinatörü: Levent Çeviker

Editör: Sinan Köseoğlu

Yayıma hazırlayan: Eda Okuyucu

Kapak uygulama: Artemis İren

Baskı: Lord Matbaacılık ve Kâğıtçılık

Topkapı-İstanbul

Tel.: (0212) 674 93 54

Sertifika no: 22858

1. baskı: Say Yayınları, 2019

2. baskı: Say Yayınları, 2019

Say Yayınları

Ankara Cad. 22/12 • TR-34110 Sirkeci-İstanbul

Tel.: (0212) 512 21 58 • Faks: (0212) 512 50 80

www.sayyayincilik.com • e-posta: say@sayyayincilik.com

www.facebook.com/sayyayinlari • www.twitter.com/sayyayinlari

Genel dağıtım: Say Dağıtım Ltd. Şti.

Ankara Cad. 22/4 • TR-34110 Sirkeci-İstanbul

Tel.: (0212) 528 17 54 • Faks: (0212) 512 50 80

internet satış: www.saykitap.com • e-posta: dagitim@saykitap.com

İÇİNDEKİLER

Giriş.....	7
Yönetim Nedir?.....	9
Kurum Kültürünü Anlamak.....	12
Beklenti Yönetimi	17
Koç	22
Mentor	24
Öğretmen.....	26
Ebeveyn	28
Amigo	32
Yapılanmaya Duyulan İhtiyaç.....	34
Anahtar Kelime Tutarlılık.....	38
Dinlemenin Önemi	40
Etkili Takım Çalışması	43
Sorumluluk ve Hesap Verme	49
Çalışanlarınızla Günlük Etkileşimler	51
Onların İşine Gelen Sizin de İşinize Gelir.....	57
İyi İnsanlar Yetiştirmek.....	59
Evden Çalışanları Yönetmek	62
Para Önemli mi?	65
Yaratıcılığa Yöneltmek	67
Potansiyeli Ortaya Çıkarmak.....	72
Kayırmacı Tutumun Riskleri	74
Gerçekçi Hedefler	77
Gününüzü Verimli Geçirin	82

Yaratıcı Problem Çözme	90
Mantıklı Kararlar Alın	99
Yaratıcılığı Teşvik Etmek	105
Yetkilendirmek	110
İnsanlara Güvenin	114
Amaca Zarar Veren Davranışları Lehinize Çevirin	120
Kişilikler Çarpıştığında	125
Manipülasyonu Yönetmek	128
Üretken Anlaşmazlık.....	130
Toplantılarda Ustalaşmak.....	135
Etkili Sunum Yapmak.....	141
Performans ve Değerlendirme	148
Performans Değerlendirme Yapıları	152
Performans Sorunlarını Belirleyin.....	157
Performans Koçluğu.....	160
Eski Çalışanları Yönetme	165
Öfkeli Çalışanlar, Öfkeli Yöneticiler.....	169
Bir Yöneticiyi Yenisiyle Değiştirmek	178
Ekibi Yeniden İnşa Etmek.....	183
Terfi Ettirme ve İşe Alma	186
Mülakat	190
Baştan Sona Mülakat.....	195
Küçülme Sebebiyle İşten Çıkarma.....	200
Bir Çalışanı İşten Kovmak.....	204
Kişisel Sorumluluk.....	209
Dizin	215

GİRİŞ

Günümüz işyerlerinde, diğer her şey gibi yöneticilik kavramı da değişim geçiriyor ve gittikçe zorlaşıyor. İşyerleri, artık daha hızlı iletişim gerektiren ve ekonomik koşulların süratle değiştiği, uzaktan çalışanlarıyla (hatta bazen başka bir kıtada) ve her yöne yayılan verileriyle karmaşık bir ortam haline geldi. İşgücü değişti; artık daha genç, teknolojik açıdan daha bilgili ve sezgili, her yönden daha çeşitli bir kitle mevcut. Bu şartlar altında, yöneticiler kolaylıkla kendilerini bunalmış hissedebiliyorlar. Kim tüm bunları “yönetebilir” ki?

Bu kitap, yöneticilik kavramını, sizin için basit ve anlaşılabilir bir hale sokuyor. İster yeni ister tecrübeli bir yönetici olun; bu kitapta hem çalışanlarınızdan hem de kendinizden nasıl en iyi şekilde yararlanabileceğinize dair faydalı ipuçları bulacaksınız.

Yönetici, bir grup çalışanı veya bir projeyi yönlendirmekten sorumlu kişidir. Bu kulağa oldukça basit geliyor, ama gerçekte öyle değil. *Wall Street Journal*, yönetim gurusu Peter Drucker’dan şu alıntıyı yapıyor: “Yönetici hedefler koyar; insanlarla iletişim kurar, onları motive eder, düzenler ve geliştirir.” Derginin yazarı şu şekilde devam ediyor: “Drucker’ın bir yöneticinin iş tanımıyla ilgili temel açıklaması hâlâ geçerli olmakla birlikte, diğer yönetim uzmanları bu sorumlulukların farklı yönlerine odaklanabilir ve farklı tanımlamalar yapabilirler.”

İyi yönetim aslında tamamen ekip çalışması ile ilgilidir. Bir yönetici olarak sizin rolünüz, şirketin belirlediği daha büyük hedeflere ulaşabilmek için başkalarının bazı hedeflere ulaşmalarını sağlamaktır. Bir yönetici olarak, büyük ölçüde takımınızın nasıl çalıştığına ve projenizin sonucuna göre değerlendirilirsiniz.

Bu kitap size açık ve etkili bir şekilde nasıl iletişim kuracağınızı, başarı için plan yapmayı, bu planları kesin bir şekilde nasıl yerine getirebileceğinizi ve daha fazlasını gösterecek. Her şeyden önemlisi, istenen sonuçları elde etmek için insanları ve projeleri nasıl yöneteceğinizi öğrenmenize yardımcı olacak. İyi yöneticiler, çalışanlarına nasıl ilham vereceklerini, onlara nasıl rehberlik edeceklerini ve kariyer basamaklarında yükselmelerine nasıl yardımcı olacaklarını iyi bilirler. Sistemin düzgün çalışmadığını nasıl söyleyeceklerini bilir ve bu sorunu, sistemi oluşturan insanlarla olan diğer problemlerden ayırt ederler. Anlaşmazlıkların nasıl çözüleceğini bilir ve doğru ekip üyelerini doğru işlere yerleştirirler.

Mükemmel yönetim becerilerine sahip olarak doğmazsınız; bu becerileri öğrenmek zorundasınız. Bu kitapla birlikte yönetimin temellerini iyi ve kötü örneklerle birlikte göreceksiniz, doğru insanları işe almayı, onları ekibinizde tutmayı, amaca zararlı davranışları nasıl lehinize çevireceğinizi ve nasıl etkili performans değerlendirmeleri yapabileceğinizi öğreneceksiniz.

Hepsi bu kitapta. Hadi başlayalım.

YÖNETİM NEDİR?

Organizasyon Şekilleri

İnternette veya herhangi bir kitapta, yönetici kelimesinin anlamına baktığınızda, birçok farklı tanım olduğunu görürsünüz. Bir spor takımının koçu, bir ünlünün iş ya da kişisel ilişkilerini yöneten biri veyahut ortak bir ağ üzerinde sistem yöneticisi ve bağlı cihazlar arasında iletişim sağlayan bir bilgisayar sunucusu "yönetici" olarak adlandırılabilir. Fakat yönetici kelimesi için en yaygın tanım, "bir grup çalışanı veya bir projeyi yönetmekten ya da düzenlemekten sorumlu olan kişi" olacaktır. Başka bir deyişle, tıpkı sizin gibi biri.

Farklı kurum ve şirketlerde yöneticiler farklı "kimliklere" bürünürler: Direktörler, grup veya bölüm liderleri, başkan yardımcıları, genel müdürler ve hatta yönetim kurulu başkanları bile birer yöneticidir. Hatta ve hatta, gerçek anlamda, ABD başkanı bile bir yöneticidir.

Yönetim uzmanı Bill Warner'a göre, taşıdıkları sorumluluklar değişkenlik gösterse dahi, tüm yöneticilerin bazı ortak noktaları bulunur: Onlar, bir işin tamamlanmasını sağlamak üzere hem insan gücü hem de ekipman olarak ilgili departman kaynaklarını kullanan birer lider, proje yöneticisi ve koçlardır. Strateji geliştirir, departmanlarının çalışma düzenlerini organize eder, öncelikleri belirler ve karar alırlar; çalışanlarının gerekli eğitimleri almalarını sağlar, departman içi sorumlulukları dağıtır, çalışanlarının bu sorumlulukları yerine getirebilmeleri için gerekli kaynak teminini sağlar, departman içi ve dışı kaynaklarla olan iletişimi korur ve şirket politikasının gerek belirlenmesinde gerekse şirketin hem içeri- de hem de dışarıda temsil edilmesinde rol oynarlar.

Yöneticilerin ayrıca "yumuşak" olarak nitelendirilebilecek birtakım görevleri de bulunur: şirket içerisinde ya da dışarıda ilişkilerin korunmasını sağlamak, insanların ekip içerisinde birbirlerini destekleyecekleri olumlu bir çalışma ortamı oluşturmak ve çalışanların performanslarını en iyi şekilde ortaya koyarak şirkete katkıda bulunabilmek için nasıl çalışmaları gerektiği konusunda onlara

koçluk etmek. Yöneticiler aynı zamanda rehberlik de ederler; yeni yetenekleri cesaretlendirir ve kariyerleriyle ilgili çalışanlarını yönlendirirler. Ayrıca şirket yöneticilerinin karar alma süreçlerini etkileyebilecek diğer konuların ilerleyişi ve kendi departmanlarının gelişimleri ile ilgili rapor hazırlamaları sebebiyle, çalışan ve üst düzey yönetim arasında bir köprü görevi de görürler.

Kısacası, yöneticiler kendi alanlarındaki her şeyin sorumluluğunu taşırlar. Neyi ya da kaç kişiyi yönettiğinizin hiçbir önemi yok, söz konusu sizin sorumluluk alanınız olduğunda, iş sizde biter.

YÖNETİMİN İŞLEVLERİ: 80:20 KURALI

Bir yöneticinin ne yapması ya da yapmaması gerektiğini özetleyen çok miktarda bilgi bulunuyor. Hatta o kadar çok bilgi var ki, insanın nereden başlayacağını bilmesi çok zor. Bilseniz bile, kimse her şeyi öğrenemez. Dolayısıyla bu noktada asıl amaç, bu bilgi yığını oluşturulan düşünceleri tespit etmek olmalıdır, bu da 80:20 kuralıyla mümkündür.

80:20 kuralı, ilgili faktörler arasında (yaklaşık) 80:20 oranının bulunduğunu belirtir. Örneğin:

- Satış gelirinin yüzde 80'i müşterilerin yüzde 20'sinden gelir.
- Problemlerin yüzde 80'ine insanların yüzde 20'si sebep olur.
- Sonuçların yüzde 80'i faaliyetlerin yüzde 20'sinden gelir.

80:20 kuralı bize dikkatimizi daha çok yüzde 20 üzerinde toplamamız gerektiğini söyler. Yüzde 20'ye odaklanmak yöneticilerin zaman yönetimi yapmalarına fırsat tanır. Günümüz yöneticileri genellikle yeterince deneyimli olmadıklarından, her şeye yetişmeye çalışmakta ve programları çabucak dolmaktadır. Öncelik sırasına koymak, bir yöneticinin haftada altmış saatini ofiste geçirmesine gerek kalmadan, gerekli etkiyi göstermesine olanak tanıyacaktır.

80:20 kuralı problemleri ayıklayıp organizasyonunuz içerisinde gelişim gerektiren noktalara konsantre olmanızı sağlayacaktır. Ayrıca kuruluşunuzdaki güçlü yanları belirlemenize ve de başarılı çalışanları ayırt etmenize de yardımcı olacaktır.

“YÖNETİLMEK”TEN YÖNETMEYE

Yönetici olmak, bir anlamda çocuk sahibi olmak gibidir. Daha önce yalnızca bir kişiden sorumluydunuz: kendinizden. Şimdi ise sahip çıkmanız gereken insanlar var: çalışanlarınız ve ekibiniz. Alacağınız kararlar onları ve de kariyerlerini etkileyecek.

Peki, terfi ile neticelenecek kadar sağlam sonuçlar üreten bir işçiden, nasıl aynı (veya daha yüksek) başarı seviyesine ulaşacak bir yöneticiye dönüşürsünüz?

İlk adım *kendinizi yönetmek*. Formda kalmalı, iyi beslenmeli ve uykunuzu almalısınız; davranışlarınızdan siz sorumlusunuz; elinizden geleni yapmalı, iyi bir dinleyici olmalısınız. Bir yönetici olarak, diğerlerine davranışlarınızla örnek olacak ve departmanınızın gidişatını siz belirleyeceksiniz. Takımınızı elinden geleni yapması için motive etmek ve uyum içinde çalışarak verilen işi bitirmesini sağlamak sizin sorumluluğunuzda.

Yani kişisel mükemmelliğinize önem vermelisiniz; ek eğitimler alabilir (ve ekibinizi de bu konuda cesaretlendirebilirsiniz); toplum önünde konuşmak gibi yeni beceriler edinebilirsiniz. (Sahne korkunuz olsa dahi) pozitif olmalısınız; bu özellikle çalışanlarınızla dayanışma içerisinde çalışabilmeniz için çok önemlidir. Size güven duymalılar. Fikirlerini size sunarken rahat olmalı, onların geribildirimlerine ve önerilerine göre hareket edeceğinizi bilmeliler.

“İyi bir patron olmak demek, genellikle, yetenekli insanları işe almak ve sonrasında yollarından çekilmek demektir.”

—Tina Fey, Bossypants

Çalışanlar, güvendikleri biri için çalıştıklarında ellerinden gelenin en iyisini yapacaklardır. Bununla beraber, hem kendinizin hem de çalışanlarınızın zayıf noktalarının farkında olmalı, gelişim ve büyüme gerektiren alanlarınızı bilmelisiniz.

KURUM KÜLTÜRÜNÜ ANLAMAK

İşler Nasıl İlerler?

Kurum kültürü genellikle “burada işler böyle işler” olarak tanımlanır ve kurumun kişiliğini, tutumunu, deneyimini, inanç ve değerlerini yansıtır. Şirket bir kar tanesi kadar özgün, nefes alan, yaşayan bir organizmadır. Başarılı bir yönetici olmak istiyorsanız, işyeri kültürünü anlamanız ve ona göre hareket etmeniz gerekir.

Kurumun kültürel normlarıyla ilgili “eğitilmemiş” bir yönetici, kimi zaman basit şeyler yüzünden zorluk çekebilir. E-postada kimin kopyalanıp kopyalanmayacağı, komuta zincirinde kimin/kimlerin atlanacağı/atlanıp atlanmaması gerektiği, patronunuzun patronuyla doğrudan iletişimdeyken nasıl davranmanız gerektiği, yazılı iletişimde ve toplantılarda kullanmanız gereken (doğrudan ya da politik) dil, sosyal etkinliklerde nasıl davranacağınız (içip içmemeniz gerektiği, kiminle oturacağınız vs.) bahsedilen zorluklardan bazılarıdır. Yeni bir yönetici bu tarz şeylerin usulünü öğrenmelidir.

Kurum kültürünü anlatan çok sayıda teori vardır. Bu teorilerden en yaygını, MIT profesörü Ed Schein’in tasarladığı modeldir. Ed Schein, kurum kültürünü üç bilişsel kademe açıklar. İlk ya da “yüzey” kademe, dışarıdan bir gözün gözlemleyebileceği nitelik ve davranışlardır: fiziksel görünüş, kıyafet yönetmeliği, çalışanların birbirleriyle olan ilişkileri, şirket politika ve prosedürleri ve organizasyonel yapı. Sonraki “orta” kademe kurumun sözlü kültürel yapısını açıklar: kurum misyonu, sloganı ve belirtilmiş değerler. En derin yapıya sahip olan üçüncü kademe ise organizasyonun sözlü olarak açıklanmayan varsayımlarından oluşur; bunlar çalışanların bile farkında olmadan kabullendiği “sözsüz kurallar”dır. Bu noktada kurum kültürünün tabularını ve çelişkili unsurlarını görürsünüz.

Y neticiler yalnızca bu    kademeli yapıyı kavramakla kalmamalı, aynı zamanda karışık ve kimi zaman  eliřkili de olabilen     nc  kademeyi incelik ve duyarlılıkla y netmeyi bilmelidirler. Y neticiler en  ok     nc  kademed  zorluk  ekerler. Kurumun s zs z kurallarını g z ardı etmek veya atlamak, r tbeler arasında ya da diğ r y neticiler nezdinde sorunlara ve karřı koymalara neden olabilir. Yanlıřlıkla bu t r sorunlara sebebiyet vermemek i in yapılacak en iyi řey, genel kabul g ren uygulamaları daha iyi an-lamanıza yardımcı olabilecek bir g revdeř ya da y netici bulmak olacaktır. Bu, aynı zamanda iyi bir g zlemci ve aktif bir dinleyici olmanızı da saėlayacaktır.

D rt K lt r

Kurum k lt r n z  bilmenizde fayda var. Terrence Deal ve Allan Kennedy, *Corporate Cultures* (Kurum K lt rleri) adlı kitaplarında d rt farklı k lt rden bahsederler:

- Sıkı  alıř, sıkı eėlen k lt r  (hızlı geribildirim/ d l ve d ř k risk: restoran ve yazılım řirketleri)
- Kabadayı, ma o k lt r (hızlı geribildirim/ d l ve y ksek risk: polis, cerrahi  niteler, spor dalları)
- S re  k lt r  (yavař geribildirim/ d l ve d ř k risk: bankalar, sigorta řirketleri)
- řirketin  zerine iddiaya gir k lt r  (yavař geribildirim/ d l ve y ksek risk: hava tařıtı  reticileri, internet kuruluşları)

Bir y netici olarak, d ř nceleriniz kurum k lt r n zle tam anlamıyla  rt řmese dahi, onu t m kalbinizle desteklemelisiniz. Deėiřim, eėer iyi niyetli bir giriřim olarak algılanır ve řirket i in-den gelirse daha kolay ger ekleřir, yok eėer k t  niyetli bir giriřim olarak algılanır ya da dıřarıdan gelirse (mevcut řirketin bařka bir řirket tarafından ele ge irilmesi veya řirket b nyesi dıřında faali-

yet gösteren bir danışmanın tavsiyelerinin hayata geçirilmesinde olduğu gibi) gerçekleşmesi daha zor olur.

ROLÜNÜZÜ TANIMLAMAK: NE YAPMAN GEREKTİĞİNİ BİL

Bir kurumun misyonu, kültürünün aksine, açık biçimde tanımlanır. Şirketin amacının ne olduğu ve neyi başarmayı hedeflediği konusuna açıklık getirir. Bir yönetici olarak, size başkasından kalmış olsa dahi bir departman için ya da bir proje kapsamında kendi misyonunuzu oluşturmak isteyebilirsiniz. Eğer yeni bir kuruluştaysanız, sıfırdan başlamak zorundasınızdır. En başta ele alınması gereken ve en önemli nokta, organizasyon misyonunuzun şirket misyonunuzu yansıtıyor ve pekiştiriyor olmasıdır. Ne olursa olsun, misyon tanımınız üzerinde personelinizle ya da ekibinizle birlikte çalışmalısınız ki, misyonunuz tüm grubun ideallerini yansıtabilsin.

Etkili bir misyon aşağıdakileri kapsamalıdır:

- Departmanın amacı ve hedefleri
- Temel felsefesi
- Müşterilere ve topluluğa nasıl hizmet vermeyi hedeflediği
- Departmanın standartları
- Departmanın nasıl bir fark yaratacağı ve genel şemada nasıl yer alacağı

Etkili bir misyon beyanı oluşturmak kolay, uygulamak zordur. İlkeleri ve ülküleri, aşağıdaki örnekte olduğu gibi, yalnızca birkaç cümlede özetleniyor olmalıdır.

Ohio Devlet Üniversitesi Wexner Tıp Merkezi Misyon, Vizyon ve Değerleri

Kuruluşumuzun tüm alanları misyonumuz doğrultusunda çalışır: araştırma, eğitim ve hasta bakımında yenilik yoluyla insanların yaşamlarını iyileştirmek.

Ayrıca ortak bir vizyonu da paylaşıyoruz: Ekip e yeni bilgiler oluřturarak, yayarak ve uygulayarak ve her bir bireyin ihtiya larını karřılamak i in saėlık hizmetlerini kiřiselleřtirerek tıbbın geleceėini řekillendireceėiz.

Misyonumuzu ve vizyonumuzu nasıl y r tt ė m z n merkezinde deėerlerimiz vardır: b t nl k, ekip  alıřması, yenilik ilik, m kemmellik ve liderlik.

Kaynak: Ohio Devlet  niversitesi Wexner Tıp Merkezi   2007. Ohio Devlet  niversitesi Wexner Tıp Merkezi'nin izniyle kullanılmıřtır.

Saėlam, iyi hazırlanmıř bir misyon bildirimi, y netici olarak hedeflerinizi netleřtirmenize yardımcı olur, departmanın varoluř nedenini ortaya koyar ve hedeflerini belirler.

Y NET M řEKL N Z  BEL RLEY N

Deneyimsiz y neticilerin karřılařtıėı ilk soru řudur: Nasıl  nc l k etmeliyim? Bunu yanıtlamadan  nce, en yaygın y netim řekillerinin neler olduėuna v k f olmak gerekir:

- Otokratik y netim bi iminde, y netici karar vermede tam bir otorite saėlar, bilgi akıřı ve karar alma s re leri  st y netim i erisinde ger ekleřir.
- İnsancıl y netim bi iminde, y netici  alıřanlarının menfaatleri doėrultusunda kararlar alır.
- Demokratik y netim bi iminde, kararlar  alıřanların g r ř ve  nerileriyle alınır; her řey  oėunluk tarafından belirlenir.
- Liberal y netim bi iminde, y netici sorumluluk almamakta;  alıřanların kendi sorumluluk alanları bulunmaktadır.

Hangi y netim řeklinin "doėru" olduėu net olarak s ylenemez. Y neticiler herhangi birini kullanabilirler. Bir tanesini kullanmak isteyebilir ya da birden fazla y netim řeklini harmanlayabilirsiniz.

Doğru yönetim biçimi, kurum kültürünün ya da durumun neyi gerektirdiğine göre değişiklik gösterecektir.

Çalışanlarınızı neyin harekete geçirdiğini anlamak da önemlidir. On yıllar önce, çalışanların tabiatları gereği tembel olduklarına ve yalnızca para peşinde koştuklarına inanılırdı; çalışanlar cezayla tehdit edilirdi. Teori X olarak bilinen bu “eski düşünce tarzı”, MIT’de yönetim profesörü olan Douglas McGregor tarafından geliştirilmiştir. Teori X’e göre, çalışanlar yaramaz bir çocuk gibidirler ve yakın takip gerektirirler. Ters giden bir şeyler olduğunda yönetici suçlu arar.

McGregor, buna karşılık Teori Y’yi de geliştirmiştir. Bu teoriye göre, çalışanlar çalışmayı hayatlarının doğal bir parçası olarak görürler. Yalnızca sorumluluk üstlenmekle kalmaz; aynı zamanda fiziksel ve zihinsel görevleri de kabul ederler. Dolayısıyla yüksek performans gösterebilirler diye çalışanlara tam özgürlük tanınır.

Her iki yönetim biçiminin de kendine özgü problemleri bulunmaktadır. Teori X’te, korku ve tehdidin hâkim olduğu bir yönetim biçimi mevzubahistir; bu şekilde bağlılık ve uzun vadeli sonuçlar elde etmek güçleşir. Yöneticinin, tüm cevapların kendisinde olduğunu ve bunların her zaman doğru ve en iyi cevaplar olduğunu varsayması sebebiyle, bu tarz yönetim fikir üretimini kısırlar. Teori Y’de ise, yöneticilerin çalışanlarını kıracağı düşüncesiyle işlere fazla müdahil olmaması sonucunda, iletişimde kopmalar meydana gelebilir. İnsan doğası gereği, çalışanlar Teori Y yöneticilerinden faydalanmak isteyebilirler.

En iyi yönetim şekli, elbette ikisinin bulunduğu bir orta noktadır. “Sert” ve “yumuşak”ın karışımı bir yönetim şekli, gerekmesi durumunda her iki uca da kayabileceğiniz anlamına gelir. Ayrıca bu modeller, yönetim kavramına etkili yaklaşım yolları sunar, organizasyonel gelişim konularında da çözüm üretmeye yardımcı olurlar.

BEKLENTİ YÖNETİMİ

Siz Ne İstiyorsunuz, Çalışanlarınız Ne İstiyor?

İnsanlar sayısız sebepten ötürü çalışırlar ancak en yaygın üç ana sebep şunlardır: bir işle meşgul olmak, takdir edilmek ve para kazanmak. Bu ihtiyaçları karşılayan bir görev tanımı şu şekilde yapılabilir:

“Şirketimiz ilgi çekici bir iş, kariyer gelişimi için fırsatlar ve kapsamlı bir tazminat ve sosyal yardım paketi sunuyor.”

Pozisyona başvuruda bulunacak heyecanlı bir çalışan şöyle düşünecektir: “Sonunda becerilerimi ve bilgimi kullanabileceğim, beni mutlu edecek bir iş, ne kadar iyi olduğumu görüp beni terfi ettirecek bir şirket ve yeni bir araba alabileceğim dolgunlukta bir maaş!”

Sosyal Etkileşimin Önemi

Çalışanlar genellikle işlerinin belirli bir düzeyde sosyal etkileşimde bulunabilecekleri bir ortam sağlamasını beklerler. İşe gitmek, arkadaşlarınız ve tanıdıklarınızla bağlantı kurmak için bir fırsattır. İnsanlar bu etkileşime ihtiyaç duyarlar. Çoğu durumunda, bu ihtiyaç illa ki üretkenliği ve verimliliği baltalayacak diye bir şey yoktur. İnsanlar mutluyken daha iyi çalışırlar ve diğer insanlarla etkileşim halinde olmak da mutlu olmanın yollarından biridir. Yöneticilerin dikkat etmesi gereken, bu tür etkileşimlerin işyeri için uygun düzeyde tutulmasıdır.

Bir çalışanın beklentisi görünürde kısa ve özdür. Makul bir maaş, makul bir görev tanımı, makul çalışma saatleri ve makul düzeyde saygı beklerler. Ancak, “makul” kelimesinin tanımı her çalışan için farklıdır ve çalışanın kariyer planlamasına göre değişiklik

gösterir. Çalışma hayatının başında olan genç ve bekâr biri seyahat etmeye ve uzun saatler çalışmaya istekli olabilir. Aile sahibi evli biri içinse seyahat etmek ve mesaiye kalmak sorun olabilir.

Beklentiler kişiden kişiye değişiklik gösterse dahi, insanoğluna özgü üç temel ihtiyaç vardır:

1. İlginç ve başarılı bir iş yapmak
2. Yapılan işin ekonomik anlamda kişiyi tatmin etmesi
3. Kendini geliştirmek

Bir çalışan beklentiye girmeye iş ilanını gördüğü an başlar. İş ilanını veren kişi (bu kişinin işin teknik beceri gerekliliklerini ve çalışma ortamını yakından bilen biri olması iyi olur) pozisyonun ihtiyaçlarını 100 veya daha az kelimeyle özetlemeye çalışır. Bu, bireylerin deneyim kazanmak için başvurabilecekleri giriş seviyesi işler için bile önemli bir zorluk olabilir. İş tanımlarının çoğu, iş dünyasının hızla değişen ihtiyaçlarını karşılamak için belirli miktarda “planlı belirsizlik” içermektedir.

Bu genellikle hem şirkete hem de çalışana yarar sağlar. İşverenlerin herhangi bir iş tanımını, doğacak yeni ihtiyaçlara uyacak şekilde güncellemeleri gerekebilir. Çalışanlar genellikle bunun yeni beceriler edinmeleri ve deneyim kazanmaları için bir fırsat olduğunun farkındadırlar. İşe alım sırasında iş tanımıyla ilgili keskin hatlar çizen yönetici ve çalışanlar, genellikle olası değişimlere karşı koyarlar. Bu da yönetim kademelerinde çatışmaya ve memnuniyetsizliklerin doğmasına sebep olur.

BEKLENTİLER, AÇIKLIK, GERİBİLDİRİM VE ADALET

Çalışanlarınızın müdür olarak sizden ne beklediklerini düşünüyorsunuz? Sizin için doğru olduğuna inandığınız ifadelerin önüne bir onay işareti koyun. Çalışanlarım benden...

- Hiçbir şey söylemeseler bile ne istediklerini bilmemi
- Kimi zaman işlerini etkileyebilecek bir de özel hayatları olduğunu bilmemi ve anlayışla karşılamamı
- İşlerini zamanında tamamlayamadıklarında boşluklarını doldurmamı
- Sorularını cevaplamak ve sorunları çözmek üzere günün her saatinde müsait olmamı
- Adil olmak, karar almadan ve harekete geçmeden önce tüm hafifletici nedenleri dikkate almamı
- Sonrasında farklı işler için nitelik kazanacak olsalar dahi, çalışanların yeni beceriler kazanmalarına yardımcı olmamı
- Üst yönetimin kararını gerektiren bir ihtiyaçları olması durumunda, çalışanları desteklememi
- Zaman zaman çalışanları öğle yemeğine çıkarmamı ya da onları takdir ettiğimi göstermek için küçük hediyeler almamı
- Departmanın başarılarından çalışanları, noksanlarından da kendimi sorumlu tutmamı
- Çalışanların da birer insan olduğunu unutmamamı ama aynı hassasiyeti kendim için beklemememi bekliyorlar.

Çoğu yönetici bu beklentilerden yalnızca yedi veya sekizini ısrar edilecektir; geri kalanların da kimisine gülüp geçecek, kimisine ise sinirlenecektir. Bu beklentilerden bazıları makul ve gerçekçi değilken, bazıları oldukça önemlidir. Kimileri ise bencilcedir. Ama hepsinin de aslında yerine göre geçerliliği vardır.

İşte size aklınıza gelmeyecek başka bir sorumluluk alanı: Çalışanlarınız üst yönetim kararlarıyla ilgili sizden onları desteklemenizi ve savunmanızı, aynı zamanda çalışanlar arasında ortaya çıkabilecek sorunlara da dikkat göstermenizi beklerler. Eğer bir çalışan diğerleri arasında sıkıntıya sebep oluyorsa, kabul edilebilir bir çözüm üretene dek sizin de kendinizi konuya müdahil etmeniz gerekir. Aşağıdaki senaryo üzerine düşünelim:

Eve, parlak bir bilgisayar programcısı. Müşterinin ihtiyaçlarını dinleyip bunlar doğrultusunda üretim yapabiliyor. Ancak çok iyi bir takım oyuncusu değil. Yalnız çalışmayı tercih ediyor, işini yapmak için uzaklaşıyor ve bitirdiğinde geri dönüyor.

Eve'in departmanı takımlara ayrılmış durumda ve işbirliği gerektiren bir yapısı var. İş arkadaşları, Eve'in üstlendiği projelerde ne yaptığını bilmemeleri ve o işe kimseyi dahil etmemesi konusunda yakındıklarında; Eve bu sefer de tüm görevlerini devretmeye başlıyor. Kendisi oyunun ya en başında ya da bir yığının en altında oluyor, ortası yok.

Diğer çalışanların şikâyetleri doğrultusunda, Eve'in yöneticisi sorunları belgelemeye başlıyor. Birlikte oturuyorlar, zorlukları teşhis ediyor ve sorunların nasıl çözüleceğiyle ilgili bir yol haritası belirliyorlar. Eve plana uyuyor ve bir süre her şey yolunda gidiyor. Eve personel toplantılarına katılıyor, takımına projelerini sunuyor, hatta onlarla işbirliği içerisinde çalışmaya başlıyor.

Ancak ne yazık ki anlaşma çok geçmeden bozuluyor. Fikirlerini tartışmaya açmak yerine, Eve toplantılardan çıkmaya başlıyor. Günler geçtikçe, Eve yine uçlarda çalışmaya başlıyor. Yöneticisi onu tutma ya da işten çıkarma konusunda kritik bir karar almak zorunda kalıyor. Şirket onun gibi bir yeteneği kaybetmek (özellikle rakip bir firmaya kaptırmak) istemiyor. Ancak Eve'i tutmak da diğer çalışanları kaybetmek anlamına geliyor ve bu da çok cazip bir seçenek değil.

Son olarak, şirketin diğer yöneticileriyle de görüştükten sonra, yöneticisi Eve'e evden çalışma fırsatı sunuyor. Eve son teslim tarihleri belli bazı işler üstleniyor ve yöneticisi ve diğer çalışma arkadaşları da yakın iletişimde kalabilecekleri kusursuz bir sistem geliştiriyorlar. Eve düzenli aralıklarla ofise geliyor, genellikle müşterilerle görüşüyor ve bu işleyişin, en doğru çözüm olduğu anlaşılıyor. Eve mutlu, şirket mutlu, çalışma arkadaşları mutlu ve müşteriler de mutlu.

Eve'in çalışma kalitesiyle ilgili hiçbir sorun yaşanmıyor, değişen tek şey çalışma şekli oluyor. Yenilikçi düşünme tarzı ve farklı bir şey deneme istekliliği, oldukça üretken ve yetenekli bir çalışanın işte kalmasını sağlıyor ve beraberinde şirkete de rekabet üstünlüğü getiriyor. Aynı zamanda, Eve'in yöneticisi diğer çalışanların da endişelerine kulak veriyor. Bu durum herkes için bir kazanç oluyor.

Bu olay, çalışanların her birinin birer birey olarak muamele görmesinin ne kadar değerli olduğunu gösteriyor. İnsanlar farklı şekilde ve boyuttadırlar, özellikle de günümüzde. Kimseyi ait olmadığı bir yere tıkmırmamak gerekir. Eve'in örneğinde, yöneticisi hem Eve'in hem de şirketin yararına bir çözüm buluyor.

İşe, çalışanlarınızın sizden ne gibi beklentileri olduğunu belirleyerek başlayın. Tüm bu beklentilerin aynı olacağını varsaymayın; kişiden kişiye değişecektirler. Daha sonra kendi beklentilerinizi gözden geçirin; yine herkesinki aynı olmayacaktır.

KOÇ

Diğerlerinin İçindeki Cevheri Ortaya Çıkarmak

Kendi geçmişinizden bir koç hatırlayın. Daha hızlı koşmanız ya da düşündüğünüzden daha ileriye zıplayabilmeniz için sizi motive eden ya da tahammülünüzün son noktasına kadar dayanmanızı sağlayan bir yüzme koçu. İyi ya da kötü, bunlar bir kişinin başkalarının hayatlarında bırakacağı kalıcı hatıralardır.

Bir yönetici olarak, takımınızdaki her bir bireyin ihtiyaçlarına ve kabiliyetlerine odaklanmanız gerekir. Tıpkı bir koç gibi, farklı deneyimlere ve farklı seviyede becerilere sahip insanlardan öyle bir takım oluşturmalsınız ki, aralarındaki sinerji dahi, her biri tek tek yaptığında ortaya çıkan işe taş çıkaracak nitelikte bir ürün üretebiliyor ya da sonuç verebiliyor olsun. Gerçekleştirilmesi zor bir istek gibi mi görünüyor? Öyle! Ama aslında çalışanların çalışma ve öğrenme süreçlerini desteklemek ve güçlendirmekten başka bir şey değil.

Etkili bir koç birçok şey yapar:

- Zamanında ve özel geribildirim sağlar. “İyi iş!” demek iyi hissettirir ancak yeterli değildir: “Teklifinde gerçekten önemli bir noktayı yakalamışsın” ifadesi ise çalışanın neyi iyi yaptığını anlamasını sağlar.
- Çalışanların ulaşabilecekleri standartlar ve hedefler koyar.
- Gerçeği iyilik ve şefkatle anlatır ama yine de doğruyu söyler.
- Fikirler paylaşır ve öneriler sunar ama çalışanlarına neyi nasıl yapmaları gerektiğini dikte etmekten kaçınır.
- Mecazen örneklendirmek gerekirse, insanları yemeğe çıkarmaktansa onlara nasıl yemek yapıldığını öğretir.
- İnsanların sorunlara yeni bir bakış açısıyla bakmalarını sağlar; böylece bunların yalnızca kendilerini değil, tüm şirketi nasıl etkilediğini anlayabilirler.
- Çalışanları kararları ve hedefleriyle ilgili sorumlu tutar.

İyi bir koç, işyerlerinde giderek daha az görülmekte olan bağlılık ve saygı duygularını uyandırır. Nasıl iyi bir koç olursunuz? En etkili yol, eylem halinde olan iyi bir koçu izlemektir. Eğer işyerinizde böyle bir rol modeli bulunmuyorsa, bir lise ya da üniversitenin spor etkinliklerine katılabilirsiniz. İyi, kötü ve vasat koçlar göreceksiniz; ayrıca takımların koçlarının sistemlerine nasıl karşılık verdiklerini de göreceksiniz.

Danışmanların Yükselişi

İş dünyasının koçluk kavramına uyum sağlaması uzun sürmedi. Binlerce danışman, verimliliği ve üretkenliği artırmak için çalışma gruplarının ve bireylerin motivasyonunu hedefleyen koçluk hizmetleri sunuyor. İş koçları sağladıkları hizmet için birkaç yüz dolar ila birkaç bin dolar arasında ücret talep edebiliyorlar. Buna değip değmediklerini nasıl bilebilirsiniz? Etrafa sorun ve referanslarını kontrol edin.

MENTOR

Güvenilir Kılavuz

Mentorluğu modern bir kavram olarak görmemize rağmen, orijinal Mentor, Homeros'un yazdığı Yunan mitolojisi klasiği *Odysseia*'da yer alır. Odysseus savaşa gittiğinde, oğlu Telemakhos ve karısı Penelope dahil olmak üzere ailesini ve evini göz kulak olması için dostu Mentor'a bırakır. Odysseus hapsedildiğinde, Tanrıça Athena Mentor kılığına girerek annesinin, aslında babasının varlığı peşinde olan açgözlü taliplerine karşı korunması için Telemakhos'a rehberlik eder. Odysseus nihayet yirmi yıl sonra eve döndüğünde Mentor, Odysseus'un Penelope'ye onun uzun süredir kayıp kocası olduğunu kanıtlamasına yardımcı olur. Mentor diğer Yunan mitlerinde de genellikle yardımsever bir tanrı ya da tanrıça olarak görünür.

Bugünün mentorları, başkalarının hedeflerine ulaşmalarında olağanüstü başarı sağlayan sıradan insanlardır. Çoğu mentorluk hizmeti gayriresmi iken, bazı kurumlar potansiyel üst düzey yöneticileri ve diğer idarecileri yetiştirmek üzere mentorluk hizmetini yapılandırmışlardır. Genellikle, uzman bir kişi bir astının kariyer planlamasına yardımcı olur. Bir mentor, çalışanlara aşağıdaki şekillerde yardımcı olur:

- Uzun vadeli amaçlar ve kısa vadeli hedefler belirlerler,
- Amaçlara ulaşmak üzere yeni yollar keşfederler,
- Kişinin güçlü ve zayıf yönlerini tespit ederler,
- Gelişmek ve büyümek için yeni yöntemler oluştururlar.

Mentorluğun en etkili yöntemlerinden biri yakın takiptir. Çalışanlarınızın, sizin veya diğerlerinin eylemlerini müdahil olmadan gözlemleyebilmelerini sağlarsınız. Örneğin çalışanınız bir kon-

ferans görüşmesine ya da satış toplantısına katılabilir, yazdığınız bir raporu okuyup üzerinde tartışabilir ya da sunum yaptığınız bir etkinlikte size eşlik edebilir. Bu deneyimler, yapacağınız herhangi bir açıklamadan daha etkili olacaktır. Böylece çalışan hem işin uzmanını eylemdeyken görür hem de onun da nihayetinde bir insan olduğunun farkında olur. Eğer yaptığınız işte son derece iyiyseniz; bu hem hatalarınızdan hem de başarılarınızdan aldığınız dersler sayesinde.

“Onlara Ne Yapmaları Gerektiğini Söyleyin”

ABD ordusundan General George S. Patton tarafından sunulan şu değerli tavsiyeyi dikkate alın: “İnsanlara asla neyi nasıl yapmaları gerektiğini söylemeyin. Ne yapmaları gerektiğini söyleyin, onlar sizi marifetleriyle şaşırtacaklardır.”

Mentorluk, öğretmenin ötesine geçerek paylaşıma ve karşılıklı saygıya dayanan görece daha uzun süreli ilişkiler kurulmasına olanak tanır. Bir mentor hem bilgi birikimini paylaşır hem de sağduyu aşılar; ince bir çizgi ve önemli bir ayrım. Bilgi öğrenilebilirken sağduyu zamanla kazanılır. Bilgi doğru kelimelere sahip olmak, sağduyu ise onları ne zaman, nasıl söyleyeceğini ve ne zaman kendine saklayacağını bilmektir.

ÖĞRETMEN

Yeni Beceriler Kazandırmak

Öğretmen, uzmanlığını ve bilgi birikimini başkalarıyla paylaşma yeteneğine sahip kişidir. İyi bir öğretmen hem öğrencisini hem de şirketi geliştirir. Ancak bir öğretmen ya da yönetici için, "Sana göstereyim," demekle "Çekil, ben kendim yaparım!" demek arasındaki dengeyi bulmak her zaman çok kolay olmayabilir.

Küçük bir yazılım şirketi, halkla ilişkiler çalışmalarını yürütmesi için Miguel'i işe alır. Şirket Miguel'i seçmiştir çünkü Miguel, teknik kavramlar konusunda bilgi sahibi olmayanlara teknik açıklamalar yapmakta oldukça iyidir. Ancak Miguel pazarlama materyalleri konusunda deneyimsizdir ve yeni işine çok da iyi bir başlangıç yapmamıştır. Hatta sönük bir başlangıç yaptığı söylenebilir.

Miguel'in ilk birkaç girişimini gözden geçirdikten sonra, yöneticisi Miguel'i ofisine çağırır. Öğleden sonra tüm gün, gazetecilik konusunda Miguel'e öğretmenlik yapar. Gazeteciliğin temel ilkelerini açıklar. Bu ilkeleri (ne, nerede, ne zaman, neden ve kim) gerçekte yazacağı ilk paragrafta nasıl kullanacağını gösterir. Şirket yöneticilerinden nasıl geçer not alacak alıntılar yapacağını ve onların, keşke böyle söyleseydik diyecekleri kelimeleri nasıl bir araya getireceğini öğretir.

Miguel'in yöneticisi onu kolaylıkla azarlayabilirdi. Ne de olsa, Miguel basın bültenleri yazmak üzere işe alınmıştı ve çok da iyi bir iş çıkarmıyordu. Miguel'in yöneticisi, bu kabul edilemez iş performansı için Miguel'e tavsiyeler düzüp sonrasında dosyasına bir not iliştip geçebilirdi.

Ama böyle yapmadı. O öğretmen şapkasını giydi ve ofisini bir sınıfa çevirdi. Miguel'e yalnızca ne yapmasını istediğini

değil, farklı durumlarda kaldığında da becerilerini nasıl kullanabileceğini öğretti. Birkaç hafta sonra, Miguel ve yöneticisi her yeni basın bültenine nasıl yaklaşmaları gerektiğiyle ilgili bir strateji oluşturmak üzere bir araya geldiler. Miguel bülten yazısını hazırlamak için masasına döndü, daha sonra sonucu yöneticisiyle birlikte gözden geçirdiler. Bir kaç ay içinde, Miguel üst düzey yöneticilerden övgüler almaya başladı. Miguel'in hem becerileri muazzam bir şekilde gelişti hem de kendine güvenir arttı. Hatta yazma becerilerini daha da geliştirmek için akşamları eğitim veren bir bölge okuluna kayıt oldu.

“İyi yönetim, orta düzey çalışan insanlara üst düzey çalışan insanların çalışmalarını nasıl yapacaklarını göstermekten ibarettir.”

—John D. Rockefeller, Amerikalı iş insanı

Tabii ki her vaka başarılı sonuçlanamayabilir. Bazı insanlar, körelmiş becerilerinden kurtulma ve yenilerini edinme fikrine direnmiyorlar. Kimi yöneticiler, hızlı ve etkileyici sonuçlar alamayınca sabırlarını yitirebiliyorlar. Bazı yöneticiler ise çalışanlarından ne istedikleri biliyor ancak bunu, çalışanlarının anlayabileceği şekilde ifade etmeyi bilmiyorlar. Eğer öğretmen şapkası size uygun değilse, (bütçenizin elverdiği ölçüde) alternatifleri değerlendirmelisiniz:

- Takımınız ya da departmanınız için atölye çalışmaları veya seminerler düzenlemek üzere danışmanlar işe alın.
- Çalışanlarınızı eğitimlere gönderin (tabii ki masraflarını karşılayın).
- Çalışanlarınızı becerilerini geliştirmeleri için kurslara gönderin.

EBEVEYN

Limitleri Belirlemek

Birçok kiři işyerini ikinci evi, diğerk çalışanları ise aile fertleri gibi görür. Sonuçta işyerinizde evinizdekinden ya da herhangi bir yerdekenden daha fazla zaman harcarsınız. İş arkadaşlarınız öz olmayan kardeşleriniz ya da eşleriniz gibidirler. Yöneticiler de –tahmin ettiğiniz üzere– ebeveynlerinizdir.

Sınırlar Yaratmak

Tıpkı ebeveynlerin evde çocuklarına limitler koyması ve bir düzen oluşturması gibi, yöneticilerin de işyerlerinde çalışanlarına sınırlar koyması ve organizasyonel bir sistem geliştirmesi gerekir. Bir yönetici olarak, çalışanlara neyi yapıp neyi yapamayacaklarını söylemek sizin işinizdir. İki taraf da bunun aşırı kısıtlayıcı bir şey olduğunu düşünmemelidir. Bu daha ziyade, çalışanlarınızın işe odaklanmalarını sağlamanın bir yoludur.

Tıpkı on yaşındaki oğlunuza arabanın penceresinden dışarıya tükürmeyi bırakması gerektiğini söylemek gibi, otuz iki yaşındaki yönetici asistanına telefonda küfür edemeyeceğini ya da elli yaşındaki satış temsilcisine sabahki personel toplantısı esnasında tıraş olamayacağını da söylemeniz gerekebilir. Bu tarz davranışlarla ilgili konuşmak önemsiz gözükebilir ya da ters tepebilir. Ancak insanlar sınırların hâlâ yerli yerinde olduğundan emin olmak için o sınırları zorlamak isterler. Herkes hayatında bir istikrar düzeyi olduğunu hissetmek ister; bu sınırları belirlemeniz, çalışanlarınıza istedikleri istikrar düzeyini sağlar.

Yönetici-ebeveyn rolünde, çalışanlarınızı genellikle temel davranışlarla ilgili eğitirsiniz. Bu, onlara beceri kazandırmaktan farklı-

dır. Çalışanlarınıza bir sonraki çağrıya geçmeden önce müşterilere onlar için yapabilecekleri başka bir şey olup olmadığını sormaları gerektiğini durmadan hatırlatmak zorunda kalabilirsiniz, tıpkı evde çocuğunuza çoraplarını kirli sepetine yumak halinde atmamaları gerektiğini durmadan hatırlatmak zorunda kaldığınız gibi. Hatta yönetici-ebeveyn rolünüz diğer işler kesintiye uğrayacak olsa dahi, müşteri isteklerini öncelik sırasına koymak gibi temel değer ve bu değerleri destekleyen davranışları pekiştirmenizi gerektirebilir.

Ebeveyn olmak, kimi zaman iyi bir dinleyici olmak demektir. Bir yandan şikâyetleri ve hatta mızızlanmaları dinlerken, diğer yandan sorunun gerçekten nerede olduğunu anlamaya çalışırsınız. Bazen de ebeveyn şapkası giymek, "Evet, yapacak çok şey olduğunun farkındayım," demenizi gerektirebilir.

Çalışanların Yöneticileriyle İlişkileri

About.com (www.thebalance.com) internet sitesindeki 2016 tarihli bir makale, çalışanların işlerinde istedikleri şeyler listesinin en başında saygının yer aldığını bildiriyor: "Çalışanların bekledikleri saygının bir kısmı aslında övgü ve geribildirimdir, böylece insanlar işlerinde ne kadar iyi olup olmadıklarını bilirler." Çalışanların yöneticileriyle olan ilişkileri, çalışanların kalması veya ayrılmasında kilit bir faktördür.

Yönetici-ebeveyn rolünde iyi olduğunuz takdirde, çalışanlarınızdan şunlar beklenir:

- Var olan talimat ve prosedürleri bilmek ve bunlara uymak,
- Çizilen sınırların dışına çıkmanın net ve tutarlı sonuçları olacağını kabul etmek,
- İşler ters gittiğinde başkalarını suçlamak yerine, proje teslim tarihleriyle ilgili sorumluluk üstlenmek,

- Oluşabilecek sorunlarla ya da endişelerle ilgili yanınıza gelmekten çekinmemek,
- Size saygı duymak ancak sizden korkmamak.

Ancak unutmayın ki, gerçekten çalışanlarınızın ebeveyni değilsiniz ve takımınız sizin gerçek aileniz değil. Bu noktada, çoğu performansa dayanan önemli ayrımlar bulunuyor. Çalışanlarınız birer yetişkin ve yetişkin haklarıyla sorumluluklarına sahipler. Çocuklarınıza yapabileceğiniz gibi, çalışanlarınız adına kararlar almanız uzun vadede işlerine gelmez. Onlar belirli görevleri yerine getirmek ve hedefleri gerçekleştirmek üzere işe alındılar. Aşağıdakilerden herhangi biri meydana geliyorsa, ebeveyn şapkanızı çok uzun süre giyyorsunuz anlamına gelir:

- Ofisinizde oturup yeni bir tartışmaya daha giren personele bakınca, yaşları daha küçük ve boyları daha kısa olsa, birbirlerini gammazlayacaklarını fark ediyorsanız,
- Personel toplantılarında sıkça, "Kimse bana, bunu benim yapmam gerektiğini söylemedi," cümlesini duyuyorsanız
- Çalışanlarınız tualete gitmek ya da mola vermek için sizden izin istiyorlarsa
- Çalışanlarınız ellerindeki görev üzerinde doğru ilerleyip ilerlemediklerinden emin olmak için sürekli olarak ofisinize geliyorlarsa
- Çalışanlarınız projeleri zamanında ya da doğru yetiştiremediklerinde, üstlerinize mazeretler sunuyorsanız

DENGEYİ SAĞLAMAK

Ebeveyn rolüne girmenizi gerektiren durumların bir diğeri de insanlar ve görevler arasındaki dengeyi bulmaktır. Arabuluculuk yapmak birçok yöneticinin aşına olduğu bir durumdur; insanların ortak bir zeminde buluşmasına yardım eder. Çalışanların kendi

aralarındaki veya müşterilerle olan anlaşmazlıklarını çözmelerine yardımcı olmak ya da üst yönetimin öncelikleri ve çalışanların istekleri arasındaki farklılıklar konusunda müzakerede bulunmak durumunda kalabilirsiniz.

Arabuluculukta en etkili (ve başarılı) sonuç, uzlaşmacı bir süreç yerine işbirlikçi bir süreç izlendiğinde ortaya çıkar. Bu bir kelime oyunundan çok daha fazlasıdır. İngilizce *collaboration* (işbirliği) kelimesi Latince kökenli *collaborare* sözcüğünden gelir ve “birlikte çalışmak” anlamındadır. İngilizce *compromise* (uzlaşma) kelimesi ise, içerisinde geçen *promise* (vaat etmek) sözcüğüne rağmen, “bir anlaşmaya varmak için değerli bir şeyden ödün vermek” anlamına gelir. Bu çıkarımlar önemlidir çünkü tartışmanın tonunu belirlerler. Uzlaşma sonucunda umduğundan daha az kârlı çıkanlar pek mutlu olmazlar; ancak sürpriz bir şekilde daha fazla kârlı çıkan taraf fazlaca memnuniyet duyar.

Arabuluculuk, aşağıdakileri yapmayı amaçladığınızda daha etkili olur:

- Ortak hedeflere odaklanmak ve bu hedeflere ulaşmak için size yardımcı olacak ortak bir zemin aramak,
- Tüm taraflara ve onların bakış açılarına saygılı davranmak,
- Kazan-kazan çözümleri önermek,
- İlgili ancak tarafsız kalmak,
- Üzerinde uzlaşılan kararların başarısını değerlendirmek için bir süreç oluşturmak.

Eğer başarılı bir arabulucu olursanız, zamanla çalışanlarınızın, sağlamaya çalıştığınız dengeyi kendiliğinden oluşturmaya başladığını göreceksiniz ve gittikçe daha az müdahalede bulunmaya başlayacaksınız.

AMİGO

Takımı Desteklemek

İnsanlar, yeni görevler verildiğinde, onu tamamlayıp tamamlayamayacakları konusunda kabiliyetleri ile ilgili endişe duyarlar. Tekrar kendilerine güvenebilmeleri için, onları toparlayacak birine; size ihtiyaçları vardır. Bir yönetici olarak işinizin büyük bir kısmı çalışanlarınızı motive etmek ve heyecanlandırmaktır. Baş tezahüratçı olmak takımınıza ve başarılı olma yetilerine inandığınızı gösterir. Fakat ponponlarınız her zaman hazır olmalıdır. Bütün bir hafta boyunca ofiste oturup, sonrasında ancak verimlilik analizini elinize alıp departmanınızın bazı çalışmalarının son teslim tarihlerini kaçırmaya tehlikesinde olduğunu gördüğünüzde ortaya çıkmanız kabul edilemez. Toplulukları yüreklendirmek, yalnızca projeleri, görevleri ya da departmanın hedeflerini değil, ancak hepsini birer birey olarak gerçekten önemseyişinizi hissettikleri zaman etkili olur. Her gün olup bitene müdahil olmadığınız sürece, gerçekte onlara değer verdiğinizi asla bilemezler.

Süreci Sahiplenmek

Birçok çalışan, üst yönetimin görmek istediği “yeni çalışanı” desteklemek için çalışma ortamlarında hiçbir şeyin değişmediğini algıarlarsa, “daha iyi” olma çabalarına direnir. Şirketler çalışanlarını sorunları tanımlamaya ve çözümleri tasarlamaya dahil etmeye başladığında, satışlarda çarpıcı bir sıçrama görünür. Çalışanlar gelişim sürecinde rol oynadıklarını hissettiklerinde heveslenir ve gelişim çabalarını desteklerler.

Spor müsabakalarını izler misiniz? Peki ya amigoları? (Sorun yok, itiraf edebilirsiniz.) Sahada neler olup bittiğinin önemi yok;

onlar her zaman kalabalıkla etkileşim halindedirler. Daima şarkı söyler, dans eder ve gülümser, seyircilerle irtibatta kalırlar. Görevleri, kendilerinin üretebileceklerinin ötesinde bir destek yaratmak, oyuncularını yüzde 110 oranında motive edecek dillere destan bir destek sağlamaktır. Oyuncular, amigoların her zaman orada olduklarını bilirler. Kalabalık onları yuhalıyor olsa bile, amigolarının hâlâ tezahürat yapıyor olduğunu da bilirler.

İşte, sizin rolünüz de bu. Üstleriniz (veya müşterileriniz) ekibinizden ya da ortaya çıkan sonuçtan memnun kalmamış olsalar bile, tam da orada kalmalı ve ekibinizi desteklemeye devam etmelisiniz. Siz orada kalırsanız, size tepkisiz kalmayacaklardır.

YAPILANMAYA DUYULAN İHTİYAÇ

Dengeyi Bulmak

Birçok insan, ne kadar yaratıcı olursa olsun, oturmuş bir yapının olmadığı bir ortamda verimli çalışamaz. Bazıları, üretkenlik sağlayabilecekleri ve ölçülebilir sonuçlar elde edebilecekleri işlerde enerjilerini nasıl yönlendireceklerini bilmezler. Diğerleri ise ancak yakın gözetim ve belirlenmiş talimatlar doğrultusunda başarı gösterebilirler. Bu tip insanların, yönlendirilmedikleri takdirde hiçbir işe yaramadıklarını görürsünüz.

Yapı ve düzen seven insanlar aşağıdaki özelliklere sahip olma eğilimi gösterirler:

- Genellikle tertipli ve düzenlidirler. Masaları ve çalışma alanları temiz ve fonksiyoneldir. İşlerini iyi organize etmiş bir kişinin çevresine giren hemen herkes orada bir dosya ya da proje bulabilir.
- Her gün aynı saatte ve zamanında işe gelip işten ayrılırlar. Hatta çoğu erkencidir.
- Belli rutinleri vardır. Diğer çalışanlar ise nerede ve ne yaptıklarını ancak saate ve hangi gün olduğuna göre bilirler.
- Ellerindeki işi ne zaman bitirmeleri gerektiğini ve hangi aşamada olduklarını bilirler ve kendi kontrolleri dışında bir durum gelişmedikçe işi zamanında yetiştirirler.
- Zorlu projeleri daha küçük parçalara ayırır, mantıklı basamaklar oluştururlar. Düzen seven insanlar projelerinin durumu ve gelişimiyle ilgili aldıkları yolu not alırlar.
- Disiplinli ve hedefe yöneliktirler.
- Nadiren kural çiğnerler, çiğneyenlere karşı dururlar.

Her şirket, ürün ve hizmetlerinden bağımsız olarak belli bir yapıya sahip olma ihtiyacı duyar. Bazı departmanlar, örneğin mu-

hasebe, işlerini yalnızca sabit prosedürlere göre yapabilirler. Bu alanlarda çalışanların genellikle (ama her zaman değil) bu tip bir yapıya uyumlu bir çalışma şekilleri vardır. Diğer departmanlar ise proje zaman çizelgeleri ve verimlilik hedeflerini destekleyen bir yapıya ihtiyaç duyarlar. Bu tür yapılanmada öncelikleri, hedefleri ve görevleri kesin olarak belirlemeniz gerekir.

YAPILANDIRILMIŞ İŞLER

Bir yapının belkemiği açık iletişimdir. Çalışanların neyi ne zaman kadar yapmaları gerektiğini bilmeleri gerekir. Daha önemli olan, daha az önemli olan nedir? Eldeki işlerin çalışan, zaman ve kaynak konusunda rekabete girdiklerini düşünün, ne olur? Bazı insanlar işleri öncelik sırasına koyma konusunda iyidirler, bazıları ise bununla cebelleşirler. Kimi zaman çalışanların bu konuda sorun yaşamalarının sebebi departmana, firmaya ya da sektörde yabancı olmalarıdır. Yapacakları işin içeriğini bilmezler, dolayısıyla neyi daha önce yapmaları gerektiğini de bilmezler. Bu durumda her şey çok fazla kritik öneme sahip hale gelir. Bu nedenle, önemsiz işler tamamlanırken önemli şeyler geride bırakılabilir ya da tamamen atlanabilir.

Bir yönetici olarak, çalışabilmek için bir yapıya ihtiyaç duyan çalışanlarınıza destek olmalı ve onlar için öncelikli işleri ve süreçleri önceden belirliyor olmalısınız. Öncelik sırasına koyulduğu zaman, çoğu çalışan önceliklerinin üzerine ihtiyaç duydukları farklı bir yapı inşa edebilir. Çalışanlarla birebir görüşmeler yapmak genellikle daha etkilidir; böylece her bir çalışanın nasıl bir yapıya ihtiyaç duyduğunu kestirebilirsiniz.

Yönetim uzun vadeli planlar oluştururken, kısa vadede yönetme işidir.

—Jack Welch, General Electric eski CEO'su

Belirli görevleri düzenleyerek ve günün sonunda tamamlanabilir küçük hedefler koyarak işe başlayın. Çalışanlarınızın görevleri tamamlamak için gerekli kaynaklara sahip olduğundan ve bunları nasıl kullanacaklarını bildiklerinden emin olun. Bir sonraki adımda, ortaya çıkabilecek ortak sorunları tespit edin ve bunlarla başa çıkmak için bir prosedür belirleyin. Bazı çalışanlar öncelikleri ve prosedürleri özetleyen bir grafik ya da şemayı faydalı bulurlar, kimileri ise yalnızca not alır.

Çalışanlarınızla görevlere nasıl yaklaştıkları ve aslında neyin tamamlanmış olduğunu görüşmek üzere bir takip toplantısı yapın. Burada, beklentiler konusunda ya da neyin işe yarayıp yaramadığıyla ilgili iletişim kurmak çok önemli. Acil durumlarda ya da önceliklerde beklenmedik değişiklikler olması durumunda bazı prosedürler oluşturun. İlk başta, üzerinde çalışılan işin programdan saptığı her durumda çalışanlar size gelecektir. Çalışanlarınız planlama ve öncelik sırasına koyma konusunda beceri kazandıkça, size ne zaman danışmaları gerektiği ya da desteksiz nasıl ilerleyebilecekleri konusunda ana esaslara göre hareket etmeye devam edilir.

ADAPTE OL VE BÜYÜ

Değişikliğe ve adapte olmaya açık olun. İnsanlar büyür ve ihtiyaçları değişir; her ikisine de ayak uydurabilmek çok önemlidir. Çalışanların kendileriyle ilgili gözlemleri ve sizin onlarla ilgili gözlemlerinizi zaman içerisinde değiştirmeli ve gelişmelidir ki, yönetici olarak çalışanlarınızın günlük faaliyetlerini şekillendirmede daha az rol oynar hale gelebilesiniz.

Zamanla ve çalışanlarınız iş yapısıyla ilgili daha rahat hissetmeye başladıkça, günlük işleri rutinlerinin bir parçası olarak belirleyin; böylece sizin gözetiminize daha az ihtiyaç duyarak hafta boyunca bu işleri tamamlayacaklardır. Geribildirimde bulunmak ve destek sağlamak amaçlı kısa ama düzenli toplantılar planlayın. Her gün saat 15.00'te bir çalışanınızın masasına uğrayabilir, çalışanlarınız-

dan günlük ya da haftalık verimlilik raporları hazırlamalarını isteyebilir ya da personel toplantıları düzenleyebilirsiniz.

AŞIRI İŞ YÜKÜ

Bazen bir çalışanın verilen görevleri tamamlamadaki yetersizliği yapısal bir problemden ziyade aşırı iş yükü olarak kendini gösterir. Bu gibi durumlarda, iş yükünü hafifletmek üzere görevleri yeniden atamanız gerekir. Bu da, iş sorumluluklarını mevcut çalışanlar arasında yeniden düzenlemeniz, işe geçici çalışanlar almanız ya da iş yükünü karşılamak için yeni pozisyonlar oluşturmanız anlamına gelir.

Her çalışan farklı bir yapıya ihtiyaç duyar. Yönetici olarak tüm çalışanlarla yakın iletişimde olmanız, böylece en yüksek verimlilik seviyelerini desteklemek için çeşitli yapı öğelerini ayarlayabilmemiz önemlidir. Her çalışana kendini nasıl hissettiğini sormak, iş gününü yapılandırmanın en etkili yoludur. Yapınızı çalışanlarınızın her birine göre düzenleyerek sürece dahil olmalarını sağlarsınız. Sürecin oluşmasına yardımcı oldukları için yatırım yaptıklarını düşünürler.

ANAHTAR KELİME TUTARLILIK

İşyerinde Güven Oluşturmak

İşyerinde her şey tutarlılıkla ilgilidir. Uygulamalarınızda tutarlı olmazsanız, çalışanlarınız size ya da birbirlerine güven duymazlar. Herkesin hemfikir olduğundan emin olmanın bir yolu, çalışanlarınıza şirket prensip ve politikalarını özetleyen bir doküman dağıtmanızdır. Eğer şirketinizde böyle bir doküman mevcut değilse, kendi prensip ve politikalarınızı yazmaya başlamak için klavyeye saldırmayın. Öncelikle üstlerinizle konuşun. Hakkında e-posta yazdığınız ya da bildiri yayımladığınız politika, şirketinizi temsil eder. İçeriğinin yasal sonuçları olabilir. Birçok şirkette, prensip ve politika oluşturmak ya da düzenlemek için gerekli süreci özetleyen politikalar dahi mevcuttur.

Çok çekici değil, ancak nihayetinde tutarlı olmanız çalışanlarınızdan büyük puanlar toplar çünkü bu, onların hem desteklerini hem de beklentilerini şekillendirir.

Larisse, tamamlanan projeler için teşvik primleri veren bir şirkette yöneticilik yapıyordu. Şirket bu politikayı ilk uygulamaya başladığı zaman prosedür basitti: Her çalışan tek seferde tek bir proje üzerinde çalışıyordu ve her projenin zaman çizelgesi bulunuyordu. Çalışan projeyi zamanında yetiştirdiğinde prim alıyordu.

Daha sonra şirket büyüdü ve piyasa daha karmaşık bir hal almaya başladı. Projeler gittikçe karmaşıklaşmaya ve çalışanlar aynı anda birçok proje üzerinde çalışmaya başladı. Projeleri zamanında yetiştirebilmek için, çalışanlar işbirliği yapmaya ve birlikte çalışmaya başladılar. Bir yöneticinin hayalidir bu, değil mi? Bu durum yalnızca primler ödenene kadar devam etti ve sonra bir kâbusa dönüştü. Başlangıçta şirket, primleri pro-

je üzerinde çalışan tüm çalışanlar arasında eşit paylaştırmaya çalışıyordu. Çalışanlar, işi bazılarının yaptığından, diğerlerinin yalnızca göstermelik katkıda bulunduğundan şikâyet etmeye başladılar.

Paylaşılan primlerle ilgili resmi bir şirket politikası olmadığından, Larisse tutarsız davranmaya başladı çünkü ortada kararlarını destekleyecek bir yapı yoktu. Çalışanlar onun döneğe davranıp keyfi kararlar verdiğini düşünmeye başladılar. Oysa Larisse hangi çalışanın daha çok katkıda bulunduğunu anlayabilmek için saatlerce proje üzerinde inceleme yapıyordu.

Larisse'nin istediği son şey bir başka kural dizisi olmasına rağmen, en sonunda üstlerinden daha kapsamlı bir politika oluşturulmasını talep etmek zorunda kaldı. Bir ay içinde o ve her çalışan prim ödemeleriyle ilgili yeni ve ayrıntılı kurallar kılavuzunun bir kopyasını almış bulunuyordu. Politikayı inceleyen herkes söylenmeye başlıyordu. Larisse dahi bazı kuralların adil olmadığını düşünüyordu. Ancak yine de oluşturulan politikaları uygulamaya başladı çünkü bir yönetici olarak bunu yapması gerekiyordu. Larisse'nin gösterdiği bu tutarlılık, nihayet huzuru ve üretkenliği geri getirdi. Larisse büyük bir iç huzura kavuştu çünkü artık prim ödemelerini nasıl yapması gerektiğiyle ilgili projeleri didik didik incelemek zorunda kalmayacaktı.

Tutarlılık, sadece standartlaştırılmış prosedürleri oluşturduğu için değil, aynı zamanda adaleti de sağladığı için çok önemlidir. Çalışanlar (veya yöneticiler), insan kaynakları (İK) politikalarına veya departman prosedürlerine katılmasalar bile, herkesin bunları uygulamak zorunda olduğunu bildiklerinde, kendileri de bu politika ve prosedürleri kabulleneceklerdir.

DİNLEMENİN ÖNEMİ

Aktif Bir Dinleyici Olun

İletişim döngüsü konuşma ve dinleme arasında oluşur. Döngü bazen uzun bazen kısa sürer. Her katılımcının her iki rolü de oynadığı ileri geri ilerleyen bir süreçtir. Birçok insan dinlemeyi pasif bir eylem olarak görür; oysa dinlemek de konuşmak kadar aktif bir eylemdir. Sorun şu ki, bizler dinlemek için ayırdığımız zamanı, aslında bir sonraki adımda ne söyleyeceğimizi düşünerek harcarız. Ya da dalıp gider ve akşam ne yemek yapacağımızı, hâlâ o konsere bilet kalıp kalmadığını veya kedimizin bir sonraki aşısının ne zaman olduğunu düşünmeye başlarız. Kısacası karşımızdakini dinlemek yerine başka her şeyi düşünüyor oluruz.

Doğru Beden Dilini Bulun

Kapalı bir duruş kapalı bir zihin anlamına gelir. Kişinin kollarını bağlaması ya da bacak bacak üstüne atması, karşıdakine “Benimle uğraşma,” mesajı veren klasik bir savunma duruşudur. Bu, iş ortamına uygun bir davranış ya da mesaj değildir. Bu duruşu alma sebebiniz bilinçaltınızda yatar; aslında kötü haberlerden veya olumsuz geribildirimlerden kendinizi koruma çabanızdır.

Konuşmak nasıl yalnızca bir kelime dizisini telaffuz etmekten öte bir şeyse, dinlemek de kulağınıza giren sesleri işlemekten ötedir. Bazen asıl mesaj söylenmeyen şeylerde yatar. Söylenmemiş mesajı alabilmek için satır aralarını iyi dinlemek gerekir. Söylenmemiş sözlere ve beden diline dikkat edin. Bir çalışanınız yüksek ve gergin bir ses tonuyla, kollarını göğsünde bağlamış bir şekilde, “Evet, bu bilgiyi araştırmaktan mutlu olurum,” dediğinde, size gerçekten ne anlatıyor olabilir? Zaten yeterince iş yükü olduğundan

ve başka şeylere harcayacak daha fazla zamanı olmadığından bahsediyor olabilir mi? Ya da üşüdüğünden bahsediyor ve toplan-tıya keşke kazağımı da alıp gelseydim diyor olabilir mi? Veya bilgi toplamak üzere irtibat kurmak zorunda kalacağı kütüphaneciyi sevmediğini söylüyor olabilir mi? Daha fazla soru sormadan ne anlatmaya çalıştığını bilmeniz mümkün değildir; ancak cevabın söylediği sözlerden ibaret olmadığını bilmelisiniz.

“Etkili dinleme net bir iletişim için oldukça önemli, net bir iletişim ise yönetimin başarısı için elzemdir.”

—James Cash Penney, J. C. Penney şirketi kurucusu.

Etkili dinleme tam dikkat ve odaklanma gerektiren bir eylemdir:

- Beyninizi dinlendirmek için zihninizi çalıştırın. Her bir kelimeyi enfes bir çikolatanın tadını çıkarırcasına dinleyin, aldığınız tadın her bir molekülünün duyularınıza sızmasına izin verin.
- “Aşinalık” tuzağına düşmeyin. Tanıdık kelimeler duyar duymaz yeni bilgi arayışı sona erer. Zihniniz “Bunu daha önce duydum!” der ve dikkat başka yerlere yönelir. Dikkatinizi tekrar toplayın! Dinleme eylemi sırasında düşülen hataların çoğu, öyle olmayan bir şeyi öyleymiş gibi varsaydığınız zaman ortaya çıkar.
- Tahmin ve varsayım arasındaki çizginin farkında olun. Birinin cevabını ya da bir sonraki soruyu sezmeğin iletişiminizin sonunu şekillendirmenize yardımcı olur. Ancak tahmin etmek ve varsaymak arasında oldukça ince bir çizgi var ve varsaymak hemen hemen her zaman başınızı

belaya sokar.

- Tıpkı konuştuğunuz zaman yaptığınız gibi, dinlerken de göz teması kurun ve onu koruyun. Bu, dinlediğinizi ve samimi olduğunuzu gösterir. Ayrıca size sözsüz iletişimde ipuçları sağlar.
- Karşınızdaki konuşurken cevabınızı formüle etmeyin ya da zihinsel olarak onunla tartışmayın. Kendi kendinizi dinlerken başkasını dinleyemezsiniz.

Beden Dili

Kelimeler, tipik bir iletişim sürecinin yalnızca küçük bir yüzdesini, aslında yalnızca yüzde 7'sini oluşturur. Beden dili ve sözsüz iletişim yüzde 55'ni oluştururken, ses tonuysa yüzde 38'ini kapsar. Telefonda gerçekleşen bir diyalog tipik bir iletişim içeriğinin yarısından fazlasını kaçıır!

Etkin dinleme, konuşmanın gidişatına müdahale etmemek anlamına gelmemelidir. İçinde bulunduğunuz diyalogun yönünü belirleyebilirsiniz; hatta (en azından bir iş bağlamında) belirleyebiliyor olmalısınız. Konuşmanın devam edebilmesi için soru sorun ve yorumlar yapın. Karşınızdakinin sözünü ne zaman düzgünce ve etkili bir şekilde kesebileceğinizi öğrenin. Konuyu bir çerçeveye oturtmak için karşınızdakinin serbestçe cevap verebileceği açık uçlu sorular sorun. "Kutuyu açıp tüm şablonların ters yüz olduğunu fark ettiğinizde ne oldu?"

ETKİLİ TAKIM ÇALIŞMASI

Bir Bütün Olarak Çalışmak

Bazıları tanıştıkları ilk anda birbirlerinden hoşlanıp, uyuşup bir grup haline gelebilirken bazıları yalnızca ayrı durmamak ya da birbirleriyle kapışmadan durmak için bile aylarca emek vermek durumunda kalabilir. Etkili bir çalışma grubu oluşturmak, kısmen planlamanıza kısmen şansa bağlıdır. Nasıl birden fazla kimyasalı karıştırdığınızda, karıştırdığınız maddelere ve miktarlara bağlı olarak farklı sonuçlar doğuyorsa, kişilikleri ve çalışma şekillerini bir araya getirmek de farklı etkilere yol açar. Aslında grubun başarısı için çok kritik olarak addettiğimiz şey de grup üyeleri arasındaki "kimya"dır. Yalnızca bir üyeyi değiştirmek bile, grubu, o değiştirilen üyenin rolünün ve sorumluluklarının ötesinde başkalaştıracaktır.

ETKİLİ TAKIM ÇALIŞMASI

Şirket belirli görevler ve işler için bir dizi insan işe alır ve böylece bir çalışma grubu oluşur. Takım ise ancak bu insanların verimliliği ve üretkenliği artıracak şekilde birlikte çalışmaya başladıklarında ortaya çıkar. Takım karmaşık bir yapıya sahiptir; hem kendi başına bir oluşum hem de onu oluşturan bireyler bütünü olarak varlık gösterir. Kişilikler ve çalışma stilleri takımın kolektif kimliğini önemli ölçüde etkiler. En etkili takımlar (birbirlerinin aynı değil) birbirlerini tamamlayıcı kişiliklere ve çalışma stillerine sahip bireylerden oluşurlardır. Böyle bir ortamda, takım birlikte çalışan bireylerin birleşimi olmaktan çok, gerçekten bir bütün olarak varlık gösterir. Her bireyin güçlü yanları diğerlerinin zayıf yönlerini kamufle edecektir.

Bazen takımlar sorumluluk alanlarına göre kendiliğinden oluşurlar. Örneğin pazarlama departmanındaki halkla ilişkiler birimi ya da üretim departmanındaki kalite kontrol birimi doğal olarak

birer takımdır. Ayrıca sorumluluk alanlarının kesiştiği noktalarda da ekipler oluşur. Örneğin, yöneticiler farklı görev veya departmanlardaki insanları ofis içi tutum ve davranışları takip etmek, yeni teknolojileri değerlendirmek ya da yeni bir prosedürü veya metodolojiyi uygulamak üzere hazırlık yapmaları için bir araya getirebilir. Bu tür ekipler, olağan sınırların ötesine geçen ilişkiler kurarak, özellikle bu sınırlar bir şekilde birbirleriyle rekabet eden grupları ayırdıklarında, insanların yeni yollarla etkileşime girmesini sağlar. Yöneticiler sürekli olarak farklı insanları farklı ekipler halinde bir araya getirdiğinde, çalışanlar değişime daha iyi uyum sağlamayı öğrenirler çünkü hızlı bir şekilde bütünlük sağlamaları ve bir şeyler başarmaları gerekir.

Dengenizi Koruyun

Genellikle güçlü bireysel verimlilik, güçlü bir grup performansı oluşturur. Her üye kendi sorumluluğunu yerine getirdiğinde iş biter. Ayrıca insanlar katkılarının hem değerli olduğunu hem de değerlendirildiğini hissederler. Takımda bir iki kişi zayıf kalsa dahi, çoğu grup yüksek üretkenlik sağlamaya devam eder. Ancak iş yükü ve sağlanan katkıyla ilgili eşitsizlikler telaffuz edilmeye başlandıkça, grup üyeleri gittikçe daha az tatmin olmaya başlar ve daha sonra grup içindeki bazı bireyler olağanüstü üreticiler olsa dahi grubun performansı düşüşe geçer.

Takımlar sadece bir operasyon şekli değil, aynı zamanda etkileşim kurarlar. Takımın beklentilerini ve standartlarını belirleyen bir kültür oluşur. Her takım üyesinin bir rolü vardır; bu, sorumluluğu tanımlar ve dağıtır. Bazı takımlarda, bir kişi doğal bir biçimde kendiliğinden lider olarak ön plana çıkar; bazen de liderleri yönetici belirler. Kimi takımlarda ise üyeler liderlik rollerini ve sorumluluklarını paylaşırlar. Paylaşılan liderlik genellikle takımın hedeflerini gerçekleştirmede daha etkili olmakla birlikte, bu daha çok ekibin

kendisine; hedeflerine ve amaçlarına ve de üyelerinin kişilik ve çalışma tarzlarına bağlıdır.

NEREYE UYGUNSUN?

Ekibin yöneticisi olarak, takım lideri de olmanız gerekmez mi? Hem evet hem hayır. Karar verme yetkisi sizde olduğundan ve ekibin eylemleri, performansı ve üretkenliği konusunda sorumlu tutulan kişi siz olduğunuzdan aslında zaten lider durumundasınız. Ancak çoğu durumda, yönetici bir takım üyesi değildir. Eşzamanlı olarak bir takım üyesi ve otorite figürü olmak neredeyse imkânsızdır. Ekipler en etkili şekilde ancak nispeten eşit bir güç dağılımı olduğunda çalışırlar, böylece her bir takım üyesi eşit bir katkı yaptığını hisseder. Yönetici olarak, herkesin hem kendisinin hem de diğerlerinin rolünün ve sorumluluklarının farkında olması sizin işinizdir. Ekibinizin kime ihtiyacı varsa, siz o olmalısınız: arabulucu, öğretmen, mentor, amigo, koç ya da ebeveyn.

Ekibi Yönlendirmek

Ekiptekilerin birlikte çalışabilmelerinden daha heyecan verici bir şey yoktur. Fakat iyi geçinen bir ekibin bile büyümesi ve gelişmesi için yönlendirilmesi ve zaman zaman müdahalelerde bulunulması gerekir. Bu, sürekli dikkat ve ayar gerektiren bir dengeleme eylemidir. Bunun sizinle değil, ekiple alakalı olduğunu unutmayın.

Acme, büyük bir şirketti. Çalışanlar genellikle küçük bir kent gibi olduğundan bahsederlerdi; şirket kampüsü birkaç kilometre kare büyüklüğündeydi ve bünyesinde bir bakım merkezi, sağlık kliniği, spor salonu, birkaç kafeterya ve hatta devriye gezen bir güvenlik gücü bulunuyordu. Bazıları şirket çapında, bazıları bölümlere, departmanlara ya da çalışma gruplarına özgü birçok kural ve kısıtlama vardı.

Sheila eğitim departmanının yöneticisiydi. Eğitim departmanı, şirketin adeta küçük bir kopyasıydı ama aynı zamanda da bir sığınaktı. Sheila hem şirket kurallarını ve politikalarını uygulamak hem de departmanını şirket hedefleri doğrultusunda ilerletmek zorundaydı. İzin süresi ve çalışma saatleri gibi günlük politikalar, şirketin prosedürleri ile tutarlı olmalıydı.

Sheila, insanların işleri ve çalışma ortamları üzerinde biraz kontrole sahip olduklarını hissetmelerinin önemli olduğunu fark etti. Kurum muazzam büyüklükte ve karmaşık bir yapıya sahip olmasına rağmen, Sheila'nın departmanındakiler kendilerinin yalnızca işçi olmakla kalmadıklarını hissettiklerinde hedeflerine ulaşabiliyor ve başarılı oluyorlardı. Sheila, çalışanları arasında hem bağımsızlığı hem de takım çalışmasını teşvik etti ve onlara sınırları belirli bir özgürlük alanı tanıdı. Çalışanlar şirket kurallarına uymak zorundaydılar fakat işlerinin ve projelerinin gerektirmesi durumunda bu kuralları esnetebiliyorlardı. Örneğin, dışarıdan çalışabiliyor ya da işler yoğunlaşınca işyerine dışarıdan yemek sipariş edebiliyorlardı. Sheila'nın departmanı, birçok açıdan katı kurum kültüründen bir kaçış yeri.

Çalışanlar birbirleriyle sıkı çalışma ilişkileri kurmuşlardı. Yüksek düzeyde güven ve güçlü bir bağlılık duygusu vardı. Sheila'nın karışık eğitim projeleri yanı sıra grup içinde meydana gelebilecek zorlukları çözebileceklerine dair kendilerine inandığını biliyorlardı. Ayrıca Sheila'ya ihtiyaç duyduklarında problemleri çözmek için yardımcı olacağını, stres seviyesi yükseldiğinde dert dinlemek ve yeni fikirleri kucaklamak üzere de müsait olacağını biliyorlardı. Sonuç olarak, departman hem kendi hedeflerine ulaştı hem de kurumun hedeflerine ulaşmasında yardımcı oldu. Devamsızlık ve fire olağanüstü derecede düşüktü ve departmanda daha az etkili takımları elimine etmek amacıyla hazırlanmış bir eğitim programı vardı. Sheila hem departman içerisinde hem de şirkettekilerle yaptığı toplantı ve görüşmelerde sürekli departmanının çaba-

larını ve katkılarını övüyordu. Çalışanları hem Sheila'nın hem de şirketin kendilerine değer verdiklerini biliyorlardı.

Etkili Bir Takımın Özellikleri

Etkili takımların belirli özellikleri vardır. Birincisi, açık bir misyon veya amaç duygusuna sahiptirler ve hedefleri belirlidir. Üretken olabilmek için, ekip üyelerinin neden çalıştıklarını bilmeleri gerekir. Bir ekip ancak misyonunun, amacının (var olma nedeninin) ve hedeflerinin (arzu edilen başarıların) farkında olduğu zaman görevlerini, projelerini, ürünlerini ve verdikleri hizmeti layıkıyla tamamlayabilir ve başarıya ulaşabilir.

Efektif Olabilmek İçin Birbirlerini Sevmek Zorundalar mı?

Her ne kadar profesyonellik kavramının popülerite gibi küçük önemsiz konuların ötesinde bir tanım olduğunu düşünsek de, gerçek şu ki, birbirlerinden hoşlanan insanlar daha iyi geçinirler. Elbette birbirlerini tamamlayıcı becerilere sahip çalışanlardan oluşan bir ekip, aralarında arkadaşlık olmaksızın da yetkin ve hatta üretken bir şekilde işleyebilir. Ancak ekip üyeleri, kendilerini hem arkadaş hem de meslektaş olarak hissettiklerinde, ekibin faaliyetlerine daha fazla katkıda bulunacaklardır.

İkincisi, efektif ekipler karşılıklı saygı ve desteği teşvik eder. Başkalarının fikirlerinize nasıl tepki vereceğinden emin olmadığınız zaman yenilikçi olmak zordur. Efektif ekiplerde, üyeler iş arkadaşlarının katılmadığı durumlarda bile, itirazlarını söz konusu kişiye değil, fikre odaklayacaklarını bilirler. Her üye sırttan bıçaklama, dedikodu ve diğer olumsuz davranışları engelleyen bir güven ortamında çalışma hakkından yararlanabildiğini hisseder. Böylece, üyeler ortak hedeflere ulaşmak için olumlu bir teşvik sağlar ve işbirliği içinde çalışırlar.

Efektif ekiplerde açık iletişim olur. Ekip üyeleri birbirleriyle ve siz yöneticilerle fikirlerini ve endişelerini rahatça paylaşırlar. İletişim, gündelik sohbetlerden toplantılara kadar çeşitli seviyelerde gerçekleşir. Farklı seviyelerde gerçekleşen her iletişimin kendine has protokolleri ve normları vardır; açıklık temel bir dayanaktır. Bu tür iletişimin doğasında anlaşmazlıkları, çatışmaları ve problemleri çözüme kavuşturma yeteneği yatar. Hiçbir ekip (ne kadar küçük, sıkı sıkıya bağlı ya da üretken olursa olsun) her zaman iyi anlaşmaz. Üyelerinin birbirlerinden ayrılan noktalar üzerinde kafa yormaları ve anlaşmaya varabilmeleri ekibin başarısı için çok önemlidir. Ara sıra fırtınalar kopacaktır ancak çatışma, insan etkileşiminin normal bir parçasıdır. Efektif ekipler şikâyetlerin giderilmesi ve problemlerin çözülmesi için bir süreçten geçerler.

Son olarak, efektif ekipler dış destek alırlar. En kendi kendine yeten, efektif çalışma grupları bile dış dünyayla ilgisiz, dünyadan kopuk bir şekilde çalışamazlar. Hedeflerine ulaşmak için gereken kaynakları sağlamak için size ve üstlerinize (genellikle “şirket” olarak topluca bakılır) ve bazen diğer bölümlere veya çalışma gruplarına ihtiyaçları vardır. Ekip üyeleri uygun ekipman ve gereçlere, uygun bir çalışma alanına, yeterli idari desteğe ve uygun çevresel olanaklara (aydınlatma ve sıcaklık kontrolü gibi) ihtiyaç duyarlar. Bir yönetici olarak, tüm bu unsurların sağlandığından emin olmak sizin görevinizdir.

SORUMLULUK VE HESAP VERME

Başarınızın Anahtarı

Bir çalışan olarak, iş görevlerini ve çalışma projelerini tamamlamaktan sorumluydunuz. Belli sorumlulukları başkalarına devretmek için sınırlı yetki sahibiydiniz, ancak çoğunlukla otorite diğerlerindeydi. Yöneticiniz sizi yetkilendiriyordu, siz de işinizi yapıyordunuz fakat işinizi ne kadar iyi yaptığınızla ilgili sorumluluk yöneticinize aitti. Siz başarılı olduğunuzda, takdiri yöneticiniz topluyordu. Başarısız olduğunuzda da bedelini yöneticiniz ödüyordu.

Yeni Bir Başlangıç Yapın

Size rapor veren bir çalışanla ilgili bir sorunu çözmek gerektiğinde, ona her zaman yeni bir başlangıç fırsatı sunun. Kişi sizinle belirli bir davranış modeline uygun davranmaya devam etme mecburiyeti hissetmemelidir. Kişiyi büronuza yönlendiren öfke ne olursa olsun, onları eşikte durdurun. Bu, geçmişteki davranışların üstüne bir set çekmenizi ve sizi çözüme götürecek yeni bir yola girmenizi sağlar.

Artık siz bir yöneticisiniz. Sorumluluk ve hesap verme konusuyla nasıl başa çıkacağınız, çoğu zaman bir yönetici olarak pozisyonunuzun en önemli yönü ve yönetimde gelecekteki başarınızın anahtarıdır. Şüphesiz, ağır bir sorumluluk yükünüz olsa da, size rapor veren çalışanlara görev ve eylem verme yetkiniz vardır. Ayrıca performanslarıyla ilgili hesap verme sorumluluğu da size ait. İşler iyi gittiğinde, zaferi (herhangi bir maddi ödül ile birlikte) işi yapanlarla birlikte paylaşacağınızı umuyoruz. İşler yolunda gitmediği zaman da metanetle ayakta durabilmenizi ve sorumluluğu alabilmenizi umut ediyoruz. Daha sonra, neyin yanlış gittiğine dair yapıcı bir inceleme için yeterli zaman olacaktır. Hesap verme, "Tüm sorumluluk bende, olay bende biter," demektir.

Ortak algı, hesap vermenin olumsuz sonuçlar doğuracağıdır; bu algı yanlış giden koşullardan kaynaklanır. Ancak hesap verme aynı zamanda olumlu sonuçlar da doğurur. Bir proje ortaya çıktığında ve hedefler gerçekleştiğinde, bir yönetici olarak övgüleri öncelikle siz alırsınız. İşler ters gittiğinde, duruma –hem çalışanlar hem de kendiniz için– öğrenme fırsatı olarak bakmak daha etkili ve üretken olur.

Lewis bir bilgisayar programcısı olarak uzunca bir süre çok yoğun çalıştı; nihayet üstlerinin dikkatini çekti ve yöneticiliğe terfi etti. Lewis'e göre terfi gecikmişti; büyük bir hevesle yöneticiliğe başladı. Kendini önemli hissediyor, öyle davranıyordu. Artık gerçek bir ofisi vardı, içeride olduğu zamanlarda kapısı daima kapalıydı.

Çalışanlar kapıya vurmak ya da öylece içeriye girip girmemek konusunda kararsız kalıyorlardı; odadan çıkması için Lewis'i beklemeye başladılar; Lewis ise odadan ancak bir şeye ihtiyaç duyduğunda ya da son başarısı hakkında böbürlenmek için çıkıyordu. (Ona göre bu başarılar her zaman kendi olağanüstü yetenekleri sayesinde gerçekleşiyordu ve departmanının bunda hiçbir katkısı yoktu.) Lewis çalışanlarıyla yalnızca e-posta ya da ekranlarına yapıştırdığı Post-it'lerle iletişim kuruyordu.

Lewis kendi kendine zarar veriyordu. Gruptaki insanlar ondan uzak duruyorlardı. Projelere destek vermiyorlardı. Sorumluluklarını yerine getiriyorlar fakat sadece yapmaları gerekeni yapıyor ve daha fazlasını yapmıyorlardı. Hem üstlerine hem de Lewis'in mevkidaşlarına, Lewis'le gerçekten çok az etkileşime geçtiklerini açıkça belirttiler. Nihayetinde üst yönetim tüm departmanları yeniden yapılandırdı; Lewis'in departmanı ve kendisi hariç. Lewis'in çalışanları şirket içerisinde farklı birimlere transfer edilirken, Lewis kıdem tazminatı almak durumunda kaldı.

ÇALIŞANLARINIZLA GÜNLÜK ETKİLEŞİMLER

Kişiselleştirmek

Çoğu yöneticinin çalışanlarıyla gerekenden fazla etkileşime geçmemesi ne kadar ilginç. Bu, her iki tarafta da rahatsızlık hissi yaratır. Bu durum kısmen Amerikan işletmelerinin yöneticileri seçme biçiminden kaynaklanır: İşleriyle ilgili üstün becerilere sahip kişiler, bu becerilerinden ötürü ödüllendirilir ve terfi ettirilirler. Sonuç, üstün yetenekli fakat insan ilişkilerinde yetersiz yöneticilerdir. Bir muhasebeci, programcı, satış temsilcisi ya da üretim işçisi olarak gerçekten çok harikalar ve zaten tam da bu sebeple yönetim pozisyonlarına terfi etmiş bulunuyorlar.

Kendinizi Soyutlamayın

Çalışanlar her gün yanlarına uğramanıza ve merhaba demenize ihtiyaç duyarlar. Bunu yapmadığınızda, bir şeylerin yanlış gittiğini varsayarlar veya ihmal edildiklerini düşünürler. Çalışanlarınızla etkileşime geçmediğinizde, onların belirli şekillerde düşünüp davrandıklarını varsaymaya başlarsınız. Bu varsayımlardan, bazı şeyleri yaptıkları veya yapmadıklarıyla ilgili sonuçlar çıkarırsınız. Bilgi sahibi olmadığımız zaman kafadan uydurmaya başlarsınız. Bu hem yöneticiler hem de çalışanlar için geçerlidir.

Performans ve üretkenliği artırmak üzere yönetime gelen birçok yeni yönetici, yalnızca günlük sorumluluklarını yerine getirmekte ve büyük resmi görmemektedir. İyi bir iş yapmaya odaklanmış durumdadırlar fakat bir yönetici olarak rollerinin aslında herkesin iyi bir iş çıkarmasına yardımcı olmak olduğunu fark edemezler. Bürokrasi, evrak işleri ve şirket içi siyaset de yöneticilere yöneticilerin ve çalışanların makul olduğunu düşündüklerinden çok daha fazla zaman ve çaba harcatır.

EFEKTİF İNFORMAL İLETİŞİM

Havadan sudan konuşmak sizin için çok mu zor? Sorun yok. İletişim, hepimizin öğrenmesi gereken bir zanaattır. Konuşma yeteneği oldukça doğal gözükse de, yapılandırılmış diyalog gerektiren koşullar yetişkinleri bile abuk sabuk konuşmaya itebilir. Bu nedenle havadan sudan muhabbetleri, bir yönetici olarak işinizde uzmanlaşmak için öğrenmeniz gereken yeni becerilerden sadece biri olarak düşünün.

Her gün her çalışanın ofisine, odasına, çalışma masasına veya çalışma alanına uğramayı alışkanlık edinin. Kişiyi sizinle iletişim kurduğunda onu kullandığı ismiyle selamlayın. Çalışma arkadaşları ona Mike, karısı Mitch diyor ve o size kendini tanıtırken “Ben Michael,” diyorsa, ona Michael olarak hitap edin. Ya da daha iyisi, kendisine ne demenizi tercih edeceğini sorun. İsimler genellikle bir güven ve eşitlik seviyesini yansıtır. Çalışana gayriresmi bir isimle hitap etmeye başlamak (ya da başkalarının kullanmadığı resmi bir isim kullanmak) onu rahatsız edebilir.

Her çalışana ilgi alanlarıyla alakalı bir soru sorun. Evet, bu biraz araştırma yapmanızı gerektirebilir. Dikkatli dinleme, her bir çalışan hakkında zihinsel bir “bilgi dosyası” oluşturma size yardımcı olabilir. “Hafta sonunuz nasıl geçti?” gibi genel bir soru, size şaşırtıcı derecede fazla bilgi sunabilir. Her çalışana işle ilgili de bir soru sorun. Bu sizin için yeni bir davranışsa, çalışanlar bu soruyu ilk başta şüpheyle karşılarlar, onları kontrol ettiğinizi (bir anlamda doğru) ya da bir şeylerin yanlış gittiğini (muhtemelen durum böyle değil) düşünürler.

Doğru Unvan

Bugün birçok iş ortamında, eşit veya birbirine yakın kurumsal düzeydeki kişiler birbirleriyle ya da birbirleri hakkında konuşurken ilk isimlerini kullanır. Bazı durumlarda ise, protokol gereği profesyonel ya da saygı unvanları kullanılır: Dr. Drake, Bay Johnson,

Bayan Hernandez, Çavuş Hamilton, Memur Michael ve benzerleri. Bazı iş ortamlarında çalışanlar bu unvanları yalnızca topluluk önünde ya da müşteriler varken kullanır, bazı iş ortamlarında ise her zaman bu unvanlar kullanılır.

Çalışanlar, bu etkileşimlerin artık günlük rutinin bir parçası olduğunu fark ettikçe, birbirlerine ısınacaklardır. İlerlemenin ilk işareti, size yanlış giden şeyleri söylemeye başladıkları zamandır. Yolunda giden şeyleri söylemeye başladıklarında da harika iş çıkardığınızı bilirsiniz.

YAZILI İLETİŞİM

İletişimde, etkin yazma becerilerinin önemi büyüktür. Şirketteki pozisyonları ya da seviyeleri ne olursa olsun, bir noktada tüm çalışanlar yazılı iletişim kurmak zorunda kalacaklardır. Bir not, rapor veya performans değerlendirmesi yazmanız gerekebilir. Söyledikleriniz önemli; nasıl söylediğiniz daha da önemli. Yazma sadece bir iş becerisi değil, bir yaşam becerisi olsa da, yazarken birçok insan bürokratlara dönüşür. İş yazışmalarının günlük konuşmalardan daha anlaşılması güç olması gerekmez. Aslında sadece sunumunuza odaklandığınız için yazmak daha kolay olabilir. Hatta yazmak, üç adımda özetlenebilecek kadar kolay bir eylemdir:

- **Okuyucu:** Mesajınızı kim okuyacak?
- **Amaç:** Bu mesajı neden yazıyorsunuz?
- **Mesaj:** Neler söyleyeceksiniz?

Bu üç sorunun her birine cevap vermek için ayrı listeler yapın. Sonra listelerinizi taslak olarak kullanın ve yazmaya başlayın. Okuyucularınız önünüzdeymiş ve onlarla konuşuyormuşsunuz gibi yazın. Argodan uzak durun ancak konuşma üslubuyla yazın. Bu

mesajı yazma amacınızı açıklayacak kadar yazın, daha fazlasını değil. Okuyucu kitlenize uygun kelimeler kullanın; mesleki argodan sakının.

Basit Tutun

Hemen hemen her yazarın kitaplığında bulunan eser, *Üslubun Öğeleri* (*The Elements of Style*) adlı kitapta yer alan şu tavsiyeyi göz önünde bulundurun: “Bir cümle gereksiz kelime, bir paragraf da gereksiz cümle içermemeli. ... Bu, yazarın tüm cümlelerini kısa tutmasını ya da tüm ayrıntılardan kaçınmasını ve konularını yalnızca ana hatlarıyla ele almasını gerektirmez ancak her bir kelimenin bir şeyler anlatıyor olması gerekir.”

Yazma sürecinin sizi korkutmasına izin vermeyin. Bu sadece başka bir iletişim şekli. Yazmaya başlamak için en iyi yol, aklınızdan geçenlerle başlamaktır. Hemen yazmaya başlamak zorunda olmadığınızı unutmayın. Kelimelerinizi önce kâğıda (ya da ekrana) döktükten sonra, onları yeniden düzenleyebilirsiniz. Kelime işlem programları ve bilgisayarlar bunu çok kolaylaştırır. Yazmaya başladığınız an, söyleyecekleriniz kendiliğinden akar gider. Unutmayın ki, ilk seferde kimse doğru yapamaz. Yazmak, düzenleme ve gözden geçirme sürecidir. Bir şey kulağınıza hoş gelmiyorsa değiştirin.

KISA TUTUN

Meseleye net şekilde odaklanmak için, her cümlenin amacınıza ve mesajınıza, kitlenizle alakalı bir şekilde katkıda bulunduğundan emin olun. Geçen ay odaklandığınız meselelerin sayısız ayrıntıları sizi büyüleyebilir ancak raporunuzu alan çalışanların sorunları ve çözüm önerilerini bilmeleri yeterlidir. Tipik bir yönetici, yazılı bir dokümana daha fazla zaman ayırıp ayırmaması gerektiğini anlamak için ona yalnızca sekiz saniye verir. Yazdıklarınızı kısa tutun.

E-POSTA MESELELERİ

Ne ilginçtir ki, yazma eylemine duyulan ihtiyacı açık bir şekilde gösteren şey elektronik iletişimin giderek artmasıdır. E-postaların anlık oluşabilme niteliği, sanki aynı hızda okumak ve yazmak zorundaymışız gibi hissettiriyor. Ancak bunu yapmıyoruz (ve yapamayız da); bunu yapmaya çalışmak da genellikle yanlış anlama- larla sonuçlanır. Kâğıt üzerinde etkili iletişim için gerekli kurallar, internetteki kâğıtsız ortam için de geçerlidir.

E-postalar anlık oluşturulup gönderilebilir nitelik taşıdıklarından, olası sonuçları düşünmeden jet hızıyla cevap verir veya yorum yaparız. Birçoğumuz e-postaları okur okumaz ya da gönderdikten hemen sonra sileriz; bu, elektronik iletişimin geçici ve tıpkı yüz yüze ya da telefonda kurduğumuz iletişim şekilleri gibi “anlık” bir iletişim şekli olduğu izlenimini doğuruyor. Yanlış! Bu yaygın ve tehlikeli bir inaniştir. Artan sayıda şirket, şirketin ağ bağlantılı bilgisayar sistemlerinde gönderilen elektronik mesajları saklar. Yasalar, şirketlerin bunu yapma hakkını onamıştır. Şirket kaynakları ile mesai saatiniz içerisinde yaptıklarınız şirkete aittir ve şirketin meselesidir.

Basılı bir mektupta veya notta yazmayacağınız bir şeyi, e-postada da yazmayın. Toplu yönlendirme ile, sadece üstünüze gönderdiğiniz mahrem bir mesaj yüzlerce bilgisayara ulaşabilir. E-postalar bugüne dek cumhurbaşkanları ve sekreterlerini bile utandırdı; artık cinsel tacizden haksız yere iş akdi feshine kadar tüm yasal işlemlerde bir kanıt kaynağı olarak kullanılıyorlar. Biri- nin performansı ile ilgili yaptığınız saygısızca bir yorum aylar ya da yıllar sonra sizi rahatsız edecek bir elektronik hayalete dönüşebilir.

Detayların Önemi

E-postalarla ilgili bir başka sorun da, elimizle yazmamız gerektiğinde çok daha doğal görünen bazı önemli adımları unutmamızdır. Gönderdiğiniz tüm e-postalarda aşağıdaki adımları uyguladığınızdan emin olun:

- Gönder düğmesine basmadan önce yazım hatalarını denetleyip düzenleyin. Yanlış yazılmış kelimelere bakın, eksikler varsa tamamlayın veya garip dilbilgisel yapıları düzeltin. Böyle şeyler, sizin özensiz olduğunuzu ve detaylara dikkat etmediğinizi düşündürür.
- İhtiyacınız olanı yazdığınan emin olmak için e-postayı yavaşça okuyun. Mümkünse ofis kapınızı kapatın ve sesli okuyun.
- Önce metni yazın. Ardından okuyup düzenledikten sonra, konu başlığını ve gönderileceği kişinin adını doldurun. Böylece e-postanız hazır olmadan yanlışlıkla "gönder" butonuna basma ihtimaliniz ortadan kalkar.

ONLARIN İŞİNE GELEN SİZİN DE İŞİNİZE GELİR

Devamlı Öğrenme

Bir yönetici olarak, çalışanlarınızı iş eğitimi ve beceri geliştirme etkinlikleri ile desteklemek için çok çalışmak, kendinizi gerçekten iyi hissetmenizi sağlayabilir. Bu duygunun keyfini çıkarmak için bir dakikanızı ayırın. Ardından bir durup düşünün ve büyük resme bakın. Yönettiğiniz çalışanlarınıkine benzer iş sorumluluklarına sahip bir yöneticisi değilseniz, becerilerinizin çalışanlarınızinkilerle eşleşmesi gerekmeyebilir. Yine de çalışanlarınızın ek eğitime ihtiyaç duyup duymadıklarını ve eğer öyleyse, hangi konuda ek eğitime ihtiyaçları olduğunu bilmeniz gerekir. Sektörünüz veya alanınızla ilgili olan haber bültenlerine ve dergilere abone olun. Çalışanlarınıza hangi yayınları faydalı bulacaklarını sorun. Bol miktarda web tabanlı kaynak mevcut ve bunlar giderek daha da karmaşıkmaktalar.

Yüksek Lisans Derecesi

Birçok şirket, yöneticilerinin en azından lisans derecesine sahip olmasını talep eder. Sektördeki deneyimler de önemli olmakla birlikte, yöneticiler için piyasa o kadar rekabetçi hale gelmiştir ki, eğitim seviyesi genellikle iş adayları için bir tarama kriteridir. Yüksek lisans yapmış olmak veya sertifikalarınızın olması yönetim kademelerinde yükselmenize yardımcı olabilir. Birçok durumda şirketler, yöneticilerinin işleriyle ilgili eğitim görmeleri için mali destek verir.

Şirketinizin okumakta olan çalışanlar için geri ödemeli veya farklı tür yardımlar sağlayan bir eğitim destek programı var mı? Birçok kolej, eğitimlerini ilerletmek isteyen çalışan yetişkinleri hedefleyerek akşam sınıfları ve uzaktan eğitim programları sun-

maktadır. Birçok şirket, yöneticiler için lisans derecesi gibi eğitim geçmişi ister. Bu daha çok, size rapor veren kişilerin yüksek eğitim lisanslarına sahip olduğu bir sektörde çalışıyorsanız geçerlidir. İşe giriş seviyesindeki pozisyonlar bile, yönetim ekibine katılmadan önce size uygulanmamış asgari eğitim gereksinimlerine sahip olabilir. Eğitiminiz bir uzmanlık alanındaysa, başka bir alanda veya daha geniş bir alanda daha fazla eğitim almanız gerekebilir.

Büyümekte olan şirketler, çalışanları için her seviyede eğitimi desteklemektedir. Daha büyük şirketlerin, çalışanlarına yönetim becerileri kazandırmak üzere kendi programları olabilir ya da bunun için dışarıdan destek alabilirler. Siz de becerilerinizi, uzmanlığınızı güncelleyip geliştirin ve çalışanlarınızı da aynısını yapmaya teşvik edin.

İYİ İNSANLAR YETİŞTİRMEK

Ekibinizi Eğitin ve Geliştirin

İş aramaya başladığınız ilk zamanlarda, belki de bir işe kapağı atmak size yeterli görünüyordu. Eskiden, işçiler maaş aldıkları için mutlu olurlar; işverenler de verimli çalışanlara sahip olmaktan memnuniyet duyarlardı. Ama zaman değişti. Bugün hem işverenler hem de çalışanlar iş ve kariyer arasında bir fark olduğunun bilincindeler. İnsanlar artık tüm çalışma hayatını aynı şirket için aynı işi yaparak geçirmiyorlar. Ortalama olarak, bir kişi iş hayatına girdiği andan çıkana kadar yedi farklı kariyer imkânına ve bir düzine ya da daha fazla şirkette çalışma fırsatına sahip olur.

Çalışanlarınızın Kişisel Hedefleri

Çalışanlarınızı kendileri için iki ya da üç tane kişisel hedef koymaları konusunda cesaretlendirin. Çalışanlarınız bir uzmanlık eğitimi programını, lisans ya da yüksek lisans derecesini tamamlamak gibi hedefler belirleyebilir. Bu başarı açıkça çalışanın yararına olacaktır; ancak aynı zamanda çalışanlarınız artık daha donanımlı olacağından ve terfi etmeye uygun nitelikler kazanacağından bu, şirketin de işine gelecektir.

Şirketiniz size en değerli kaynağı olan çalışanlarını emanet ediyor; dolayısıyla sizden çalışanlarınızın beceri ve kariyerlerini geliştirmelerine yardımcı olmanızı bekler. Bazen bunu zaten yapmak istersiniz çünkü çalışanlarınız sıkı çalışan iyi insanlardır ve gelişimlerini görmek istersiniz. Onları kaybetmek istemezsiniz ve uygun destek sağlanmadığında işten ayrılacaklarını bilirsiniz. Bazen daha fazla sorumluluk alabilmeleri ve iş yükünüzün hafiflemesi için çalışanlarınızın gelişmelerine ihtiyaç duyarsınız. Çalışanlar ge-

liştiklerini hissetmedikleri zaman durgunlaşırlar. Zamanla departman ve organizasyon da durgunlaşır. Çalışanlarınızın istediği ve ihtiyaç duyduğu öğrenme fırsatlarını sağlamak için çoğu zaman çok şey yapmanız gerekmez. Aşağıdakileri deneyebilirsiniz:

- Çalışanlarınızın eğitim ihtiyaçlarını değerlendirebilmeleri ve bunların nasıl karşılanabileceğine dair fikir sunabilmeleri için bir eğitim komitesi oluşturun.
- Belirli alanlarda yeterlilik sahibi çalışanlarınızdan diğer çalışanlar için uygulamalı çalışmalar hazırlamalarını isteyin.
- Öğle yemeği molalarında şirketin diğer bölümlerinden uzmanların veya dışarıdaki kaynakların kısa sunumlar gerçekleştirdiği eğitim oturumlarını destekleyin.
- Çalışanların birbirlerinden öğrenecekleri bir mentorluk programı oluşturun.

Çalışanlarınızın beceri ve performanslarını geliştirebilmeleri için geribildirimlerde bulunun. Daha iyi sonuçlar elde etmek için farklı yaklaşımlar önerin. Geribildiriminizin çalışanınızla ilgili olduğundan emin olun. Çalışanınızın görevlere ve sorumluluklara nasıl yaklaştığını inceleyin. Çalışma tarzları, sizinkinden farklıysa karşılaştırma yapmamaya veya eleştirmemeye özen gösterin.

Çatışma Çözümü

Günümüz iş ortamlarında, otoriter yönetim yaklaşımından daha işbirlikçi olana geçişle, yöneticiler genellikle çatışma çözümü ve arabuluculuk teknikleri konusunda eğitimlerden yararlanırlar.

Bir proje üzerinde çalışırken üstlerinizin devamlı sizi kontrol etmesinden ve ne kadar iyi bir iş çıkardığınızı söyleyip durmalarından hoşlanmayabilirsiniz. Olabilir, siz bu şekilde çalışıyor olabi-

lirsiniz. Tüm insanların aynı şekilde çalışmaktan hoşlandığını veya aynı şekilde çalışmaları gerektiğini düşünebilirsiniz, özellikle de çalışanlarınızın çalışma tarzları sizinkiyle benzerse. Özelliklerinizi paylaşan insanlar arasında olmak, tutum ve davranışlarınızı güçlendirir.

İyi çalışanları elde tutmanın anahtarı sürekli geribildirimde bulunmaktır. Bazı çalışanlar bunu talep eder ve alamazlarsa daha az çalışmaya başlarlar. Bakış açınız ve çalışma tarzınız sebebiyle, çok fazla geribildirim talebinde bulunan çalışanların patrona yalakalık yapmaya çalıştıklarını düşünebilirsiniz. Elbette çoğu insan (hatta siz bile) zaman zaman ofis politikalarına göre hareket ediyor olsa da, bu çalışanların sadece sürekli geribildirim sağlayan bir yapıya ihtiyaç duyan insanlar olma ihtimalleri de oldukça güçlüdür. Çalışma gruplarını ve işlevlerini tanımlayan kişi yönetici olacağından, geribildirimde bulunacak kişi de yine yönetici olacaktır. Sonuçta standartları siz belirlersiniz ve dolayısıyla sonuçlardan memnun olması gereken kişi de sizsiniz.

Siz ve çalışanlarınız için bu gerçekten de böyledir. Her birinin başarılarını sergilemek için aynı fırsatlara sahip olduklarından emin olun; bu eşitliği sağladığınızda şirkette kalma olasılıkları artacaktır. O yağcı çalışanınız ekibin ya da şirketin hedeflerine katkı sağlıyor mu yoksa sadece yalakalık mı yapıyor, bundan emin olun. Bir sonuca varmadan önce gerçek hedefi koymak için zaman ayırın. Eğer ki bir çalışanınız, ekip lideri veya iş arkadaşlarının pahasına da olsa sizinle görüşmek istiyorsa, çalışanınızı uygun bir şekilde iletişim kurması için ekibinin arasına geri gönderin. Bazen sizinle en çok iletişim kurmaya çalışanlar en fazla zamana sahip olanlardır çünkü gerçek çalışanlar işlerini yapmakla meşguldürler.

EVDEN ÇALIŞANLARI YÖNETMEK

Uzaktan Çalışanlarla İş Yapmak

2016 itibarıyla, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki en az 60 milyon insanın, bir süreliğine de olsa evden çalıştıkları tahmin edilmektedir. Bu sayı giderek artmakta; daha da artacağı düşünülüyor. İletişim teknolojisinin gelişmesi, evden çalışmanın herkes için uygun bir seçenek olmasını sağlıyor. Bu büyüme ile evden çalışanların yöneticileri için zorluklar arttı. Böyle çalışanların işlerinden zihinsel olarak kopmaları çok kolaydır; oysa yönetici, uzaktan çalışanların dikkatlerinin dağılmasına engel olmalıdır.

İYİ BİR EVDEN ÇALIŞAN NASIL OLMALIDIR?

Ekibinizin bir üyesi tam zamanlı veya yarı zamanlı olarak ofis dışında çalışmayı isterse, onunla ilgili şu soruları düşünmelisiniz:

- Kişi mükemmel iletişim becerileri ile sonuç odaklı mı?
- Kurumsal hedeflerle ve işiyle ilgili sağlam bir bilgisi var mı?
- İyi bir zaman yönetimi becerisine sahip mi?

Eğer bu sorulara evet cevabını veriyorsanız, öncelikle işin kendisini ve çalışanın dışarıda çalışacağı atmosferi değerlendirin. İş görevleri kesin hedeflerle açıkça tanımlanmış mı? İş evden çalışmaya uygun mu? Çalışan, evinde (ya da her nerede çalışacaksa orada) çalışırken verimlilik gösterebilecek mi? Şirketiniz, çalışanın evden çalışmasına olanak tanıyacak IT yapısına sahip mi?

Coğrafi Olarak Dağılmış Ekipler

Günümüzde –muhtemelen bazı yönetim ekipleri de dahil olmak üzere– bazı ekip üyelerinin birbirlerinden kilometrelerce ötede,

hatta farklı kıtalarda olması alışılmadık bir durum değil. Bu ekiple-ri yönetmek beraberinde birçok zorluk getiriyor olsa da, böyle bir düzenleme, üst yönetime doğru kişileri işe alma konusunda daha fazla esneklik sağlar.

“Home Ofis” Kurmak

Ekip üyeleriniz evden düzenli olarak çalışacaksa, bunun için iyi donanımlı bir ofise ihtiyaçları olacaktır. Konuyu onunla değerlendirirken, ofisinin aşağıdakileri içerdiğinden emin olun:

- İnternet ve e-posta erişimli bir bilgisayar,
- Yazıcı/tarayıcı,
- Sesli mesaj bırakılabilen bir telefon (bu telefon hattı, çalışanınızın kişisel hattından ayrı bir hat olabilirse daha iyi olur),
- Dikkat dağıtıcı her şeyden uzak, evin sessiz bir alanında bir masa ve rahat bir sandalye.

Çalışanlarınızın evine gitmeniz ve kullanacağı vasıtaları incelemeniz gerekebilir.

ÇALIŞANLARINIZIN KENDİLERİNİ İZOLE HİSSETMELERİNİ ÖNLEYİN

Evden çalışanların yönetiminde ele almanız gereken en büyük sorunlardan biri, kendilerini şirketin geri kalanından kopuk hissetmelerini önlemektir. Bu, haftada sadece birkaç gün değil, her zaman evden çalışanlar için daha büyük bir sorun olabilir.

Bunu önlemek için şu adımları atabilirsiniz:

1. Evden çalışanların da katılacağı düzenli ekip toplantıları yapın.
2. İş arkadaşlarıyla zaman geçirmek, sizinle ve diğer yöneticilerle görüşmeler yapmak üzere çalışanlarınızı ofise çağırın.

3. Çalışanlarla haftalık telefon görüşmeleri yapın.
4. Şirket çapında toplantılar yapıldığında, çalışanlarınızın canlı olarak dinlemesini sağlayın. Eğer bu mümkün değilse toplantının bir kaydını gönderin.

E-posta

E-posta, evden çalışanlarınızı başarıyla yönetebilmeniz için en önemli araçlar arasındadır. Anında iletişim sağlar, çalışanlarınızı şirkette olan biten her şeyle ilgili güncel tutar. Bu arada, evden çalışanlarınızın performansına dair beklentilerinizin her gün ofise gelen diğer çalışanlarınızinkinden farklı olduğundan hiçbir şekilde bahsetmemelisiniz.

Video Konferans

Video konferanslar, evden çalışanlarınızı ekibin günlük çalışmalarına dahil etmenin mükemmel bir yoludur. Günümüz bilgisayarlarının çoğu bunun için yeterli kapasiteye sahip, ayrıca Skype da kullanabilirsiniz. Önemli olan, herkesin birbirini görebilmesidir; böylelikle psikolojik olarak aradaki mesafe azalır. Genel anlamda, bir yönetici olarak evden çalışanların kendilerini diğer tüm ekip üyeleri kadar değerli ve işe dahil olmuş hissetmelerini sağlamalısınız.

MİLENYUMLULAR: GERÇEKLER

1. Milenyumlular, şu anda ABD nüfusu içindeki en geniş jenerasyondur.
2. Milenyumluların karakterini teknoloji belirlemektedir.
3. Milenyumlular işlerinde aile, yaratıcılık ve topluma değer verirler.
4. Milenyumlular ilk işlerinde, önceki jenerasyonlara göre daha uzun çalışıyorlar.

Günümüzde işgücü, milenyumluların ve X kuşağının, yakında emekli olmaya başlayacak 1946-1964 kuşağı ile içli dışlı olmasıyla oldukça çeşitlenmiştir. Bu, günümüz yöneticileri için yeni zorluklar anlamına gelir.

Kararlar

Takımın hedeflerini nasıl gerçekleştireceğine dair kararları almak yönetici olarak sizin yetkinizde olsa da, en iyi kararlar takımla birlikte alınanlardır.



İyi yönetimin merkezinde, birlikte etkili bir şekilde çalışabilen, kuvvetli ve zayıf yönleri birbirini dengeleyen, motive olmuş, hevesli ve yaratıcı bir takım oluşturmak vardır.



E-posta göndermenin temel kuralı, mesajı göndermeden önce bir kere daha okumaktır. Size yalnız öyle söylenebilirmiş gibi gelen bir düşünce, karşı tarafın ekranına bambaşka bir şekilde yansıyabilir. Acele etmeyin, göndermeden önce e-postalarınızı tekrar okuyun.



Yönetici olarak kariyerinizin sonraki adımlarında hangi eğitimin işinize yarayacağını bulun. Birçok şirket, şirket yönetiminde daha büyük sorumluluklar alacağını düşündükleri çalışanlarına eğitim desteği sağlamaktadır.



Ebeveynlik görevleri, evle işyeri arasındaki mesafe ve diğer faktörler, evden çalışan sayısının artmasına katkıda bulunmaktadır. Artık çalışanlar, tam zamanlı ya da haftanın bir kısmında evden çalışmaktadır.

Hedef Belirleme

A ık

Ö lülebilir

U laşılabilir

K onuyla alakalı

Z aman kısıtlımalı

Birok yönetici, yandaki yöntemi kişisel ve takım hedeflerini belirlemede kullanmaktadır. Hangi yöntemi kullanırsanız kullanın, hedefleriniz düzenlenmiş ve ölçülebilir olmalıdır.

Görevleri öncelik sırasına koymaya, bitirilmeleri için gereken zamanı ayarlamaya ve yoğun bir günü düzenlemeye yarayan bir yapılacaklar listesi, bir yöneticinin en önemli yardımcılarında biridir.





İş hayatında başarının büyük kısmı, yöneticiler ve takımlarının uygulayabileceği, açık, tutarlı ve dikkatlice düşünülmüş stratejilerden gelir.



Tablolar ve grafiklerin trendleri anlamada ve diğerlerine açıklamada önemli yardımları olabilir. Tablo vb. hazırlamayı öğrenmek için zaman ayırın ve bunları sunumlarınızda kullanın.



Grup kararları, her bir üyenin kararda hemfikir olması ve takımın ilerlemesi adına daha büyük bir bağlılık hissetmesi anlamına gelir.



Takımınızın bütün sağlık ve güvenlik yönetmeliklerine uyduğundan, ihtiyaçları olabilecek uygun güvenlik ekipmanlarına sahip olduğundan ve şirket prosedürlerine uyduğundan emin olmak sizin sorumluluğunuzdur.



Bir adaya sorulacak sorular, adayın gerekli teknik yeteneklere sahip olup olmadığını ve takıma uygun bir seçim olup olmayacağını anlamaya yönelik olmalıdır.



Bir çalışanı şirketin küçülmesi sebebiyle veya başka bir sebeple işten çıkarırken bütün kuralları takip etmek gerekir. Çalışanla çatışmaktan kaçınmak için süreci elinizden geldiğince kişisel hale getirmemeye çalışın.

PARA ÖNEMLİ Mİ?

Maaşın Önemi

İş fırsatlarının daha fazla olduğu özellikle ekonomik yükselme dönemlerinde, çalışanlar çalıştıkları şirkette kalmak için olumlu sebepler ararlar. Bunların en önemlilerinden biri, çalışanın maddi ihtiyaçlarını karşılamasını sağlayacak olan maaşıdır.

PARA ÖNEMLİDİR

İş dünyasındaki acı gerçek, şirketlerin kâr elde etmeleri gerektir. İşletmeler kârlılık, müşteri memnuniyeti ve kaliteli ürün ile hizmetler arasındaki dengeyi sağlamalıdır. (Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar bile finansal hedeflerini yerine getirmeli ve kurucularını mutlu etmelidir.) Yüksek seviyede para meseleleri ofiste gerginlik yaratabilir; şunu unutmayın: Çalışanlarınız kârda da ilgileniyorlar. Keyif aldıkları işleri seçmeye çalışsalar da, çoğu insan bir gelir elde etmek zorunda olduğu için çalışır.

Hoşnut Eden ve Etmeyen Şeyler

Bazen para konuşur ve çalışanlar daha iyi fırsatlar sunan rakiplerle çalışırlar. Çoğu zaman para çalışanı memnun etmekten ziyade, hoşnutsuzluklar (çalışanın işiyle ilgili hoşlanmadığı şeyler) listesinde bulunur.

Önceden, bir pozisyon için belirlenmiş bir maaş aralığı olurdu ve görüşmeler bu maaş aralığı çerçevesinde gerçekleşirdi. Aynı yönetim seviyesindeki pozisyonlar için maaş aralığı şirketten şirkete çok fazla değişiklik göstermezdi. Çoğu insan alt düzey pozisyonlarda işe başladır; böylelikle kendilerini geliştirmeleri için bir nedenleri olurdu (işte kalmaları için maaşları yükseltirdi). Ola-

ğanüstü yetenekleri veya benzersiz becerileri olanlar, orta düzey pozisyonlarda başlayabilirlerdi. Çok az insan üst düzey pozisyonlarda başlardı; bunu yapmak için gereken niteliklere sahip olanlar, ilk etapta muhtemelen o iş için fazla niteliklilerdi; bu pozisyonda yükselmeyeceklerini anlamaları fazla uzun sürmezdi. Para ve yetenek ikiz gibiydi, nadiren ayrı düşerlerdi. İspanyol paça pantolon ve renkli tişörtler gibi, bunlar da geçmişte kaldı. Günümüzde maaşlar genellikle açık uçludur.

Maaşlar ve Yan Haklar

ABD Çalışma İstatistikleri Bürosu'na göre, bir çalışanın maaşı, o çalışanın şirkete doğrudan maliyetinin yaklaşık dörtte üçüdür. Geri kalanını ise sigorta, ücretli izin vs. gibi yan haklar oluşturur.

Bugünkü pazarda maaş birtakım faktörlere tabidir. Olağanüstü başarı gösteren bazı şirketler, çalışanlarına piyasa ortalamasının oldukça üzerinde ödeme yapar. Diğer durumlarda, maaş seviyeleri yerel yaşam maliyetine bağlıdır. Bazı örneklerde ise düşük maaş verilir ve normalden daha fazla yan hak sunarak denge sağlanır.

Çalışanlarınızla maaş konuşmadan önce, piyasa ile ilgili bilgi sahibi olduğunuzdan emin olun. Bölgedeki benzer şirketlerin benzer işlerde çalışanlara ne kadar maaş verdiğiyle, şirketin sunduğu yan haklarla, maaş artışı ya da başka ne gibi fırsatlar sunabileceğinizle alakalı fikir sahibi olun.

Bir çalışanın finansal koşullarının ayrıntılarını asla sormayın. Eğer size söylemek isterse bu iyi; ama bu hassas bir konu ve siz de burnunuzu sokmamalısınız. Çalışan daha fazla maaş talep ediyorsa, nedenini açıklamasına izin verin.

YARATICILIĞA YÖNELTMEK

Yeniliği Teşvik Etmek

Yaratıcılık, iş doyumunu etkileyen faktörler arasında “para”dan daha önce gelen soyut bir alandır. Çalışanlar için yaratıcılık, paraya kıyasla daha fazla değilse de eşit derecede önemlidir. Muhasebe veya temizlik gibi daha sıradan olduğunu düşündüğümüz iş kollarından medya ya da öğretmenlik gibi daha fazla yaratıcılık gerektirdiğini düşündüğümüz alanlara kadar, neredeyse her iş yaratıcılık gerektirir. Yaratıcılık, yeni görevlerin tamamıyla yeni süreçler ya da ürünler tasarlama kapasitesine ulaşması için yeni yollar görme yeteneğidir.

Verimlilik Sağlamada En Önemli Husus

Bazı insanlar sabit bir doğrultuda çalışmaya, sürekli geribildirim almaya ve yönlendirilmeye ihtiyaç duyarlar. Diğerleri, işin gerekliliklerini, akışını ve ilerleme ölçütlerini yapılandırmakta özgür oldukları genel bir çalışma ortamına bırakılırlar. Her bir çalışanının nasıl en verimli şekilde çalıştığını gözden geçirin ve daha sonra gözleminizi ve etkileşimlerinizi çalışanlarınızın kendi çalışma şekillerine göre şekillendirin.

Yaratıcılık ve üretkenlik birbirinden bağımsız değildir; ancak yaratıcılığı üretkenliğe dönüştürmek bir yönetici için önemli bir zorluk olabilir. Yalnızca hangi çalışanlarınızın doğuştan yaratıcı fikirlere sahip olduğunu tespit etmeniz ve bu çalışanlarınızın yaratıcılıklarını ifade edebilecekleri esnek bir çalışma ortamına sahip olduklarından emin olmanız gerekir. Yaratıcı süreci bölmeden üretken yaratıcılığı nasıl teşvik edebilir ve destekleyebilirsiniz? Aşağıdakileri deneyebilirsiniz:

- Çalışanlarınıza görevlerini, istenen sonucu açıklayan ancak çalışanların bu sonuca doğru kendi yollarını bulmalarına izin veren genel bir çerçevede aktarın.
- Çalışanınızı ağır bir biçimde eleştirmeden önce, riskli fikirlerini tamamen ifade etmelerine izin verin. Şeytanın avukatlığını yapma, yaratıcılığı öldüren en kesin yoldur.
- Yaratıcı sürecin bir parçası olarak, insanların kendi çözümlerini bulmak için hatalar yapmasına müsaade edin. Elmas için çok fazla kömür gerekir.
- İstedığınız sonuca veya ürüne odaklanmaksızın, çalışanlarınızın çabalarını takdir etmeyi öğrenin.
- Çalışanlarınıza, onlar için ilham verici ve destekleyici bir ortam sağlamak için neler yapabileceğinizi sorun. Bazı isteklerinin ne kadar basit olduğuna şaşırabilirsiniz.
- Dış kaynaklar tarafından yürütülen atölye çalışmaları organize edin. Yaratıcı insanlar her zaman bilgi birimlerini ve uzmanlıklarını genişletmeye çalışırlar. Yeni yüzler yeni bakış açıları getirir.

Bununla birlikte, yeni yaklaşımların bazen korkutucu olduğunu da unutmayın. Çalışanlar ve yöneticiler kendilerini bugünlerde ipin ucunda hissediyorlar ve böyle bir durumda kimse risk almak istemez.

Kariyeri boyunca birçok pozisyonda çalışmış olanlar değişime açıktır; ancak çoğu yönetici, ne kadar yorucu ve hatta verimsiz olursa olsun, kolay ve denenmiş olan yolu seçer ve doğru olanla kalır. Bu, kendinizin bile fark edemediği, ancak çalışanlarınızın hemen fark ettiği bir güvensizlik işaretidir. Ancak yöneticilerin ve çalışanların bir şeyleri yapmak üzere yeni yollar keşfetmek için risk almaları artık çok önemli. Aşinalık, kısa süre içinde rehabet ve durgunluk haline gelen tekrarlamaya sebep olur. Hiçbir şirket, ürün ve hizmetleri ne olursa olsun, taze fikirler olmadan gelişemez (ve hatta hayatta kalmaz).

Yaratıcı Meslekler

Herhangi bir meslek dalında bulunabilmelerine rağmen, yaratıcı insanlar yeni süreçler ya da ürünler üretmelerini gerektiren yaratıcı işlere yönelme eğilimindedirler. Bu işler genellikle reklam, pazarlama, elektronik medya, yayıncılık, tasarım ve mimarlık gibi alanlardadır. Bu insanlar yazar, sanatçı veya programcı olarak tanımlanabilir ya da tüm yeteneklerin bir bileşimi olabilir.

Yaratıcı insanlar, yöneticileri biraz tedirgin ederler: Çalışıp çalışmadıklarını söylemek zordur ve tabiri caizse, tasmaından kurtulmuş köpek gibidirler. Yaratıcı insanların özellikleri genellikle aşağıdakiler gibidir:

- Yetkililere, kurallara, yapıya ve rutine çok az saygı duyarlar, bunları iş dünyasının kendilerine ters unsurları olarak görürler.
- Kendi çalışma ortamlarında hayal güçlerini destekleyen ve besleyen bir ortam oluştururlar.
- Verimliliğin artması için alışılmışın dışında ve eksantrik yöntemlere sahiptirler.
- Sunum yaparken dağınık görünürler ve tecrübesizlikleri ya da eksikleri sebebiyle yalnızca içgüdülerine dayanarak idare ediyor gibidirler.
- Neredeyse her şey hakkında mizah yapar ve eğlenirler (ve başkalarının neden bu "eğlenceleri" rahatsız edici veya saldırgan bulduklarını anlamazlar).
- Saatlerce, günlerce ve hatta haftalarca yüksek tempoda çalışırlar ve aslında çok az şey başardıklarını fark ettiklerinde düşüşe geçerler.
- Kendi projeleriyle doğrudan ilgili olmayan personel ya da genel toplantılara geç gelirler, hatta hiç gelmeyebilirler.

Yaratıcılık gerektiren mesleklerdeki insanlar yönetim açısından muazzam bir esneklik gerektirebilirler. Yaratıcılık süreçlerini yöneten şey mantık değil, duygudur. Genellikle başkalarının geleneksel iş davranışları olarak tanımladıklarının ötesine geçen davranışlara sahiptirler. Yaratıcı birinin ofisi, ofisten çok bir anasınıfına veya bir oyuncak mağazasına benzer. Yaratıcı tipler, aynı zamanda fikir üretmek ve geliştirmek üzere her şeyden uzak olmaya ve kendilerini kapamaya ihtiyaç duyarlar.

Reklam ajansları veya medya şirketleri gibi yaratıcı insanlara bel bağlamış şirketler veya departmanlar, genellikle iş hedeflerini gerçekleştirmek için beyin fırtınası oturumları gerçekleştirirler. Tecrübesizler ya da çalışmak için bir yapıya ihtiyaç duyanlar için bu oturumlar meydan muharebesi gibi gözükabilir. Oturumlarda insanlar fikir alışverişinde bulunurken güler, bağırır, bir şeyler fırlatır, resimler çizer ve espriler yaparlar.

Görünüşler Aldatıcıdır

Görünüşlerinin aksine, çoğu yaratıcı insan oldukça düzenlidir. Düzen, yalnızca düzgünce etiketlenmiş dosyalar ya da toplantıların ve yapılacakların notunun tutulduğu takvimler anlamına gelmez. Berberiksizce hazırlanmış görünen sunumlar, genellikle yetersiz hazırlık yapıldığı anlamına gelmez, bunun yerine yoğun araştırma veya gözlem yoluyla elde edilen konuyla ilgili derinlemesine özümseyen bir bilgiyi yansıtır, bu sunumlarda bazen sezgiler de yer alır. Bu daha az somut organizasyon tarzı kaos görünümünde olabilir, ama değildir. Yaratıcı birey için olabildiğince mantıklıdır.

Yaratıcı Bir Atmosfer Oluşturmak

Yaratıcı çalışma gerektiren pek çok şirkette, insanların rahatlamaları ve rahatça düşünebilmeleri için bilyardo masaları, kahve barları, video oyunları, armut koltuklar ve farklı bir sürü oyun türü bulunur. Böyle bir atmosfer, iş hayatının rutini arasında çalışanların

yaratıcı fikirler üretmelerini sağlar. (Elbette yaratıcı profesyonellerin ilk etapta işe alınma sebepleri de budur.) Zihindeki fikirler şekillenmeye başladığı an, çalışanlar kozalarına çekilirler. Daha sonra, şekillenmiş olan bu fikirlerden bir şey oluşturabildiklerinde diğerleriyle paylaşmak veya geribildirim almak üzere tekrar ortaya çıkarlar.

Çok fazla yapılanma, beklendiği üzere yaratıcılığı kısırlaştırır. Bir yönetici olarak, bu sizin için zor bir dengeleme işlemi olabilir. Bir yanda şirketinizi başarılı kılan fikirler üreten yaratıcı bir dâhi (ya da dâhiler), diğer yanda ise harcanan zaman karşılığında üretkenlik isteyen bir şirket sahibi. Diğer bir yanda, daha geleneksel yöntemlerle çalışan ve işlerinde çok fazla eğlenen insanların yeterince çalışmıyor olduğunu düşünen diğer kişileri yönetmek de sizin sorumluluğunuzdadır.

POTANSİYELİ ORTAYA ÇIKARMAK

İçsel Işık

Şirketinizdeki tüm çalışanları beceri ve yetenekleri konusunda yetiştirin ve geliştirin. Şirketiniz çalışanlara zaten büyük bir yatırım yapıyor; istatistikler gösteriyor ki, kurum içerisinde yöneticiliğe terfi eden bir çalışan, işe yeni alınıp yöneticilik görevine getirilen birine göre daha başarılı oluyor.

Bir yönetici olarak, çalışanlarınızın potansiyellerini keşfetmelerine yardımcı olma yükümlülüğünüz vardır (yani koç ya da mentor şapkanızı takmanız gerekir). İlk adımda, çalışanınıza neyi başarmak istediğini ve bunun için nasıl bir yol izlemeyi düşündüğünü sormalısınız. Ne gibi engeller bulunuyor? Kişi bunların üstesinden nasıl gelebilir? Çalışanınızın yetenek ve potansiyel algıları sizinkiy-le aynı mı? Değilse, neden değil?

Bir çalışan için, çalışma hayatındaki en önemli unsurlardan biri karşısına fırsat çıkmasıdır. Kariyer memnuniyeti, büyüme ve tanınma anlamına gelir. Bir yönetici olarak sizin göreviniz, bu kişinin bir birey olarak, şimdi ve gelecekte nasıl en iyi şekilde katkıda bulunabileceğini değerlendirmektir. Fırsatlar insanların karşısına ancak bir yönetici olarak siz çalışanlarınızın kendi potansiyellerinin farkına varabilmeleri için onların ilgi alanlarını ve yaptıkları işleri değerlendirmek üzere zaman ayırdığınızda çıkar. Bir çalışanın potansiyelini ortaya çıkarmasına yardımcı olmak için aşağıdakileri yapabilirsiniz:

- Çalışanlarınızı her yıl işle ilgili çeşitli seminer ve konferanslara gönderin.
- Çalışanınızdan, normalde katılamayacağı bir toplantıda veya etkinlikte size eşlik etmesini isteyin.
- Her bir performans değerlendirme toplantısında gelecek hedeflerinizden de bahsedin.

- Her bir çalışanınıza yılda birkaç kez onların kariyer hedeflerini desteklemek için ne yapabileceğinizi sorun. Değişen hedeflere dikkat edin; hedefler ancak bir hedef doğrultusunda ilerleme kaydedilirse değişmelidir.

Birçok teknik ve profesyonel kadro için sürekli eğitim gerekir; ancak bu tür eğitimler, destek personeli söz konusu olduğunda göz ardı edilir. Bilgisayar kodu yazma dersleri bir yönetici asistanının ilgisini çekmeyebilir ancak PowerPoint sunumları hazırlama dersleri çeker. Bütçeniz elverdiği sürece, arada bir, çalışanlarınızın doğrudan kendi işleriyle ilgili olmayan ancak bir sebepten onları ilgilendiren atölye çalışmaları organize edin. Bir teknisyen grafik tasarımıyla ilgili bir dersten, bir satış temsilcisi ise inşaat yöntemleriyle ilgili bir seminere gitmekten haz duyabilir. Bazı tercihler biraz alakasız görünebilir ama çoğu insan uzun vadeli hedeflerine hitap eden seçenekleri seçecektir.

Teşekkür Edin

Posta odasındaki kişiye, sekreterinize veya bölüm koordinatörüne teşekkür edin. En belirgin görevleri yapan kişileri övmek kolaydır ama bu görevlerin oluşması için çalışan diğer insanları da unutmalısınız.

KAYIRMACI TUTUMUN RİSKLERİ

Kaçınılması Gereken Bir Tehlike

Kayırmacılık genellikle kişisel bir meseledir. Yönetici birini beğendiğinde, o kişiye iltimaslar tanır. Kimi zaman bu durum açıkça kendini gösterir, kimi zamansa hemen göze çarpmaz. İşyerinde kayırmacılık, çalışanları birbirleriyle karşı karşıya getirir (bu her zaman bilinçli gerçekleşmeyebilir) ve dikkatinizi çekmek için birbirleriyle rekabet etmeye başlarlar. Kimse dışlanmaktan ya da görmezden gelinmekten hoşlanmaz. Bu duyguları yetişkinler olarak deneyimlemek, genellikle çocuklukta deneyimlediğimiz hoş olmayan durumları hatırlatır. Bir şey için rekabet etmek ve diğeri gerçekten daha iyi olduğu için kaybetmek başka bir şey, ilk etapta şans verilmediği için kaybetmek başka bir şeydir. Kayırmacılık, bazen bir çalışan için saf duygularla iyi bir şey yapma arzusundan doğar ancak bu zamanla kötü bir senaryoya dönüşebilir. Çoğu zamansa, çalışanların yalakalık yapmalarıyla birlikte ofis politikalarının bir biçimi olarak var olur.

Bir Kayırmacılık Örneği

Dikkat! Kayırmacı uygulamalar, siz farkında olmadan da size zarar verebilir. İşte bir örnek:

Phillip bir gün işe gelir ve müdürünün masasına bir bomba bırakır: istifa mektubu. Bir zamanlar zevk alarak çalıştığı ortamın artık onun için bir kâbusa dönüştüğünü belirtir. Ofis içerisindeki şikâyetlerden, hainliklerden ve işbirliği eksikliğinden bıktığını söyler. Üstelik geçen ayki personel toplantısında kendisine sunulan proje onun yerine diğerlerinden birine verilmiştir.

Bu "diğerleri" herkes tarafından "Jean'in müritleri" olarak adlandırılıyordu. Her sabah departman müdürü Jean ile birlikte

kahve içerlerdi. Gün boyunca Jean'ın ayak işlerine bakarlar, özel görev ve işlerini yürütürlerdi. Ekip çalışması sonuç vermeye devam ettiği için, Jean işyerinin dinamikleri konusundan habersizdi. Diğer takım üyeleri Jean'ın dünyadan bihaber olduğunun farkındalardı ancak Jean yine de tüm olup bitene kayıtsız kalmaya devam ediyordu. Jean ancak değerli bir çalışanın istifa mektubunu elinde tutarken bir sorun olduğunun farkına vardı.

Jean, aslında tek istifa eden Phillip olduğu için şanslıydı; bu ona ve şirkete mal olan tek kayıptı. Phillip rakip bir firmada çalışmaya başladığı için aslında uğradıkları zarar devam etti ancak çok daha kötüsü de olabilirdi. Çoğu zaman işyerinde kayırmacılık koşulları, kayırmacı uygulamalar ortadan kalktığı an, artık fırsat sunulmayan çalışanlarca taciz ya da ayrımcılık iddiaları olarak ortaya atılır.

Yıldız Oyuncular

Departmanınızdaki bir çalışan, gerçekten özel ve çok değerli bir yeteneğe ya da beceriye sahip ve bölümünüze bu doğrultuda katkı sağlıyorsa, tabii ki bir şekilde onu takdir etmelisiniz. Yüksek performans gösterenlerin ilgi ve motivasyonlarını korumak için, onlara sürekli yeni şeyler sunmak gerekir. Yeni sorumluluklara, tanınmaya ve takdir edilmeye ve daha yüksek maaşlara ihtiyaç duyarlar. Aynı zamanda, size rapor veren tüm çalışanlara fırsat sağlamaya kararlı olduğunuzu açıkça belirtmeniz önemlidir. Bir kişi ne kadar değerli olursa olsun, departmanınız tüm üyelerin tam işbirliği olmadan hedeflerini yerine getirmeyi başaramaz.

Bu hassas dengeleme eylemi en bariz şekilde profesyonel spor branşlarında görülür. Medyada genç yıldızların astronomik kazançlarıyla ilgili haberler dönüp dururken, birçoğunun profesyonel arenaya girmek için yeterli deneyimi yoktur ancak takımın reddedemeyeceği bir potansiyele sahiptirler. Yetenek elbette her

şey değildir. Ancak yetenek, profesyonel arenada bile kendini kanıtlayamamış birçok genç sporcunun, kendilerinin de bu zenginliklere ve ödüllere haklarının olduğuna inanmalarına yol açar. Takımın oyunculara harcadığı para miktarının sınırlı olduğu spor branşlarında, bu tür yüksek maliyetli sporcular takımın diğer değerli oyuncuları tutmasını veya yenilerini almasını engelleyebilir.

“Yaptığınız her şeyde Yönetimin 1. Altın Kuralı’nı uygulayın. Başkalarını, yönetilmek istediğiniz şekilde yönetin.”

—Brian Tracy, işletme danışmanı.

İş dünyası da farklı değil. “Yıldız oyuncular” şişirilmiş maaşlarla veya diğer çalışanların elde edemediği diğer olanaklarla şirkete geldiğinde, herhangi bir adalet duygusunu sürdürmek zordur. Tüm şirketler bu tür bir enflasyon yarattığında, sonunda balonun patlayacağını görmek için bir kristal küreye gerek yoktur.

GERÇEKÇİ HEDEFLER

Ortak Bir Noktada Buluşmak

Birinin üzerinde çalıştığı işe uygun bir düşünce veya yaratıcılık kattığını nasıl belirlersiniz? Ekip çalışmasında, her bir çalışanın ne yapması gerektiğini nasıl anlarsınız? Her işin genel sorumluluklarının yanı sıra belirli temel görevleri vardır. Çoğu iş, şirketin var olma sebebi olan ürün ve hizmetlerin üretimi için çalışanlar arasında etkileşim gerektirir. Görev tanımı bu gibi işlevleri belirtse de, bunları tamamlama kriterlerini belirlemek yönetici olarak sizin rolünüzdür. Bu kriterler, işler arasında büyük ölçüde farklılıklar gösterir ancak genellikle proje zaman çizelgelerini, üretim çizelgelerini ve tamamlama hedeflerini içerir.

Gruplara Bölmek

Bazı şirketlerde departmanı veya takımı, her biri belirli bir şirket hedefini, departman hedefini veya iş sorumluluğunu ele alan gruplara bölmek yararlı olabilir. Eğer süreç büyük bir revizyonu temsil ediyorsa, işe standartların ne olması gerektiğine dair çalışacak bir işgücü ile başlamayı düşünün.

Yöneticilerin genellikle çalışanlardan beklentileri yüksektir; çalışanlar bu beklentileri karşılayamadıklarında hayal kırıklığına uğrar ve öfkelenirler. Bunun sebebi, bu beklentilerin çalışan kadar yöneticiyle de ilgili olmasıdır. Çalışanlarınız mükemmel olduğunda siz de iyi görürsünüz. Çalışanlar ayrıca yöneticilerine, kendilerine fırsat ve cesaret verdikleri için minnettar olurlar. Tüm bunlar yöneticinin egosunu okşar. Çalışanlar beklentileri karşılayamadığındaysa yöneticiler zarar görür ve hayal kırıklığına uğrarlar.

Bazen bir çalışanı çok yakından gözlemlersiniz. Bir çalışan size kariyerinizin daha erken bir dönemindeki halinizi hatırlatabilir ya da bir hata olacağına inandığınız bir yola girme riskiyle karşı karşıyadır. Bu kişinin, sizin eski halinizden daha iyi işler çıkarmasını dilersiniz. Dolayısıyla bu kişiye yatırım yaparsınız; fırsatlar sunar, destek ve teşvik sağlarsınız. Karşılığında bu kişiden işe erken gelme ve işleri zamanında yetiştirmek için geç çıkma ya da ağır bir iş yüküne uyum sağlayabilme gibi yüksek beklentileriniz olabilir. Bu tür beklentiler genellikle gerçekçi değildir ve amacından sapar. Bir çalışanın gece gündüz bilmeksizin çalışmak istememesini, değer ve otoritenize karşı bir saldırı olarak değerlendirebilirsiniz; oysa bunu çalışanın işinin ötesindeki bir hak ihlali olarak yorumlamanız gerekir.

Bunu yaptığınızı görmek her zaman kolay değildir ve farkına vardığınızda, bunun önüne geçmek daha da zor olabilir. Kendinize şu soruyu sorun: Bu, onlarla mı benimle mi ilgili? Dürüst olun. Başkalarını dahil ediyor olsa da, beklentilerinizin aslında kendinizle ilgili olması her zaman kötü bir şey değildir; ancak durum böyle olduğunda, bunun farkında olmak çok önemlidir.

Belirli bir işin gereklilikleri çerçevesinde, beklentilerinizle ilgili sınırlar oluşturun. Performans değerlendirme standartları ve iş tanımları müdahaleci ve bürokratik hissettirdikleri kadar, sizi aslında kendinizden kurtarmaya yardımcı olurlar. Sorunlar ortaya çıktığında, bunları açıkça tanımlamak için iki adım geri atın. Çalışan işini tamamlayamadığı ve dolayısıyla diğerlerinin işlerinin de aksamasına yol açtığı için mi kırgınsınız yoksa projeyi planladığınız gibi öğleden sonraki personel toplantısında gösteremeyeceğiniz için mi? Gücünüzü gerçek problemleri görmeye harcayın.

OYUNA KATILMAK

Eğer oluşturulmalarında rol alırlarsa, insanların performans standartlarını kabul etme ve onlara uyma olasılıkları artar. Birçok şir-

ket ve işkolunda bazı standartlar çok kesin olarak belirlenmiştir; yönetmelikler ya da dışsal otoritelerce konmuştur veya yapılan işin özünde bulunmaktadırlar. Hastaneler, üniversiteler ve başka tür kurumlardan, bazı akreditasyon kurumlarınca konmuş bazı kalite beklentilerini karşılamaları istenir. Bu standartlara uymakta başarısız olurlarsa, işlerini yapmayı sürdüremezler. Organizasyona getirilen standartlar yukarıdan aşağı doğru tüm düzeylere iner, iş tanımlarına ve performans değerlendirme prosedürlerine nüfuz eder. Sektöre bağlı olarak, bu standartlar içinde değişikliğe yer olabilir de olmayabilir de.

İşe Yaramasını Sağlamak

Departmanınız ya da şirketiniz performans standartları koymak için hangi sistemi kullanırsa kullansın, bu sistemi yürütmek, yönetici olarak sizin görevinizdir. Eğer çalışanlar, katkı yapmak için harcadıkları çabanın boşa gittiğinden kuşkulanırlarsa, işbirliği ve ekip çalışması sona erer. Bu, yılgınlığa, hayal kırıklığına ve insanların işi gücü bırakıp ofiste entrikalar çevirmeye başlamasına davetiye çıkarmaktır.

Standartların belirlenmesinde personel katılımına fazla yer yok gibi görüldüğü zaman bile, personelin etkisine açık bazı küçük alanlar olabilir. Örneğin, bir hastane hastabakıcıların kendilerini bulaşıcı hastalıklardan korumalarını sağlayacak bazı giysiler giymeleri ve koruyucu gereçler takmaları şartını getirmiş olabilir. Çalışanlara, kullanacakları giysilerin rengi, deseni ve tasarımını seçme şansı tanımak, giysilerle ilgili kuralların belirlenmesine katkı yaptıkları için bu kurallara kendi rızalarıyla uymalarını kolaylaştırır.

Uygulama ve Düzenleme

Performans standartlarını karşılamada kişisel memnuniyetten daha fazlası vardır. Maaşlar ve primler, genellikle çalışanların per-

formans standartlarını ne kadar iyi karşıladığına bağlı olarak belirlenir ve dağıtılır. Müşteri takibi yüzde 2 değerinde olabilirken, bu fonksiyonun müşteri memnuniyeti için oldukça önemli olması sebebiyle, aslında toplam puanın yüzde 25'ine de sahip olabilir. Bu tür bir sistem temel işlevlere ağırlık verir ancak yine de tüm aktiviteleri bütün için gerekli kılar.

Bireysel Büyümeyi Destekleyin

Çalışanlar, tüm gün yapacak hiçbir şeyleri olmadığı için ya da dünyayı kurtarmak istedikleri için çalışmazlar. Büyümek ya da en azından daha fazla para kazanmak isterler. Sizin, yani yöneticilerinizin bunu nasıl yapabileceklerini onlara göstermelerini isterler. Herhangi bir performans değerlendirme süreci kısa ve uzun vadeli kişisel hedefleri içermelidir. Bu hedefler, belki de departman ve şirket hedeflerinden daha çok değişir ve gelişirler. Her çalışan için aşağıdaki soruları göz önünde bulundurun:

- Çalışanın işinde ve departmanda büyümesi için ne gibi adımlar atması gerekiyor?
- Çalışan bu tür bir büyümeye ulaştığında ne gibi bir ödül bekleyebilir?
- Çalışan, meslek hayatında nereye gidebilir?
- Çalışanın önümüzdeki birkaç yıl boyunca ne gibi beklentileri var?

Elbette yönetici ve çalışanın bu hedeflerde hemfikir olması gerekeceğinden, çalışanın kişisel hedefleri oluşturmaya katılması şarttır. Ayrıca çalışanlarınızın güçlü yönlerini tanımlamaları, bu güçlü yanlarının onları nereye taşıyabilecekleri ve belirli eğitim kursları ya da özel beceriler edinerek seçeneklerini nasıl değiştirebilecekleri ya da geliştirebilecekleri konusunda da yardımcı olmanız önemlidir. (Mentor şapkanızı taktınız mı?) Bir çalışanın bir

sonraki kariyer hedefini dürüstçe tanımlamasına yardımcı olamıyorsanız, ona tuğla duvar örüyorsunuz demektir.

Performans Standartlarının Önemi

Performans standartları, biraz bürokratik iken, aynı zamanda adil muamele algısını ve pratiğini de sağlamanın bir yoludur; bu, yöneticilerin ve çalışanların arzu ettiği bir şeydir.

Yetenekleri parlayan bir çalışanla, bu süreç hem kolay ilerler hem de keyif alırsınız. İnsanların büyümesini, gelişmesini ve potansiyellerine ulaşmasını izlemek heyecan vericidir. Ancak bazı insanlar kendilerine becerilerinin ve yeteneklerinin uyuşmadığı kariyer hedefleri seçerler. Bir mentor olarak, bu tür çalışanların yetenekleriyle daha uyumlu yollar bulmalarına yardımcı olabilir veya onları ilgilendiren yönleri başarılı bir şekilde takip etmelerinin yollarını bulabilirsiniz.

GÜNÜNÜZÜ VERİMLİ GEÇİRİN

İşlerinizi Düzene Koyun

Çoğu insan, zaman yönetiminde en azından bazı zorluklarla karşılaşır. Zorluklar ortaya çıktığında bazen suçlamalara başlarız:

- “Uyarmadan taraflı ve haksız değişiklikler yaptılar!”
- “Her şeyin acilen yapılmasını istiyorum.”
- “Beş dakikada bir bölmeseler biraz iş yapabilirdim.”
- “Bütün gün telefonlara baktım.”

Hepimiz bunu yapıyoruz; ama zamanınızı idare etmekte zorluk çektiğinizde herkesi ve her şeyi suçlamanın ne kadar basit olduğunu fark ettiniz mi?

“Yani tüm bunların benim suçum olduğunu mu söylüyorsun?” diye sorabilirsiniz. Tabii ki değil! İşimiz ve birlikte çalıştığımız insanlar zamanımıza dair taleplerde bulunuyor ancak buradaki sorun “suçlama” değil. Birilerini ya da bir şeyleri suçlamak bize kendimizi daha iyi hissettirebilir ancak sorunu çözmez.

Etkin zaman yönetimine yönelik çözüm tutumunuzda yatmaktadır. Zaman yönetimi konusunda zorlandıklarını itiraf eden kişiler, kendi eylemleri için sorumluluk aldıklarında problemi çözmeye yüzde doksan daha yakın olacaklardır. Günde sadece birkaç saat var ve bunları nasıl harcayacağınız size kalmış; ya yapılması gereken işi yaparsınız ya da dikkatinizin dağılmasına müsaade eder ve yapmanız gerekeni sekteye uğratırsınız. Herhangi bir şeyi olumlu bir şekilde değiştirebilecek tek kişinin kendiniz olduğunu bilmediğiniz sürece hiçbir gelişme bekleyemezsiniz.

Başkalarının alışkanlıklarını ve uygulamalarını değiştirmek çok zordur. Bu yüzden, kendinize problemin çözümüne katkıda bulunacak ne yaptığınızı (ya da yapmadığınızı) ve şahsen durumu nasıl

değiştirebileceğinizi sorun. Bazı olası çözümleri not edin. İlk başta düşündüğünüzden daha fazla kontrole sahip olduğunuzu ve en azından sorunu çözmek için bir şeyler yapabileceğinizi göreceksiniz.

“ACİL” İLLA “ÖNEMLİ” DEMEK DEĞİLDİR

“Acil” ile “önemli” olanı ne kadar kolay karıştırdığımız şaşırtıcıdır.

Örneğin telefon çaldığında ne olur? Yüzde doksan dokuz, telefona bakarsınız. Telefonlar aciliyet hissi uyandırmanın bir yolu gibi görünür ve çalma eylemiyle cevaplanmayı talep ederler.

Fakat sorun telefonun kendisi değildir. Aksine, sorun arayanın genellikle “acil” olarak nitelendirdiği ufak problemlerdir. Bir şeyin “acil” olması her zaman önemli olduğu anlamına gelmez. Ancak aciliyet duygusu ve çoğu zaman son teslim tarihlerine odaklanması, acil öğelerin her zaman öncelik kazanmasına yol açar.

Öyleyse sapla samanı, yani acil ve önemli olanı birbirlerinden nasıl ayırırız, onu konuşalım. Öncelikle acil olarak nitelendirilen şeyin üzerinizde yarattığı baskıya kayıtsız kalmaya çalışın. Bunu yapılacaklar listenize ekleyin ve “aciliyet”ine ve “önem”ine dayalı olarak yüksek, orta veya düşük seviyede öncelik sırasına koyun. Diğer işlerle de aynı şekilde ilgilenin ve şunları unutmayın:

- Yüksek aciliyet durumu, bir şeylerin derhal yapılmasını gerektirir.
- Yüksek önem, mühim bir hedefle, yani gerçek bir etkiye sahip olan şeyle ilgilidir.

Sonra yapılacaklar listesine bakın ve işlerin hangi sırayla yapılacağına karar verin. Yüksek aciliyet ve önem taşıyan işler, gerekli zaman harcanarak derhal yapılır. Acil ama önemsiz olan işleri hemen yapmalı ancak üzerinde fazla zaman harcamamalısınız. Bu çalışma şekli, her bir iş için bir zaman sınırı belirlemenize yardımcı olabilir.

Ayrıca eğitim ya da bakım faaliyetleri gibi önemli fakat acil olmayan işleri not edin. Bunları acil ve/veya önemsiz işler yüzünden ihmal etmeyeceğiniz şekilde planladığınızdan emin olun.

NOT ALIN VE GERÇEKLEŞTİRİN

“Yapılacaklar” listesi, eğer azaldığından daha hızlı çoğalıyor olmasaydı, harika bir buluş olurdu. Bazı insanlar “yapılacaklar” listelerinin bir tuvalet kâğıdı rulosuna yazılmaları gerektiğine inanır çünkü liste uzadıkça uzar. Bu yalnızca pratik bir düşünce değil, geri dönüştürülebilir de!

Çoğu insan bir kitapta, Post-it notlarında vb. yapacakları şeylerin bir listesini tutarlar. Bu şekilde çalışmak külfetlidir, ayrıca notlar kaybolabilir. Birini bir kâğıt yığını arasında çılgınca bir şeyler ararken bulabilir ve “Buraya bir yere küçük bir not almıştım,” dediğini duyabilirsiniz.

Yapılacaklar listesinin üstesinden gelmenin birkaç yolu bulunuyor. Bunlardan ilki, yapılacakların notunu elektronik ortamda ya da ajanda üzerinde tutmaktır. Böylece yapılacaklar listeniz randevularınız ve toplantılarınızla aynı yerde olacaktır. Bu yaklaşımın iki avantajı vardır:

1. Ajandanızı, dolayısıyla yapılacaklar listenizi kaybetmeniz daha az olasıdır.
2. İşlerinizi günlere yaydığınızda daha görünür olurlar; çoğu kişi günde en az bir kez ajandasına bakar. Bu nedenle, işlerinizi son dakikaya bırakmak yerine zamanında yapıyor olursunuz.

“Ama ya bir şeyi gününde yapmazsam ya da bitiremezsem?” diye sorabilirsiniz. Notunuzu bir sonraki güne geçirin. Kopyalama rahatsız edicidir, dolayısıyla daha önce tamamlamadığınız o işi yapmak üzere tekrar tekrar farklı günlere not almak yerine, işi tamamlamak için motivasyon bulursunuz.

Yapılacaklar listesinin üstesinden gelmenin ikinci bir yolu, si-linebilir bir beyaz tahta satın almak ve çalışma alanınıza belirgin bir şekilde yerleştirmektir. Notlarınızı günlük olarak görmek, çeşitli projeleri daha rahat takip etmenizi sağlar. Bir de elinizdeki bir işi tamamlayıp onu tahtadan sildiğinizde duyacağınız memnuniyet duygusu var (elbette yerine yeni bir yapılacak iş yazacak olsanız da).

Hangi sistemi kullandığınızdan bağımsız olarak, tamamlanmış bir işin üzerini çizmek, her ne kadar geriye kalan ve o gün yapmanız gereken diğer işleri hatırlatsa da bir başarı hissi uyandıracaktır. Tüm yapılacakları kaydetmenizin bir diğer avantajı, herhangi bir şeyi yapmayı unutacağınıza dair daha az endişe duyacak olmanızdır. Hiçbir işinizi tamamlayamasanız dahi, bu yapmayı unuttuğunuz için değil, farklı bir aktiviteyi tamamlamayı tercih ettiğiniz için olacaktır.

Size Ait Olduğu Sürece Sistem Çalışacaktır

Artık yüzleşelim; zaman yönetimine yardımcı olacak tam teşekküllü bir elektronik sistem, olup olabilecek tüm özelliklere sahip bir cep telefonu ya da pahalı ve deri bir ajanda kullanma konusunda üzerimizde büyük bir baskı var. Birkaç yüz dolar para bayılın ve işte, zaman yönetimi konusundaki tüm sorunlarınız çözülecek!

Keşke... Çoğu zaman bu sistemler, sizi işleri kendi yöntemleriyle yapmaya zorlar ve istediğiniz şeyi elde etmenize yardımcı olmazlar. Ya da sistem o kadar karışıktır ki, tüm zamanınızı gününüzü nasıl planlayacağınızı düşünerek harcayabilirsiniz. Her ne olursa olsun, sonuç olarak kullandığınız sistemin aslında çok küçük bir kısmını kullanıyorsunuzdur.

Gerçekte, herhangi bir sistem, çalışma alışkanlıklarınızla uyumlu olduğu sürece çalışacaktır. Eğer yapılacaklar listenizi bir zarfın arkasına not düşmek işinizi görüyorsa, o şekilde çalışın. Aynı şekilde, deri ciltli pahalı bir ajanda kullanmak kendinizi iyi hissetmenizi ve zamanı daha etkili bir şekilde yönetmenizi sağlıyorsa, bu da

olur. Sonuç olarak, sisteminiz size ve çalışma alışkanlıklarınıza ve tarzınıza uygun olmalıdır.

Eğer bilgisayar ortamında bir zaman yönetim sistemi kullanıyorsanız, takviminizle senkronize olduğundan emin olun. Bu şekilde tüm kayıtlar tutarlı olacak ve her şeyi iki kez yazmak zorunda kalmayacaksınız.

AMAÇSIZCA KOŞUŞTURMAYIN, GÜNÜ PLANLAYIN

Bazı insanların diğerlerinden daha organize olduklarını fark ettiniz mi? Zamanında her çağrıya derhal tepki verirler. Ancak yapmaları gereken şey genellikle aslında yaptıkları şeylerden farklıdır!

Bazı kişiler her şeye balıklama atlamaktan hoşlanır, ani reaksiyonlar gösterirler. Bu durum heyecan yaratsa da, illa ki etkili bir uygulama olduğu anlamına gelmez. Çoğumuz hafif baskıdan hoşlanır ve bu koşullar altında daha iyi performans sergilediğimizi hissederiz. Peki, bu baskı kalıcı bir hal alırsa ne olur? Ya normalleşir, böylece motivasyon etkisi son bulur; ya da sizi aşırı strese sokar ve bu durum tükenmişlikle sonuçlanır. Her iki durumda da sonuç olumlu olmaz.

Çoğu işte mailleri okumak, giderleri kontrol etmek ve imzalamak, aylık rapor hazırlamak vb. gibi düzenli olarak yapılması gereken bir dizi rutin görev vardır. Bu işler genellikle oldukça sıkıcıdır. Bazılarımız çok daha ilginç ve zevkli bir şeyler yapmak için bir mazeret ararız; gelen talepleri cevaplamak, sıradan işlerden kaçınmanın haklı bir yolu olarak görülebilir: "Üzgünüm, raporu bitirmedim çünkü günümün büyük bir kısmını bilgisayarındaki sorunla ilgili Jane'e yardımcı olarak geçirdim." Aslında demek istediğiniz şudur: Raporu yazmaktan ziyade bilgisayardaki sorunla uğraşmaktan daha fazla keyif aldık, bu yüzden rutin görevlerimizi aksattık.

Bununla birlikte, iş gününüzün ilk on dakikasını yapılacak işlerinizi iki bölüme ayırarak yapılması gereken her şeye ulaşabilirsiniz: yapmanız gerekenler ve zamanınız olursa yapacaklarınız.

Uygun olursa, önce rutin (sıkıcı) işleri bitirin. Bunları bitirince kendinizi ilginç ve keyifli bir şeylerle ödüllendirin.

OFİS POLİTİKALARIYLA VE İŞ KESİNTİLERİYLE BAŞA ÇIKMAK

Yine 80:20 kuralı: Çalışanların uğradığı kesintilerin yüzde 80'i, diğer çalışanların yüzde 20'sinden kaynaklanır.

Hiç masanızda otururken ekipten birinin size doğru yaklaştığını görüp, "Hayır, bugün değil, lütfen!" diye düşündüğünüz oldu mu? O kişi gelir, yakınınzdan bir sandalye çeker, rahat bir pozisyon alır ve... bunun uzun bir ziyaret olacağını anlarsınız!

Sorun şu ki, bu ekip üyesi konuşmaya başlayana kadar konunun ne kadar önemli olduğu hakkında hiçbir fikriniz yoktur. Acil veya önemliyse sizi bölebilirler. Ancak ya bu çalışan size son seyahatini ya da torununu anlatmak istiyor ve sizin de on dakika içinde bir sunum hazırlığını tamamlamanız gerekiyorsa?

Cevap basit: O kişi masanıza yaklaştığında ayağa kalkın. Çoğu insan için, beden diliniz şu anda karşınızdakinin ziyaretçi sandalyesinde oturmasının uygunsuz olduğunu söyleyecektir. En kötü ihtimalle, o kişi kısa bir süre masanızın başında dikilecek ancak bu şekilde rahat etmeyecek ve ayrılmak isteyecektir. Bu esnada mesela, "Günaydın David, nasıl yardımcı olabilirim?" diye sorabilirsiniz. David'in cevabı, size bilmeniz gereken kadarını söyleyecektir. Böylece ona oturmasını ya da daha sonra konuşmayı teklif edebilirsiniz.

Ofis politikaları ve organizasyonel konular da zaman yönetimi ile ilgili sorunlar yaratabilir. Doğum günlerini, promosyonları ve diğer etkinlikleri kutlayan partiler, şirket politikalarının ele alındığı şirket çapında toplantılar bile iyi planlanmış gününüzü sekteye uğratabilir. Bir yönetici olarak işinize veya performansınıza bir katkı sağlamadıkça, bu tür etkinliklere kısa bir süreliğine katılın ve daha sonra bir bahaneyle oradan ayrılın. Toplantı, örneğin şirketin yeniden yapılanmasıyla ilgiliyse, çalışanların so-

ruları olacaktır ve bunları cevaplamak üzere orada bulunmanız gerekir.

Birçoğumuz, bir şekilde veya başka bir biçimde, çalışma ortamında çıkarlarımıza göre davranırız; buna ne kadar dahil olacağınızın kontrolü sizdedir. Sebilin etrafında durabilir ve sohbet edebilir ya da kendi suyunuzu getirip işinizi halledebilirsiniz.

Zaman yönetimiyle ilgili yöneticilerin karşılaştığı bir başka sorun “maymun zıplaması” olarak adlandırılır. Bu, bir çalışanın ya da iş ortağının kendisini pat diye ortaya atması, bir sorunu dile getirmesi (sırtındaki kambur) ve sizin de bu sorunu sahiplenmenizi beklemesi durumudur; yani sırtındaki kamburu aslında size yüklemesidir.

Usta yöneticiler bu “kamburun” farkına zamanında varırlar ve onunla derhal ilgilenirler. Sorunla ilgili çözüm yolları ararlar ve tavsiyelerinin sonuçlarıyla ilgili geribildirim talep ederler.

ÖNGÖRÜLEMİYENİ BEKLE

Son günlerde yaptığınız günlük bir planı düşünün ve kendinize onu gerçekleştirip gerçekleştiremediğinizi sorun. Eğer yalnızca bir kısmını gerçekleştirdiyseniz, bunun sebebini düşünün. Planınızın bozulmuş olmasının en muhtemel nedeni öngörülemeyen taleplerin oluşmasıdır. “Orada bir dur. Öngörülemeyen bir şey için plan yapamam, öyle değil mi?” diyebilirsiniz. Aslında yapabilirsiniz.

Kendinize sekiz saat içinde gerçekte ne kadar iş yapmayı planladığınızı sorun. Oluşturulan birçok günlük plan, sekiz saatlik bir iş gününde yapılması gereken sekiz saatlik bir iş bütününe teka-bül eder. Başka bir deyişle, beklenmedik bir durumun meydana gelme ihtimaline karşı ayrılan fazladan bir zaman yoktur ve böyle bir durum ortaya çıktığında plan bozulur. Peki, sekiz saatlik bir iş gününde sekiz saatlik tam çalışma süresi planlamak ne kadar gerçekçi?

Gününüzün bir iki saatini, belki de daha fazlasını olayları “yatırtmak” için harcarsınız. Ortaya çıkan gerçek görevleri planlayamazsınız ancak beklenmedik şeyler için zaman ayırabilirsiniz!

Öngörülemeyen işlere ne kadar zaman harcadığınızı görmek için birkaç günlüğüne ajanda kullanın.

Ortalama bir rakam elde ettiğinizde, günlük planlarınızda öngörülemeyen durumlar için de yer ayırın. Beklenmedik sorunları ele almanın her gün iki saat sürdüğünü varsayalım. Bu, yaklaşık altı saatlik bir iş yapmayı planlamanız gerektiği anlamına gelir. Her ne kadar böyle bir planlama yanlış olsa da, belirlenen görevleri yerine getirme olasılığınız daha yüksektir; çünkü bunları daha gerçekçi bir zaman çerçevesi içinde planladınız.

YARATICI PROBLEM ÇÖZME

Çözüm Adımları

Günümüz kurumsal konuşma dilinde “sorun” yerine kullanılan en yaygın terim “mesele”dir; bu durum, bahsi geçen olayların daha yumuşak görünmesini sağlar. (Sorunlar bazen “zorluk” olarak da adlandırılabilirler.)

Örneğin, “Bununla ilgili sorunum var,” demek yerine, “Bununla ilgili bazı sorunlar var,” demek büyük olasılıkla daha az olumsuz ya da savunmacı bir tepki alacaktır. Doğru kullanılmayan ifadeler tehlike yaratabilir.

Bilgisayarınızla ilgili bir sorun olduğunu hayal edin. Bu durumla ilgili öfkeli bir şekilde müşteri hizmetlerini aradığınızı varsayalım. Peki, şimdi ne olacak? Olma ihtimali olmama ihtimalinden daha yüksek olarak, hattaki temsilcinin size yardımcı olmaya çok istekli olmayacağını ve size tatmin edici bir çözüm öneremeyeceğini fark edeceksiniz. Ancak aynı müşteri temsilcisine ekipmişsiniz gibi ve daha nazik bir şekilde yaklaşırsanız ne olur? (Bu gerçekten çok karmaşık bir durum ve bana yardım edip edemeyeceğinizi merak ediyorum.) Muhtemelen temsilci size yardım etmeye istekli olacaktır ve tatmin edici bir çözüm sağlayacaktır. Aynısı çalışanlarınız için de geçerlidir. İşin püf noktası sakinliğinizi korumak ve bir bakış açısı geliştirmektir (bunu işyerinde gerçekleştirmeniz daha kolay olacaktır).

Bir sorunu veya meseleyi ele alırken bir şeyin neden gerçekleştiğini bilmeniz gerekir, böylece konuyla ilgili pekiştirici destek sağlayabilir veya düzeltmeler yapabilirsiniz. Bir şeyin sebebini bilmeden harekete geçerseniz, gerçekte olanlarla ilgisi olmayan bir tepki alabilirsiniz. Tüm gerçekleri öğrenene kadar hiçbir varsayımda bulunmayın.

NEDEN VE SONUCU BİRBİRİNDEN AÇIKÇA AYIRIN

Sebeup analizi, tanım gereği neden ve sonuç ile ilgilidir. Bazen insanlar sebep ve sonucu ayırmazlar ve sebepten ziyade sonuçla ilgilendikleri için kafaları karışır.

Buradaki sorun, bir nedenin kendisinin aslında daha derin bir nedenin etkisi olmasıdır. O halde, nerede durmanız gerekir? Aşağıdaki örnekler buradaki zorluğu anlamınıza yardımcı olabilir:

- ... kaynaklanan bir sebeple evdeki brulörün bozulması...
- ... kaynaklanan bir sebeple yakıt pompasının bozulması...
- ... kaynaklanan bir sebeple hatalı kablolama yapılması...
- ... kaynaklanan bir sebeple elektrikçinin hatalı kablolama yapması...
- ... kaynaklanan bir sebeple elektrikçinin yeterli eğitime sahip olmaması vb.

Gördüğünüz gibi, pompanın değiştirilmesi aslında başka bir durumun sonucuyla ilgili ve sorunu yalnızca kablo tesisatı tekrar arıza verene kadar geçici olarak çözebilir. Yani bu durumda, en son meydana gelen sorunu çözmek bir işe yaramayacaktır. Gerçi listenin en dibindeki sorunu çözmek de eşit derecede etkisiz bir stratejidir; muhtemelen elektrikçinin eğitimi hakkında fazla bir şey yapamazsınız! Bu nedenle en pratik çözüm, kalifiye bir elektrik teknisyeninin sistemi yeniden bağlaması ve ardından pompayı değiştirmesidir.

Dolayısıyla şu soruyu sormanız gerekir: "Bu sorunu kökten çözebilmem için ne kadar geriye dönmem gerekiyor?" Bir cevaba ulaşmak için sorumluluğunuzun nerede bittiğini ve başkalarınınkinin nerede başladığını iyi bilmeniz gerekir. Bu sayede hangi sorunların nedenleriyle ilgili harekete geçebileceğinizi tespit edebilirsiniz.

SAĞLAM BİR BAŞLANGIÇ NOKTANIZ OLSUN

Normalde sapmaya bakarken, iyi bir başlangıç noktasına –yani başlangıçtan itibaren sağlam bir temele– sahip olmak esastır. Sıklıkla ve çok kolay bir şekilde genelleme yaparız. Hatta büyük ve uzun vadeli sorunlarımızdan bazılarını isim bile takarız: faturalandırma meselesi, satış anlaşmazlığı, devamsızlık sorunu vb. Herkes her bir terimin ne anlama geldiğini bildiğine inanır; ancak çoğu zaman bi-

reylerin her zaman uyuşmayan çok farklı görüşleri bulunur. Örneğin faturalama meselesini ele alalım. Bir yönetici, faturaları daha hızlı işlemesi için daha motive olmuş bir personele ihtiyaç duyuyor, fatura yöneticisi ise daha iyi bilgisayar olanaklarını bir gereklilik olarak görüyor olabilir. Satış müdürü bu durumu faturaların genellikle yanlış olmasının nedeni olarak görürken, fatura memuru bunun sebebini imkânsız bekleyen bir yönetim olarak görür.

Çıkış takozlarını doğru bir şekilde ayarlamak, bir sporcunun yanlış ya da kötü çıkış yapmasını önlemeye yardımcı olur. Aynısı sebep analizi için de geçerlidir: Başlangıç doğru yapılırsa, gerisi daha kolay bir hal alır ve kaybedilen zamanı telafi etmek ya da hataları düzeltmek zorunda kalmazsınız.

Herhangi bir ayrıntılı analize başlamadan önce tam olarak hangi sapmayı analiz etmeye çalıştığınızdan emin olun:

- Ne ya da kim dahil?
- Normalden sapma tam olarak nedir?

Bu soruları, örneğin yukarıda belirtilen faturalandırma sorunu- na uygulayarak faturalama işlemini takip edebilir ve hangilerinin eksik kaldığını keşfedebilirsiniz. Böylece sorunun nedenini tespit edebilirsiniz.

Sapmalar pozitif de olabilir; başlangıç aşamalarını tanımlamak için yine aynı prensipleri uygulayabilirsiniz.

SORUNU AÇIK SEÇİK TANIMLAYIN

“Etkili” demek ilgili bilgiyi toplama konusunda sistematik olmak anlamına gelir. İlk dürtünüz, konuyla ilgili bildiğiniz her şeyi not etmek olabilir; veriler, olası nedenler, daha fazla veri, olası eylemler ve diğerleri, nihayetinde hepsi birbirine karışır. Bu şekilde hatalı çıkış yapıyor olabilirsiniz.

Sebebe analizi sistematik olmalıdır, aksi takdirde çıkmaz sokaklara girersiniz ve ana yola dönmek zorunda olduğunuzu çok sonra fark edersiniz. Ayrıca sapmanın asıl sebebi olup olmadığını yargılamak için bazı gerçekler bulunana kadar olası bir nedeni kontrol etmeye çalışmak çok da anlamlı değildir.

Öncelikle, sorunun neden var olduğunu zaten bilip bilmediğinize karar verin. Eğer sorunun sebebini kesinlikle bildiğinizden eminseniz, sebebe analizi yapmanıza gerek yoktur.

Sorunun neden kaynaklandığını bilmiyorsanız veya emin değilseniz, sistematik olarak veri toplama konusunda size rehberlik etmesi için aşağıdaki soruları sorun:

- Ne oluyor?
- Ne zaman oluyor?
- Nasıl ortaya çıkıyor?
- Nerede oluyor?
- İşin içinde kimler var?

Sapma hakkında veri toplarken (iyi veya kötü) insanlar genelleme yapma eğilimindedirler. Örneğin, faturaların geç işlenmeleriyle ilgili bir sorun olduğunu varsayalım. Daha önce sormuş olduğunuz sorular aşağıdaki cevapları verebilir:

- Ne? Faturalar.
- Neden? Çok emin olmamakla birlikte, bilgisayar olabilir.
- Ne zaman? Son üç ay içinde.
- Nasıl? Yönetim toplantısında.
- Nerede? Muhasebe departmanı.
- Kim? Muhasebe personeli.

Bu bilgiler pratik kullanım için fazla geneldir, kesin ve apaçık sorular sorarak daha derine inin. Eğer genelleme yapan birinden bilgi almaya çalışıyorsanız, her sorunuza "tam olarak" ifadesini ekleyin:

- (Tam olarak) ne? 1500 dolar üzeri mobilya satışlarında faturaların on gün geç işlenmesi.
- (Tam olarak) neden? Bilinmiyor.
- (Tam olarak) ne zaman? Bu yılın 1 Mart'ından beri.
- (Tam olarak) nasıl? 30 Mart'ta yapılan toplantıda faturalama bölümü lideri tarafından rapor edildi.
- (Tam olarak) nerede? Faturalama bölümü, muhasebe departmanı.
- (Tam olarak) kim? Sadece 1500 dolar üzeri mobilya satışlarında faturalama yapan personel.

GRAFİK VE DİYAGRAM KULLANIN

Bir problemi tanımlamaya çalışırken sadece kelimeler kısıtlayıcı olabilir. Bazen nerede ne olduğunu sadece kelimelerle anlatmaya çalışmak oldukça zordur. Hepimiz, "Bir resim bin kelimeye bedeldir," ibaresini duymuşuzdur. Sebep analizinde de bir resim veya diyagram bin kelimeye bedeldir.

Bir grafik veya diyagram, bir problemi tanımlamanıza da yardımcı olabilir çünkü bunlar ek bilgiler içerebilirler. Bu görseller yalnızca kimin neyi yaptığını net bir şekilde tanımlamanıza yardımcı olmakla kalmayacak, aynı zamanda bilgileri ilgili veri kümelerine ayırmanıza da yardımcı olacaklar. Örneğin bir sütun grafiği, aydan aya değişen ürün geri dönüş oranlarını göstererek ele alınması gereken bir trend olup olmadığını belirlemenizi sağlar.

Diğer faydalı grafik türleri:

- **Çizgi grafiği:** Biri dikey, diğeri yatay olarak gösterilen iki veri seti arasındaki bağlantıyı gösterir. İlişki, iki ölçeğin keştiği yerde tanımlanır.
- **Çubuk diyagram:** Grafiğe benzer, ancak çizgiler yerine gölge blok vardır.
- **Yuvarlak diyagram:** Verileri birbiriyle orantılı olarak gösterir.
- **Frekans listesi:** Bir faaliyetin kaç kez gerçekleştiğini sayar, böylece günlük/haftalık/aylık frekans belirlenebilir.

Resimsel tasvirler, trendleri tespit etmenize ve farklı bir bakış açısı edinmenize ve içgörü sahibi olmanıza yardımcı olabilir.

VARSAYIMLARDAN KAÇININ, ÖZELLİKLE İNSANLARLA UĞRAŞIRKEN

Dört Anlaşma adlı kitabında Don Miguel Ruiz, hiçbir durumda varsayımda bulunulmaması gerektiği tavsiyesinde bulunur. Şöyle örnek verir: Alışveriş merkezinde çok hoşlandığınız biriyle karşılaştığınızı varsayalım. Size gülümsüyor ve uzaklaşıyor, onun da sizden hoşlandığı fikrine kapılıyorsunuz. Bu karşılaşma, aslında sadece zihninizde var olabilecek bir ilişki kurmanıza neden olabilir.

Bu örnek işyeri için de geçerlidir. X kişinin her zaman belirli bir şekilde tepki verdiğini veya belirli sorunların onun başının altından çıktığını varsayarak, gerçeklerle ilgilenmek yerine yalnızca suçlu arıyorsunuz.

Ruiz varsayımlarla başa çıkmanın yolunun soru sormak olduğunu söyler: "Olabildiğince net olduğunuzu düşündüğünüz ana dek, soru sormaya cesaretiniz olsun ve o zaman bile bir durum hakkında bilmeniz gereken her şeyi bildiğinizi varsaymayın." Elbette her şeyi kontrol edemezsiniz. Ancak varsayımda bulunacaksanız güvenilir olduklarından emin olun, yani inkâr edilemez olsunlar.

Sebeup analizi gerçeklere dayanır, bu yüzden verilerdeki varsayımları tespit edin ve doğru olup olmadıklarını kontrol edin. Belirli bir noktayı doğrulayamadığınız durumlarda, verileri gerçeklerden ziyade bir varsayım olduğunu gösterecek şekilde işaretleyin.

SAPMALAR DEĞİŞİKLİKLERDEN KAYNAKLANIR

Verileri topladıktan sonra, şimdi sorunun olası nedenlerini tespit etmeniz gerekir. Herhangi bir sapma için birçok olasılık olabilir. İlk olarak insan kaynakları, makine veya sistem ve yöntem veya prosedür kategorilerinde meydana gelen değişikliklere bakmak isteyebilirsiniz. Ardından sürecin girdilerine bakabilirsiniz. Çalışmanın bir gruba nasıl geldiği de incelenmelidir.

Tek başınıza veya grup olarak beyin fırtınası gerçekleştirebilirsiniz. “Bu duruma ne sebep olabilir?” diye sorar ve çeşitli olasılıklar üretirsiniz. Sonuçta ortaya çıkan liste çok uzun olabilir ve her birinin kontrol edilmesi uzun zaman alabilir. Aslında ihtiyaç duyulan şey, sorun üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olanları bulup olasılık listesini azaltabileceğiniz bir yöntem keşfetmektir.

Newton’un ilk hareket yasasının ortaya çıktığı yer burasıdır. Yasa şöyle der: “Net bir dış kuvvet etki etmediği sürece duran bir nesne durmaya veya hareket eden bir nesne sabit hızla hareket etmeye devam eder.” Bu anlayış (çoğu şeyin dış kuvvet etki etmediği sürece kesintisiz devam ettiği düşüncesi) etkili bir sebep analizinin gerçek anahtarıdır. Mesela kedim Savannah masamın üzerinde (dinlenerek) uyuyor. Ben ona uzanıyor ve onu okşuyorum (dış kuvvet); kedim uyanıyor ve hareket ediyor. Etkinin nedeni bu durumda kolayca ortaya çıkıyor. Mantık aynı olsa da, işyeri sorunlarına çözüm bulmak maalesef bu kadar kolay değil.

Sapma ilk ortaya çıktığında ya da o sıralarda, konuyla alakalı ne gibi değişiklikler meydana geldiğini tespit etmeye çalışın. Değişikliğin ne zaman gerçekleştiğini not etmenize de yardımcı olacaktır. Daha sonra bu değişikliklerden olası sebepler oluşturabilirsiniz. Örneğin, bilgisayar sisteminde bir değişiklik olduğunu varsayalım. Muhtemel sebep şu olabilir: “Yeni bilgisayar sistemi hatalı, yanlış hesaplamalar yapıyor.”

GERÇEK VEYA ESAS SEBEBİ BULMA

Artık bir olası sebepler listeniz var. Hepsinin sapmaya neden olması pek olası değildir; ancak sorunun altında esas hangi sebeplerin olduğuna nasıl karar verirsiniz?

Problem çözme grubu alt gruplara bölünebilir; her bir alt grup, kontrol edip geribildirimde bulunmak üzere olası bir sebep üzerine çalışır. Bu, mantıksal bir işbölümünü temsil eder; ancak etkiyi görmek için her şeyi değiştirerek çok fazla zaman harcamanın ger-

çekten gerekli olup olmadığını belirlemelisiniz. Asıl soru bunun nasıl belirleneceğidir.

Diğer gruplar, görünüşünü sevdikleri için belirli sebepleri seçebilirler ve bunları düzeltmeye çalışırlar. Doğru sebebi seçmişlerse, bu iyi olabilir. Ancak doğru değilse, ne kadar zaman ve para harcayacağını biliyor musunuz?

Gerekli olan, Sherlock Holmes'un dediği gibi "imkânsız ortadan kaldırmak" için bir tür yöntemdir.

"İmkânsız ortadan kaldırdığınızda geriye kalan her şey, ne kadar beklenmedik olursa olsun, gerçek olmalıdır."

—Sir Arthur Conan Doyle, *Dörtlerin Yemini*

Olası sebeplerin her birini alın ve "ne, neden, ne zaman, nasıl, nerede ve kim" sorularını sorarak topladığınız verilerle karşılaştırın. Elinizdeki sebebin, elinizdeki tüm gerçekleri açıklayıp açıklamadığını sorgulayın. Örneğin, olası bir sebebin "yeni bilgisayar sisteminde bir aksaklık" olduğunu varsayalım. Verilerinizi kullanarak sistemin sorun ortaya çıktıktan sonra değiştiğini bulursunuz. Bu bulgu bu sebebi ortadan kaldırıyor!

Bu yaklaşımla imkânsız sebepleri ortadan kaldırdığınızda, geriye kalanlar gerçek ya da en azından gerçeğe yakın olmalıdır.

Peki, ya her şeyi elerseniz? O zaman, ya doğru sandığınız şeylerden biri veya birkaçı yanlıştır ya da arada bir yerde bir değişikliği gözden kaçırmışsınızdır.

YA BİRDEN FAZLA SEBEP VARSA?

Şu problemi göz önünde bulundurun: Araba bileşenlerinin üretimi yüzde 20 oranında düşmüştür. Sebep analizinden sonra, üretim yöneticisinin elinde tamamen ortadan kaldırılamayacak birkaç olası sebep kalır:

- Hatalı hammadde (metal çubuklar) teslimatı
- Artık kalite standartlarının daha yüksek olması ve eldekilerin hurdaya çıkması
- Şirketin dostça olmayan bir tutumla el değiştireceği söylentilerinden ötürü azalan verimlilik
- Kalite kontrol ile artan kontrol, ret oranındaki artış

Aşağıdakileri sorular eylemi öncelik sırasına koymanıza yardımcı olabilir:

- Doğrudan soruna neden olan temel sebep hangisi?
- Sorunun meydana gelmesinde katkıda bulunan ancak doğrudan buna neden olmayan sebepler hangileri?

Örnekte, kök sebep fabrikada nispeten eski makineler için gerçekçi olmadığı görülen daha yüksek kalite standartlarıdır. Sonuç olarak, “iyi” bileşenlerin üretimi yüzde 20 azaldı. Diğer faktörler sorunun ortaya çıkmasında rol aldılar ancak asıl neden değiller. Devralma söylentileri azalan üretimin doğurduğu belirsizliğin doğrudan bir sonucuydu, hatalı materyal ise yalnızca bir günlük üretim üzerinde etki yarattı. Daha yüksek ret oranları ise, denetçiler tarafından daha sık kontrol yapılması anlamına geliyordu.

Birden fazla nedeni araştırırken olayların ipuçlarını yakalayın ve en büyük etkiye sahip tek bir nedene ulaşana dek soru sormaya devam edin. Bu durumda, tüm yollar modası geçmiş makinelere ve bunların güncel standartlara uygun bileşenler üretemediği gerçeğine çıkacaktır.

MANTIKLI KARARLAR ALIN

Doğru Seçeneği Seçmek

Mantıklı kararlar alabilmek için, seçeneklerinizi sınırlandırmanız gerekir. Amacınız, gereksinimi en iyi karşılayan seçenekleri seçmektir. Örneğin, yeni bir bilgisayar sistemi seçmek veya kimi terfi ettireceğinize ya da işe alacağınıza karar vermek bu kategoriye girer.

Yanlış seçim sorunlara neden olur. Karar ne kadar önemliyse, yanlış bir seçimden kaynaklanan problemler o kadar büyük olur. Yanlış kişiyi işe almanın (doğrudan ve dolaylı) maliyetini düşünün.

Yaratıcı kararlar, kesin çözüm sunmadan problemlerin çözümüne yönelik alınan kararlardır; dolayısıyla bunları siz yaratmalısınız. Sorunu veya konuyu, ancak olası seçenekler ürettikten sonra, mantıklı bir karar aldığınızda olacağı gibi değerlendirebilirsiniz. Bu kategoriye giren kararlar, hizmetlerin daha yaygın şekilde nasıl pazarlanacağı veya gelirlerin nasıl artırılacağı gibi konuları içerebilir.

Yaratıcı kararlar yeni yaklaşımları ve fikirleri teşvik eder, ilerlemenin yeni ve yenilikçi yollarını bulmada hayati önem taşırlar.

SEÇENEKLER HAKKINDA DÜŞÜNMEYEN ÖNCE KRİTERLERİ BELİRLEYİN

Son zamanlarda aldığınız bir kararı nasıl aldığınızı düşünün. Muhtemelen çeşitli seçenekleri tartarak ve ardından hangisinin amacınıza en uygun olduğuna karar vermek için seçeneklerinizi karşılaştırarak başladınız. Bu yöntem etkili olsa da, kararınız önyargılı olabilir.

Hiç kendinizi bir şeyin, sırf onu daha çok sevdiğiniz için en iyi seçenek olduğuna ikna ettiğiniz oldu mu? Aslında o sevdiğiniz şeyi gördükten sonra kararınızı bilinçsizce vermiş olabilirsiniz. Geri kalanlar bu şekilde etkisiz kaldılar. Bu gibi durumlarda, farkında

dahi olmadan, önyargılarımıza uydurmak için gereklilikleri “esnetmek” oldukça kolaydır. Örneğin, bir arkadaşınız bir minivan almak için çıkıyor ve iki kişilik bir spor araba ile geri dönüyor. Eşi, üç çocuğuna yer açmak için bir portbagaj alması gerekebileceğini söyledi. Birkaç hafta sonra arabasını bir minivanla takas etti, ancak bu ona birçok yönden pahalıya mal oldu!

Herkesin önyargıları vardır; bu insan olmanın bir parçasıdır. Fakat herhangi bir seçeneği düşünmeden önce bazı kriterler belirleyerek kötü seçimler yaratan önyargılardan kaçınabilirsiniz. Kriterler, elde etmeye çalıştığınız ideali tanımlamalıdır. Böylece seçenekleri “temel” veya “arzu edilen” başlıkları altında sınıflandırabilirsiniz. Örneğin ofis kiraliyorsanız, ölçütlerden bazıları şöyle olabilir: müşterilere hitap etmek, metrekare başına (temel) maliyet, toplu taşıma araçlarına yakınlık ve (arzu edilen) kiralama süresi. Uygun (ve yasal) olmaları kaydıyla, kriterlerinize hoşlandığınız ya da hoşlanmadığınız şeyleri dahil etmek tamamen normaldir.

HİÇBİR ŞEY YAPMAMANIN DA DAHİL OLDUĞU BİRÇOK SEÇENEĞİ DEĞERLENDİRİN

Potansiyel önyargı, seçenekleri, istediğiniz bir iki seçeneği ya da daha önceden çalışmış olan birkaçını makul olmayan bir şekilde sınırlandığınızda ortaya çıkar. “Evet/hayır” kararları dışında birçok seçenek vardır.

Bu problem, bir de kendi kendinize (ya da bir başkasına), “Ama bunu her zaman bu şekilde yaptık,” derken ortaya çıkar. Bilinmeyenin içimizde yarattığı korku yeni ve farklı yaklaşımlara karşı kolayca önyargıya kapılmamıza yol açabilir.

“Birbirinden hoşlanan, birbirine güvenen, yönetime güvenen ve çalıştıkları yerle gurur duyan bir işgücünüz varsa, o zaman bilin ki iyi bir iş çıkaracaklardır.”

—Jeff Smisek, Continental Airlines eski CEO’su.

Diğer taraftan, bazı karar alma aşamalarında, "olduğumuz gibi kalalım" seçeneği asla değerlendirilmez. İleriye dönük planlamalar mevcut pozisyonda bir iyileşmeyi temsil eder. Mevcut pozisyonu değerlendirmeye almazsanız, gelişmeyi nasıl ölçebilirsiniz? Bir şey eğer bozulmadıysa, onu tamir etmeye çalışır mısınız?

Seçeneklerinize bir bakın, "olduğumuz gibi kalalım" seçeneğini de değerlendirin ve bunun makul bir opsiyon olup olmadığını sorgulayın.

RİSKLERİ VE FAYDALARI DEĞERLENDİRİN

Çoğu insan karar vermeye çalışırken mevcut seçeneklerin avantajlarına bakar. Bununla birlikte, bazıları riskleri göz önünde bulundurarak süreci olumsuz etkilediklerini düşünürler. Sonuç olarak, eğer varsa riskler az dikkat çeker. Bazı çalışma ortamlarında insanlar risklerden bahsetmenin kabul edilemez olduğunu düşünürler, bu yüzden onlar hakkında sessiz kalırlar.

Diğer bir tarafta ise, yalnızca "güvenli" kararlar almayı yeğleyenler vardır; yani sadece asgari risk taşıyor gibi görünen kararlar alırlar. Bu tür kararlar güvenli gibi görünse de, asıl şu soru sorulmalıdır: "Düşük riskli seçenek gerçekten en iyi sonucu üretecek mi?" Oysa daha yüksek ancak yönetilebilir riskleri olan fakat çok daha büyük faydalar sağlayabilecek daha iyi seçenekler olabilir.

İyi karar verme süreci, her seçeneğin hem faydalarını hem de risklerini göz önünde bulundurur. Önemini belirtmek için riskin ciddiyetini ve olasılığını göz önünde bulundurmaya çalışın.

Ofis kiralama meselesini değerlendirelim (işletmeler için oldukça yaygın bir sorun). A seçeneği toplu taşımaya yakın olabilir, müşterilere görsel olarak çekici gelebilir ve metrekare başına düşük bir maliyete sahip olabilir (yüksek fayda) ve kısa vadeli bir kira sözleşmesi sunuyor olabilir (düşük risk). Buna karşılık, B seçeneği görsel çekiciliğe sahip olmayabilir, metrekare başına yüksek bir maliyete sahip olabilir ve toplu taşımaya uzak kalabilir (düşük fayda). Her iki seçeneğin de kısa vadeli kira sözleşmesi sunduğunu varsayarsak (her iki seçenek de risk ölçeğinde eşit), A seçeneği tercih edilir.

Karar verme, denge gerektiren bir eylemdir; her seçeneğin faydaları ve riskleri değerlendirilmelidir. En yüksek faydaya ve en düşük riske sahip bir seçenek varsa karar vermek kolay olur. Öte yandan, yüksek fayda/yüksek risk içeren bir seçenek varsa, faydalara ulaşmak için bu riskleri azaltmanın veya yönetmenin mümkün olup olmadığını sorgulayın.

ETKİLİ GRUP KARARLARI ALMA

Grup kararları çok duygusal olabilir. Bir kişi yaklaşım A'yı isterken, bir diğeri ısrarla yaklaşım B'yi ister. İki bakış açısı karşı karşıya geldiğinde sınırlar gerilir. Kimsenin yararına olmayan bir güç mücadelesine dönüşebilir.

Bunu atlamanın bir yolu, her iki tarafın da tatmin edici bir çözüm bulmak amacıyla gruba vakasını sunmasını sağlamaktır (bkz. "Yaratıcı Problem Çözme" bölümü). Bunu siyah/beyaz panolar, PowerPoint sunumları, yazı tahtası veya her bir tarafın göze çarpan noktalarını etkin bir şekilde sunan herhangi bir yöntemle yapabilirsiniz. Her bireyden kendi görüşlerini sunmasını isteyin ve bunları tüm gruba özetleyin. Her biri, uygun sunum yöntemini kullanarak pozisyonunu tanımlamak için kesintisiz bir zamana sahip olacaktır. Bu şekilde, her bir bakış açısının artıları ve eksileri sıralanacak ve alınan karar gerçeklere dayalı olacaktır (ekip ve organizasyon için de en anlamlı olan şey budur). Böyle bir yaklaşım tüm grubun karar alımına dahil olmasını sağlar. Mesele artık kişiyle değil, durumla ilgilidir.

Sağlıklı anlaşmazlık iyidir ve tüm katılımcılar gerçeklere sadık kalıp suçlamalardan kaçındığı sürece teşvik edilmelidir. Daha kişisel bir argümanın patlamak üzere olduğunu düşünüyorsanız, konunun "zaman aşımına uğraması" en iyisidir. Eğer hemen bir karar alınması gerekmiyorsa, tarafların ilgili bilgileri toplayıp daha sonraki bir tarihte sunmalarını önerin.

ARTILAR VE EKSİLERE GÖRE KARAR ALMA

İnsanlara nasıl karar aldıklarını sorduğunuzda, çoğu genellikle şöyle bir şey söyleyecektir: “Seçimimi yapmadan önce seçeneklerin artılarını ve eksilerini tartarım.”

Herkes aynı karar verme süreçlerini kullanıyorsa, o zaman seçimlerimizde neden bu kadar farklıyız? Birçoğumuz, istediğimiz seçeneğe şiddetle karşı çıkıldığı veya asla seçmeyeceğimiz bir seçeneğin desteklendiği toplantılara katıldık. Çoğu kişi bunu “bi-reysel yargılarda” farklılık olarak nitelendirir. Her kişi, kendi mantığının doğru olduğuna inanır. Ama gerçek şudur ki, bu daha çok seçeneklerle ilgilidir.

Faydalarla sıkıntıları tartarken, insanlar bir tarafa eğilim gösterirler. “Bardağın yarısı boş” (karamsar) bakış açısına sahip biri sıkıntıları faydalardan daha önemli görürken, “bardağın yarısı dolu” (iyimser) bakış açısına sahip kişi faydaları risklerden daha önemli görecektir. Bu nedenle, bu kişiler muhtemelen farklı seçeneklere eğilim göstereceklerdir.

Bir yönetici olarak, seçeneklerin hem faydalarını hem de sıkıntılarını puanlama ölçeği üzerinde ya da “yüksek, orta veya düşük” derecesi ile tarafsızca değerlendirebilmek üzere karşılıklı olarak kabul edilebilir bir yol bulmanız gerekir. Yine de rakamların yalnızca kolektif yargınızın bir ifadesi olduğunu unutmayın. Bu yöntemler, özellikle insanlar akıl yürütmelerini ve yargılarını savunmaya zorlandıklarında, hayal kırıklığına uğrayan duygusal argümanlardan çok daha iyi çalışıyor gibi görünmektedir.

ASLA TÜM BİLGİLERE SAHİP OLAMAZSINIZ, KARAR VERİN!

Bir yönetici için karar almak en zor anlardan biridir. Bazı insanlar karara eşlik eden riskleri almaya hazırdır, bazıları ise değildir. Bununla birlikte, tüm yöneticilerin sorduğu soru şudur: “İhtiyacım olan tüm bilgilere sahip miyim?”

Bazı insanlar, bir şeye karar vermeden önce yanlış olma ihtimallerini azaltmak için her şeyi yaparlar. Ancak bu sadece imkânsız olmakla kalmaz, uygulanabilir de değildir. İstedığınız tüm bilgilere ne sıklıkla sahip olursunuz? Her gerçeğin kesinliğinden nadiren emin olabiliriz ve pek çok karar en azından bazı varsayımlara dayanır.

İnsanlar anlaşılır bir şekilde doğru kararı vermek istiyor, ancak istedikleri her küçük veriyi alamayacaklarını kabul etmeleri gerekir. Ardından soru şu şekilde tekrar ifade edilmelidir: “Makul bir karar vermek için gerekli tüm bilgilere sahip miyim?” Kararlar genellikle geleceği öngörmekle bir dereceye kadar ilgilenir ve bazı varsayımlar kaçınılmazdır.

Hep doğru kararlar verebiliyor olsaydınız, muhtemelen bir milyon olurdunuz! (Ama aynı tekniği çözen herkes de öyle olurdu.) Yapabileceğiniz tek şey, aldığınız önemli kararlarla başarılı olmak. Bazı hatalar kaçınılmaz olduğundan, hiçbir yönetici karar vermede mükemmellik beklememelidir.

Bir karar vermek gerektiğinde, karar verememek yanlış karar vermekten çok daha büyük bir sorun olabilir. 1960’lı yılların sloganını hatırlayın: “Karar vermemek karar vermektir.”

YARATICILIĞI TEŞVİK ETMEK

Beyin Fırtınası Yapmanın Değeri

Sizin ve ekibinizin aldığı kararların çoğu hızlı alınabilecek ve kolay kararlar gibi gözükse de, diğerleri daha yaratıcı bir süreç gerektirecektir. Bazı kararlar ve fikirler mutlaka bireysel olarak ortaya çıkacak olsa da, diğerleri grup faaliyetlerinden doğabilir. "Beyin fırtınası" olarak bilinen faaliyet işte burada devreye girer.

Beyin fırtınası her karar için gerekli veya uygun değildir. Muhim temelen kararlarımızın yüzde 80'i hızlı kararlar kategorisine giriyor. Biri yarın izinli olup olamayacağını veya bilgisayarı birkaç saat ödünç alıp alamayacağını sorar. Her konuyu ayrıntılı olarak dikkate alacak insanlar var; ancak çoğumuz bu günlük taleplere hemen tepki gösterip bir karar vermek için "içgüdüsel hislerimizi" kullanırız. Başka bir deyişle, kararınız karar verme anında doğal ve doğru görünür.

Bununla birlikte, hızlı kararların "anlık" anlamına gelmesi gerekmez. Sadece bir veya iki dakika olsa bile, genellikle düşünmek için zaman ayrılır. Çoğu zaman seçenekler basittir: "evet" veya "hayır".

Yöneticilerin küçük kararlar almadan önce bile şu soruları ele almaları gerekir:

1. Temel kriterler nelerdir?
2. Her iki seçenek için de ana riskler nelerdir?

Örneğin, birinin öğleden sonra bilgisayarınızı ödünç almak istediğini varsayalım. Her iki şekilde de otomatik olarak cevaplamadan önce şöyle düşünürsünüz:

- Kurulun hayati raporunu öğle vaktine kadar bitirebilirim (Kriter).

- “Evet” dersem, bu bir süre bilgisayarsız kalacağım anlamına gelir (Risk A), ancak müşterileri arayacağımdan büyük olasılıkla buna ihtiyacım da olmayacak.
- “Hayır” dersem, muhtemelen faydasız görüneceğim (Risk B).

Bu durumda, B riskinin etkileri –faydasız görünmek– A riskinin etkilerinden daha ağır basmakta çünkü bilgisayara bazen ihtiyacınız olsa da, bu öğleden sonra olmayacak. Sonuç: Talebe olumlu yanıt ver.

Bilinçsizce bu kararı zaten vermiş olabilirsiniz. Fakat küçük kararlar vermeden önce kendinize hızlıca bu iki soruyu sormak, eylemsizlik sonuçlarını (“son teslim tarihi”nin geçmesi) veya çözümden çok daha fazla soruna neden olan çok hızlı bir “bağırsak reaksiyonu”nu atlatmanıza (nazik olmak istersiniz fakat sonuçta bilgisayara ihtiyacınız vardı ve şimdi işiniz aksayacak) yardımcı olur.

Şimdi daha karmaşık kararlara geçelim. Genellikle bu kararların takım ve hatta bir bütün olarak kuruluş üzerinde büyük etkileri vardır. Bu kararların alımında, tüm grubun katılımını istersiniz.

YARATICI BİR YÖNTEM OLARAK BEYİN FIRTINASI YAPMAK

Herkes yaratıcı olabilir ancak bazıları diğerlerinden daha yaratıcıdır. İnsanlar yaratıcılığı genellikle kişilik özellikleriyle bağdaştırır; örneğin yaratıcı insanların dışadönük oldukları düşünülür. İçedönük insanlar bir grup içinde farklı çözümler önermek konusunda daha isteksiz olsa da, kişilik tipi görünen bir yaratıcılık eksikliğinin nedeni olmayabilir. Bu eksiklik, düşünme stilinden kaynaklanıyor olabilir.

Bazı insanlar kriterleri çok erken değerlendirerek bazı düşünceleri saf dışı bırakırlar. Örneğin, “Böyle bir fikrim var ancak muhtemelen pahalıya mal olacak, bu yüzden bunu önermeyeceğim,” diyen biri, sonuç olarak potansiyel olarak yararlı bir çözümü kay-

betmiş olacaktır. Öyleyse, nasıl olur da pahalıya mal olacağı belli olan bir şey potansiyel olarak yararlıdır? Sonuçta çözümün faydalarından yararlanılırken, biri bu çözümün maliyetini azaltmanın bir yolunu önerebilir. Ancak bu, fikir asla önerilemezse yapılamaz.

Amacı, seçenek üretmek olan bir beyin fırtınası oturumu öncesinde veya sırasında herhangi bir kriter belirlemeyin (hatta tartışmayın bile). Bu aşamada amaç, fikirlerin niteliğinden çok niceliktir.

Takımınıza, beyin fırtınası oturumunun amacının, başlangıçta ne kadar ses getirdiklerine bakılmaksızın, daha önce düşünülmemiş fikir ve seçenekler üretmek olduğunu açıklayın. Daha pratik kriterler daha sonra tartışılacaktır. Önerilerini teşvik ederek yaratıcılıklarını ödüllendirin.

BEYİN FIRTINASI OTURUMU ESNASINDA DEĞERLENDİRME YAPMANIN EKSİLERİ

Bazı katılımcılar bir beyin fırtınası oturumu sırasında önerilen fikirleri dürtüsel olarak değerlendirmeye ve aşağıdaki gibi şeyleri söylemeye çalışabilir:

- "Orada dur, Jane. Bu fikir yönetim kurulu tarafından kabul edilemez."
- "Atölye böyle bir şey yapamaz, Harry."
- "Gerçekçi ol, Dave. Bunun için yeterli zaman yok."

Bunun gibi yorumlar, özellikle yeni ve farklı seçenekler önermek konusunda daha isteksiz olanlar veya güven eksikliği duyan sessiz insanlarda yaratıcılığı çok hızlı bir şekilde öldürür. İlk başta bir şeyler önermek için oldukça cesaretli olduklarını düşünürler fakat bu tür yorumlar sebebiyle bir daha ağızlarını açmazlar. En vurdumduymazı bile, devam eden olumsuzluklarla uğraşmaktansa kısa süre sonra vazgeçer. Sonuç olarak, fikirlerin sayısı önemli ölçüde azalır.

Başlangıçta açık bir kural belirleyin; başkalarının fikirlerini (henüz) değerlendirmeye almayın. Bunun neden bu kadar önemli olduğunu ve fikirlerin ancak sonradan değerlendirileceğini vurgulayın. Kurallardan biri ihlal edilirse toplantıyı derhal durduracak birini atayabilirsiniz.

Bazı insanlar değerlendirme yaptıklarının bile farkına varmazlar. Yanlışlıkla (ve sıklıkla) böyle davranan kişinin bu davranışını durdurmasına yardımcı olabilirsiniz. Yüzünüzde bir gülümsemeyle, hafif bir şaka yapmayı deneyin: “İşte yine aynı şeyi yapıyorsun, Fred.”

ÖNERİ KUTUSU DIŞINDAKİ FİKİRLERİ TEŞVİK EDİN: BİRAZ EĞLENİN!

Yaratıcı veya yeni fikirler en iyi arkadaşça, pozitif ve hevesli bir atmosferde beslenir. İnsanlar rahatlama ve özgürlük hissine sahip olduklarında en içteki duygularını açmaya ve paylaşmaya daha isteklidirler. Bu nedenle şirket gezileri ve “karakter oluşturma” oturumları çok popüler hale geldi. Bunlar, sizi beklenti alanınızdan çıkararak yeni fikir ve çalışma şekilleri bulmaya teşvik eder.

Elbette, her gezide bir beyin fırtınası oturumu ayarlamak pratik değildir (üstelik pahalıdır). Ancak ciddi bir atmosferde, insanlar risk almaktan kaçınırlar ve yalnızca geçmişte işe yaradığı bilinen denenmiş fikirleri önerme eğiliminde olurlar. Peki, öneri kutusu dışında düşünmek için elverişli bir havayı nasıl yaratırsınız?

İnsan kaynakları danışmanı Rafe Harwood’a göre, iyi bir beyin fırtınası oturumu için dört şey çok önemlidir:

- Fikir ne kadar garip olursa olsun eleştiri göz ardı edilir.
- Serbest düşünce ve hayal gücü desteklenir.
- Mümkün olduğunca fazla fikir üretimi aranır.
- Diğer üyelerin fikirlerini temel alarak birleştirme ve iyileştirme aranır.

İyi bir beyin fırtınası oturumu, bir kafeterya veya toplantı odasında bile yapılabilir. İnsanlar birbirlerine gülmeyip birlikte gülüşükleri sürece mizahı ve kahkahayı teşvik etmek de yeni fikirler üretmede etkilidir. Etkili yöneticiler, ikisi arasındaki farkın bilincindedirler.

Yirmi öneri arasından, geliştirilebilecek belki de yalnızca bir mücevher çıkacaktır ancak bu mücevherin ortaya çıkmasını ilk etapta teşvik edecek olan diğer on dokuz öneridir.

YETKİLENDİRMEK

Çalışanlarınıza Güvenin

Yetkilendirme, bir yönetici olarak işinizin bir kısmını (belirli aktivite veya kararları) ekibinizin bir üyesine emanet etmeniz ve onlara bunları gerçekleştirebilmeleri için sorumluluk ve yetki vermeniz anlamına gelir. Bununla birlikte, faaliyetlerden sorumlu tutulacak tek kişi, çalışanlarınızdan ziyade bir yönetici olarak yine sizsiniz.

Yetkilendirmek, iş vermekten ayrı tutulmalıdır. İş vermek, zaten normal pozisyonlarının bir parçası olan bazı işleri hangi ekip üyesinin yapacağına karar vermek anlamına gelir. Öte yandan yetkilendirmek, birine normalde yöneticinin işinin bir parçası olan bir görev vermeyi içerir.

Etkili yetkilendirme aşağıdaki nedenlerden dolayı önemlidir:

- Yöneticinin daha önemli görevler için zaman ayırmasını sağlar.
- Organizasyonda ilerlemek isteyen insanları geliştirmek için mükemmel bir yoldur.
- Oldukça motive edicidir; kötü yapılırsa bunun tersi de geçerlidir.

DOĞRU GÖREVİ SEÇİN

Bazı yöneticiler, aslında tek yaptıkları iş vermekken, zaten normalde bir ekip üyesinin yapacağı iş hakkında yetki verdiklerini düşünürler.

Bazıları işlerinin bir kısmını devretmeyi düşünür; ancak tek yetkilendirilmiş görünen görevler, yöneticinin şahsen yapmakla uğraşmayacağı görevlerdir. Diğerleri ise yalnızca “fazla iş yükü” altındayken yetkilendirme yaparlar ve şöyle derler: “Mavis, benim için

aylık raporumu bitirir misin? Şimdi bir bölüm toplantısına gitmem gerekiyor ve bunları yapmak için zamanım olmayacak.”

Etkili bir şekilde yetki vermek için, hangi görevleri seçeceğinizi belirleyin. Gerçekleştirdiğiniz tüm ana görevlerin ilk listesini yapın. Daha sonra, aşağıdaki nedenlerden ötürü hangilerinin yetkilendirmeye değer olacağını sorun:

- Size değerli bir zaman kazandıracak.
- Ekip üyesini motive edebilir.
- Birinin yeteneklerini ve/veya bilgilerini geliştirmesine yardımcı olur.

Artık yetki vereceğiniz görevleri belirlediğinize göre, şimdi yetkilendireceğiniz doğru kişiyi bulmanız gerekir.

DOĞRU İNSANI SEÇİN

Muhtemelen ekibinizin en az bir üyesi, sizin için birinci adaydır. Bu tür insanlar genellikle deneyimlidir ve sizden çok az brifing almaları gerekir. Ayrıca her zaman kriz anında yardım etmeyi teklif ederler. Her yönetici böyle birine ihtiyaç duyar ya da böyle birinin ekibinde bulunmasını ister. Tehlike, böyle bir insanın çok fazla şey yapmasıdır. Aşırı yüklenen istekli bir atın yere yıkılması muhtemeldir!

Bazı yöneticiler deneyimsiz ya da yeni bir üyeye yetki vermeyi düşünmezler çünkü belki de bilinçaltı olarak, tecrübesizliğin yetenek eksikliği anlamına geldiğini varsayarlar. Öyleyse görev için doğru kişiyi nasıl seçersiniz?

İlk önce, kendinize neden bu görevi devretmeyi düşündüğünüzü sorun. Şimdi de görevin ne tür beceri ve bilgi gerektirdiğini düşünün ve daha sonra da görevlerinizi devretmeyi düşündüğünüz kişinin güçlü yönlerini ve bu alanla ilgili ekibinizin neye ihtiyaç duyduğunu göz önünde bulundurun.

Ardından, görev gereksinimlerini kişinin güçlü yönleri ve ekibinizin gereksinimleriyle eşleştirmeye çalışın. Şunu unutmayın: Deneyim eksikliği yetenek eksikliği demek değildir; bazen daha az deneyime sahip biri işe yeni bir yaklaşım getirir ve daha deneyimli birinden daha verimli bir iş çıkarabilir. Ayrıca çalışmanın güvenilir ekip üyesinin verimliliğini ve zamanlamasını nasıl etkileyeceğini de göz önünde bulundurun.

Doğru kişiyi seçtiğinizi hissettiğinizde bir amaç belirleyin. Örneğin: “Aylık oluşturulan bütçe ve harcamalar raporunu devrederek Andrew’un finansal kontrol bilgi ve becerilerini üç ay içinde geliştirmek.”

ZORLUK ALGINIZ

“Zorluk” algınızın ekip üyelerinizinki ile doğru orantılı olduğundan emin olun. Aşağıdaki örneği düşünün:

Karen (yönetici): “Dawn, yardımına ihtiyacım var. Az önce, gelecek hafta bir yönetim kursuna başlayacağımı söylediler. Ek bilgisayarlar almamız gerekiyor. Bir teklif oluşturup yöneticiyle görüşmeyi planlıyordum. Fakat gitmem gerekiyor ve sen de benim sağ kolumsun; bunu senin yapmanı istiyorum.”

Dawn (asistan, sesindeki paniği belli etmemeye çalışarak): “Beni düşündüğün için teşekkürler Karen ama daha önce bırakın yöneticiyi bir teklif için ikna etmeye çalışmayı, hiç teklif dahi oluşturmadım. Bunu yapabileceğimden emin değilim... Sunum yapmayı bırakın; sunum nasıl hazırlanır, ona dair bile bir fikrim yok.”

Karen: “Herkes bir yerden başlamak zorunda. Bir buçuk yıl önce senin pozisyonundayken ben de bu tür bir şey yapmak zorunda bırakıldım. Benden öncekiler altlarına zor görevler vererek onları zor durumda bırakır ve işi böyle öğretirlerdi; ben de bu şekilde öğrendim. Bu senin için iyi bir fırsat olacak. Bir

şeye odaklanmak için yöneticinle toplantı yapmak gibisi yoktur. Denersen başarabileceğinden eminim."

Dawn (ofisten ayrılma konusunda endişeli çünkü onu kurtarmak için daha deneyimli bir ekip üyesi bulmak istiyor): "Gerçekten şüpheliyim ve burada olmayacağınız için sizden yardım da isteyemeyeceğim."

Sizce, *Dawn* bunun üstesinden nasıl gelecek? *Karen*'in aşılacak bir zorluk olarak gördüğü şeyi, *Dawn* imkânsız olarak görüyor. Çünkü sizin bir şeyleri yapabiliyor olmanız, başkalarının da yapabileceği anlamına gelmez. Sonuçta herkesin farklı becerileri, hedefleri ve yetenekleri vardır.

Bir görevi belirli bir ekip üyesine devretmeye karar vermeden önce, bu kişinin görevle başa çıkabilecek bilgi ve/veya becerilere, ayrıca özgüvene sahip olup olmadığını (ya da en azından mevcut süre zarfında bunları geliştirip geliştiremeyeceğini) düşünün. Eğer emin değilseniz, onun bu konuyla ilgili ne düşündüğünü anlamak için oturup bu işin olasılığını konuşmanız gerekebilir. Alternatif olarak, sorumluluklarınızı resmen devretmeden önce, adayınızın çalışırken size refakat etmesini isteyebilirsiniz. Siz ofis dışındayken sorumluluğu çalışanınıza bırakmak, iyi bir deneme fırsatı olabilir. Eğer bundan sonra, çalışanınız görevi hâlâ imkânsız olarak değerlendiriyorsa, görevi bir başkasına vermeyi düşünün.

İNSANLARA GÜVENİN

İhtiyaç Duydukları Otoriteyi Verin

Bazı yöneticiler sorumluluklarını ekip üyelerine devretmekten memnun görünürler ancak hiçbir zaman işi düzgün bir şekilde yapabilmeleri için gerekli otoriteyi vermezler. Bu bağlamda otorite, bağımsız karar alma yetkisi olarak tanımlanmaktadır. Etkili bir şekilde yetki vermemek büyük olasılıkla korkudan kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte, bir ekip üyesinin, yetki verilmiş olmasına rağmen, karar verilmesi gereken en ufak konuda bile size, yöneticisine koşması son derece sinir bozucu olur.

Peki, kontrolü ya da sorumluluğu tamamen bırakmadan otoriteyi nasıl devredersiniz? Cevap basit: Ekip üyelerinin belirli sınırlamalar dahilinde bağımsız kararlar almasına izin verin. Sınırları belirlemek, felaketlerin önlenmesine yardımcı olacaktır.

Örneğin, bir müşteri ile fiyat konusunda pazarlık görevini devrettiğinizi varsayalım. Ekip üyesi muhtemelen “Ne kadar ileri gidebilirim?” diye soracaktır. Siz de şöyle diyebilirsiniz: “Bir modül için 90.000 dolar fiyat verdik. Şimdi iki taneye ihtiyaçları olduğunu söyleyebilir ve pazarlık etmek isteyebilirler. Yüzde 10’luk bir indirim sunabilirsin, yani iki modül için en az 178.200 dolar fiyat vermen gerekir ya da daha az indirimle 3000 dolarlık ücretsiz bakım verebilirsin. O anda en uygun olduğunu düşündüğün şekilde pazarlık yaparsın. Bizi 178.200 doların altına çekecek bir anlaşma konusunda ısrar ederlerse, herhangi bir şeyi kabul etmeden önce benimle görüş.”

Bu, ekip üyesine karar vermede biraz özgürlük verir ancak masraflı ve ciddi hatalar yapmasını önler.

BAZI İŞLER SIKICI OLSA DA YAPILMALARI GEREKİR

Bazen bir yönetici, yetki vermeden önce sıkıcı bir görevi “süslemek” ister ve şöyle der: “Çok önemli bir konu var Andrea, ilginç

bulacağını düşünüyorum. Kurul, geçtiğimiz yılki satışlarımızın ürün ve coğrafi bölge bazında analizini istiyor. Bir gün zaten analiz hazırlamak zorunda kalacaksın, peki şimdi başlamaya ne dersin?”

Yöneticinin asıl demek istediği ise şudur: “Andrea, zaman sıkıntısı çekiyorum ve direktör bilgi bekliyor. Sonraki birkaç saat boyunca grafikleri okuyacağım ve sen de hesap makinesini kullanıp bana cevapları söyleyeceksin. Bu arada, şu anda bunların hiçbirini açıklamaya zamanım yok!”

Birçok yönetici bu aldatıcı yaklaşımı bir alışkanlık haline getirmekle kalmayıp aynı zamanda kurbanlarının gerçekten kendilerine inandıklarını düşünürler. Tabii ki kurbanlar olayı çabucak çözerler; yönetici “ilginç bir iş” dediği an, Andrea aslında sıkıcı ya da sıradan bir şeyin yaklaştığını anlamıştır. Er ya da geç, insanlar kasten veya başka türlü bu aldatmayı görürler.

Sıkıcı ama gerekli bir işte yardıma ihtiyacınız varsa önceden söyleyin. İlginç ve zorlu işler için başkalarını yetkilendirerek dengelemeniz durumunda, çoğu ekip üyesi en rutin işlerde bile yardımcı olmaya hazır olacaktır.

İNSANLARI PLANLAMA YAPMAYA TEŞVİK EDİN

Bazı yöneticiler yetki vermenin, ekip üyelerine neyin gerekli olduğunu, tam olarak nasıl ve ne zaman yapılması gerektiğini söylemek olduğunu düşünür. Genellikle aşağıdaki gerekçeleri sunarlar:

1. “İşi daha önce on beş kere yaptım ve bu yüzden en iyi nasıl yapılır, biliyorum.”
2. “İşi nasıl yapacaklarını bilmiyorlar çünkü daha önce hiç yapmadılar.”

Ancak bunlar yanlış varsayımlardır. Diyelim ki bir işi birçok kez yaptınız. Bu, yapmanın en iyi veya tek yolunu sizin bildiğiniz anlamına mı gelir? Tabii ki hayır. Bazen işi ilk kez yapan kişi, aylar hatta

yıllar önce kullanılmış olanlardan daha etkili, yeni bir yöntem bulabilir.

İş ne olursa olsun, kimin ne zaman ne yapması gerektiğini göstermek için bir plana ihtiyaç vardır. Plan önermek yerine, ekip üyelerinize bu görevi nasıl yerine getireceklerini sorun ve yöntemlerinin hedefe ulaşip ulaşamayacağına karar verin. Eğer işe yarayacaksa (sizin yaklaşımınızdan farklı olsa bile), o şekilde yapmalarına izin verin çünkü kendi yöntemlerine daha sadık olacaklardır. Yalnızca planlamalarında aksaklıklar meydana gelirse ya da işi nasıl yapacaklarına dair bir fikirleri yoksa öneride bulunun.

İNSANLARI İŞİN İÇİNE GİRMELERİ İÇİN YÜREKLENDİRİN, ÖNLERİNİ AÇIN

Bir görevi devretmek isteyip istemediklerini düşünürken, yöneticiler bazen kontrollerini kaybedeceklerinden korkarlar. "Eğer bu görevi devredersem ben yapmayacağım, bu yüzden kontrol bende olmayacak," diye düşünürler. Düşüncedeki bu zorluğun üstesinden gelmeye çalışan yönetici, ekip üleriyle görüşmek üzere sık sık toplantılar organize eder. Herhangi bir ekip üyesi bu toplantılardan bazılarını ekerse, yönetici bunun nedenini araştırır ve yetkiyi başkasına vermeyi düşünebilir.

Yönetici sürekli ekip üyelerinin omzuna dokunur ve işlerin nasıl gittiğini sorar. Bunu yararlı veya destekleyici bulmak yerine, ekip üyeleri bunu genellikle ve haklı olarak, müdahale veya güvensizlik olarak görür.

Peki, müdahale etmeden ya da güven duymadığınızı düşündürmeden, bazı kontrolleri nasıl yaparsınız? İlk olarak, çalışanınızı kontrol noktaları önermek için teşvik edin; kontrol noktaları sizin müdahil olacağınız ve hızlı bir inceleme yapacağınız aşamalardır. Şimdi bu bir müdahale değil, onların yöntemi. İkincisi, görevin herhangi bir yönünü tartışmak isterse size ulaşmasına izin verin:

“Size işi verdim çünkü yapabileceğinizi biliyorum. Bir şeyi tartışmak istersen, seni sürekli kontrol etmem yerine, gel ve benimle konuş.” Şimdi istediği zaman, istediği herhangi bir bilgiyi alabileceğini biliyor.

HERKES HATA YAPAR, ÖZELLİKLE ÖĞRENİRKEN

Yetkilendirilmiş olmak, ilk başta araba kullanmayı öğrenmek gibidir: vitesten gelen katır kutur ses, trafik ışıklarında durup kalkmak, sinyal vermeyi unutmak ve belki birkaç hata daha. Öğrenci yavaş yavaş daha yetkin, yetenekli ve tecrübeli hale gelir ve problemler kaybolur.

Çok az sayıda insan, ilk kez yaptığı bir işin tüm püf noktalarını bilir. Çoğu yönetici bunu fark eder ve böylece yardım etmek için ne istedikleri ve tam olarak nasıl yapılması gerektiği konusunda çok açık davranırlar. Elbette bunu yapmak için bazen iyi bir sebep olabilir.

Fakat eğer amaç kişinin gelişmesine yardım etmekse, hedefine göre davranması için ona zaman tanınmalı ve öğrendiği sürece kaçınılmaz olan birkaç hataya müsaade edilmelidir.

Bununla birlikte, bazı yöneticiler en baştan mükemmelliği bekler ve çalışanlarına şunu söyler: “Tam olarak benim tarzımda yapın ki, hata yapmayın ve beni hayal kırıklığına uğratmayın.” Bu ne tür bir öğrenme deneyimi veya gelişimidir? Ekip üyesi bir gün kendi başına karar vermesi gerektiğinde zorlanacaktır.

Ekip üyesi beceri ve bilgisini geliştirirken birkaç ufak hatayı kabul etmeye hazır olun. Stratejik noktalarda ne öğrendiğini ve bir dahaki sefere neyi daha farklı yapacağını öğrenmek için performansını birlikte gözden geçirin.

Son bir not: Görevi planladığınız görüşme sırasında ciddi sorunları (olası felaketler) önceden tahmin etmeye ve önlemeye çalışın. Hangi eylemlerin gerekli olduğu konusunda anlaşın ve birlikte gözlem yapın.

GERÇEĞE UYGUNLUK: İŞ HAKKINDA NE DÜŞÜNÜYORLAR?

Çoğu zaman yöneticiler yetkilendirmenin çok önemli bir yönünü göz ardı ederler: Ekip üyesinin verilen işi yapmak konusunda gerçekte nasıl hissettiğini bilmezler.

Bazı yöneticiler işi ve hangi sürede nasıl başarıyla üstesinden gelinebileceğini anlatırlar çünkü tüm gerekenin güzel bir açıklama olduğuna inanırlar; yani bir şeyi tamamen anlarsanız, onu yapmaya hazırsınızdır. Konuşmaları genellikle şu şekilde sonlanır: "Her şeyi anladın mı?" Ekip üyesinin ne söylemesi gerekir? Bu sorunun cevabı belirsiz bir mırıltıdır: "Sanırım." Yönetici her şeyin yolunda olduğuna inanır. Ekip üyesi görevi iyi anlayabilir ancak bu, yapmak istediği anlamına gelmez.

Başarılı bir yetkilendirme, ekip üyesinin sadakatini ve motivasyonunu gerektirir; bunları ayırt etmenin tek gerçek yolu doğrudan sormaktır. Çoğu zaman yöneticiler beyin dalgalarına ya da "enerjiye" güveniyor gibi görünürler. Bazı yöneticiler takım üyelerinin tutumlarını ayırt etmede kesinlikle iyi olsalar da, asıl tehlike "enerjinin" kolayca yanlış yorumlanabilmesidir.

Dolayısıyla, görevi açıklamaya veya tartışmaya ek olarak, görüşmenizin sonunda ekip üyesine bu görevi yerine getirme konusunda neler hissettiğini sorun ve cevabını dikkatlice dinleyin. Görevden, talimatlarınızdan veya kendi rolünden dolayı mutsuz veya huzursuz görünüyorsa nedenini öğrenin. Daha sonra bu endişeleri gidermek için birlikte çalışabilirsiniz.

KARA DELİKTEN KAÇININ: İŞ BİTTİĞİNDE GERİ BİLDİRİMDE BULUNUN

Çoğu yönetici, görev devam ettikçe, yetki verilen görevdeki ilerlemeyi izler. Ancak görev tamamlandığında ilginç bir şey olur: "kara delik".

Bir görevin (örneğin önemli bir raporun) etkin bir şekilde devredildiğini varsayalım; ekip üyesi işi yapmaktan mutludur ve rapo-

run hazırlanması düzenli incelemeler (iyi yapılan işler için övgü ve zorluklarla ilgili yapıcı bir tartışma) ile planlandığı gibi ilerler. Sonunda rapor başarıyla tamamlanır ve patronun masasına bırakılır.

Sonra ne olur? Genellikle, kesinlikle hiçbir şey! Rapor “kara delik”te kaybolur ve bir daha ne bahsedilir ne de görülür.

Yetkilendirme bir öğrenme deneyimi olmalıdır ve en değerli öğrenme, bir projenin tamamlanmasından sonra sonuçlarını gözden geçirmeye olur. Proje süresince geribildirim ve tartışma olsa da, “olaydan sonra” bir inceleme tartışması yapılması oldukça nadirdir. Bu nedenle, pozitif öğrenme ve gelecekteki motivasyon için önemli bir fırsat kaçırılmıştır.

1. Görevin tamamlanmasından sonra, projenin nasıl gittiğini gözden geçirmek üzere bir tarihte anlaştın ve oturup konuşun. Ekip üyelerine dört soru (veya kendi tarzınızda sorular) yönlendirin ve ardından bunları tartışın: Sizce nasıl gitti, ne düşünüyorsunuz?

2. Özellikle ne iyi gitti ve neden?

3. Hangi zorluklarla karşılaştınız ve nasıl başa çıktınız?

4. Ne öğrendiniz, bilgiyi nasıl kullanacaksınız?

Yapıcıysa, insanlar geribildirimini sever. “Ölüm sonrası” tartışma, aynı zamanda sonuç hakkında bir eleştirinin yanı sıra içeriğe dair üst yöneticilerden gelen herhangi bir geribildirim de kapsamalıdır. Tartışma kısa tutulabilir ve faydalı olacağı için buna zaman harcamaya değerdir.

AMACA ZARAR VEREN DAVRANIŞLARI LEHİNİZE ÇEVİRİN

Sorunun Kaynağını Bulma

Çalışanlar, şirketler adına yapılan önemli bir yatırımı temsil eder. Her ne kadar medya, sorun çıkaran çalışanlar derhal kovuluyor gibi yansıtssa da, çoğu şirket yatırımlarını korumak için durumu çözmeye çalışır. Şirketler ve sizin gibi yöneticiler genellikle çalışanların mutluluğunu ve iyiliğini önemser.

“İyi yönetici sorunları öyle ilgi çekici ve çözümleri öyle yapıcı hale getirir ki, herkes sorunların üstesinden gelmek ve çalışmak ister. Yöneticilik işte böyle bir sanattır.”

—Paul Hawken, Amerikalı girişimci ve çevreci

Tutarlı, düzenli geribildirim, iş performansı ve şirket kurallarına ve politikalarına uyum konusunda çoğu çalışanı doğru yolda tutmanın en etkili yoludur. Bunu kademeli bir süreç olarak kabul edin; kimse bir gecede büyük değişiklikler yapmaz. Ortaya çıkan bir davranış şekli görüyorsanız, tek seferde bir özelliğine odaklanın. Sorun zaman yönetimi ise, bu hafta zaman çizelgeleri oluşturma ve önümüzdeki hafta öncelik sırasına koyma konusunu ele alabilirsiniz. Bu devam eden bir çalışmadır ve sonuçların mutlaka tutarlı olması gerekmez. Ama sabırlı olun. Bu en önemli şekillendirme yöntemidir ve buna harcadığınız çabaya ve zamana değer.

İnisiyatif Almalarına İzin Verin

Çalışanların sadece siz uygun olduğunuzda değil, ihtiyaç duydukları her zaman size gelebileceklerini bilmeleri gerekir. Bir konuda endişeleri varsa, toplantı talep etme inisiyatifini almalarını teşvik edin.

Bazen işyeri dışındaki, örneğin evdeki sorunlar da işe yansır. Çalışanın eşi veya çocuğu hasta olabilir ya da evliliği kötü gidiyor olabilir. Bazen uygunsuz davranışlar, uyuşturucu kullanımı veya psikolojik sorunlar gibi daha derin kişisel sorunlara dair bir uyarı işaretidir. Birçok şirket çalışanına ihtiyaç duyduğu yardımı sağlamak için “çalışan yardım programı” oluşturur. Çok fazla kişisel sorunu olan veya işiyle ya da çalışma gruplarıyla iyi uyuşmayan çalışanlar çoğu zaman kendi kendilerine zarar verirler. Açıkçası bu ne kendileri, ne diğer çalışanlar ne de şirket için iyidir. Bunun gerçekleştiğine dair işaretler şunlardır:

- İşin zamanında veya hiç yapılmaması,
- Genel olarak olumsuz bir tutum,
- Bağırma ve öfke patlamaları,
- Pasif-agresif davranışta bulunmak (meşru veya yardımsever görünen ancak gerçekte öyle olmayan eylemler),
- Diğer çalışanları yanına katmaya çalışmak,
- Personel toplantılarında uyumsuz davranmak ve tartışmak,
- İşe geç gelmek, işten erken ayrılmak veya aşırı uzun öğle molalarına çıkmak,
- Uzun süre telefonda kişisel görüşmeler yapmak veya iş arkadaşlarıyla veya müşterilerle kişisel meseleleri ile ilgili konuşmak,
- Şirket politikalarını açıkça ihlal etmek veya yok saymak,

İşyerinde nasıl davranması gerektiğini gerçekten bilmeyen birinin davranışları uygunsuz davranış olarak adlandırılır. Bazen çalışanın çalışma stili, performans ve üretim konularında ana faktördür. Bazen insanlar, özellikle kurumsal yeniden yapılanma gibi büyük değişiklik zamanlarında, nasıl davranacaklarını bilemezler. Yeni çalışanlar ve önceki tecrübelerinden daha farklı iş sorumlulukları üstlenmiş deneyimli çalışanlar, kişisel çalışma tarzları ile yeni iş atamaları arasında iyi bir eşleşme bulmakta zorlanabilirler.

OPTİMAL İŞLEYİŞ İÇİN ÇABALAMAK

Takım içindeki sorunlar kişisel sorunlardan, sistem sorunlarından veya her ikisinden de kaynaklanabilir. Bazen sorunun kaynağı açıktır. Tasarım ekibi son çizimleri tamamlayamaz çünkü ilk yüklemeleri gereken yazılım güncellemesi üreticiden tekrar sipariş edilir. Müşteri çağrı merkezi, arama bekleme sürelerini iyileştiremez ve gelen aramaları azaltabilir çünkü gelen aramaların hacmini idare etmek için çok az sayıda hat vardır. Üretim departmanı üretmeye hazırdır ancak şablonlar yanlış kesilmiştir ve yönetici tedarikçiye bunları geri göndermiştir. Bunlar açıkça sistem problemleridir. İnsanlar yapılması gerekenleri yapmaya hazır ve istekli ancak ilerlemek için gerekenlere sahip değiller.

Bazen sistemin en iyi şekilde çalışmayan kısmı insanlardır. Kişisel sorunlar kişilik çatışmalarından veya performans problemlerinden kaynaklanabilir. Çalışanlar iş sorumluluklarını anlayamayabilir veya onlardan hoşlanmayabilir; bu yüzden onları pas geçmeye ya da yapmamaya çalışabilirler. İnsanların kişilikleri vardır ve kişilikleri bazen yanlış yöne kayar. Üretime zarar veren davranışlar şaşırtıcı bir şekilde en güçlü ekipleri bile dağıtabilir.

Bazen insanlar birbirleriyle iyi geçinemezler. Yetişkinlerin ortak hedeflere doğru çalışmak için farklılıklarını bir kenara koyabileceğine inanmamıza rağmen, bu her zaman olmaz. Buradaki zorluk, çatışan kişilikleri izole etmektir (bu, her zaman görüldüğü kadar

kolay olmaz) böylece bireyler farklılıklarıyla ilgili çözüm üretebilirler. Diğer bir tarafta ise, insanlar iyi (hatta çok iyi) geçinebilir ancak iş yapma becerisi ya da yeterliliği yoktur.

Genel olarak sistem problemlerini görmezden gelmek, dikkati insani problemlere yöneltir. Bazen bu ikisini birbirinden ayırt etmek zor olabilir. Aslında sorunlara neden olan ikisinin bir kombinasyonu olabilir. Aşağıdaki örneği düşünün:

Smith and Co'nun müşteri çağrı merkezinde gece gündüz, saat kaç olursa olsun, aramayı telefona cevap verebilecek birine yönlendiren bir sistem bulunuyordu. Gelişmiş aktarma devresi, çalışanlar bilgisayarlarını açar açmaz onları "çevrimiçi" olarak tanımlıyor ve çağrıları uygun kişilere yönlendiriyordu.

Aylarca müşteri destek hizmetlerine salı ve perşembe günleri saat 08.00 ve 11.00 arasında yanıtlanmayan aramalarla ilgili şikâyetler yağdı. Teknisyenler tüm kabloları, devreleri ve bağlantıları kontrol etti. Sistem analistleri, personel işlemlerini doğrulamak için tüm bilgisayar algoritmalarını kontrol etti. Sonunda, telefon şirketinden bir danışman, çağrıları takip etmek için bir düzenek kurmaya yardımcı oldu. Bu, sorunun, çağrılarının yönlendirildiği telefonlardan biriyle ilgili olduğunun anlaşılmasını sağladı. Teknisyenler bu telefonda veya ofisteki diğer teknik donanımda herhangi bir sorun bulamadılar ancak işlerini sağlama bağlamak için kabloları değiştirdiler ve bu şüpheli telefonun yerine, kendisine gelen tüm aramaları (cevaplanırsa da cevaplanmasa da) kaydeden yeni bir telefon bağladılar.

Şaşırtıcı bir şekilde, yeni telefon salı ve perşembe günleri arama etkinliğini gerçekleştirmeye ve müşteri hizmetleri şikâyet almaya devam etti. Bu nedenle, bir teknisyen ofiste oturup gözlem yapmaya devam etti. Bir saat kadar sessizlikte oturduktan sonra, teknisyen ofisteki çalışana telefonun her zaman bu kadar sessiz olup olmadığını sordu. Çalışan "Elbette! Bilgisaya-

rimi açar açmaz telefonun fişini çekiyorum, böylece kesintisiz çalışabiliyorum,” dedi.

Hikâyenin geri kalanı hızla çözüldü. Çalışan, doğum iznine ayrılmış başka bir çalışanın yerine geçici olarak işe alınmıştı. Kendi oturum açma kimliğine sahip olmasına rağmen, bilgisayar diğer çalışanın üzerine kayıtlıydı. Bu nedenle, geçici çalışan bilgisayara giriş yaptığında, çağrılar ofis numarasına yönlendiriliyordu çünkü sistem onu “çevrimiçi” olarak tanımlıyordu. Ancak geçici çalışan, izindeki çalışanın yerini doldurmak yerine özel görevler yapıyordu. Bir hafta boyunca üç farklı ofiste çalışıyordu ancak yalnızca burada çağrıların yönlendirildiği bir telefon bulunuyordu. Bu yüzden, işini sürekli bölen çağrıları durdurmak için mantıklı olduğunu düşündüğü şeyi yapmış ve telefonu fişten çekmişti.

Peki, bu hem sistem hem de insan problemi midir?

KİŞİLİKLER ÇARPIŞTIĞINDA

İş Arkadaşlarınızla İyi Geçinin

Arkadaşlık ve işyerinde birbirini sevmek birçok insan için önemlidir. Aslında bazı insanların sırf birtakım kişiler orada çalışıyor diye işe girmesi ya da o işten ayrılması önemli bir şeydir. Siz bir yönetici olarak muhtemelen bu insanların kim olduğunu bilirsiniz ve mesai arkadaşlarıyla yaşadıkları sorunların çözümüne arabuluculuk etmişsinizdir. Bu çalışanların iş arkadaşlarıyla iyi geçinmeleri gerekir; ofis arkadaşlarıyla iyi geçinmeleri kişiliklerine bağlı olduğu kadar, çalışma tarzlarına da bağlıdır. İhtiyaçlarını karşıladığı (ve sizin ya da başka birinin çalışmasını bölmediği) sürece bunun yanlış bir tarafı yoktur.

İşinizi Dışarıdaki Arkadaşlarınızla Dengeleyin

Sevmediğiniz insanlarla çalışabilir ve işinizde hâlâ mutlu olabilirsiniz. Gruptaki herkesi sevmenizi beklemek gerçekçi olmaz. Dışarıda ne kadar arkadaşınız ve hobileriniz olursa, arkadaş olarak görmediğiniz insanlarla çalışmak o kadar kolay olur.

Çalışanların birbirlerinden hoşlanıp hoşlanmamasına bakılmaksızın birlikte çalışabilmeleri veya bir projeyi paylaşabilmeleri önemlidir. Bu bir zorluk olabilir. (Yılın belirsizliği olabilir!) Bir yöneticinin insanları işbirliği ve dayanışma içinde bir araya getirmesinin en etkili yolu, işin gerektirdiklerine ve çalışanların bu görevleri ne kadar iyi yapıp yapmadıklarına odaklanmaktır. Bu hem sizin hem de onların kişilik farklılıklarına hoşgörölü olmanıza yardımcı olacaktır. Aynı zamanda bu, üstün iletişim becerileri ve aynı anda birkaç şapka giyme yeteneği gerektirir.

Çalışanlar, yöneticilerinin onları “korumalarını”, çıkarlarını gözetmelerini, gruptaki kişilikleri anlamalarını ve eşitliğini sağlama-

larını beklerler. Böyle olmadığında, çalışanlar kırılgan ve sinirli davranırlar. Moralleri bozulur, üretkenlikleri düşer. Bazen çalışanları uzaklaştıracak konular küçük görünebilir ancak güven ve ihanetle ilgili bir sorunu yansıtır.

İmkânsız Zorlamayın

Birbirinden hoşlanmayan çalışanların birlikte uyum içinde çalışmasını sağlamak, yöneticinin çabalarına rağmen her zaman işe yaramaz. İnsanları, onları işbirliği yapmaya zorlayacak proje ekiplerine koymak geri tepebilir. İmkânsız oluşturmaya çalışarak diğer takım ilişkilerini ve projenin bütünlüğünü tehlikeye atmayın.

Birçok yönetici, kendilerini bu gibi konulara dahil etmek istemez çünkü duygulardan rahatsız olurlar ve çatışmalardan hoşlanmazlar. Ancak dahil olmamak, takım çalışmasını ve üretkenliği bozarak gerilime neden olabilir. Çalışanlar kendi menfaatlerini düşünemediklerinde yöneticilerini suçlar ve onun kendilerine saygı duymadığını düşünürler (bu yönetici-ebeveyn rolüyle ilgilidir). Olayları öngörebilir ve çalışanların birlikte çalışmasına yardımcı olacak bir yapı oluşturarak çatışmalardan kaçınabilirsiniz.

ÇALIŞANLARI BİR ARAYA GETİRMEK

İşyerleri, insanları birbirleriyle ilişki kurmaya mecbur bırakır. Genellikle iyi geçinirler fakat bazen problemler de ortaya çıkabilir. Bir yönetici olarak her zaman ekibinizle ilgili bilgi sahibi olmanız önemlidir, böylece işler ters gitmeye başladığı an haberiniz olur. Bazen bir durumda gerginlik hızla tırmanırken, en azından önceki işbirliği ve verimlilik seviyesine geri dönmek açısından durumu kurtarmak zor olabilir.

Sorunun doğasına bağlı olarak, önce tüm ekiple ya da ekip üyeleriyle bireysel olarak görüşebilirsiniz. Neler olduğunu anladı-

ğınız an harekete geçin. Doğru zamanı beklemeyin; doğru zaman şimdi. Kişisel sorunlar veya performans problemleri yaşıyor gibi görünen bireylere müdahale edin. Genel olarak sorun hakkında konuşmak için grupla görüşmek de iyi bir fikirdir; sorunun doğası, nasıl ele alındığı, ne gibi değişiklikler görmeyi ve bunların ne zaman gerçekleşmesini beklediğiniz, ekiptekilerin çözüm için neler sunduğu gibi konularla ilgili görüşebilirsiniz. Durum hakkında konuşmanın başka yolu olmadıkça, bireyleri adlandırmaktan kaçının. Eğer isim kullanmaya mecbur kalırsanız insanlara değil, davranışlara ve olaylara odaklandığınızdan emin olun.

Sürekli Gözlemlemeniz Gerekliyor

İşlerin iyi görünüp görünmediğini görmek için gün içinde insanlara birkaç kez göz atmak yeterli değildir. Hem sonucu hem de tutumları tutarlı bir şekilde izlemeniz gerekir. Her ikisinde de sorun varsa durumu hemen ele alın. Bu tür müdahaleler her zaman hoş karşılanmaz ancak zorunludur.

Ebeveyn, arabulucu ve amigo şapkalarınızı giyin; çoklu kişiliğe bürünme zamanı geldi. Kararlı olmanız ve aynı zamanda ekip üyelerinin birbirlerinin bakış açılarını görmelerine yardımcı olmanız gerekir. Bazen söz konusu çalışanın başka bir departmana geçmesi veya şirketi tamamen terk etmesi gerekebilir. Çalışanları daha etkili bir şekilde iletişim kurmaları adına tamamlayıcı ancak rekabetçi pozisyonlarda çalıştırmak için yeni bir iletişim süreci başlatmanız gerekebilir. Ekip, ürün veya hizmet vaatlerini bilmelerini ve tartışma fırsatını elde etmelerini sağlamak için yeni bir onay süreci oluşturmaya ihtiyaç duyabilir. Sorun sisteme dayalı olduğunda kendinizi riske atabilmeli ve çalışanlarınızı desteklemeye istekli olmalısınız. Bu tutum hem grup üyeleri arasında hem de size (ve hatta bazen şirkete) yönelik bir sadakat duygusu oluşturur.

MANİPÜLASYONU YÖNETMEK

Gerçekleri Duygulardan Ayırma

Her şey, tasarladığınız iş akışındaki kadar pürüzsüz ilerlemeyebilir. İnsanlar dinamiktir, daima farklı şeyler düşünür ve hissederek. Geliştirmenin bir parçası olsalar bile, uygulamaya koyduğunuz yaklaşıma katılmayabilirler. Bazıları yıllar boyunca amaca zararlı ve değiştirilmesi zor alışkanlıklar edinmiş olsalar da zorluk çıkarmak istemezler. Ancak iş akışını şekillendirip yönlendirdikçe, başkalarının davranışlarının beraberinde getirebileceği zorlukları aşmanız gerekir.

Manipülasyon aşılması gereken zorluklardan biridir. Çalışanlardan bazıları işini yapmadığında tüm ekibin verimliliği etkilenir. Manipülatörlerin çoğu, davranış kalıplarını yaşamın erken dönemlerinde öğrenir ve başarılı oldukları her seferinde, manipülasyonlarına daha da etkili bir şekilde devam ederler. Geleneksel çabalar istenen sonuçları veremediğinde, manipülatör moduna geçme eğilimindedirler. Manipülatif davranışlar süreçlerden ziyade insanları hedef alır ve spesifik özelliklerden ziyade genel özelliklere odaklanır. Tehditkâr ve talepkâr olabilir; suçlu hissetmenizi sağlayacak hakaretler ve diğer çabaları içerir. Ayrıca nazik bir muamele ve iltifat şeklinde de olabilir.

Manipülasyona, gerçekler ve detaylarla karşı koymak önemlidir. Çalışanlarınıza özel bir endişelerini veya şikâyetlerini sunmaları için bir fırsat verin. “Her zaman”, “hiçbir zaman”, “herkes”, “hiç kimse”; bunlar genelleme terimleridir. Eğer dahil olamazsanız, sorunları düzeltmek için fazla bir şey yapamazsınız. Endişenin gerçeklerini duygulardan ve niyetten ayırmalısınız. Detaycı ve somut olun. Ardından sorunları yönetilebilir bileşenlere ayırın. Tarih boyunca, ordular bu “böl ve yönet” taktiğini büyük bir başarı ile kul-

landılar; bu sizin de işinize yarayacak. Çalışanı bileşenleri tanımlama sürecine dahil edebilirsiniz, aynı tarafta olursunuz.

“Yönetimin kendisini yalnızca bir çalışan olarak değil, aynı zaman da bir birey olarak da gördüğünü hisseden çalışanlar daha memnun ve daha üretken olurlar. Memnun çalışanlar memnun müşteriler, memnun müşteriler de daha fazla kâr demektir.”

—Anne M. Mulcahy, Xerox Şirketi eski CEO’su.

Duygusal tepkilerinizi kontrol altında tutun. Çalışanınız ağlıyorsa, yorum yapmaksızın kendisine mendil uzatın. Çalışanınız bağıırıyorsa, bekleyin ve daha sonra kişinin sizi duymak için sessiz kalmasını gerektirecek bir ses tonuyla yumuşakça konuşun. Çalışanınız eğer kendisine destek olmaları için diğer çalışanları kullanıyorsa, özel bir konuşma için ofisinize gelmesini isteyin ya da diğer çalışanlarınıza bir kahve molası vermelerini söyleyin.

Süreçlere ve çözümlere odaklanma çabalarınız çalışanın davranışını değiştirmesinde etkili olmuyorsa, cevabınızı tek bir cümleyle özetleyin ve çalışanın her yeni taktik denemesinde aynı şeyi tekrarlayın. Ses tonunuz kararlı ve dostça olsun; bunu yapmak kolay değildir çünkü usta manipülatörler ne yapmaya çalıştığınızı anlayacak ve bunu bozmaya çalışacaklardır. Bozuk bir teyp gibi, vermek istediğiniz mesajı tekrarlamaya devam edin.

ÜRETKEN ANLAŞMAZLIK

Çatışmanın Olumlu Yüzü

Toplantılar, fikirlerin ve kaygıların dile getirilebileceği oturumlardır. Kaçınılmaz olarak, farklı görüşler çarpışır. Herkes kendi bakış açısını savunur ve olayı çözüme bağlamak size kalır. Arabulucu şapkanızı takmanız ve iletişim becerilerinizi kullanarak tüm tarafların kabul edebileceği ve saygı duyabileceği bir çözüm üzerinde çalışmaya koyulmanız gerekir. Etkili bir müzakere, her iki tarafın da bir masa etrafında toplanmasını ve aşağıdaki maddelerin bilincinde olmalarını gerektirir:

- **Ortak bağlılık:** Ortak hedeflere yönelik çalışmak, çalışanlar arasında farklılıklarla değil, benzerliklerle tanımlanan bir bağ kurmalarını sağlar. En kötü ihtimalle, her iki taraf da aynı şirket için çalışmakta ve şirketin hedeflerini desteklemektedir, bu da onları ortak bir misyon sahibi yapar. Taraflar aynı sonucu elde etmek istediğinde, genellikle ortak zemin aramak için daha istekli olurlar.
- **Karşılıklı saygı:** Farklılıklarına rağmen taraflar birbirlerine saygı duyuyor mu? Eğer öyleyse, süreç odaklı çözümlere odaklanacak ve kendilerini anlaşmazlıklarından ayrı tutacaklardır. Saygı, güvenin temelidir; insanlar yaptıkları anlaşmaları yerine getirebilmek için birbirlerine güvenmeden önce birbirlerine saygı duymalıdır.
- **Açık fikirli olma:** Her iki taraf da hem konuşmaya hem de dinlemeye istekli olmalıdırlar, böylece birlikte olası çözümler bulabilirler.
- **Değişime razı olma:** Elbette her iki taraf da toplantıya kendi bakış açılarının doğru olduğuna inanarak gelir. Birbirleri-

ni dinledikten ve sorunlar üzerinde konuştuktan sonra, tüm taraflar önerilen çözümlere uyum sağlamak için değişmeye istekli olmalıdır.

Bir anlaşmazlığı çözmek için bir anlaşmaya varmak, her tarafın da istediğini elde ettiği anlamına gelmez. Bazen çözümler işbirlikçidir (tüm taraflar kazanır) ve bazen uzlaşmayı içerir (tüm taraflar bir şeylerden vazgeçer). Tüm taraflar çözümünden memnun olmalıdırlar, yoksa çatışma devam eder.

ÖFKEYE KAPILMAK

İnsanlar bazen öfkelenebilir. Küçük şeyler birikir ve gerginlikler, hayal kırıklıkları oluşur. İnsanlar, farklı olması gerektiğine inandıkları durumları kontrol etme ya da değiştirme konusunda güçsüz hissederler; ancak bu durum sizin (ya da başka birinin, başka bir departmanın veya başka bir şirketin) bu koşulları kasıtlı olarak yaratmış olmanızdan dolayı devam eder. Bu algının gerçeklik payının olup olmadığı önemli değildir; algılar, sürekli değişen duygular kanalıyla görülen gerçekliklerdir. Toplantılar memnuniyetsizliği ifade etmek için iyi bir yer olabilir.

Toplantılarda Duygulara Yer Yok

Çeşitli duygular, bilhassa öfke, özellikle bastırıldığında, bir toplantının gündemini tamamen raydan çıkarabilir. İşler bu yöne gidiyor gibi görüldüğünde, iki seçeneğiniz vardır: İfade edilen hayal kırıklığını mümkün olduğunca yapıcı bir şekilde yönlendirebilir ve planlanan gündemi başka bir toplantı için yeniden düzenleyebilir; ya da konuşmaları kesebilir, kendini gösteren duygulara kucak açabilir, ortaya çıkan endişeleri gidermek için ayrı bir toplantıya karar verip planlanan gündeme geri dönebilirsiniz. Önemli olan seçtiğiniz yol değil, kontrolü elden bırakmamaktır.

Öfke, bir kişinin bir duruma veya davranışa karşı toleransını kaybettiğinin açık bir işaretidir. Öfke, kişinin kendisini bile kutabilen yoğun ve güçlü bir duygu ve eylem karışımıdır. Öfke kendini beslemeye meyillidir. Bu tür toplantılarda hızlı bir şekilde sesler yükselir; bu yüzden öfkeyi hızla etkisiz hale getirmek çok önemlidir. Aşağıdaki adımlar kontrolü yeniden kazanmanıza yardımcı olabilir:

- **Hemen araya girin:** İşlerin patlama noktasına gelmesini beklemeyin. Çoğu zaman olaya dahil olmanız döngüyü bozabilir ve kontrolü sağlamanıza yardımcı olabilir.
- **İzleyiciyi çıkarın:** Çalışan bağırp çağırmaya ya da diğer çalışanların önünde aptalca davranmaya başlamışsa, onu bir ofise veya konferans odasına götürün ya da diğer çalışanlardan oradan birkaç dakika ayrılmasını isteyin. Başkalarının önünde kontrolünü kaybeden biri, kendini öfkeli davranışlarını sürdürmek zorunda hisseder. İzleyiciyi çıkarmak, öfkeli insana küçük düştüğü fikrine kapılmadan savunduğu iddiadan vazgeçme ve uyuşma özgürlüğü verir.
- **Davranışı kişiden ayırın ve hemen o davranış biçiminin değişikliğini isteyin:** Kendini toparlaması için ona için birkaç dakika verin ancak (güvenliğiniz için endişe duyana kadar) odada kalın. Odada kalarak, işleri çözmek için elinizden geleni yapmaya istekli olduğunuzu ve ayrıca öfkeyi manipülatif bir davranış olarak kullanan herhangi bir yaklaşımdan kaçındığınızı açıkça belirtmiş olursunuz.
- **Aktif bir dinleyici olun:** Zaten biliyor ya da daha önce duymuş olsanız bile, kişinin kendisini tam olarak açıklamasına izin verin. Hikâyenin tamamını duyana dek, sadece detayları açıklığa kavuşturmak için sorular sorun.
- **Çalışanın hangi çözümleri görmek istediğini sorun:** Eğer bir veya daha fazla çalışanın önerileri akla uygun geliyorsa,

bu değişiklikleri nasıl uygulayacağınızla ilgili çalışanınızla görüşün. Öneriler mantıklı görünmüyorsa, kısa ve olgusal bir açıklama yapın ve bir alternatif sunun.

- **Sözleşmeleri düzenleyin ve yeni bir plan oluşturun:** Bu hareket düzenlemeyi resmileştirir; böylece çalışanlar, görüşmelerin yalnızca bir iç dökme seansından daha fazlası olduğunu anlamış olurlar.

Toplantılar, yöneticilerin departmanlarında görmek istedikleri davranışı modelleyebilmelerinin bir yoludur. Çalışanlar, yöneticilerin kendilerine ve başkalarına nasıl davrandığını izler. Kimi tanıdığınızı ve onları nasıl tanıdığınızı fark ederler. Yeni fikirlerin nasıl kabul veya reddedildiğini ve kurulan geribildirim döngüsünün işlevsel olup olmadığını gözlemlerler.

TEPKİSİZ TEPKİ

Bazen insanlar toplantılara gelir ve yalnızca otururlar. Onlara doğrudan sorular sorsanız bile, size yalnızca sahte yanıtlar verirler. Bu tür davranışların ardında ne yatar? Genelde, bunun da fikirlerin gerçekten önemsenmediği başka bir işe yaramaz toplantı olduğu algısı vardır. Gerçekten böyle midir? Bu, çalışma grubunuzdaki toplantıların nedenlerini, gündemlerin yapısını ve toplantıların yapılmasını değerlendirmek için iyi bir fırsattır. Belki de toplantılar yalnızca sizin için ya da toplantıları zorunlu kılan üstleriniz için önemlidir. Bilgi aktarmanız veya toplamanız için daha etkili yollar var mı? Ağır iş yüküne sahip olan (kim değil ki?) çalışanlar işlerinin aksayacağını düşünerek, özellikle kaybedilen zamanı telafi edecek mekanizmalar olmadığında, toplantı isteklerine sinirlenebilirler.

İYİ BİR MİZAH ANLAYIŞINA SAHİP OLUN

Mizah, olaylar sinir bozucu ve patlamaya hazır bir hal almadan, onları etkisiz hale getirmenin harika bir yoludur. Bununla birlikte,

uygun ve genellikle yararlı olan mizah ile yersiz şakalar arasındaki farkı bilmek önemlidir. Mizah durumlardan doğar ve ortak algının dile getirilmemiş mesajını taşır; insanların eğlenmesini sağlar. Şakalar genellikle durumları ve insanları tiye alır.

TOPLANTILARDA USTALAŞMAK

Gündemin Belirlenmesi

İnsanlara toplantılar hakkında neler hissettiklerini sorun; çoğu durumda olumsuz bir tepki alırsınız çünkü genellikle insanlar toplantıların pek işe yaramadığını düşünürler.

Komiteyi "gereksiz olanı yapmak için seçilen isteksiz bir grup" olarak tanımlayanlar da olmuştur. Bazı toplantılar böyle görünebilir ancak bu, öyle oldukları anlamına gelmez. Birkaç basit kural kullanarak toplantılar verimli ve hatta –bunu söylemek cüret ister– (neredeyse) eğlenceli bile olabilirler.

TOPLANTILAR DÜZENLEMELİK VE SONUÇLAR ELDE ETMEK

Toplantılar, belirli sonuçlara ulaşmak için aktif rol oynayan bir grup insanın fikir, bilgi ya da görüş alışverişidir. Bu, seyircilerin çoğunun pasif olduğu, bir dizi konuşmacının dinlendiği konferansların tam tersidir. Yalnızca birkaç kişiden oluşan çoğu toplantıdan farklı olarak, konferanslarda yüzlerce olmasa da düzinelerce katılımcı olabilir.

Toplantılara en sık yöneltilen eleştiri "pek işe yaramıyorlar" şeklinde olsa da insanlar bazı sonuçlar alındığını gözlemledikleri anda toplantılarda çaba göstermeye hazırdırlar. Ancak ödevini yapıp sonrasında gerçek bir sonuç bulamamak son derece sinir bozucudur. "Sadece konuştuk. Hiçbir şeye karar verilmedi!" Eğer böyle olursa, bir sonraki toplantı davetine verilen tepki şu olur: "Başka bir toplantı daha mı? Nasıl da zaman kaybı!"

TOPLANTILAR GEREKLİ MİDİR?

Bazı yöneticiler, mevcut durumda toplantının iletişim kurmanın en iyi yolu olup olmadığını düşünmeksizin, otomatik olarak toplantı çağrısında bulunurlar.

Hiç önemli bir kısmının başkan ve bir iki katılımcı arasında geçen bir konuşmadan ibaret olduğu bir toplantıya katıldınız mı? Diğerleri sıklıkla neden kendileriyle alakasız ve e-posta, telefon görüşmesi veya daha küçük bir toplantı ile ele alınabilecek bir konuda yirmi dakika boyunca orda oturmaları gerektiğini merak ederler.

Bazı çalışanlarsa hakkında kolayca e-posta gönderilebilecek veya yazılı bir şekilde yapılabilecek bilgi aktarımı için bile toplantı çağrısında bulunurlar. Bunun iyi bir örneği, gözden geçirilmiş ancak basit bir prosedürün duyurulması olabilir. Eğer bir fikir alışverişisi yapılmayacak ya da bir şeye netlik kazandırılmıyacaksa, toplantıya ne gerek var?

Hedeflerinizi belirleyin ve her birini gerçekleştirmenin en iyi yolunun ne olduğuna karar verin.

KONULARDAN ZİYADE SONUÇLARA ODAKLANIN

Toplantı gündemi yalnızca başkan için bir kontrol listesi olarak değil, aynı zamanda katılımcıların da hazırlanmasına yardımcı olmak üzere oluşturulmalıdır. Gündem, hedeflerden ziyade konulara dayanıyorsa, aşağıdakilerden oluşuyor olabilir:

- Son toplantının notları
- Bilgisayar projesindeki ilerleme
- Bir personel yemekten onun telefonuna bakılması
- İletişimi geliştirmek
- Diğer konular

Bu gündem, ele alınacak konuları ve hangi sırayla olduğunu başkana çok iyi hatırlatabilir ancak aynı gündemi bir katılımcı olarak siz alacak olsaydınız, toplantıya uygun şekilde hazırlanabilir miydiniz? Her bir başlığın altında neler yattığını bilmediğiniz sürece, muhtemelen hazırlanamazdınız. Katılımcılar aynı zamanda

genellikle sonuç elde etmek için bir toplantı talebinde bulunurlar ancak bu tür bir gündemle ancak temelde nasıl bir niyet yattığını tahmin edebilirler.

SONUÇLARA ODAKLANIN

Bir gündem belirlerken sonuç odaklı hedefler koymayı unutmayın. Bahsi geçen gündeme dayanarak gözden geçirilmiş bir gündem şöyle görünebilir:

- Son toplantıda kararlaştırılan konularla ilgili harekete geçildiğini teyit et.
- Bilgisayar projesinin üçüncü aşamasıyla ilgili eylemlere, bireysel sorumluluklara ve sürelerle karar ver.
- Departmanda yemeğe çıkanların telefonuna kimlerin bakacağına dair uygulanabilir bir çizelge hazırla.
- Müşterilerimizin (iç ve dış) sağladığımız hizmetle ilgili neler hissettiğini nasıl belirleyeceğimize karar ver ve müşterilerin hangi sorunlarıyla kimlerin ilgileneceğini belirle.

Bu tür bir gündem toplantıyı uzatabilir; ancak sonuçlar buna değer ve uzun vadede daha az toplantı yapılmasını sağlayacaktır.

TOPLANTILARI KISA VE AMACA YÖNELİK TUTMAK

Gündeminde “diğer konular” başlığı bulunan toplantılar yapıyor ya da bu tür toplantılara katılıyor musunuz? “Diğer konular” başlığı gündemde listelenmeyen herhangi bir ek konuyu ele almak için zaman tanır: Eski önemsiz konular sık sık gün yüzüne çıkar. Mantıklı konulardan bahsedilse bile, grubun geri kalanına hiçbir bildirimde bulunulmamıştır ve bu nedenle çoğu zaman tartışmaya katkıda bulunacak gerekli bilgilerden yoksundurlar. Sonraki on dakika, henüz bir şeye karar verilemeyeceğine karar vermek için harcanır. Hiç de üretken değil!

HEM ZABITLARDA HEM DE TARTIŞMALARDA KONUNUN DAĞILMASINA SINIRLAMA GETİRMEK

Bir hafta sonra aldığınız toplantı tutanaklarının bazen gerçekte vuku bulmuş olanla çok az benzerlik taşıdığı oluyor mu? Genellikle olan şudur ki; not tutmaktan sorumlu olan başkan toplantıyı kontrol altında tutmaya çalışırken öfkeyle karalamalar yapar. Birincisi, her iki rolü de (başkan ve "sekreter") aynı anda gerçekleştirmek zordur; birinden biri eksik kalır. İkincisi, siz ve diğer katılımcılar ne gibi notlar alındığını göremiyorsunuz, bu yüzden notların gerçekten söylenenlerle uyuşup uyuşmadığını da bilemiyorsunuz. Bu faktörler hatalara zemin hazırlar.

Bir toplantıya başkanlık ederken birinden asistanlık yapmasını isteyin. Çeşitli şekillerde not alabilirler: düşük bir teknoloji ürünü veya sunum tahtası kullanarak; ya da projektöre bağlı bir dizüstü bilgisayarla/tabletle. Nasıl yapılırsa yapılsın, bilgiler herkes tarafından görülebilir. Bir hata olursa kolayca fark edilir ve düzeltilir.

Daha sonra notları "tutanak" olarak düzenleyebilirsiniz. Genellikle insanlar sadece neye karar verildiğini, neyin kim tarafından ve ne zaman yapılması gerektiğini bilmek isterler. Toplantıya katılanlara tutanakların ne içermesini istediklerini sorun. Çoğu kişi "Basit tutun," diyecektir. Diğer bir ikilem de, yöneticinin toplantıya başkanlık ederken bir ya da daha fazla gündem maddesiyle ilgili katılımcı olması durumlarında ortaya çıkar.

Bir katılımcının bilgi paylaşımında bulunması ve konu üzerinde fikir alışverişi yapması gerekirken, bir başkanın rolü paylaşılan bilgi üzerinde kontrol sağlamak ve bunların amaç(lar) ile alakalı olduğundan emin olmaktır.

Bu ikilem potansiyel bir çıkar çatışmasıyla sonuçlanır; bu, bir yönetici olarak sizin işinize gelir, konunuz hakkında daha fazla konuşup olayları kendi lehinize değiştirebilirsiniz. Ayrıca toplantıya katılan kişilerin çoğu, sipariş vermek üzere başkanı çağırmaya isteksizdirler (özellikle o kişi patronları ise).

Önde gelen bir katılımcı olarak hareket etmeniz gereken yerlerde, toplantının bir bölümüne başkanlık etmek için bir vekil kullanabilirsiniz. Yönetici pozisyonuna doğru ilerleyen biri için bu mükemmel bir gelişim fırsatı olacaktır. Ayrıca:

1. Toplantıdan önce neyi başarmaya çalıştığınızı anladığından emin olmak için vekilinizle hedeflerinizle ilgili görüşün.
2. Toplantı sırasında başkanlığı teslim ederken, bundan sonraki kontrolün vekilinizde olacağını açıklayın. Toplantının çoğunda önemli bir katkıda bulunmanız gerekiyorsa, vekilinizin toplantı boyunca başkanlık etmesini isteyebilirsiniz.

KATILIMCILARIN ROLLERİNİ ANLADIKLARINDAN EMİN OLUN

Daha önce hiç amacın hedefe karar vermek olduğunu ve orada yalnızca başkası tarafından verilen bir karar için danışılmak üzere bulunduğunuzu düşündüğünüz bir toplantıya katıldınız mı?

Örneğin, gündem maddesinin yeni yazılım olduğu bir toplantıda, gruptakiler, gereksinimleri tartışmaları ve bölüme hangi yeni yazılımın yararı olacağına karar vermelerinin isteneceğini düşündüler. Toplantıdan önce olası yararlı eklemeler hakkında konuştular. Ancak toplantı ilerledikçe, yöneticinin kendisine rapor veren ikinci bir bölümün gereksinimlerini de dikkate alarak yazılımın son haline karar verebilmesi için katılımcılara yalnızca fikirlerini sormak istediği anlaşıldı. Grup kendi rolünün “karar verici” olduğunu düşünüyordu ancak yönetici onları yalnızca “bilgi sağlayıcı” mekanizma olarak görüyordu. Bu madde toplantının otuzuncu dakikasına kadar anlaşılmamıştı ancak sonuç olarak zaman ve enerji kaybı yaşanmıştı.

HAREKETE GEÇME TAAHHÜDÜ ALIN

Aşağıdaki örneği düşünün. Toplantı iyi geçti, herkes sonuçtan ve eylem planından memnun. Bir sonraki toplantıda ne kadar ilerle-

me kat edildiği görüşüldü ve Fred birden şu yorumda bulundu: "Aslında bunu yapmayı kabul etmedim, biliyorsunuz. Bu sadece sizin varsayımınızdı." Siz ise şöyle dediniz: "Ama ben hemfikir olduğundan emindim."

Daha doğrusu, belki de siz Fred'in hemfikir olduğunu düşünüyorsunuz. Ne de olsa, çoğu insan verilen son tarihe kadar gerekli işlemleri yapmak için elinden geleni yapar. Ancak her türlü sorumluluktan kaçınarak kariyer yapmak isteyen insanlar da vardır ve bunda da gayet başarılılar çünkü kimse "Fred, ... için sorumluluk alacak mısın?" diye sormaz. Bazen biz insanların hemfikir olduklarını varsayıyoruz: Eğer kişi hiçbir şey söylemiyorsa fikir birliğini kabul ettiği varsayılır.

Bu yüzden belirli tarihler verilerek, ilgili eylemlerde bulunması için her kişiyle "halka açık" bir anlaşma yapılması konusunda ısrarcı olun. Grubun önünde söylenecek basit bir "evet" yeterli olacaktır. Herhangi bir yanlış anlama bu noktada önleneyecektir.

ETKİLİ SUNUM YAPMAK

Bilgi Sağlama

Bir şeyi sunmak, başkalarıyla yalnızca duyulmakla kalmayıp aynı zamanda anlaşılacak üzere resmen bilgi, görüş ve/veya fikir paylaşımında bulunmak anlamına gelir. Teklif sunmak ise işin içine ikna unsurunu da katarak konuyu bir adım daha ileri götürür.

Bir yönetici olarak, gruplara etkili bir biçimde bilgi sağlayabiliyor olmanız son derece hayattır. Etkili bir yönetici olmak, mesajınızın karşı tarafa geçmesini ve anlaşılmasını gerektirir. Hepimiz bir zaman kötü bir sunum dinlemiştir. Ne kadarını hatırlıyorsunuz? Önerileriniz ancak teklifinizi etkili bir şekilde sunabilmeniz durumunda değerlendirmeye alınır.

PROVA YAPMAK İÇİN ZAMAN AYIRIN

Neredeyse herkes kötü hazırlanmış bir sunum dinlemek zorunda kalmıştır: net olmayan hedefler, gerçek bir yapı eksikliği, zayıf ya da uygunsuz görseller, düzensiz aktarım, izleyicinin ne istediği ile alakasızlık, kötü zaman kullanımı vs. Farkına bile varmadan ilginiz dağılır ve kendinizi telefonunuzda gizlice mesajlaşırken bulursunuz.

Birkaç yıl önce, bir yönetim kurulu on üst düzey yöneticiye önümüzdeki mali yıla ilişkin bütçe gereksinimlerini belirleyen on beş dakikalık bir sunum hazırlama talimatı verdi. Sunum sayısından dolayı, yöneticilere on beş dakikalık sürenin aşılmaması gerektiği söylendi. Bir tanesi hariç, diğer hiçbir yönetici on beş dakikalık süreyi aşmadı ve yönetim kuruluna istediğini verdiler. Süreyi aşmak üzere olan yönetici, daha asıl söylemek istediğini bile söyleyemeden durduruldu. Beklendiği üzere, kendisine diğerlerine göre önemli ölçüde az bir bütçe verildi. Sunumunun beklediğinden daha uzun sürdüğünü söyleyerek patronuna acı acı şikâyetle

bulundu. Patronu ona prova yapıp yapmadığını ve sunumuna bir zaman sınırı koyup koymadığını sordu. Bunun üzerine yönetici utanç duyarak oradan ayrıldı.

Bu nedenle, en az bir prova yaptığınızdan emin olun. Provanızı eşinize, bir meslektaşınıza ya da gerektiğinde bir aynaya karşı yapabilirsiniz, herhangi bir "izleyici" yeterli olacaktır. İyi hazırlık yapılsa bile, gerçek teslimat genellikle beklenenden daha uzun (bazen daha kısa) sürer. Deneme çalışması çoğu sorunu ortaya çıkarmalı ve bunları düzeltmenize ve ürkekliğinizi üzerinizden atmanıza yardımcı olmalıdır.

Ayrıca zamanınız azaldığında, teklifinizin yalnızca ana noktalarını gösteren, "B plan"ına uygun bir özet slayt sunmayı unutmayın.

DİKKATLERİ ERKENDEN ÜZERİNİZDE TOPLAYIN

Birçoğumuz bir sunum esnasında, "Bu gerçekten neyle ilgili?", "Neden bunu dinliyorum?" veya elbette, "Ne zaman bitecek?" diye düşünmüştür.

Örneğin, finans departmanından biri geçen senenin sonuçları ve gelecek senenin bütçesiyle ilgili bir grup yöneticiye bir saatlik bir sunum yapar; çok fazla ayrıntı ve muhasebe terimi mevcuttur. Sunumdan sonra, yöneticilerin çoğu bu sunumu zaman kaybı olarak görür. Bir saat boyunca "konsantre olmayı" başaramamış olan yalnızca birkaç kişi, fazlasıyla ihtiyaç duyulan sermaye teçhizatını satın almak için gelecek yıl bütçelerinde bir miktar ekstra nakit para olması umuduyla mutlu olur. Diğerleri ise bu sunumun önemine, bu özenli yöneticilerden gelen taleplerle birlikte çok sonraları farkına varırlar.

Eğer muhasebeci fazladan nakit parayı daha önce vurgulamış olsaydı, tüm sunum boyunca çok daha dikkatli bir izleyici kitlesine sahip olacaktı. Fakat ilgilerini çekmeyi başaramadı. Bu yüzden birçoğu göze çarpan noktayı kaçırdı: Harcayacak paraları olacaktı.

Yani insanların sizi dinlemesini istiyorsanız erkenden dikkatlerini çekin. Bunu yapmanın en iyi yolu, erkenden bir fayda sunmaktır. Bu

durumda muhasebeci lafı dolandırmadan şöyle demeliydi: “Gelecek yıl fazlasıyla ihtiyaç duyduğunuzu bildiğimiz yeni sermaye teçhizatı için X dolar bütçeniz olduğunu söylemekten mutluluk duyuyorum. Gelecek yılın bütçesinden bahsetmeden önce, bu yıl herkesin nasıl sermaye yarattığını gözden geçirelim, böylece benzer bir etkiyle daha da başarılı olabiliriz.” Dinleyici koltuğundaki yöneticilerden biri olsaydınız, şimdi dinlemeye devam ediyor olur muydunuz?

KENDİNİZ OLUN

Bir yanda iyi konuşmacılar, bir yanda da geri kalanımız var. Etkili bir konuşmacıyı dinlerken hayran olup şöyle düşünebiliriz: “Keşke onun tarzını kopyalayabilseydim. Açık, kendinden emin, ikna edici... Çok kıskanıyorum!” Yetenekli veya etkili sunum yapanlardan bir şeyler öğrenmekte yanlış hiçbir şey olmamasına rağmen, çok fazla taklit işleri zorlaştırır.

Örneğin, bir sunum becerileri kursu sırasında bir katılımcı deli gibi davranıyor, etrafta zıplayarak dolaşıyor ve devamlı ileri geri sallanıp duruyor. İlk başta sınıf o kişinin sinir krizi geçirdiğini düşünüyor fakat sonrasında o kişi, patronunun kendisine çok sıkıcı olduğunu ve konuşmasına canlılık katması gerektiğini söylediğini anlatıyor. Adam bu öneriyi fazla ciddiye alıyor ve bu yüzden, konuşmacı kimliği biraz farklı olan patronunu taklit etmeye başlıyor. Bu tarz patronuna yakışıyor olabilir ancak bu kişide oldukça tuhaf görünüyor ve amacından uzaklaşıyor.

Başkalarından bir şeyler öğrenmek iyi olsa da kopyalamayın. Kendi tarzınızı geliştirin ve her şeyden önce kendiniz olun! Güçlü yönlerinizden faydalanmaya çalışın. Genelde sessizce konuşan içe dönük biriyseniz, bir noktaya değinmek için bazen yüksek sesle konuşun; insanlar gerçekten dinler. Öte yandan, tam tersi de bas-kın kişilikler için söylenebilir; söyleyeceklerini daha yumuşakça söylerlerse genellikle dikkat çeker ve çarpıcı bir etki yaratır (bu tür teknikleri en önemli konularınız için saklayın).

Zayıf yönlerinizi analiz edin ve onları rahat bir şekilde nasıl düzeltebileceğinizle ilgili çözüm üretin. Unutmayın ki kendi kusurlarımızı diğerlerinden daha çok kendimiz biliriz. Bazı insanlar kendilerini hayatlarının akışına o kadar kaptırıyorlar ki, bizler dikkatlerini çekmediğimiz sürece muhtemelen tuhaflıklarını ve hatalarını fark etmeyeceklerdir.

Bana Bir Mola Ver!

Bir saat veya daha fazla süren kesintisiz bir sunum dinlediğiniz oldu mu? Sunum sonunda bacaklarınız uyuşmuş olabilir. Bunun dışında, muhtemelen söylenenlerin çoğu da bir kulağınızdan girip diğerinden çıkmıştır. Çoğu insanın konsantrasyon süresi yaklaşık yirmi dakika kadardır. Bundan sonra, dikkatleri genellikle hızla bozulur.

Sunum becerileri kursu katılımcısı rahatlayıp yapay teatral davranışlarından vazgeçtiğinde, sunumlar çok daha doğal ve ilgi çekici hale geldi.

RESİMLER UNUTULMAZ

Pek çok sunum tamamen sözlü bilgilerden ya da görsel yardımlar kullanılıyorsa, çok karmaşık tablolar veya tabloların kopyalarından oluşur. Her ne kadar PowerPoint ve Apple Keynote, Adobe Persuasion ve Flowboard gibi benzer yazılımlar bilginin okunabilirliğini arttırmış olsa da, hâlâ çok fazla sözlü verilere ilişkin bir sorun var. Bilgiyi birkaç temel noktaya indirmeniz ya da daha iyisi bir resim kullanmanız gerekmektedir.

Bir noktaya değinmeye çalışıyorsanız, yeni bir simgeyle ilgili detaylı sözlü veya yazılı açıklama yapmak mı daha etkili olacaktır yoksa simgenin kendisini kullanmak mı? Çoğu insan resimleri kelimelerden daha iyi hatırlar. Birine yeni bir büyük ekipman parçası-

nın resmini göstermek, onun hakkında konuşmaktan daha akılda kalıcı olacaktır.

Aynısı anlaşılması kolay grafikler için de geçerlidir. Örneğin, basit bir gelir-gider pasta grafiği sadece ana noktayı göstermekle kalmaz, aynı zamanda izleyiciler tarafından kolayca hatırlanır. Ayrıntılı analiz vermek istiyorsanız, kolay okunan broşürler oluşturabilirsiniz.

ÜÇ S'Yİ UNUTMAYIN

Çoğu sunumun başarısızlığı, dinleyicinin beklentisiyle ilgili fikir yürütememekten kaynaklanır. Dinleyici neden böyle bir sunum yapıldığını, sunumun neleri kapsayacağını ya da ne kadar süreceğini genellikle bilmez. Kısacası karanlıkta bırakılırlar.

Konuşmacı sunumun nasıl ilerlediğini bilir ancak bunu dinleyicilerle paylaşmaz. Bazı cesur ruhlar, "Bu sunumun amacı ne?" diye sorgulayabilirler ancak bu tür girişimler oldukça nadirdir. Dinleyiciler genellikle sabırla otururlar ve amacın sonunda netleşeceğini umarlar. Nihayetinde sunumun amacı ortaya çıktığında da, temel bilgileri hatırlamak için önceki on veya yirmi dakikada neler sunulduğunu tekrar düşünmek zorunda kalırlar.

Bilgi paylaşırken ya da bir konuda birilerini ikna etmeye çalışırken, dinleyiciler söylediklerinizin amacını biliyor olmalılar. Gerçek amacın ne olduğu vakitlice söylenmezse her şey için çok geç olacaktır; konuşmacı dinleyiciyi çoktan kaybetmiş ya da dinleyiciler önemli noktaları çoktan kaçırmıştır!

Bundan kaçınmanın kolay bir yolu "üç S"yi kullanmaktır: Onlara ne **söyleyeceğinizi söyleyin**, ardından **söyleyeceğiniz şeyi söyleyin**, sonra onlara ne **söylediğinizi tekrar söyleyin**.

Bu yöntemi aşağıdaki gibi, muhtemelen bir ya da iki slayt ekleyerek tüm sunumlarınıza uygulayabilirsiniz:

1. Onlara ne söyleyeceğinizi söyleyin (amaç, neden bu sunumu yapıyorsunuz, nasıl ilerleyeceksiniz ve sizi ne kadar süre dinlemek zorunda kalacaklar).

2. Onlara söyleyeceğiniz şeyi söyleyin (mantıklı bir yapı kullanın ve üzerinde durulması gereken noktayı kaçırmayın).
3. Onlara ne söylediğinizi tekrar söyleyin (ilk olarak neyi hatırlamalılar ve ikincisi, teklifiniz ve bunun temel faydaları).

İŞİN PEŞİNİ BIRAKMAYIN VE SONUNU GETİRİN

Toplantıların çoğu, önemli gündem maddelerine daha fazla dikkat edilmesi isteğiyle sona erer. Toplantı sırasında bu sorumlulukları çalışanlara vermiş olsanız bile, çalışanlarınızın ihtiyaç duydukları kaynaklara ve bilgilere sahip olup olmadıklarını takip etmeniz gerekir. Başka bir departmanla etkileşimin önünü açmanız mı gerekiyor? Çalışanların bilgiye veya verilere erişmek için yardımınıza ihtiyacı var mı? Takip etmeniz gerekir.

Toplantı sonrası takip, amacı yazılı olarak özetlendiğinde daha etkili olacaktır. Başka bir deyişle, çalışanlarınıza hatırlatıcı notlar gönderin. Toplantıda çok sayıda kişi veya bir departmanın tümü varsa, toplantı sonrası hatırlatıcı notlarınızın basılı kopyalarını insanların görebileceği yerlere bırakın, fotokopi makinesinin üstü, mola odası ya da kapı girişi olabilir. Girişimci yöneticiler önemli bilgiler içeren notları tuvaletlere bile bırakırlar. Notların, aşağıdakileri açıkça ve kısaca belirtmesi gerekir:

- Sorun
- Kararlaştırılmış çözüm
- Çözümün uygulanmasında yer alan görevler
- Her görevden sorumlu kişi
- Görevlerin tamamlanma süreleri
- Çözümün başarısını ölçme yöntemi

Genellikle çözüm beklendiği gibi gerçekleştirilmediği sürece, bir takip toplantısı için hiçbir sebep yoktur. Yine de insanlar müzakereleri sonucunda ne olduğunu bilmek isterler. Uygulanan

değişikliklerin ve çözümlerin sonuçlarını, sonraki toplantılarda gündem maddesi olarak veya notya da e-posta yoluyla ilettiğinizden emin olun. Resmi değerlendirme yönteminiz ne olursa olsun, çalışanlardan geribildirim isteyin; bazen belirgin bir başarı, başka bir konu olarak yeniden ortaya çıkar. En önemlisi, önerileri ve katılımları için insanlara teşekkür edin.

PERFORMANS VE DEĞERLENDİRME

Beklentileri Karşılamak

Öyle görünüyor ki, performans ve değerlendirme arasında anlaşılır ve tanımlanabilir bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanın doğru şeyleri doğru şekilde yapıp yapmadığını kesin ve nesnel olarak ölçebilmelisiniz. Sorun şu ki, performans kesin ve nesnel değildir. İnsan etkileşimleri öznel; kesin, nesnel ölçülerin kapasitesini aşan yargı ve algı faktörlerini içerirler.

Örneğin, bir çalışanın işinin bir saatte altı parça yapmak olduğunu varsayalım. Altıya kadar saymak oldukça kolaydır; ancak performans değerlendirmesi sayı saymaktan çok daha ötede bir süreçtir. Parçaların doğru yapılıp yapılmadığını belirlemek de gerekir. Kabul edilebilir bir standart sapma var mıdır? Eğer varsa, kesin bir ölçüm mü (her bir parça şablondan ancak 0,0032 cm kadar büyük ya da küçük olabilir) yoksa bir yargı mıdır (her bir parça yumuşak olmalıdır)? Çalışan her on dakikada bir parça mı tamamlamalıdır yoksa her saatin son on beş dakikasında altı parça yapması mı uygundur? Çalışan bir saatte on iki parça yapıp sonraki bir saatte hiç parça yapmasa olur mu?

Performans Değerlendirme Yapıları

Performans değerlendirme yapıları çok çeşitlidir; bir telefon mesajının ardına karalanmış iki cümlelik bir yorumdan, doldurulması zorunlu sayfalar uzunluğundaki formlara kadar değişebilir. Bazılarının yapısı (hükümet ya da lisans derecesi veren kurumların getirdiği) zorunlulukların sonucu olabilir, bazılarıysa hem yöneticilerin hem de çalışanların performans değerlendirmesi yapılmasından hoşlanmamasıyla ilgili olabilir.

Şimdi işi saatte altı parça satmak olan başka bir çalışan düşünelim. Önemli faktör yalnızca satış mıdır yoksa getiri de önemli midir? Ya telefon hatlarıyla ilgili sorunlar varsa veya çalışan kırk müşteri adayını arıyor ancak hiçbirini bir parça almaya ikna edemiyorsa? Bunlar çalışanın kontrolü dışındaki değişkenlerdir ancak çalışanın performansını doğrudan etkilerler.

Gerçekte nesnellik zordur. Her şey için evrensel bir standart belirlenebilseydi, herkesin işi çok daha kolay olurdu. Ama böyle değil ve bu iyi bir şey. Birçok iş değişkenlik ve esneklik gerektirir. İnsanların ihtiyaç duyduğu şeyler de farklıdır. Eğer hayatınızda bu zamana kadar bilmeniz gereken bir şey varsa, o da şudur ki, "tek beden herkese uyar" düşüncesi gerçekte kimseye uymaz.

Şirket Büyüklüğü Önemlidir

Bir tarafta hiç kimsenin performansının asla resmen değerlendirilmeyecek olduğu küçük veya aile şirketleri vardır. Sadece birkaç çalışan olduğunda, kimin yeterince çalışmadığı çok açık belli olur. Bu çalışanın saklanacak yeri ya da isimsiz olarak bir departmana veya çalışma grubuna karışmasının imkânı yoktur. Her bireyin kendine özgü ve önemli sorumlulukları vardır; bunları yerine getirememeleri durumunda şirketi ağır (ve genellikle eli kulağında) risklere sokarlar. Bu tür ortamlarda çalışan insanlar, orada olma konusunda güçlü motivasyonlara sahip olma eğilimindedirler ve hem şirkete hem de şirketin başarısına eşit derecede sadakat duyarlar. Performans değerlendirmesi olağanüstü bir başarı için sırt sıvazlama anlamına gelebilir.

Diğer bir tarafta ise büyük şirketler vardır. Yeni çalışanlar tipik olarak, şirketin iş görevlerinden ve sorumluluklarından vardiya saatlerine ve çalışma sürelerine kadar her şeyle ilgili beklentilerini tanımlayan yazılı bir elkitabı alır. Performans değerlendirme yapısı genellikle katıdır, genellikle bir çeşit sayısal ölçektir. Bununla birlikte, bu görünüşte kısıtlayıcı yapı içinde, performansta geniş bir

değişkenliğe yer vardır. Çalışan, şirkete doğrudan bir sonuç vermeden, belirli bir süre boyunca standart altı veya vasat düzeyde çalışabilir.

Sözleşmeye Uygun Yaşamak

Sendika sözleşmeleri genellikle performans standartlarını, ölçütleri ve değerlendirme prosedürlerini tanımlar. Çoğu durumda, işin bu (ve çoğu zaman diğer) unsurlarından hiçbirini sözleşmede yazılı bir değişiklik olmadan değiştiremezsiniz. Çalışanın değişimi istemesi veya kabul etmesi fark etmez; sözleşmeleri ihlal eden faaliyetlerin ciddi ve kapsamlı sonuçları olabilir.

Çoğu şirket ise bu ikisinin ortasında bir yerlerdedir. Küçük şirketler büyüdükçe, ortaya çıkan belirli ihtiyaçları ele alırken resmiyet takınırlar; bu durum, çalışmayan ilk yeni çalışanla başa çıkmak ya da birine nasıl ve ne zaman zam yapılacağına karar vermek gibi konularda kendini gösterebilir. Yapılması bir ihtiyaç olduğu halde, performans değerlendirmeleri hem yöneticiler hem de çalışanlar için büyük bir sıkıntı olabilir. Sıkı kurallar olsa bile, tüm çalışanlar ve koşullar bunlara uymaz. Çok az kuralın varlığında ya da kural-sızlıkta çalışana, "Performansının artması gerekiyor," demek oldukça zor olacaktır.

Performans ve Ödeme

Birçok performans değerlendirme sistemi bir çalışanın değerlendirmesini maaşına bağlar. Performans değerlendirmenizde yüksek not alınca, zam alırsınız. Ortalama ya da kötü bir değerlendirmeyle ise maaşınız sabit kalır. Yöneticiler, değerlendirmeleri performans sorunları dışındaki ihtiyaçları karşılamak üzere yaparlar. Bir yönetici, vasat bir çalışana hak ettiğinden daha iyi bir değerlendirme verebilir çünkü çalışanın zamma ihtiyacı olduğunu

bilir ve bunu genellikle, çalışanın minnettarlık göstergesi olarak daha iyisini yapmak için motive olması umuduyla yapar. Bu tür bir motivasyon, büyük ihtimalle kısa ömürlü olacaktır.

Standart altı performansa sahip çalışan bunun farkına varmaz ve şişirilmiş değerlendirmenin doğru olduğuna inanır. Buna karşılık, sıkı bir bütçeyle karşı karşıya olan bir yönetici, şirketi bazı çalışanları işten çıkarma eşiğine itecek bütçe artışlarından kaçınmak için hiç kimsenin ortalama bir performans değerlendirmesinden daha fazla almayacağına karar verebilir. Yönetici, bu eylemin herkesi koruduğuna inanıyor olsa bile, çalışanların aldatıldıkları hissine kapılmaları muhtemeldir; ellerinden geleni yapıyorlar fakat şirket, performanslarını yeterince iyi görmüyor.

PERFORMANS DEĞERLENDİRME YAPILARI

İşe Yarar Değerlendirmeler

Biçiminden bağımsız olarak, resmi bir değerlendirme yapısı yöneticilere, çalışanlara ve şirketlere yarar sağlar. Yıldız çalışanın tüm şirketin büyük miktarda para kaybetmesine neden olacak bir hata yaptığını varsayalım. Bu büyük bir karışıklık ve departmandaki herkes bunu biliyor. Altı ay içinde, bu çalışanın resmi performans değerlendirmesini yapmanın zamanı geldiğinde bu hatayı hatırlayacak mısınız? Cevabınız evetse, hangi düzeyde hatırlayacaksınız? Gerçek şu ki hatıralar, özellikle kötü olanlar zihinden çabuk silinir. Bu yüzden, kendiniz için önemli konularda hem pozitif hem negatif hatırlatıcı notlar oluşturmamız önemlidir.

Bu yeterince sorun yaratmıyorsa, diğer çalışanlar bütünüyle ya da tüm gerçekliğiyle olmasa da hikâyeyi hatırlayacaklardır. Çalışanlar konuşur ve detayları değiştirirler. İnsanlar gerçekleri kasıtlı olarak çarpıtmazlar. İlk başta kısıtlı bilgiye sahiptirler ve tüm resmin yalnızca bir parçasını görürler. Bu yüzden hikâyeyi ayrıntılandırırır çünkü çoğu insan detayları ve sonları olan hikâyeleri sever. Ayrıca hatıralar kaybolur; onlarınki de. İnsanlar tam olarak hatırlamadığı şeyleri uydururlar. Bu insanın doğasıdır.

ÇEŞİTLİ YÖNTEM VE YAPILAR

İş performansını değerlendirmek için çok sayıda yaklaşım, yöntem ve sistem vardır. Şirketinizde henüz hiçbirini uygulanmıyorsa, çeşitli performans değerlendirme sistemleri hakkında daha fazla bilgi edinmek için internette araştırma yapabilirsiniz. Şirketinizin kullandığı yapı, bir yapıya sahip olduğu gerçeği kadar önemli değildir.

İletişim Kurun!

Düzenli iletişim –günlük veya en azından haftada bir– çalışan performansını izlemek ve şekillendirmek için en etkili yoldur. Bu, yönetici olarak sizin en etkili aracınızdır. Resmi bir değerlendirme toplantısı için iyi ya da kötü şeyler biriktirmeyin. Sizin veya çalışanınızın resmi bir toplantıda söylediği hiçbir şey, ikinize de sürpriz olmamalı.

İyi tasarlanmış bir performans değerlendirme sistemi, olağanüstü deneyimleri gerçekleştirdiği zamanki belgelere (ve meydana geldikleri zamanın çalışanlarına) dayandıran bir süreçten oluşur. En geleneksel yapıda, genellikle çalışanın işe alınma tarihinin yıldönümünde ve üç aylık ek toplantılarla birlikte yıllık bir inceleme yapılır. Bazı şirketler maaş ve performansı aynı anda değerlendirirken, bazıları da bunları birbirinden ayırır. Şirketinizin politikalarını bildiğinizden emin olun; hatalarınız diğerlerinin geliri mal olabilir.

YAPI TUTARLI OLMALIDIR

Çoğu zaman, şirketinizin yapısı dahilinde, tutarlı ve sapma yapmaksızın davranmanız sizin için daha iyi olacaktır. Bu, performans değerlendirmenizin bir kâbusa dönüşme ihtimalini önler ya da hiç değilse en aza indirir. Ayrıca çoğu yönetici kötü adamı oynamayı sevmez. Performans değerlendirme sistemi, bakış açınızı sunmanız veya pozisyonunuzu savunmanız için gereken kanıtları öncesinde size sunar. Resmi bir performans değerlendirme yapısı gerçekten herkese yarar ve koruma sağlar.

Bazı yöneticiler evrak işlerinden nefret eder ancak bu, performans değerlendirmesi gibi yapısal prosedürleri geçiştirebilecekleri anlamına gelmez. Beverly'nin durumuna bir göz atalım.

Evrak işlerinin neden gerekli olduğu önemli değildi; Beverly bu tür işlerden nefret ediyor ve neredeyse her ne pahasına olursa olsun bunları yapmaktan kaçınıyordu. Çalışanlar genellikle onun bu tutumuna hayrandı; bu sayede onu asi olarak konumlandırıyor ve üst yönetimden ziyade kendilerinden biri gibi görüyorlardı. Clarence bu çalışanlardan biriydi. Beverly'ye rapor verdiği iki yıl boyunca, hakkında tek bir performans değerlendirmesi yapılmamıştı. Bunun sonucunda daha az çalışmıyordu; hatta işine çok fazla zaman ve çaba harcıyordu. Tabii ki bu dönemde Clarence herhangi bir zam almadı çünkü şirket zammı performansla ilişkilendiriyordu. Fakat Clarence bunu pek umursamıyordu; zaten yüksek maaş alıyordu ve biliyordu ki, zam alması sadece Beverly'nin ağzından çıkacak bir iki güzel kelimeye bakıyordu.

Beverly'den bunu istemek üzere etrafında dolanmaya başlamadan önce, şirket yeni politika ve prosedürler edindi; artık Beverly her çalışanı için resmi performans değerlendirmesi yapmak zorundaydı. Böylece Clarence, Beverly'nin performansından pek de hoşnut olmadığını öğrenmiş oldu. Beverly, Clarence'ın sorumluluk alanlarında sorunlar fark etmiş ve Clarence'tan bunlarla ilgili bir iyileştirme planı sunmasını istemişti. Resmi performans değerlendirmesindeki nispeten düşük notlarından ötürü Clarence vasat bir zam aldı. İhanete uğramış ve sırtından bıçaklanmış hissediyordu. Evet, bazı şeylerde kendi kendine çelme taktığını düşünüyordu ancak bu gerçekten de onun hatası değildi çünkü hiç kimse (Beverly bile) ona yanlış yolda olduğunu söylememişti. Clarence bir şikâyetle bulundu.

PERFORMANS DEĞERLENDİRME NOTLARINIZI ÇALIŞANLARINIZA SUNUN

Birçok yönetici için, performans değerlendirme sonuçlarını çalışanla paylaşmak, değerlendirmeyi yapmaktan daha zordur. Ne

kadar objektif olursanız olun, duygular vardır. İnsanlar kendileri hakkında iyi şeyler duymaktan hoşlanır ve bir şeyleri geliştirmeleri gerektiğini duydukları an eleştirildiklerini düşünürler. Yorumlarınızı sunma şekliniz, çalışanın kendi performansı ile ilgili algılarını ve söyledikleriniz hakkındaki duygularını şekillendirmeye yönelik sizin seçeceğiniz bir yoldur.

“Kurum kültürü önemlidir. Yönetimin çalışanlarına nasıl muamele ettiği –iyi ya da kötü– her şeyi etkiler.”

—Simon Sinek, iş danışmanı

Performans değerlendirme toplantınızı planlayın, böylece sorular ve kaygıları ele almak için bolca zamanınız olur. Toplantının başlangıcında temel kuralları belirleyin. “Size performans değerlendirmemi hangi kıstaslara göre yaptığımı anlatacağım ve ardından size bakış açınızı ve yorumlarınızı paylaşma fırsatı vereceğim. Beni bölmemenizi rica ediyorum ve söz veriyorum, ben de sizi bölmeyeceğim.”

Elinizdeki konulara odaklanın ve mümkün olduğunca konudan sapmayın. Yorumlarınızı desteklemek için gözlemlenebilir davranış örnekleri verin. Oraya çıkan sorunlarla ilgili daha fazla müzakere etmek gerekirse, bunları ele almak üzere başka bir toplantı planlayın. Not alın ve çalışanınızı da aynısını yapmaya teşvik edin. Çalışanınıza, değerlendirme dosyasına (farklı bir sayfada) kendi yorumlarını ekleme fırsatı verin.

Gelişmeleri mümkün olduğunca pozitif bir bakış açısından aktarın. “Rapor durumunu izlemek için bir sistem geliştirerek harika bir iş çıkardınız. İş akışınızı daha verimli hale getirmek için düzenleyebileceğiniz bazı yöntemlere bir göz atalım.” Eğer verilecek kötü haberler varsa, çalışanınız bundan haberdar olmalı ya da en

azından bir sorun olduğuna dair şüphe duymalıdır. Sorunu doğrudan dile getirin ve öncesinde ne tür bir eylemde bulunacağınızı düşünün. Toplantıyı bir iyileştirme planıyla sonuçlandırın; bu, performans eksiklerini düzeltmeye ya da kişinin kariyer hedeflerine doğru yol almasına yardımcı olabilir.

PERFORMANS SORUNLARINI BELİRLEYİN

Davranışa Odaklanın

Bir performans değerlendirmesi, çalışanın hem başarılarını hem de iyileştirmesi gereken alanları kapsamalıdır. Tekrar belirtmek gerekirse, iyi ya da kötü, performans değerlendirme toplantısında söylediğiniz hiçbir şey çalışana sürpriz olmamalıdır. Yönetici olarak, çalışanlarınızla sürekli etkileşimde olmalı ve onları performans eksikliklerinden haberdar etmelisiniz.

Her şeyi dostça halletmek isteyebilirsiniz; ancak bu sıradan bir sohbet değil. Görmeniz gereken geri dönüşün başlangıcı olmasını umduğunuz bir toplantı, çalışan için sona doğru atılan ilk adım olabilir. Toplantınızı mahremiyeti koruyabileceğiniz bir yerde yapın. Ofisiniz bir çalışma bölmesi değil de kapısı ve duvarları olan bir oda ise toplantı için uygun bir yerdir. Aksi takdirde, bir konferans salonu ya da başkasının ofisini kullanın.

Doğru Dengeyi Bulun

Performans değerlendirmesi yaparken, yöneticiler çalışanın yapması gereken iyileştirmelere odaklanma eğilimindedirler. Bu elbette şarttır. Ancak çalışanın yeteneklerini ve katkılarını kabul etmek ve daha önce gerçekleşmiş olan büyüme ve gelişmeyi tanımak da önemlidir.

Performans değerlendirme toplantısına, net bir yazılı gündem ile gelin. Üzerine konuşmayı düşündüğünüz sorunların belgelerini; notlar, e-posta kopyaları, yeniden yapılanması gereken işler ya da alakalı diğer kanıtları beraberinizde getirin. İhtiyatlı olun, kanıtlarınız bir klasörde olsun. Son olarak, en azından genel olarak çalışanın durumu düzeltmek için ne yapmasını istediğinizi bilin.

BELİRLİ VE GÖZLEMLENEBİLİR DAVRANIŞLARA ODAKLANIN

Bir olayı gözlemlemediğiniz takdirde, o olayla ilgili gerçekten konuşamazsınız. Bu toplantı, hisler veya şüphelerle ilgili değil; performans sorunları yaratacak olan somut eylemler ve davranışlar (yapılmayan veya yanlış yapılan işler, uygunsuz e-postalar vb.) ile ilgilidir. Çalışana gerçek örnekler verin:

- “Bu, Robinson hesabıyla ilgili alacak hesabına gönderdiğiniz not. Bakiyeler yanlış; ayrıca hatalı bir şekilde, hesabı vadesi geçmiş olarak işaretlemiştiniz.”
- “Diğer departmanlardan, e-posta ile ilettiğiniz şakalarla ilgili şikâyetler aldım. İşte insanların bana verdiği mesajların kopyaları.”
- “Parçaların üretimiyle ilgili zaman çizelgeleri oluşturduğumuzda, bunun makul olduğunu kabul ettiniz. Her hafta sizinle görüştüğümde, her şeyin kontrol altında olduğunu söylediniz. Parça prototipi, zaman çizelgesinde belirtildiği üzere tam altı hafta önce üretilmiş olmalıydı ancak şu an üretime bile gitmemiş gözüküyor.”

Sorun belirsiz olduğunda ne yaparsınız? Örneğin, kötü bir tutum gibi. Sorunun temelinde yatanın kötü bir tutum olduğunu düşünebilirsiniz ve bu gerçekten böyle olabilir. Ama yine de somut kanıtlara ihtiyacınız vardır ve genellikle iş arkadaşlarına bağırarak, başkalarına kötü davranmak, geç gelmek ve erken ayrılmak gibi pek çok şey kanıt olarak kullanılabilir. Tekrar belirtmek gerekirse, açık olun ve örnekler verin.

Diğer çalışanlara, sorunlu çalışanla konuşurken adlarını kullanarak kullanamayacağınızı sormadıkça, isimlerini kullanmayın. Sizinle birlikte odadaki çalışana ve kişiliklerden ziyade davranışlara odaklanın. Ne tür davranışların sorun olduğunu açıklayın ki, karşı

tarafıa aynı anlayıřa sahip olduėunuzdan olun. (Aynı anlayıřa sahip olmak, aynı fikirde olmanız gerektiėi anlamına gelmez.)

ALIřANINIZIN BAKIř AISINI DİNLEYİN

Yöneticileri performanslarını deėerlendirdiėinde, çoėu alıřan řařkınlıėa uğrar. Açık ve net bir iletiřim sürdürdüğünüzde bile, alıřan durumu ciddi veya sorunlu olarak algılamayabilir. alıřanın açıklamalarını deėersiz bahaneler olarak reddetmeden önce, bakıř aısını duymak için ona řans vermeniz gerekir. alıřanınızı bölmeden dinleyin. Not almak isterseniz, bunu dikkat çekmeden yapabilirsiniz. Yargılamadan ve alıřanın algılarına karřı koymadan dinleyin.

Bazen ekipteki veya departmandaki sorunlar, alıřanın kısmen de olsa görevlerini yerine getirmesine engel olabilir. Eski bilgisayar donanımları, yetersiz kadro, verimsiz prosedürler ve diėer birçok faktör meřru engeller olabilir. Bazen alıřan belirli bir iři nasıl yapacaėını veya bir prosedürde nasıl adım atacaėını ve kimden yardım istemesi gerektiėini bilemeyebilir ya da yardım istemeye korkabilir. Bu gibi durumlar söz konusu olduėunda, durumu düzeltmek sizin sorumluluėunuzdadır. Engelleri kaldıramıyorsanız, alıřanı sorumlu tutmak gerçekten adil veya makul deėildir. Beklentilerinizi veya alıřanın iř sorumluluklarını deėiřtirmeniz gerekebilir.

Bireysel Çözümler Arayın

Bir alıřanın elde tutulmaya deėer olması halinde, ikiniz için de iře yarayacak çözümler bulmak için zaman ve enerji harcamaya deėer. Sınıf dersleri veya atölye alıřmaları yoluyla ek eėitim, daha deneyimli bir alıřanla bire bir ders alma, online veya video eėitimi, staj gibi etkili, verimli ve hatta biraz eėlenceli görünen ne varsa deneyebilirsiniz.

PERFORMANS KOÇLUĞU

İşle İlgili Davranış Geliştirme

Çalışma ortamı bağlamında koçluktan bahsettiğimizde, performans sorunlarını konuşmak üzere bir çalışanla resmi olarak görüşme ve bu görüşmenin belgelenme sürecini ele alıyoruz. Burada bahsedilen danışmanlık, kişiyi rahatsız eden şeyi açığa çıkarmak üzerine değildir. Siz bir terapist değil, bir yöneticisiniz. Psikolojik sorunları olduğunu düşünüyor olsanız bile, onları çözemezsiniz. Sizin göreviniz bu çalışana, "Performansınla ilgili görüşmemiz gereken sorunlar var," demektir. İşin aslı, çalışanın işle ilgili sorunlarını geliştirmek istiyorsunuzdur. Bu, onun kişisel sorunlarını da çözüyorsa harika. Ancak birincil amacınız bu değil.

Uzaktan Sempati

Çalışanınız evde eşiyle, çocuklarıyla, anne babasıyla ya da sağlığıyla ilgili sorunlar yaşıyorsa, sempati duyabilir ve kulak verebilirsiniz ancak bu alanlara girmemelisiniz. Çalışanın dışarıdan yardım almasını tavsiye edin. Şirketiniz bir çalışan yardım programı sunuyorsa, çalışanınıza referans olun. Sorun madde bağımlılığı ile ilgiliyse, çoğu iş kanunu şirketlerin test, zorunlu danışmanlık ve işe geri dönüş anlaşmaları için belirli prosedürleri izlemelerini gerektirir. Şirketinizin politikalarını ve prosedürlerini takip ettiğinizden emin olun.

Bu yaklaşım acımasız görünebilir. Siz bu çalışana yalnızca bir çalışma birimi olarak değil, bir insan olarak gerçekten önem veren şefkatli bir insansınız. Çalışanınızın değiştirmesini istediğiniz davranışlara (gerektiği gibi) odaklanırken, kalıcı değişimin, yalnızca altta yatan sorunları ortaya çıkardığınızda ve ele aldığınızda geleceğine inanıyor olabilirsiniz. Ama bu sizin göreviniz değil. Terapist (ve hatta arkadaş) gibi davranmak, sizi ve şirketinizi zora sokabilir.

Bu gerçekten hassas ve siz farkına bile varmadan kontrolden çıkabilecek bir dengedir.

Çalışan işlerini sekteye uğratan faktörleri belirlediğinde, bu endişeleri gidermek için bir plan ve çalışanınıza konuyla ilgili çözümlerle geri döneceğiniz bir zaman belirleyin. Her çalışanın kendine özgü bir çalışma tarzı olduğu gibi, iş performansını geliştirmek için de kendine özgü ihtiyaçları vardır. Bunun ciddi bir mesele olduğunu ve durumu düzeltmek için bir yapı oluşturduğunuzu belirtmek önemlidir. Çalışanın da katkıda bulunmasına izin vermelisiniz. Koçluk toplantısı sona erdiğinde, her ikiniz de oradan saygın ve özgüvenli bir şekilde ayrılıyor olmalısınız. Sonuçta çalışanınız gerçekten bazı şeyleri geliştirmeyi herkesten daha çok istiyor.

KANITLAR DOSTUNUZDUR

Toplantı sırasında not tutmanızda sakınca yoktur; hatta çalışanınızdan da not tutmasını isteyin. Not tutun ya da tutmayın, toplantı sonrası (çalışan oradan ayrıldıktan sonra) toplantıda neler konuşulduğuna dair kısa bir hatırlatma yazısı yazmak için bir on veya on beş dakikanızı daha ayırın. Aşağıdakileri yaptığınızdan emin olun:

- Hangi özel örnekleri kullandığınızı ve çalışanın bunlara nasıl tepki verdiğini not edin.
- Üzerinde anlaşmaya vardığınız iyileştirme planının ayrıntılarını ve ilerlemeyi izlemek için gerekli olacak adımları not edin.
- Çalışanların üretkenliklerini etkilediğini hissettikleri faktörleri ve çalışanları ilgilendiren meselelerin ele alınmasına yönelik planlarınızı not edin.

Düşüncelerinizi yazmaya başlamadan önce, ağzınızdan çıkan sözlerin birkaç ay ya da yıl sonra kulağa nasıl geleceğini de göz önünde bulundurun. Yorumlarınızın doğru olduğundan emin olun ve toplantınızla aynı somut odağı koruyun. Yasalar ülkeler arasında

değişiklik gösterir ancak birçok mahkemede öylesine tuttuğunuz notlar da dahil olmak üzere herhangi bir yazılı materyal delil olarak istenebilir. Nelerin kanıt olarak kullanılabileceğiyle alakalı şüpheleriniz veya endişeleriniz varsa, şirketinizin insan kaynakları veya hukuk departmanına danışın. Temel bilgilere sahip olmanızın bir zararı olmayacaktır. Bir ön büro müdürü olarak, bu gibi konular söz konusu olduğunda sorumluluğunuz sınırlı olabilir. Bununla birlikte, yönetim hiyerarşisinde yukarı doğru ilerlerken daha fazla detay öğrenmelisiniz. Bu özellikle küçük şirketler için geçerlidir çünkü buralarda orta seviye yöneticiler tüm insan kaynakları fonksiyonlarından sorumlu tutulabilirler.

Belgeleme En İyi Korumadır

Birçok yönetici, olumsuz performans raporu yazmak konusunda temkinli davranır çünkü yazdıklarının dönüp dolaşıp mahkemede karşısına çıkacağından korkarlar. Bununla birlikte, iş hukuku konusunda uzmanlaşmış avukatlar genellikle belgelerin bir şirketin anlamsız davalara karşı en iyi güvencesi olduğuna inanmaktadır. Yazılı iş tanımları ve performans değerlendirmeleri prosedür açısından tutarlılık sağlar. Sorun yaratması muhtemel olan kanıt niteliğindeki belgeler, yalnızca belirli bir eylemi gerçekleştirmek üzere hazırlanmış olanlardır. Belgeleme kararları desteklemeli, onları oluşturmamalıdır.

Belgeleme iyi bir alışkanlıktır. Resmi belgeler, sizin ve şirketinizin performans sorunlarını çözme konusundaki tutarlılığını gösterebilir ve çalışanın değişmesine ve gelişmesine yardımcı olma çabalarınızın reddedilemez kanıtlarını sunabilir. Sağlam belgeler, özellikle yönetici ve çalışanın tarihli kopyalar imzalamış olmaları durumunda, çoğunlukla davadan feragate yol açar. Bu, hatıralar soluklaştığında yoldan saptığınıza yönelik suçlamalara karşı sizi ve şirketinizi korur. Şirketinize bağlı olarak, belgeleme bir tavsiyeden

daha fazlası; mesela şirket politikası olabilir. Çoğu şirketin yöneticilerin takip etmesi için yazılı kuralları ve prosedürleri vardır.

BİR GELİŞİM PLANI ÜZERİNDE UZLAŞIN

Kaygılarınızı paylaştıktan ve çalışanın bakış açısını dinledikten sonra, şimdi artık harekete geçme zamanı. Sorunları belirlemek görevinizin ilk yarısı, çözümleri belirlemek ikincisidir. Çalışanın bir gelişim planı geliştirmeye katkıda bulunmasını istediğiniz gibi, planın sizin ve şirket için önemli hedeflere yönelik olduğundan da emin olmak istersiniz. Her gelişim planı üç temel unsur içermelidir:

- **İyileştirilmesini istediğiniz konularla ilgili özel hedefler belirleyin ve açıklamalarda bulunun:** “Bu departmandan çıkan notlarda yazım hataları bulunmayacak.”
- **Belirttiğiniz iyileştirmelerin gerçekleşmesi için atılacak adımları belirleyin:** “Yazım denetleyicisini herhangi bir belgeyi kaydetmeden veya yazdırmadan hemen önce çalıştırmanızı istiyorum. Önümüzdeki iki hafta boyunca, saat 11 ve saat 15’te sizinle oturup tüm notları gözden geçirmek istiyorum. Varsa hataları birlikte düzelteceğiz.”
- **Performans ölçme ve iyileştirme için özel yöntemler belirleyin:** “Size gösterdiğim bu notlar üzerinde yazım denetimi yaptım ve her birinde en az yedi hata vardı. Bir hafta sonunda, birlikte incelediğimiz notların her birinde üçten daha az hata; iki haftanın sonunda ise birlikte incelediğimiz her notun hatasız olmasını istiyorum. Gelişiminizi konuşmak için iki hafta sonra tekrar görüşeceğiz.”

Mevcut sorun türlerine ve çalışanın iş görevlerinin ne kadar karmaşık olduğuna bağlı olarak, gelişim planınız birkaç madde işareti, birkaç sayfa beklenti ve direktiflerden oluşabilir. Gelişim planlarının çoğu, ilerlemenin gözden geçirilmesi ve uygun revizyonların yapılması için belirli aralıklarla görüşmek için sözleşildiğinde en iyi şekilde çalışır. Çalışanın birden fazla sorunu olması

durumunda, ek planlar oluşturmanız gerekebilir. Plan nasıl şekil alırsa alsın, bunu yazıya dökün. Sonunda şöyle bir cümle kullanın: “Gelişim planını anlıyor ve ilerlemek için bu planı uygulamayı kabul ediyorum.” Ardından tarihi yazın ve imzanızı atın, çalışanınızın da imzasını alın. Her birinizde bir kopya bulunsun.

ZAMANINDA TAKİP

Çalışanın bilgi ve becerisi arttıkça, performansı sürekli olarak gelişir. Hiçbir çalışanın performansı maksimumda değildir. Şirketiniz yılda yalnızca bir iki kez resmi değerlendirme toplantıları yapmasına rağmen, değişiklik (bir sorunu düzeltmek veya büyümeyi teşvik etmek için) düzenli takip ve izleme gerektirir. Nasıl takipte kalacağınızı değerlendirme toplantısı sırasında ya da bunu takip eden bir sonraki toplantıda belirleyebilirsiniz. Çalışanın yükümlülükleri ve taahhütleri nelerdir? Sizininki neler? Çalışan, öncelikleri belirlemekle mi yükümlü, yoksa belirlenmiş öncelikler konusunda sizi temsil etmekle mi? Gelişim planının aşağıdakileri kapsadığından emin olun:

- Çalışanın gelişimini değerlendirmek için düzenli toplantılar takvimi
- Önerilen iyileştirme çalışmaları
- Her takip toplantısının neleri kapsayacağına ve çalışanın toplantıya ne getirmesi gerektiğine dair net beklentiler
- Tam olarak hangi gelişmeleri görmeyi beklediğiniz ve hangi durumda memnun kalacağınız
- İlerleme kat edememenin sonuçları

Çalışanınızın değerlendirme toplantısında endişelerini dile getirmesi durumunda, ona en geç ne zaman yanıt alabileceğini belirtin. Yönetici olarak, hem istenen davranış değişiklikleri açısından hem de değişiklikleri izlemek veya onaylamak için toplantılar sırasında takiplerin yapıldığından emin olmak sizin sorumluluğunuzdadır. Eğer bazı şeyler takip edecek kadar umurunuzda değilse, çalışanınız neden önemsesin ki?

ESKİ ÇALIŞANLARI YÖNETME

Tanıdığınız İnsanlar

Yönetici pozisyonuna terfi etmek heyecan vericidir. Kendinizle ve başarılarınızla gurur duyarsınız ve haklısınızdır çünkü bu merdivenleri çıkmak için çok çalıştınız. Doğal olarak, heyecanınızı iş arkadaşlarınızla paylaşmak için sabırsızlanırsınız. Onlar ise muhtemelen sizinle gurur duyarlar, ne de olsa sizin terfiiniz onların da bir şansları olduğuna dair gerçek bir kanıt. Siz olasılıkları ve potansiyeli temsil edersiniz. Ama onlar artık sizin iş arkadaşlarınız değiller. Arkadaşlarınız olarak kalıp kalmamaları da çok sayıda değişkene bağlıdır.

Adil Terfi

Bir kuruluşun terfi politikaları ne kadar net ve herkes bu politikaları ne kadar tutarlı bir şekilde takip ediyor ise, insanlar yapılan terfileri genel olarak o kadar adil olarak algılar. Terfi için sizinle rekabet edenler, kendileri terfi edemedikleri için hayal kırıklığına uğrayabilirler ancak yine de yeni rolünüzde sizi desteklerler.

Bugün pazartesi sabahı, müdür olarak ilk gününüz. Yıllarca boş boş dolanan insanlarla birlikte çalıştınız. Ancak onlar artık iş arkadaşlarınız değil. Siz yükseldiniz ve onlar geride kaldı. Eski iş arkadaşlarınız artık size rapor veriyor ve sizi test etmek için sabırsızlanıyorlar. Tabii ki kötü niyetli değiller, en azından çoğu değil. Ancak artık günlük rutin işlerden müşteri krizlerine, sorun çözümlere kadar tüm cevaplar ve eylemler için size bağlılar. Günlük görevlerden performans derecelendirmelerine ve iş güvenliğine kadar, gelecekları sizin elinizde. Bunu sizden daha çok iyi biliyorlar!

Rütbeye ve Yapıya Saygı

ABD ordusu, farklı rütbeler (örneğin subaylar ile erler) arasında arkadaşlığı uzun süredir yasaklamış bulunuyor. Askeri birlik unsurları arasındaki etkileşim ve hatta yakınlık en üst performans için şart olsa da, askeri bakış açısına göre otorite ve performansı baltalıyor. Ordu, tüm personelin rütbeye ve askeri yönetim yapısına saygı duymasını bekler ve talep eder.

Bildiklerinizi Kullanın

Çalışma grubunuzda terfi alan kişi olmak, bir yönetici olarak karşılaşacağınız en büyük zorluklardan olabilir. Temel avantajınız bu insanları zaten tanımanızdır. İşyerinde ve yaptıkları işi yönlendiren ve düzenleyen yönetim stilleri hakkında neleri sevdiklerini ve neleri sevmediklerini bilirsiniz. Siz de neyi sevip sevmediğinizi biliyorsunuz. Departmanınızdaki çalışanların bir yöneticiden ne gibi değişiklikler istediğini ve beklediğini de biliyorsunuz. Bu bilgileri, yeni rolünüzde iyi bir başlangıç yapmak için kullanabilirsiniz. Aşağıdaki kurallar, ekibin çalışanı pozisyonundan yöneticisi pozisyonuna geçmenizde size yardımcı olabilir:

- Anında ve dramatik değişiklikler yapma eğilimine karşı çıkın. Bir şeyleri değiştirmeniz gerektiğiyle ilgili üst yönetiminizden bir talimat yoksa, sınırın ötesinde yürümenin nasıl bir his olduğunu anlayana kadar plana sadık kalın. Yeni rolünüzün bakış açınızı genişletmesi ve netleştirmesi için zamana ihtiyacınız var.
- Mevcut prosedürleri ve uygulamaları gözden geçirin. Çalışanlarla bire bir ya da küçük gruplar halinde görüşerek nelerin yolunda gittiğini, nelerin gitmediğini ve bunların nedenini sorun. Hangi değişiklikleri görmek istediklerini sorun ve çalışmaya odaklanın. Not alın.

- Her seferinde tek bir şeyi gözden geçirin. Bazen küçük bir değişiklik çok büyük bir fark yaratır. Bir tür ölçüm sistemi içeren planlı bir yaklaşım kullanın. Mümkün olduğunca çalışanlarınızın önerilerini dinleyin.
- Çalışanlarınızın katkılarını kabul edin. Tüm iş görevleri bir çeşit işbirliği ve sinerji, yani takım çalışması gerektirir. Üst yönetim, iyi bir ekibin yalnızca iyi bir takım liderinin öncülüğünde ortaya çıkacağını bilir.

Ekip arkadaşlığından ekip liderliğine yükselmek nadiren pürüzsüz gerçekleşir. Eski iş arkadaşlarınız, şimdiki çalışanlarınız, onlara görev verdikçe ve iş performanslarını değerlendirdikçe size karşı kızgınlık hissederler. Aşağıdakilerden bir veya daha fazla şekilde tepki verebilirler:

- **Pasif-agresif davranış:** Söylediklerinizle hemfikir gibi görünürler ancak gerçekte çabalarınızı yok sayarlar. Onlara ne yapmaları gerektiğini söylediğinizde, yalnızca ve tam olarak onu yaparlar; problemler çıkması durumunda veya belirli bir yaklaşımın işe yaramayacağını bilmeleri halinde bunu sizinle paylaşmazlar.
- **Samimi öfke:** Mutsuz eski iş arkadaşlarınız sizinle zıtllaşırlar ya da size soğuk davranırlar.
- **Sabotaj:** Bir veya daha fazla çalışan dosyalarını ya da telefon mesajlarını imha edebilir.
- **Başkaldırır ve iş yapmayı reddederler.**

Bu davranışlar üstü kapalı veya açık şekilde olabilir ve bunlarla başa çıkmanın tek bir yolu yoktur. En etkili yaklaşım, her fail ile ayrı ayrı konuşmaktır. İnsanlara zihinlerinde ne olduğunu söyleme fırsatı vererek şikâyetlerin çoğunu çözebilirsiniz. Bunu özel olarak yapmak önemlidir. Konuşmaya başlamadan önce kişiyi dinleyin.

Unutmayın, duyduklarınızın çoğu duygusal bir temelden geliyor. Toplantıda işe odaklanmak için neyin gerekli olduğunu söyleyin ancak karşınızdakine de söz hakkı verin.

Hızlı ve Disiplinli Olun

Disiplinle ilgili konularda tembellik etmeyin. Çalışanınız şirket politikasını, etik standartları ve hatta yasaları ihlal ederek sizi test ediyorsa, derhal ve uygun bir önlem almalısınız. Bunu yapamamanız durumunda otoriteniz sarsılır ve en kötüsü suçlu siz olursunuz.

Konuşma sırası size geldiğinde, karşınızdaki kişinin duygularını anladığınızı belirtin ve görüşmeyi işe taşıyın. Ona işbirliği içinde olduğunuzu hissettirin. Terfi ettiğiniz için özür dilemeyin, kendinizi kötü hissetmeniz için hiçbir neden yok. “Bu terfii almayı umduğumu biliyorum, Frank. Uzun zamandır buradasın ve çok iyi fikirlerin var. Benim de bazı fikirlerim var ve önümüzdeki birkaç ay boyunca bölümümüzün prosedürlerini ve gidişatını tartışmak için sizinle ve diğerleriyle buluşmayı dört gözle bekliyorum.”

Davranış ciddi bir suç teşkil ettiğinde –şirket politikasını ihlal ettiğinde, müşteri ilişkilerini tehlikeye attığında veya insanları riske soktuğunda– şirketinizin disiplin politikalarını uygulamaktan başka seçeneğiniz yoktur. Yeni bir yönetici olduğunuz için, en azından patronunuzu ve muhtemelen insan kaynakları departmanınızdan bir temsilciyi olaya dahil etmek isteyebilirsiniz. Şirketiniz, sözleşmelere ve iş ilişkilerine (sendikalar gibi) bağlı olarak başka süreçler şart koşabilir.

ÖFKELİ ÇALIŞANLAR, ÖFKELİ YÖNETİCİLER

Temel Sorunları Bulma

İşyerlerinde öfke yaygındır. İnsanlar diğer insanlara, koşullara ve durumlara öfkelenirler. Korkmuş, üzgün, tehdit altında, güvensiz, hayal kırıklığına uğramış hissettiğimizde, yani her şey kontrolümüz dışındayken öfkeleniriz. Başka çabalar sonuç almakta başarılı olmadığı zaman öfkeyle bir sonuç alınabilir ama bu da öfkelenen kişinin bir şeyler üzerinde gerçek bir kontrole sahip olduğu yanılgısına yol açar. Öfke, karşınızdakiler için hiç de hoş değildir, bu yüzden insanlar bu rahatsızlıklarına son vermek için ne gerekiyorsa yaparlar; bu da genellikle kızgın olana istediğini vererek onun gönlünü almak demektir.

Öfke Ne Zaman Tehlikelidir?

Diğerleri, kişinin öfkesini ifade şekline göre tehdit edildiklerini hissettiğinde öfke tehlikeli hale gelmiş demektir. Bu tür ifadeler arasında doğrudan veya dolaylı tehditler, bağırımlar ve eşyaları çarpma veya fırlatma ve fiziksel hareketler veya temas gibi eylemler bulunabilir.

BARDAĞI TAŞIRAN SON DAMLA

Herkes yanlış zamanlarda, yanlış nedenlerle, yanlış insanlara sinirlenir. Çoğu insan için öfke ifadesi, artık kontrol edemedikleri duyguların doruk noktasını temsil eder. Bununla birlikte, onları en uç noktalara getiren gerçek olay, çoğu zaman kızgın olmalarının nedenleriyle ilgili bile olmayan küçük bir şeydir. Yönetici olarak sizin için zorluk, temel sorunları tanımlamak ve ortaya çıkarmaktır. İşte bir örnek:

Muhasebe departmanında idari asistan olan Carolyn, ödeme sorumlusu Stephen mola odasında kahvenin bitmiş olduğunu söylemek için masasında durduğunda ona çok öfkelenir ve "Kendi kahveni kendin getirsene!" diye bağırır. "Markete gidip kahve alan bir tek ben değilim herhalde. Bunu düşünmek için diploma sahibi olmanız gerekiyor! Gidip kendin al gel!" diye devam eder.

Bölüm müdürü John, Carolyn'ın bağırıldığını duyup neler olup bittiğini görmek için ofisine gelir. Birlikte yürüyüşe çıkmayı teklif eder. Binanın dışına çıktıklarında, ona ne olduğunu sorar. Carolyn hâlâ heyecanlı bir şekilde, öfkesini dile getirir ve departmandaki herkesin kahve almanın tek başına onun sorumluluğu olduğuna inandığından bahseder. "Ben kahve bile içmiyorum!" der. "İş tanımımnda hiçbir yerde kahve almanın benim işim olduğu yazmıyor! Kimse benim yaptığım hiçbir şeyi fark etmiyor ama kahve bittiğinde herkes bana koşuyor!" diye devam eder.

John kahve satın almanın Carolyn'ın işi olmadığını hemen kabul eder. Hiç kimse için bir iş sorumluluğu bile değildir bu. Carolyn bir zamanlar bunu yapmaya istekliydi ancak bu, kesinlikle işinin bir parçası değildi. John, Carolyn'e kahve içenlere kendi aralarında kahveyi kimin alacağına karar vermelerini isteyen bir not göndereceğini söyler.

Yürüdükleri ve konuştukları sırada, John Carolyn'ın üç yıl önce işe başladığı zaman işin ona vaat ettiğini düşündüğü fırsatları aslında vermediğini düşündüğü için çok öfkeli olduğunu anlar.

Kariyer planlamasında, bu zamana kadar bir muhasebe memuru olması gerekiyordu; oysa o hâlâ kahve almak için markete giden bir yönetici asistanıydı. "Ben de en az diğer görevliler kadar ve muhtemelen daha fazla şey biliyorum ama kimse onların ifadelerini ve kayıtlarını benim düzelttiğimi fark etmiyor," der. "Son altı ay içinde üç kez pozisyon açıldı ancak her seferinde başka birini seçtiniz."

John, bölümün başvuru sahiplerini taramak için eğitim gereksinimlerinin filtrelendiğini ve Carolyn'ın gerekli olan herhangi bir lisans derecesine sahip olmadığını açıklar. Departman ve işleyişle ilgili bilgi birikiminin olduğunu kabul eder ve Carolyn'ın iletişim alanındaki derecesini karşılamak için eğitim gereksinimlerini esnetmenin bir yolu olup olmadığını görmek için insan kaynakları ile görüşeceğini söyler. İş ilanları ilk yayınlandığında onunla konuşmaya gelseydi, insan kaynakları ile konuşabilirdi. Ayrıca şu an boş pozisyon yok. John ve Carolyn, John'un insan kaynakları ile neler görüştüğünü konuşmak için bir hafta içinde tekrar buluşmaya karar verirler.

Carolyn değersiz olduğunu ve terfi konusunda göz ardı edildiğini hissediyordu. Tüm bunlar, istediği pozisyon için gerçekten yeteri kadar nitelikli olup olmadığı konusunda insanlarda şüphe uyandırıyor; kimse onun ne kadar iyi olduğunu fark etmiyorsa, belki de o kadar iyi değildi. Bu yüzden John'un ve başkalarının çalışmalarını ve yeteneklerini fark etmeleri için daha fazla çabaladı: Teslim ettikleri evrak işlerinde eksikleri olan insanların masalarına hatırlatma notları bırakıyor, departman prosedürleri ve muhasebe meseleleri hakkındaki tartışmalara katılıyordu. Bu girişimlerinin hiç kimse tarafından fark edilmemesi, onu hem hayal kırıklığına uğrattı hem de kendinden şüphe duymasına neden oluyordu.

Durumu Yatıştırmak

Carolyn'ın yöneticisi olarak John, Carolyn'ın kariyer hedeflerini daha iyi anlayabilmeliydi. Kariyer planlama, şirketin performans standartlarının ve değerlendirme sürecinin önemli bir parçasıydı. Her çalışan, belirtilen amaç ve hedeflere yönelik ilerlemeyi gözden geçirmek için her altı ayda bir yöneticisi ile bir araya gelirdi. Carolyn bu toplantılarda kendini gösterememiş olsa dahi, John, en azından mesleği sırasında ve kariyeri boyunca neler yapmayı

umduğunu anladığından emin olmak için onu konuşmaya ikna etmeliydi. Carolyn kriz moduna geçtiğinde, John hızlı ve uygun şekilde tepki gösterdi:

- Carolyn'ı ortamdan uzaklaştırdı. Eğer biri diğer insanların önünde öfkeden kendini kaybediyorsa, o kişinin saygınlığını yitirmeden sakinleşmesi neredeyse imkânsızdır. Hayal kırıklığı ve korku, öfkeyi ateşleyen temel duygular arasında olduğu için patlama modunda olan biri teslim olmayacaktır. Öfkeli birini bulunduğu yerden uzaklaştırmak, kişinin öfkeli olmaya devam etme ihtiyacını ortadan kaldırır. Ayrıca kişinin soğukkanlılığını ve saygınlığını yeniden kazanması için bir fırsat sağlar.
- John, Carolyn'e hissettiklerinde haklılık payı olduğu konusunda katılıyordu. Bu onların aynı tarafta olması anlamına geliyor ve birlikte kabul edilebilir bir çözüme doğru çalışmak için ortak bir zemin oluştuyordu.
- John, sorunlara odaklanmış durumdaydı. Carolyn'ın davranışlarını desteklemedi ama onu eleştirmede de. Tartışmanın somut bir hal almasını sağladı: Carolyn'ın terfi edilmemiş olmak konusundaki hayal kırıklığı ve öfkesinden, onun çabalarını engelleyen şirket politikalarından bahsetti ve bunlara yönelik çözümler sundu.
- Tartışmayı somut eylemlerle ve bir takip planıyla tamamladı. John, tutamayacağı sözler vermeden, Carolyn'a hayal kırıklığını gidermek için neler yapacağını anlatıp tekrar ne zaman görüşeceklerini söyledi.

Carolyn'ın öfkesinin elbette zavallı Stephen'la hiçbir ilgisi yoktu, Stephen'ın sorusu yalnızca Carolyn'ın hayal kırıklıklarının tetikleyicisi olmuştu.

ÖFKELİ YÖNETİCİLER

Öfkeli çalışanlar çoğu yönetici için önemli bir konu iken, öfkeli yöneticiler de çalışanlar için önemli bir konudur. Yöneticilerin tepeleri attığında, maalesef genellikle öfke sebebiyle tamamen alakasız bir konuda çalışanlara patlarlar. Yöneticiler de tıpkı çalışanlar gibi, bazen evdeki ya da özel hayatlarındaki herhangi bir sorunu işe taşırlar. Eşinizle veya çocuklarınızla kavga etmiş olmanız, güne somurtkan başlamanıza neden olabilir. İşe gitmek ve oradaki tüm baskılarla uğraşmak zorunda olduğunuzu bildiğiniz için, sakın kalmaya ve evde toparlanmaya çalışırsınız, böylece en azından huzurlu bir hisle evden ayrılabilirsiniz. Ancak işe gittiğinizde ve bir çalışanınız bastırdığınız duyguları tetikleyen bir şey söylediğinde ya da yaptığında, tüm hırsınızı tek suçu sadece yanlış zamanda yanlış yerde yanlış şeyler konuşmak olan o çalışandan çıkarırsınız.

Çalışan Destek Programının Yararları

Günümüz dünyasında, hem evde hem de işte birçok baskıyla karşılaşıyoruz. Şirketinizin çalışan destek programı, çalışanlar ve yöneticiler için iyi bir kaynak olabilir. Çoğu çalışan destek programı, insanların sorunlarına çözüm bulmalarına yardımcı olmak için kısa vadeli danışmanlık hizmeti sunar. Birçoğu da yöneticilere ve denetçilere danışmanlık hizmeti verir, işyeri konularında tavsiyelerde ve önerilerde bulunurlar. Bu tür müdahaleler, yöneticilerin stres ve buna neden olan faktörlerle başa çıkmalarına yardımcı olur ve ciddileşmeden sorunları giderebilir.

Yöneticilerin çalışanlara karşı kötü davranışları genellikle yanlışlarına kâr kalır; en azından onlar böyle olduğunu düşünürler. Kapıyı kapatıp istediklerini söyler ve paçayı kurtarabilirler; ama yalnızca kısa bir süreliğine. Ancak bir noktada yasal meseleler ortaya çıkar. Çalışanlar, yöneticilerinin ruh hallerini hızlıca okumayı öğrenirler. Yöneticiler evde sorun yaşıyor veya diğer bölümlerden ya

da üstlerinden baskı hissediyorsa, çalışanlar azarlanacaklarını ve nasihat dinleyeceklerini öngörebilirler. Bazıları ofis dışında bulunmalarını sağlayan projelerin ardına sığınır, bazıları da kendilerine kızmakla yetinir.

Öfkenin Kötüye Kullanımı

Bazen yöneticiler öfkeyi çalışanlarını şirkete düşman etmenin bir yolu olarak kullanırlar. Örneğin, bir yönetici şirketin gidişatından hoşlanmıyor olabilir ve bu nedenle çalışanlarını incitip onlara zarar vererek şirkete de zarar verebilmeyi umar. Bu herkesi kızdırır ve birlik olmaya iter. Her ne kadar çalışanlar olup bitenin farkında değillerse de, kaybedilen fırsatlar ve kötü şöhretler açısından sonuçlarına maruz kalacaklardır.

Bir yönetici kontrolü kaybettiğinde ve özellikle de çalışanlara karşı öfkesi açığa çıktığında, sonuçları şiddetli ve geniş kapsamlı olabilir. İçinizde yükselen ve bazı çalışanlara sıçrayacağını bildiğiniz kadar çok öfke duyduğunuzda, derin bir nefes alın ve kendinize aşağıdaki soruları sorun:

- Öfkemin nedeni bir çalışan mı?
- Eğer öyleyse, neden?
- Eğer öyle değilse, öfkemin sebebi kim ya da ne?
- Gerçekten kızgın mıyım yoksa hayal kırıklığına mı uğradım?
- Çalışan ya da ben, bu durumu düzeltmek için ne yapabiliriz?
- Sakin bir şekilde bu konu hakkında çalışanımla konuşabilir miyim?
- Bunu şimdi bir kenara koysam ve bununla daha sonra ilgilensem en kötü ne olabilir?

Çalışanınızla öfkelenmeden konuşamıyorsanız, başkasına bir şey söylemeden önce sakinleşmek için ne gerekiyorsa yapın.

Ardından, çalışanınıza yaklaşmadan önce, kendiniz için sorunu gördüğünüz gibi açıklayan, sonuç olarak ortaya çıkan olumsuz sonuçların neler olduğunu ve önerdiğiniz çözümleri anlatan bazı notlar hazırlayın. Sakin ve odaklanmış olmanıza yardımcı olmak için konuşmanızda bu “senaryoya” bağlı kalın (konuşurken notlarınıza bakmanız gerekse bile).

STRES YÖNETİMİ

İşyerinde stresin birçok nedeni vardır ve her bireyin kendine özgü tetikleyicileri olur. Genel olarak, işyeri stresi işte, evde veya her ikisinde yorgunluk ve rekabet taleplerinin bir sonucudur. Hepimiz yoğun hayatlar yaşıyoruz ve bu da bazen uzaklaşmamızı zorlaştırıyor.

Çoğu insan, çok uzun saatler boyunca ya da çok sıkı çalışmak zorunda kaldıklarında çok fazla stres yaşarlar çünkü çabalarının ve fedakârlıklarının karşılığında hiçbir şey alamayacaklarını düşünürler. Bazıları karşılığında para isterler (yani aslında daha fazla maaş almaları gerektiğine inanırlar) ama çoğunun istediği aslında takdir edilmektir. Para bir süre sonra çekiciliğini kaybeder ancak iyi yapılmış işler için söylenen övgüler hafızalardaki yerini uzun süre korur.

İşyerinde Stres, Evde Stres

İşyerinin ötesindeki yaşam da stresi artırır. Ev hayatımız olması gerektiği gibi olmadığında, ofis baskısı daha da kötü görünür. Ya evdeki yaşam harikadır ama biz keyif alamayız; ya da evdeki yaşam o kadar da iyi değildir, bu yüzden işyerine giderken bile stresten kurtulamayız.

Stres gerçekten denge ile ilgilidir. Yaşamda elbette belli bir stres seviyesi gereklidir; onsuz motive olamayız ya da bir şeye ilgi duymayız. Ancak stres gereğinden fazla olduğu zaman, ken-

dimizi motive de hissetmeyiz, bir şeylere ilgi duymayız. Hayatın tamamı işse, emniyet kemerinizi bağlayın, duvara toslayabilirsiniz. Peki, bir yönetici olarak siz neler yapabilirsiniz? İlk olarak, kendi stresinizin semptomlarını tanıyın:

- Kaygı ve değiştiremeyeceğiniz şeyler hakkında endişelenmek
- Uyuyamamak veya yeterli uyku eksikliği
- Yorgunluk ve bitkinlik hissi
- Çok sinirlenip küplere binmek
- Günlük hoş aktivitelere ilgi eksikliği ve depresyon
- Kendiniz için üzölmek
- Pasif-agresif davranışlarda bulunmak

Çalışırken, konuşurken, aynaya baktığınızda veya kendinizi dinlerken bu göstergeleri görmesiniz bile, ekibinizdeki kişilerin ruh halinizi okumayı öğrendiklerini bilin. Nasıl yorum yapacaklarını bilemeyebilirler, ancak çalışanlarınız artık daha az verimlidir çünkü siz artık daha az verimlisiniz.

Kaçınma iyi bir oyalama taktiğidir ancak uzun vadede işe yaramaz. Kaçınma temelli bir ortam herkes için kafa karıştırıcı ve sinir bozucu bir hal alır. Çalışanlar bunun sizin için stresli bir gün olup olmadığını ya da sadece öyle bir esip esmediğini anlayamazlar. Her iki durumda da nasıl davranacaklarını bilemezler. Bir yönetici olarak, bölümünüz ve çalışanlarınız için “stres protokolünü” kuruyorsunuz. Siz ne yaparsanız, diğerleri de onu yapar. Eğer bu protokol herkesin takip etmesini isteyeceğiniz türde değilse değiştirin. Yöneticilerin net örnekler vermesi gerekir ve bunlardan biri de stres konusunda bile açık olmaktır. İşte birkaç fikir:

- Kendinizi stresli hissediyorsanız ofisinize gidin, kapıyı kapatın ve birkaç yavaş, derin nefes alın. Meditasyon ya da yoga

yapıyorsanız, bu harika stres gidericilerin keyfini çıkarmak için on dakikanızı ayırın.

- Çalışanlarınıza kendinizi stresli hissettiğinizi söyleyin ve kısa bir açıklama yapın. "Dün gece yeterince uyuyamadım ve bu raporun öğlen bitmesi gerekiyor." Bu genellikle sizin ve çalışanlarınızın kendilerini daha iyi hissetmesini sağlar.
- Pişman olacağınız veya daha sonra özür dilemenizi gerektirecek şeyler söylememeye çalışın. "Ona kadar say" kuralı stres zamanlarında işe yarar. Bir soruya veya yoruma yanıt vermeden önce on saniye duraklamak çok uzun bir süre değildir ve düşünmek için fazladan zaman, tüm önemli utanç ve hayal kırıklığını kurtarabilir.
- Kendinize bunun geçici bir durum olduğunu ve geçeceğini hatırlatın.
- İyi gelecekse, birkaç gün izin kullanın. Departman ve şirket sizsiz de hayatta kalacaktır.

Ayrıca yaşam tarzınıza dikkat etmeniz ve çalışanlarınızı da aynısını yapmaya teşvik etmeniz gerekir. İş yükünüz çok fazlaysa bu durum nasıl düzelir? Çok fazla mı sorumluluk üstleniyorsunuz? Kimseyi görevlendirmiyor musunuz? Ne yapmalısınız? Ne yapabilirsiniz? Stres sizinle başlar, bu yüzden olumlu bir örnek oluşturun. (Zaten bir tür örnek oluşturunuyorsunuz; şimdi buna şekil verme şansınız var.) Stresli olduğunuzda ne yapmanız gerekir? Tatile mi yoksa uzun süre dinlenmeye mi ihtiyacınız var? Eğer öyleyse, zaman ayırın ve yapın. Çalışanlarınızı da aynısını yapmaya teşvik edin.

BİR YÖNETİCİYİ YENİSİYLE DEĞİŞTİRMEK

Sorumluluk ve Fırsat

“Kötü” bir yönetici nedir? Çoğu zaman bu, karşı tarafın bir yarısıdır. Ne de olsa kimse mükemmel değildir. Ancak çalışanların bir yöneticide iyi ya da kötü olarak gördüklerinin, yönetimin gördükleriyle aynı olması gerekmez. Ayrıca farklı seviyelerde “kötü” yönetim vardır. Örneğin, bazı yöneticiler, çalışanlarının kendilerinden hoşlanmaları için onlarla dedikodu yapar, hatta şirket ve şirket liderlerini yerden yere vururlar. Zararsız gibi görünse de bu eylemler sonuçta ortaya çıkar ve yöneticilere pahalıya mal olur. Çalışanlar yakında yöneticilerinin onlar hakkında neler söylediğini merak etmeye başlar ve üst yönetim dedikodu yapan yöneticilere şirketin çıkarlarını korumaları için güven duymayı bırakırlar.

Dedikodu yapmak kötüdür ama daha kötü şeyler vardır. Aşağıdaki bölümde bahsi geçen senaryoya bir göz atın. İsimler değiştirilmiş olsa da yaşananlar gerçektir.

GERÇEKTEN ÇOK KÖTÜ BİR YÖNETİCİNİN YERİNE GELMEK

Bazen eski bir yönetici, standartları kim belirlemiş olursa olsun, gerçekten kötü olabilir. Yöneticiler diktatör, dağınık, bencil, haksız, tembel ve kaba olabilir. Ne çalışanlar ne de üst yöneticiler bu özellikleri takdir etmezler. Tüm standartlara göre kötü bir yöneticinin yerine geliyorsanız, hem bir sorumluluğa hem de fırsata sahip olursunuz.

Jonathan, onu işe alan üst düzey yöneticilerden gelen övgülerle birlikte şirkete katıldı fakat sonraları, sık sık izin almaya başladı ve kullandığı izinleri telafi etmesi istendiği hafta sonu günleri şirketi telefonla arayıp hasta olduğu için gelemeyeceğini söylemeyi alışkanlık haline getirdi. Haftada en az bir kez

evden çalışacağını söylemek için ofisi arıyordu ancak çalışanlar soru sormak için onu aradıklarında telefona dahi bakmıyordu. Ofisteyken ise düzensiz, değişken ve öngörülemezdi. Nedensiz yere hırçınlaşıyor, randevuları iptal ediyor ya da kaçıyor, işi yapanlara danışmadan projeleri ve görevleri yeniden tanımlıyor ve genellikle (fotokopi makinesi için toner siparişi vermek gibi) en sıradan konular hakkında bile karar vermeyi reddediyordu.

Jonathan, birilerini terfi ettirip diğerlerini susturarak taraf tutuyordu. Onun gözüne girmek yeterli değildi çünkü bir çocuk gibi hevesi çok çabuk geçiyordu. Uyarı dahi vermeden, dünyanın favori çalışanı bugünün günah keçisi olabiliyordu. Jonathan'ın terfi ettirdiği çoğu çalışan, çok geçmeden kovuluyordu. Jonathan, çalışanlar onun foyasını ortaya çıkarmasınlar diye böyle yapıyordu. Nihayetinde bu işe yaramadı çünkü ofisteki herkes Jonathan'ın nasıl bir oyun oynamaya çalıştığını anlamıştı. Neyse ki üst yönetim de bunun farkına vardı ve Jonathan kovuldu (Jonathan'ın kovulduğu haberini duyduktan sonra çalışanlar parti vermişti).

Yeni yönetici Joanne, işe ilk gün ekiple bir toplantı yaparak başladı. Ekiple nelerin yolunda gidip nelerin gitmediği üzerine görüştüler. Açıkça isim ve kişisel hikâyeler duymak istemediğini belirtti. Bu, çalışanların kişilikten ziyade iş akışı, görevler, hedefler, öncelikler ve üretkenlikle ilgili diğer konulara odaklanmalarını sağladı. Sonraki iki gün, Joanne her çalışanla özel olarak konuşarak insanların duygularını da ifade etmelerine olanak tanıdı. Joanne, ilk haftasının cuma gününde başka bir departman toplantısı daha yaptı. Ekiple gelişim planını paylaştı, neyin işe yarıyor neyin yaramıyor görüldüğünü anlattı. Herkese planı düşünmesi ve yorumlarını iletmesi için birkaç gün verdi ve daha sonra birçok çalışan önerisini içeren gözden geçirilmiş yeni bir iyileştirme planı hazırladı.

Joanne, çalışanlarla hem bireysel hem de ekip halinde görüşmeler yapmaya devam etti. Çalışanlar ona güvenebilecek-

lerini öğrendiler, onu sevmeye ve saygı duymaya başladılar. Altı ay içinde departman hedeflerinin o kadar ilerisindeydi ki, planı tekrar gözden geçirmek gerekiyordu.

Başka Birinin Arkasını Toplamak

Kötü bir yöneticinin arkasını toplamak yeni rolünüzde karşılaşabileceğiniz en büyük zorluklardan biridir. Durumu doğru şekilde ele almazsanız, siz de beceriksiz görünürsünüz. İyi ve kötü tüm yöneticilerin sadık takipçileri vardır. Her zaman bunun doğru olduğunu varsayın. Bu çalışanlara farklı bir şekilde davranmanız gerekmez (ve aslında bunu yapmamanız sizin için muhtemelen daha iyidir), ancak bunların kim olduklarını bilmeniz oldukça önemlidir çünkü ilk göreviniz herkesle fikir birliği sağlamaktır; sadık takipçiler buna en çok direnenler olacaktır. İşte izlenecek temel adımlar:

- Az ama öz amaçlar ve hedefler koyun. Bunların her çalışan, departman ve şirket için ayrı ayrı neden önemli olduklarını açıklayın.
- Her çalışandan görüş ve düşüncelerini isteyin. Olumsuz ifadelere yargılamadan veya onları reddetme girişiminde bulunmadan karşılık verin. "Evet, bu ilginç bir nokta. Buna geri döneceğiz."
- Yetkinizi ve süreci baltalama çabalarına doğrudan ama agresifleşmeden tepki verin. Eğer bir çalışan buna ısrarla devam ederse, ondan sakince endişelerini konuşmak üzere toplantıdan sonra sizinle görüşmesini isteyin.
- Her çalışandan bilgi toplamaya devam edin. Herkesle tek tek ve ekip olarak, aynı zamanda da tüm departmanla tanışın.
- İnsanların ne dediklerini ve aynı zamanda ne demediklerini iyi dinleyin. Sizin için anlam ifade etmeyen ya da bağlam dışı görünen şeyleri agresifleşmeden sorgulayın.

- Tutarlı olun. Yön değiştirecekseniz iyi bir nedeniniz olsun ve bunu çalışanlarınıza sunun.

Kendinizden önceki yöneticiyi, öyle olsun ya da olmasın, kötü bir adam olarak lanse etmek kolaydır. İnsan doğası, olabildiğince iyi görünmek istememize neden olur; bazen bu eğilim (güvensizliğe dayanan) yanlışlar yapmamıza sebep olur. Başkasının kötü görünmesini sağlayarak düpedüz iyi olmasa bile, en azından daha iyi görünebileceğinizi düşünebilirsiniz. Direnin! Geçiş zamanlarında algıda aşırılıklar meydana gelse de, sis dağıldığında muhakeme yeteneği ağırlığını koyar. Böyle olduğunda, nitelikleriniz kendi yararları üzerinde durursa çok daha güçlü bir pozisyondasınız demektir. Diğer taraftan, son yöneticiyi kötü bir adama dönüştürmek istenmeyen sonuçlar verebilir ve onun bir kahraman olarak algılanmasına neden olabilir. İnsanlar olayların gerçekte ne kadar kötü olduğunu unuttur ve eski güzel zamanlardan söz etmeye başlarlar. Farkına bile varmadan kötü adam siz olursunuz.

“İYİ” BİR YÖNETİCİNİN YERİNİ ALMAK

Ya sizden önceki yönetici insanüstü kabiliyetlere sahipse? Kimi zaman iyi bir yöneticinin yerini almak, kötü bir yöneticinin yerini almak kadar zor olabilir. Her zaman olduğu gibi, iyi iletişim şarttır. Akılda tutulması gereken bazı önemli noktalar şunlardır:

- Çalışanlarınızı dinleyin, böylece onları neyin endişelendirdiğini bilirsiniz; ayrıca onlarla konuşun ki, sizi nelerin endişelendirdiğini bilsinler.
- Çalışanlarınıza, önceki yöneticinin yaklaşımı hakkında neleri sevdiklerini ve sizin yerinizde olsalardı neleri değiştireceklerini sorun.
- Süreçlere, prosedürlere ve politikalara odaklanın. Çalışanlarınız sizi sevsin ya da sevmesin, işyerinin temeli budur.

- İlk toplantıda dünyayı değiştirmek için görüşlerinizi sunmaktan kaçının. Çalışanlarınızın kaygılarını ve görüşlerini dinleyerek edindiğiniz anlayışla yorumlarınızı düzeltebilecek durumda olduğunuzda, bakış açınızı sonraki toplantılarda paylaşabilirsiniz.
- Önceki yöneticinin iş yapma şekliyle ilgili yorum yapmayın. Şirketin hedefleri konusunda tarafsız ve destekleyici kalın. Rolünüz ne olursa olsun, siz şirketin her şeyinden çok daha önemlisiniz.

İyi ve kötü görecelidir. Değişim doğası gereği iyiliğin sonu anlamına gelmez; farklı bir tür iyi anlamına gelebilir. Herhangi bir iyi yönetici, çalışanların onu aramakta kendilerini rahat hissedebilecekleri açık bir politikaya, açık fikir alışverişine ve çalışma grubunun verimliliğini ve mutluluğunu destekleyen prosedürlere sahip olabilir (ve olmalıdır).

Ekibi Yeniden İnşa Etmek

Yeni Bir Takım Oluşturmak

Bazen bir yönetici, mevcut olan bir çalışma grubuna veya sağlam bir bölüme girer. Çalışanlar deneyimli ve bilgilidir; yöneticinin onayından geçmekse sorunsuz bir süreçtir. Bununla birlikte, önceki yöneticinin kovulmuş olduğu durumlarda, yeni yöneticinin verimlilik sorunlarıyla uğraşacak olması muhtemeldir. Diğer çalışanlar da işten çıkarılmış ya da transfer edilmiş olabilir, bu da bazı pozisyonları boş bırakır. Eğer bu durumdaki bir yönetici iseniz, göreviniz yeniden inşa etmektir.

Net Olmazsanız Güven Kaybedersiniz

Her bireyin iş grubundaki veya bölümdeki diğerlerinin yanı sıra kendi rolünü ve sorumluluklarını anladığından emin olmak önemlidir. Yeni hedef ve prosedürleri de açıkça ifade etmek ve desteklemek çok önemlidir. Belirsizlik güvensizliği besler ve yönetici olarak başarılı olmanız için gereken şey bu değildir.

Yeniden yapılanma ihtiyacı birkaç koşuldan kaynaklanabilir. Değişen müşteri taleplerini karşılamak için bir şirketin ürün ve hizmet hatlarını yenilemesini gerekli kılan yeni pazar şartları olabilir. Böyle bir ortamda yönetici olarak göreviniz, mevcut çalışanların sunduğu güçlü yönleri ve yetenekleri tanımlamak ve bunları yeni yapıya sığdırmanın yollarını aramaktır. Çalışanları, yeni düzene katkıda bulundukları için değerli olduklarını hissetmeleri için motive etmeniz gerekir.

Belki de şirketiniz yeni mülkiyet sebebiyle ya da operasyonları sağlamlaştırmak (paradan tasarruf) için yeniden organize olmuştur. Kalan çalışanların yeni şirket görevlilerini destekleme (hatta

destekliyor gibi görünme) konusunda şüpheli ve isteksiz olmaları muhtemeldir. Çalışanlar kızgınlık, güvensizlik, öfke ve korku içindedirler. Fakat bu olumsuzlukların artmasına izin vermeyeceksiniz çünkü durumu iyi bir fırsat olarak görüyorsunuz. Ebeveyn, koç ya da amigo şapkanızı takın; bu insanları harekete geçirmeniz gerekiyor. Ancak önce biraz yas tutmalarına izin verin. Kurumların sarsılması akıllara işlerini kaybeden insanlar getirirse de, kalan çalışanlar da aslında bir travma yaşamış oluyorlar. Hayatta kalanlar arasında olmak daha üzücü olabilir.

İnsanlar özümsemek ve uyum sağlamak için zamana ihtiyaç duyarlar. İyi bir yönetici bu duyguları kabul eder, çalışanlarının geleceğe odaklanmalarına yardımcı olur ve olumlu bir bakış açısı geliştirmeleri için onları teşvik eder. Ancak nihayetinde, temel göreviniz hâlâ uyumlu ve üretken bir çalışma grubu oluşturmaktır. Bu, aşağıdakileri yapmak için hem grupla hem de bireysel çalışanlarla iletişim kurmayı gerektirir:

- Hedefleri netleştirin,
- Roller ve sorumlulukları belirleyin,
- İnsanların birlikte nasıl çalışacaklarına ilişkin prosedürler oluşturun,
- Çalışanlardan kabul ve destek alın.

İzleyeceğiniz yolu ne kadar erken netleştirirseniz, çalışanlar çalışmaya o kadar erken başlayabilirler. İnsanlar, yeni sorumluluklara ve yeteneklere doğru ilerlemelerine yardımcı olacak bir plan olduğunda daha çabuk toparlanırlar. Yönetici olarak, onlara liderlik edecek ve onları yönlendirecek kişi sizsiniz.

DEĞİŞİM DALGALARINI TAKİP ETMEK

1980'lerdeki çalkantılar iş dünyasındaki kargaşanın büyüklüğünü tanımlamak için Shakespeare'in *Fırtına* adlı eserinde yer alan bir

ifadenin kullanılmasına yol açtı: “büyük değişim”. Yeni çevre, tıpkı kullanılan yöntemlerin de bir o kadar farklı olması gibi eskisinden çok farklı. Bu tür büyük ve ani değişiklikler, volkanik püskürmeler gibidir: Yerlerine yenilerini inşa etmek için var olan yapıları sık sık ve eşzamanlı olarak havaya uçururlar. Bir gün dağ gördüğünüz yerde, diğer bir gün bir volkan görebilirsiniz. Fakat sismik felaketler yeni tepeler, vadiler, nehirler ve göller oluşturur, böylece eskisinin yerine hazır bir çevre oluşur. İş dünyasında, bu tür patlamalar birleşme ve devralmalar şeklindedir.

Her şey değişir. Bu kariyerinize bağlı olduğu kadar, doğanın kanunlarına da bağlıdır. Şirketler değişir, insanlar değişir, ihtiyaçlar değişir. Tipik bir Amerikalı çalışan, çalışma hayatı boyunca yedi pozisyon ya da bir o kadar iş değiştirmiş olabilir; bunlar bir kuşak boyunca önemli değişikliklerdir. Doğadaki gibi, ticaretle de değişim yeni ve genellikle beklenmeyen bir büyüme ile sonuçlanır. Ancak yeni ihtiyaç ve taleplere uyum sağlayabilenler ve zorlu durumlara olumlu cevap verebilenler büyüyebilirler.

Bir yönetici olarak siz de sadece uzmanlık alanınızdaki değişiklikleri izlemekle kalmamalı, aynı zamanda işyerini, iş uygulamalarındaki değişiklikleri ve teknolojiadaki gelişmeleri etkileyen yasalar ve düzenlemeler gibi konuları da takip ediyor olmalısınız. Şirketiniz el değiştirebilir. Esas çalışanlar ayrılabilir. Bu olayları etkileyemezsiniz, bu yüzden onlara hazırlıklı olmalısınız.

TERFİ ETTİRME VE İŞE ALMA

Doğru İnsanları Bulma

İnsanları işe almak ve terfi ettirmek, herhangi bir şirket içindeki temel işlevlerdir. Her ikisi de, uygun şekilde ele aldığınızda, karşılıklı yarar için büyük potansiyel sunar. Ancak yanlış kullanım, istihdam ve terfi tercihleri şirketinize paradan çok daha pahalıya mal olabilir. Araştırmalar, içeriden işe alma ve terfi ettirmenin yabancı adayları getirmekten daha başarılı sonuçlar doğurduğunu göstermektedir. Buna rağmen, şirketler yeni pozisyon açıklarında mevcut çalışan nüfusuna kıyasla yeni çalışan arayışına girme eğilimindedirler. Bazen elbette şirketinizin ihtiyaç duyduğu yeni yetenekleri edinmenin tek yolu dışarıdan istihdamdır. Peki, iş için en iyi insanları nasıl bulursunuz?

DOĞRU BAŞLANGIÇ

İşe alım süreci çok çeşitlidir. Küçük şirketler, özellikle de küçük yerlerdeki aile işletmeleri, söz vererek ya da el sıkışarak iş yapabilirler. Bazı şirketlerde ise kapsamlı prosedürler ve evrak işleri vardır. Adaylar çoğu zaman işe alım sürecini yöneten yasaların ve düzenlemelerin olduğuna inansalar da, yasal kurallar geniştir ve ayrımcılık ile fırsat eşitliği gibi büyük konuları hedef almaktadır. İş için en nitelikli adayı işe almanız gerektiğini söyleyen hiçbir yasa yoktur. İstihdam yasalarının çoğu, özel sektördeki bir şirketin veya yöneticisinin aşağıdakileri yapabilme yollarını tanımlamaya çalışır:

- İş gereksinimlerini (ne olduklarını değil) belirleme,
- Adaylarla mülakat yapma,
- İstihdam fırsatlarını mümkün kılma,
- Çalışanı iş saatleri ve koşulları, işyeri güvenliği ve diğer faktörler açısından değerlendirme,
- İstihdamın sonlandırılması,

Kanunlar ayrıca şirketlerin çalışanlara belirli şekillerde davranmasını gerektirir ve yan haklar ve çalışma saatleri gibi faktörleri düzenleyebilirler. Sektöre, şirketin boyutuna ve bürokrasi miktarına bağlı olarak, bu gereksinimler daha esnek ya da daha az esnek olabilir.

Açık ve Net İş Tanımları Yazın

İdeal bir dünyada, yazılı bir iş tanımı, sizin ve şirketinizin çalışanların performansları için sahip olduğu temel beklentileri tanımlar. Bu mesaj sürekli olarak reklam, röportaj ve performans değerlendirmeleri yoluyla yayınlanmaktadır. Gerçeklik idealle her zaman örtüşmez; birçok küçük şirketin iş tanımı bile yoktur çünkü çalışanlar işi sürdürmek için birden fazla görevi yerine getirir.

Yasaların ötesinde şirket politikaları vardır. Bunlar yöneticilere işe alım, çalışanların değerlendirilmesi, teşvik edilmesi ve işten çıkarılması gibi konularda ne yapabileceklerini ve yapamayacaklarını söyleyebilecek şirket içi kılavuzlardır. Hukuk açısından sorumlu bir şekilde davrandığınızdan ve iç politikalara uyduğunuzdan emin olmak için işe insan kaynakları departmanınıza danışarak başlamak her zaman önemlidir. Ele alınacak anahtar sorular şunlardır:

- Dışarıdan gelen başvuru sahipleriyle görüşmeden önce içtenden gelenlerle mi görüşmelisiniz?
- İçeriden gelen başvuru sahipleri için temel gereksinimlerini karşılıyorsa, onları işe almak zorunda mısınız?
- Sendika sözleşmeleri, potansiyel çalışanları değerlendirmek için hükümler ve prosedürler içeriyor mu?
- Boşalmış ya da yeni açılmış bir pozisyon için yapılan işe alımlarda, gereklilikler değişiklik gösteriyor mu?

- Gereklilikler, işin sınıflandırılmasına (yevmiyeli, maaşlı, sözleşmeli, kadrolu) göre farklılık gösteriyor mu?
- Irk ve cinsiyet gibi faktörler seçim sürecinizi nasıl etkiler?
- Daha az deneyime ve beceriye sahip birini öğrenmeye istekli olması sebebiyle işe alır mısınız yoksa becerileri en güçlü olan adayı mı kabul etmelisiniz?
- Tüm görüşme sürecini tamamlayıp adaylardan birini işe almak yerine, iş ilanını yeniden mi vermelisiniz?

Özel sektördeki işlere ilişkin kurallar, kamu (hükümet) sektöründeki, sendika sözleşmeleri ve toplu iş sözleşmeleri kapsamındaki ve diğer bazı düzenlemelerdeki kurallardan farklıdır. Bu gibi kontrollü ortamlarda, sıkı detaylar tüm işe alım veya terfi sürecini düzenleyebilir.

İŞ TANIMI

Yöneticiler, iş görüşmelerinde adaylarla iş tanımında yer alan unsurlar üzerine konuşurlar, böylece adaylar işe alınırlarsa ya da alındıklarında bu eylemlerin sorumlulukları arasında olacağını bilirler. Bir işin özellikleri makul ve gerçekçi olmalı, ayrıca şirketinizdeki ve sektördeki şartların değişebilecek olması sebebiyle büyümeye de izin vermelidir. Teknolojideki ilerlemeler beklentileri yerine getirebilir. İş görüşmesinde bile çalışanlara çağın ötesinde kalmaları gerektiğini bildirmek önemlidir. Doğru yazıldığında, iş tanımı işin ölçülebilir standartlarının platformudur. Buna iş görüşmesinde ne kadar etkili bir şekilde değinirseniz, yeni çalışanların beklentilerinizle ilgili netliği o kadar artar.

Performansı ölçmek zor olsa bile, açıklık ve belirli detaylar tüm iş tanımlarını nitelemelidir. Bazen çalışanın kontrolünde hangi faktörlerin olduğunu değerlendirmek adına, işin görünen görevlerinin ötesine bakmak için bir adım geri gitmeniz gerekir. İnsanları etkilerinin ötesindeki eylemlerden ve sonuçlardan sorumlu tut-

mak adil ve akıllıca değildir. Çalışanlar belirli davranışları kontrol edebilir, tespit edebilir ve tanımlayabilirler. Örneğin, genel "takip" kavramı yerine görevi tanımlayın: "Projeler bittikten sonra müşterilere teşekkür notları gönderin." Bu ayırım, bir çalışanın gerçekleştirmesini beklediğiniz kesin işlemi açıkça gösterir.

Mümkün Olduğunda, İçeriden İşe Alın

Birçok yönetici en kalifiye adaylar olan mevcut çalışanları görmezden gelir. Şirketler, dışarıdan işe alım yapmadan önce rutin olarak şirket içi ilanlar yayımlasalar bile, yöneticiler şirketin dışına bakma ihtiyacı duyarlar. Bir çalışanı başka bir işten almak, o departmanın yöneticisinin yerine yeni birini aramasına neden olur. Ancak mevcut çalışanlar şirket hakkında yeterince bilgiye ve çoğu zaman şu anki departmanlarında kullanmadıkları şaşırtıcı beceri ve ilgi alanlarına sahiptirler.

İronik olarak, çoğu yönetici departmanındaki işler için iş tanımları yazmakla ilgilenmez. Birçok şirkette iş tanımlarının yazılması ve hatta görüşme ve işe alma süreçleri, insan kaynaklarının alanıdır. Bunlar genellikle toplu iş sözleşmeleri kapsamında faaliyet gösteren şirketlerdir. Ancak öneriler sunmak can yakmaz.

MÜLAKAT

İşi Yapabilirler mi?

İş başvuruları ve özgeçmişlerin tek bir amacı vardır: adayın iş görüşmesine çağırılması. Yalnızca yazılı niteliklere dayanarak iş teklifinde bulunmak bela aramaktır. Kişiyle tanışmak ve nitelikleri hakkında sorular sorma fırsatına sahip olmak istersiniz. Özellikle teknik ve örgütsel işler için başvuran birçok insanın ilginç geçmişleri ve deneyimleri vardır.

İşyerinde Yalanlar

Wall Street Journal'a göre, iş adaylarının üçte biri başvuruları veya özgeçmişleri ile ilgili deneyimleri, eğitimleri veya iş geçmişi hakkında yalan söylüyor. Medya, inanılmayacak kadar çok sayıda insanın, özgeçmiş hakkında yalan söylediğini ve bu kişiler arasında üst düzey yöneticilerin, profesörlerin ve araştırmacıların bulunduğunu bildiriyor.

Ancak sezgi bazen hatalı bir ölçüm aygıtıdır. Acı gerçek şudur ki, çoğu insan özgeçmişlerinde ve iş başvurularında yalan söylemekten kaçınmaz. Deneyimlerini ve niteliklerini şişirebilir veya daha az olumlu ayrıntılar bırakabilirler. Bazen yapılan yanlış beyanlar kötü niyetli değildir; örneğin üniversite eğitimi tamamladığını belirten bir kişi aslında son birkaç kredisini tamamlamaya çalışıyor olabilir. İnsanlar, gelecekteki işlerde şanslarını etkileyecek nedenlerle ortaya çıktıkları durumlarda bile, işsizlik sürelerini azaltmak için çalışma sürelerini abartırlar.

İstihdam uzmanları, potansiyel işverenlere sürekli olarak en azından belirtilmiş niteliklerin doğru olduğundan emin olmak için referansları kontrol etmelerini öneriyor. Pek çok şirket –sizininki de

bunlardan biri olabilir– istihdam tarihlerini ve iş unvanlarını onaylamaktan daha fazlasını yapmak konusunda isteksizdir; ancak en azından bunu yaparlar çünkü bu bilgiler tamamen gerçektir. Uyuşmazlıklar, kişinin önemli bir hata yaptığını ya da düpedüz yalan söylediğini gösterir. Bu tür eylemler, kişinin işe alım aşamasını geçmesi durumunda derhal anlaşmasının feshedilmesine neden olur. Yalan ne kadar büyükse o kadar çabuk ortaya çıkar çünkü kişinin görevlerini yerine getiremediği hemen anlaşılır.

MÜLAKATIN TEMELLERİ

İş görüşmesi çift yönlü bir caddedir. Tıpkı görüşme yaptığınız kişinin işe uygun olup olmadığını anlamaya çalışmanız gibi, o da aynı faktörleri değerlendirir. Eğer aradığınız gibi birini bulamazsanız, daha önce görüştüğünüz ama sizin önerdiğiniz koşulları beğenmeyen birini işi kabul etmeye ikna etmek durumunda kalabilirsiniz.

Mükemmel Aday

Departmanınızdaki açık pozisyon için mükemmel aday, şirkette başka bir işte çalışan ve yeri doldurulması zor olan biri mi? Geçiş önlemlerini diğer yönetici ile görüşün. Bazen yeni bir pozisyon için birini, şu anki işinde olağanüstü derecede iyi olması sebebiyle görmezden gelmek, kişinin başka bir yerdeki fırsatlar için sizi terk etmesine neden olabilir. Bu yeteneği en azından şirket içerisinde tutmanız gerekir.

En etkili yaklaşım, görüşmeyi adayın deneyimi veya eğitimi hakkında birkaç soru sorduğunuz, ardından adayın iş ve iş ortamı hakkında birkaç soru sormasına izin verdiğiniz bir diyalog olarak yapılandırmaktır. Adaylar, becerilerini ve yeteneklerini nasıl değerlendirmeyi düşündüğünüzü bilmek isterler; ayrıca bölümdeki diğer çalışanları ve ne tür bir iş ilişkisi bekleyebileceklerini de merak ederler.

Bazı insanlar en çok, örneğin aile fotoğraflarını masalarına koyup koyamayacakları konusunda endişelenirlerken, bazıları da sizin bir yönetici olarak birden fazla çalışanın aynı projeye yaptığı katkıları nasıl ayırt edeceğinizi bilmek isterler. Adaylar sizden önce insan kaynakları ile görüşme yaparlar. Departman veya çalışma alanına kısa bir tur teklif edebilir veya bazı kilit çalışanlarınızı tanıtabilirsiniz.

Doğru Eşleşmeyi Bulmak

Çoğu işte uzmanlık, tecrübe, kişilik ve çalışma tarzı ile ilgili olarak iki tür gereksinim bulunur. Becerilerle ilgili gereksinimler oldukça net ve belirlenmesi kolaydır. Bu muhtemelen görevlerin çok iyi yapılandırıldığı, hatta ezbere dayandırıldığı işler için de geçerlidir. Üretim departmanında bir zımba presi çalıştırmak için birini işe almanız gerekirse, bir başvuru sahibinin bunu yapacak bilgi ve beceriye sahip olup olmadığını belirlemek yeterince kolaydır. Çünkü işin kendisi son derece yapılandırılmış olduğundan, adayın kişiliği ve çalışma stili performansla daha az ilgilidir. Birini satış bölümündeki bir pozisyonu doldurmak için işe alıyorsanız, durum çok daha öznelir. Çünkü iş, (kısa ömürlü olsa bile) ilişki kurma becerisi gerektirdiğinden, çalışma tarzı ve kişilik önemli faktörlerdir.

Görüşme Örneği

Etkili görüşme yapmanın birden fazla yolu vardır. Michael gibi oldukça düzeyli bir yaklaşım uygulayabilirsiniz.

Michael, bir yazılım şirketinin pazarlama yöneticisiydi. Ekibiyle birlikte çok zaman geçirirdi ve verimlilikleri, çalışanların işbirliği içinde ne kadar iyi çalışabildiğine bağlıydı. Yeni çalışanların hem uygun iş becerilerine sahip olmaları hem de grubun geri kalanıyla uyum sağlayabilmeleri çok önemliydi. Ego ve kendini beğenmiş tavırlara yer yoktu ve olması durumunda, Michael

lobinin her tarafından kokusunu alabiliyordu. Bölümünün yetenekli ama gerçekten mütevazı insanlara ihtiyacı vardı. Zamanlarının çoğunu toplantılarda veya telefonda müşterileriyle konuşarak geçiriyorlardı. İnsan canlısı ve iyi birer dinleyici olmak zorundaydılar.

Şirketin insan kaynakları departmanı, özgeçmişlere göre ön görüşmeler yaptı ve sonrasında işin teknik niteliklerini ve şirketin temel gereksinimlerini karşılayan başvuru sahiplerini yönlendirdi. Michael iş görüşmelerine bir "test" dahil etti, başvuru sahiplerinin nasıl tepki verdiklerini görmek için belirli bir konuyla ilgili sürekli homurdanıyordu. Bu ona, kişinin aynı şeyi yapan bir müşteriye nasıl cevap verebileceği konusunda bir fikir verdi. Göz temasını koruyan, başını sallayıp gülümseyen ve Michael'ın kendisi bile sıkılmaya başlamışken ilgili kalabilenler, Michael'ın departmanı gezme ve ekiple tanışma davetine hak kazanıyorlardı. Saatini kontrol eden, sandalyesinde kıpırdayıp duran, dikkati dağılmış olan ve etrafta gezdirenlerse bir sonraki tura geçemiyorlardı.

Michael için işe aldığı kişilerin farklı ilgi alanları olması da önemliydi. Bölümü çok çeşitli müşterilere ve projelere destek veriyordu. Bu yüzden, başvuru sahipleriyle güncel haberlerle ilgili de görüşüyordu. Yerel halkı ilgilendiren konularla ilgili konuşuyor, böylelikle adayın konuşmayı devam ettirip ettiremeyeceğini görebiliyordu. Konuşma ilerledikçe adayın nasıl hissettiğini görebilmek için hem işle ilgili hem de daha genel sorular soruyordu. Bu noktada, Michael sezgilerine göre tepki veriyordu. Bu kişi, zaman geçirmek istediği biri miydi? Ya da mentoru olmak veya yetiştirmek istediği biri miydi? Bu kişi, bölümün mevcut çalışanları ve müşterileriyle iyi geçinecek biri miydi?

Michael'ın işe alım sürecindeki son adım, adayı çalışanların birkaçıyla tanıştırmaktı. Genelde üç ila beş çalışanın adayla bir araya gelip ona kendilerinin ne işler yaptıklarını anlatacağı res-

mi bir toplantı planlardı. Michael ayrıca çalışanlardan “ilk izlenim” geribildirimi de alırdı.

Son bir karar vermeden önce, bütün faktörleri gözden geçirir ve onları kişisel önyargıları olduğunu bildikleriyle karşılaştırırdı. Bu önyargılarından biri tutumla ilgiliydi. Michael, müthiş deneyimli ancak kibirli birinden ziyade, istekli ve işbirlikçi ancak pratik deneyim konusunda biraz yetersiz birini işe almanın daha iyi bir fikir olduğunu düşünürdü. Michael adayın dengeli ve ölçülebilir bir bakış açısına sahip olduğu konusunda tatmin olduğunda, son bir kez insan kaynaklarına danışır ve daha sonra bir karar verirdi.

Michael’ın yaklaşımının keyfi görünen bazı yönleri vardı. Kimi zaman, kendi tecrübeleri ona hangi adayın en iyi seçim olacağını söylüyorsa o adayı işe alırdı. Bunlar, öznel yargılamanın doğal boyutlarıdır. Ancak yakından bakarsanız, Michael’ın yaklaşımının her bir görüşmede aynı sorgulama biçimini izleyen bir tutarlılığı da içerdiğini göreceksiniz.

BAŞTAN SONA MÜLAKAT

En İyiyi İşe Almak

Mülakat bir zanaattir. Bu konuda hemen başarılı olamazsınız ancak deneyim kazandıkça çok isabetli kararlar verebilirsiniz. Özellikle mülakatlara odaklanan birçok kitap ve atölye çalışması vardır; yılda bir veya ikiden fazla mülakat yapıyorsanız, eğitime yatırım yapabilirsiniz. En azından, bir insan kaynakları uzmanını veya bir yöneticiyi öğle yemeğine çıkartıp kendisinden ipuçları ve öneriler isteyebilirsiniz. Genel olarak, aday görüşmenizde aşağıdakileri yapmanız gerekir:

- Fiili iş faaliyetlerini tanımlayın. Bölümünüzde tipik bir günün nasıl olduğunu ve çalışanların ne tür başarılar ve zorluklarla karşılaştığını açıklayın.
- Çalışma ortamını anlatın. İşbirlikçi mi yoksa bağımsız mı? İnsanlar bireysel başarılarla mı tanınırlar yoksa ekip birlikte mi batır veya çıkar? Çok fazla mesai yapılıyor mu ve yapılıyorsa fazla çalışmanın karşılığı nedir?
- Özgeçmiş veya iş başvurusu hakkında basit ve fiili yanıt gerektiren birkaç soru sorun. Cevap vermekte tereddüt edilip edilmediğine ya da kâğıtta olanlarla eşleşmeyen cevaplara dikkat edin.
- Adaylardan belirli alanlardaki yeteneklerini ve becerilerini gösteren örnekler isteyin. Potansiyel müşterilerle ilişki kurmak iş için önemliyse, başvuru sahibinden koşullarınıza benzer iki veya üç deneyimi tarif etmesini isteyin.
- Teknik özellikler için bastırın. Aday, "Ben böyle bir ortamı seviyorum," diyorsa, sizinkinin çalışanın geçmişte yaşadığı iş ortamlarına nasıl benzer olduğunu veya farklı olduğunu sorun. Çalışan, "öyle bir şeyler yaptığını" söylüyorsa, ayrıntılarını alın.

- Görkemli olmayan iddiaları veya mantıklı olmayan ifadeleri dinleyin. Şüphe durumunda, sorgulayın. Spesifik detaylar için bastırın ve örnekler isteyin. Geri vites ve kıvranmalar başladığında, aday için kırmızı bayrak kalkmalıdır.

Yorumlarınızı tarafsız tutun ve düşüncelerinizi kendinize saklayın. İşe almak istediğiniz kişinin o olduğuna kuşku duymadığınız ana dek, öyle olduğu izlenimi vermeyin. Aynı şekilde, bu kişiyi işe almayacağınız izlenimini de vermemelisiniz. İşe alınan aday iş gelene kadar hiçbir anlaşma neticelendirilmiş değildir. İkinci veya üçüncü sırayı alan adaylara açık ve olumlu bakmayı sürdürmeye değer. Başka işler uygun olduğunda ya da ilk tercihiniz herhangi bir sebepten dolayı ortadan kaybolursa, onlara geri dönebilirsiniz. Bazı insan kaynakları uzmanları, yeni işe alımların üçte birinin yeni işlerinde kalmadıklarını belirtiyor.

DENGEYİ KORUMAK

Kitaptakiyle gerçek hayat arasındaki dengeyi bulmak, tüm yöneticilerin karşı karşıya kaldığı zorluklardan biridir. Kitap –yasalar, düzenlemeler, politikalar– katı bir yapıya sahiptir. Gerçekler ise –kişilikler, çalışma biçimleri, çalışanların potansiyelleri– kitabın hem sınırları dahilinde hem de ötesinde varlık gösterir. Yasalara ve şirket politikalarına göre hareket etmeniz önemli olsa da, departmanınızın gerçekleriyle, yani ihtiyaçlarıyla aynı doğrultuda tutarlı kararlar almanız da çok önemlidir. Şirketin çıkarlarını geliştirecek, aynı zamanda da ekibe uyum sağlayabilecek en uygun kişiyi bulmalısınız.

Bu, yalnızca sevdiğiniz kişileri işe almanız veya çalışanlarınızın ekibe yeni katılanları onaylamaları gerektiği anlamına gelmez. Tüm işler çalışanlar arasında yakın etkileşim gerektirmez. Mantıklı değerlendirmeler yapın. Şirket ağını, onun içerideki ve dışarıdaki uygulamalarını bilmek, Ortadoğu'daki siyasi ortam üzerinde çalı-

şacak olan personelden ziyade, işe alınacak olan bilgisayar programcısı için çok daha önemlidir. Hatta bu kişinin biraz antisosyal olması –bilgisayarlar diyalog kuramazlar– doğru teknik becerilere sahip olduğu ve başkalarına bulaşmadığı sürece kabul edilebilir. Bu çalışanla kahve içmek istemeyebilirsiniz ancak yine de departmanınıza veya şirketinize olumlu bir katkı yapacaktır.

TEDBİRİ ELDEN BIRAKMAYIN

Mülakatta sormayacağınız pek çok konu vardır. Bunların en başta gelenleri yaş ve dindir. Listenin başta gelen diğer maddeleri ise doğum yeri, medeni durum, çocuklar, cinsel yönelim ya da (kasıtlı ya da istemeyerek) sınıf, geçmiş, yaşam tarzı ya da işin gereklilikleriyle ilgili olmayan diğer faktörlere dayanarak bir yargıda bulunmanıza izin verebilecek herhangi bir şeydir. Tüm bu faktörleri insan kaynakları temsilcinizle görüştüğünüzden ve yasal yükümlülüklerinizi tamamen anladığınızdan emin olun. Bunu yapmamak, hem sizin hem de şirketiniz için ciddi sonuçlar doğurabilir.

İşe alım süreci gerçekten tüm yasa ve kurallara uymak kadar basit olsaydı, iş hukuku avukatlarına ihtiyaç duyulmazdı. Ancak iş kanunu, yasaların ve politikaların yeterli olmadığını söyleyen, büyüyen bir alandır. İş sadece yetenekle ilgili bir şey değildir. İş, pek çok şirket bu faktörü ne kadar küçümsemek isteyecek olursa olsun, bünyesinde barındırdığı kişilerle ilgilidir.

MÜLAKATI SONUÇLANDIRMAK

İş görüşmesini tamamlama zamanı geldiğinde, adayı nasıl bir beklentiye girmesi gerektiğiyle ilgili bilgilendirin; sizden ne zaman haber alabilir, pozisyonu ne zaman kapatacaksınız, başka bir görüşme daha olacak mı gibi soruların yanıtlarını vermelisiniz. Bazı yöneticiler adaya düşüncelerini ya da sorusu olup olmadığını sorarlar. Görüşmenin sonunda adaya teklif sunmayı ya da adayı reddetmeyi düşünüyor olsanız bile, herhangi bir karar vermeden

önce tüm adayları son bir kez değerlendirmek akıllıca olacaktır. Ayrıca işi almayı ümit eden birine, "Başvurunuza ne yazık ki olumlu yanıt veremiyoruz," demek özellikle zordur.

REFERANS KONTROLLERİ

Aday kâğıt üzerinde ya da mülakatta ne kadar iyi görünürse görünsün, işe alım sürecinde önemli son adım referansları kontrol etmektir. Birçok şirket, referanslarına ulaşmalarına izin verdiklerine dair adaylara bazı formlar imzalatırlar. Çoğu referans, özellikle eski işverenler, böyle bir form olmadan önceki istihdamı teyit dahi etmezler. Referanslarla iletişim kurarken, adayın iş başvurusunda bulunan gerçekleri doğrulamaya odaklanın. Referans kaynağından şu gibi detayları vermesini isteyin: "Stacy sizin için ne zaman ve hangi pozisyonlarda çalıştı?"

Tutarsızlıkları dikkatle ele alın. Eğer listenizin başındaki bir adayı değerlendiriyorsanız, bunu yapmaya geçecektir. Dikkatlice yazılmış cevaplara dikkat edin. Başvuranla görüşmeniz sırasında, medeni durum, sağlık sorunları veya çocuklar gibi kişisel ya da yaşam tarzıyla ilgili sorular sormaktan kaçının. Bu tür bilgiler sizi ilgilendirmez ve aynı zamanda, iş veya terfi kararları alırken bu gibi faktörleri dikkate almak da yasalara aykırıdır.

YENİ ÇALIŞANINIZ İŞE BAŞLIYOR

Seçiminizi yaptınız ve işi bitirme vakti geldi. Çoğu yönetici iş teklifini önce telefonda yapar ve ardından yazılı olarak iletir. Yeni biri işe başlayacağı için heyecanlısınızdır. Bazı durumlarda iş teklifi bir müzakere süreci olsa da, genellikle aday istihdam koşullarıyla ilgili bilgilendirilir. Her iki durumda da, telefon görüşmenizde çalışma koşullarının üzerinden geçmelisiniz.

Bazı insanlar, özellikle teknik ve rekabetçi alanlarda çalışanlar, birden fazla işe başvurmuş ve çeşitli teklifler üzerinde düşünüyor olabilirler. Bazıları ise sizinle ve şirketiniz için çalışmak konusun-

da düşünmek için biraz zaman isteyebilirler. Teklifinizi değerlendirmesi için adaya biraz zaman tanıyın, kırk sekiz saat makul bir süredir. Bu süre dolduğunda tekrar arayın. Aday iş teklifinizi kabul ederse, bunu e-postayla yazılı bir şekilde teyit edin.

Ya seçtiğiniz aday teklifinizi reddederse? Zaman ayırdığı için kendisine teşekkür edin, telefonu kapatın ve ikinci seçeneğinize yönelin. Mülakat sonrası, insanlar düşüncelerini değiştirebilir ya da herhangi bir nedenden dolayı ilgilerini kaybedebilirler. Bazıları sizi arayıp artık ilgilenmediklerini söyleyebilir ancak çoğu, iş teklifinde bulunup bulunmayacağınızı görmek için beklerler. Adayın görüşme sırasında çok istekli görüldüğü durumlarda, karar değişikliğinin sebebini sorabilirsiniz. Daha önce aklınıza gelmemiş faktörleri veya adayın işle ilgili yanlış yorumladığı bazı koşullar olduğunu keşfedebilirsiniz. Birinci seçeneğinizin iş için yeterli niteliğe ya da isteğe sahip olup olmadığını da yeniden gözden geçirme şansı elde edersiniz.

KÜÇÜLME SEBEBİYLE İŞTEN ÇIKARMA

Zor Zamanların Üstesinden Gelmek

Her şey değişir: şirket liderliği veya mülkiyeti, pazar payı, teknoloji, belirli sektörleri etkileyen düzenlemeler, insanlar. Sonuç olarak, departmanlar ve hatta bazen tüm şirketler bir olur, daha az ile daha çok elde etme ümidiyle kaynaklarını birleştirirler. Bu tür değişiklikler çoğu zaman şirket genelinde insanları etkiler. Diğer durumlarda, insanlar performanslarını zayıflatan ya da şirketin yalnızca bağları kopararak çözebileceği disiplin sorunları nedeniyle kendilerini değiştirmeye zorlarlar. Bazen bir kişiyi işe almak veya terfi ettirmek bir hatadır. Neredeyse herhangi bir değişim senaryosunda, işten çıkarma sorumluluğu yöneticiye aittir.

KÖTÜ HABERİ VERMEK

Kötü haberi verecek olmak zor olsa da, çalışanları işten çıkarmak tekrar tekrar yaşadığınız bir kâbus olmak zorunda değildir. Zorluklarla karşılaşacaksınız, işten çıkarmaların ve küçülmenin yanıltıcı etkileri olacaktır; ancak durumu yalnızca incelikle ele alabilmeniz durumunda, bir yönetici olarak gücünüzü kanıtlayabilirsiniz. Rosalyn'in örneğine bakalım.

Rosalyn, şirketinin şubat ayında işgücünü yüzde 30 oranında azaltacağını eylülde öğrendi. Bir yönetici olarak Rosalyn, her bir çalışanın yeteneklerinin ve güçlerinin yeni yapıya nasıl uyduğunu belirlemek için personelini değerlendirmek zorundaydı. Bu değerlendirmeler kimin kalacağını ve kimin gönderileceğini belirleyecekti. Erkenden haberdar olmak, Rosalyn'e kararlarını gözden geçirmesi ve bu olumsuz durumu mümkün olan en destekleyici biçimde ele alması için zaman tanımış oldu.

O gün geldiğinde, Rosalyn işten çıkarılan her çalışanla ayrı ayrı konuştu, her birine tek tek bunun tamamen ekonomik sebeplerden ötürü olduğunu ve performanslarıyla ilgili olmadığını açıkladı. Buna rağmen, hem çıkarılanlar hem de işte kalanlar, şirket ve yöneticileri Rosalyn onlara ihanet etmiş gibi hissediyorlardı.

İşten çıkarılan çalışanlar gittikten sonra, Rosalyn kalanlarla bir toplantı yaptı. Durumla ilgili algılarını anladığını ve kabul ettiğini ancak eylemlerini açıklama fırsatını kendisine vermemelerini istediğini açıkladı. Kalan her çalışana, işten çıkarılanların ayrıldığını görmekten üzüntü duyduğunu ancak şirketin ayakta kalması için başka seçenek bulunmadığını söyledi.

Küçülmenin bir başka boyutu da yeniden yapılandırmaktı. Başka departmanlarda da işten çıkarmalar oluyordu ve kısa süre sonra departmanlar birleşecekti, bu da Rosalyn'in departmanına şirketin farklı bölümlerinden çalışanların geleceği anlamına geliyordu. Rosalyn bu çalışanları departmanına sığdırmak için yeni düzenlemeler yapacaktı ve bu konuda karar vermesine yardımcı olmaları için çalışanlarından destek istedi. Rosalyn toplantıyı, çalışanlara yaptıkları iyi işler için teşekkür ederek ve güçlü performanslarının devam edeceğine duyduğu güveni dile getirerek sonuçlandırdı.

Rosalyn, nezaket ve dürüstlikle bu zor durumun üstesinden geldi. Her şey kendi kontrolünün dışında olmasına rağmen, Rosalyn departmandaki çalışanların yetenekleriyle şirketin değişen ihtiyaçlarının örtüştüğü kararlar verdi. Çalışanları, öfkeli olmalarına rağmen, Rosalyn'i suçlayamıyorlardı çünkü durumu elinden geldiği kadar iyi idare etmişti. Bir yönetici olarak, hiç şüphesiz zorluklarla karşılaşacaksınız. Kimse başka birinin dünyasını altüst etmekten hoşlanmaz. Ancak herkes, Rosalyn'in yaptığı gibi profesyonellik ve şefkatle bu tür bir görevi yerine getirme kapasitesine sahiptir.

BÜYÜK RESİM: YENİDEN YAPILANMA VE KÜÇÜLME

Şirketler kaynaklarını korumak ve maliyetleri kısmak için yeniden yapılanmaya veya küçülmeye giderler; bunu genellikle pazar payları küçüldüğünde ve artık önemli değişiklikler olmadan kâr etmenin bir yolu kalmadığında yaparlar (yeniden yapılanma çoğu zaman bir tür küçülme anlamına gelir). Bazen bunlar, şirketi iflasın veya kapanmanın eşiğinden geri çekmek amacıyla alınan önlemlerdir. Bir satın alma veya birleşme genellikle her iki şirket için de fayda sağlarken, bedelini çalışanlar öder. Şirketiniz veya departmanınız bir başkasıyla birleştğinde bazı işler yok olur.

Yeniden Yapılanma ve Küçülme

Bir yönetici olarak, yeniden yapılanma ve küçülme taleplerini iki şekilde karşılamaya hazır olmalısınız. Öncelikle çalışanlarınızı hazırlamanız ve yaptığınız değişiklikleri uygulamaya koyarak şirketinizi desteklemeniz gerekir. İkincisi, kendi kariyerinizi korumak zorundasınız.

Yeniden yapılanma ve küçülme, günümüz iş dünyasında artık bir kural haline geldi. Sektörler hızla değişiyor, teknoloji hızla değişiyor ve farklı sektörlerdeki şirketler hayatta kalmanın çevik olmayı gerektirdiğini artık biliyorlar. Şirketler fırsatları değerlendirmeli, talepleri karşılamalı ve çalışanlar yol boyunca sarsılmaya hazır olmalıdır. Sigorta şirketleri gibi sıkıcı sektörler bile bir gecede değişebiliyorlar. Yeni tüketici eğilimleri bilgisayardan hayat sigortasına dek her tür mal ve hizmete yönelik yeni talepler oluşması anlamına gelir.

İletişim Kanallarını Açın

İletişim zor zamanlarda çok önemlidir. Yöneticiler mümkün olduğu kadar, insanlara şirketin hangi eylemleri düşündüğünü ve bu eylemlerin bireysel çalışanları nasıl etkileyebileceğini bildirmeye

çalışmalıdır. Küçültülmüş veya yeniden yapılandırılmış bir departman çalışmalarına devam ederken yöneticinin iş akışına, kişilik çatışmalarına, kimin ne yaptığı konusundaki kafa karışıklığına ve olası sorunlara karşı duyarlı olması önemlidir.

Yeniden yapılandırma sonucunda ekibe katılan çalışanlar, yöneticinin eski çalışanlarını kayırdığını ve taraf tuttuğunu düşünebilirler. Bu durumda, bir yönetici olarak taraf tutuyor olsanız da olmasanız da kendinizi kötü hissedersiniz. Çalışanların sizi (veya şirketi) kârı artırmak için kendilerini fazla çalıştırmakla suçlamaları muhtemeldir. Bazen bu algıda doğruluk payı vardır; şirket bütün kaynaklarını destekleyebilseydi ilk etapta küçülmezdi. Ekipman veya insanlar olsun, daha azıyla daha fazlasını yapmak hem görev hem de amaçtır.

Kendini Kori

Şirketinizdeki büyük değişiklikler şüphesiz ki, sizi kariyerinizi tekrar gözden geçirmeye yönlendirecektir. Çalışanlarınız için her ne kadar bir amigo, arabulucu, ebeveyn ya da koç olmanız gerekse de, şirketin kendisine çizdiği yeni yola inanmıyor olabilirsiniz. Departmanlar yeniden yapılandırıldığında, yöneticiler bazen işi gerçekten yapan kişileri koruyarak şirket maliyetlerini düşürmeye çalışırlar. Şirket içinde veya başka bir şirkete taşınmaya hazır olmanız gerekir. Bu, piyasanın gerçeğidir.

Şirketler sadakat ister ama aynı zamanda değişimi kabul etmemizi ve harekete hazır olmamızı beklerler. Bize yaşam boyu güvence sağlamak gibi bir sorumlulukları yoktur. Mesleki becerilerinizi günlük tutmanız gerekir. Hem kendi alanınızda hem de genelde mevcut düşünce ve teknoloji den haberdar olmalısınız. Bunlar, ihtiyacınız olduğunda adım atmanıza yardımcı olacak faktörlerdir. Yirmi yıl aynı firmada çalışıp başka bir firmada nasıl hayatta kalabileceklerine dair hiçbir fikri olmayan insanların durumu üzüntü vericidir.

BİR ÇALIŞANI İŞTEN KOVMAK

İşler Yolunda Gitmediğinde

Hiçbir yönetici çalışanını işten kovmaktan zevk almaz. Birini kovmak, gelişmemenin en ciddi sonucudur. Bir kişinin istihdamını sonlandırmanız gerektiğine karar vermeden önce, bunun doğru olduğuna yürekten inanmalısınız. Sonrasında da tüm ilgili yasalara, düzenlemelere ve şirket politikalarına uyduğunuzdan ve evrak işlerinin tamamının düzenli olduğundan emin olmalısınız. Çalışanların işten çıkarılması gibi eylemleri kanunlar düzenler. Bunun da ötesinde, çoğu şirket bu politikaları uyguladığınızı onaylayan kapsamlı belgeler gerektiren sıkı politikalar belirlemektedir. Şirketinizin de bu tür politikalara sahip olup olmadığını öğrenmek ve her şeyi doğru yaptığınızdan emin olmak için, hem kendi yararınıza hem de çalışan yararına, mutlaka insan kaynakları departmanınızla görüşün. Bu geri dönüşü olmayan bir karardır.

İsteğe Bağlı Çalışma

Çoğu özel şirkette çalışanın işverenin iradesiyle (bazen de kaprisleri doğrultusunda) çalıştığı pozisyonlar bulunur. Orta ya da büyük ölçekli şirketlerde her ne kadar “işten çıkarma sebepleri”yle ilgili politikalar ve istihdam koşulları olsa da, “isteğe bağlı” çalışılan işlerde bu tür korumalar bir anlam ifade etmezler. Bu tür işlerde, bazı durumlarda federal ayrımcılık yasaları geçerli olsa da, şirketler çalışanlarını işten çıkarmak için bir sebep sunmak zorunda değildirler.

Bir çalışanın iş durumu hakkında aldığınız –terfi ettirip ettirmemek, zam verip vermemek, kovup kovmamak gibi– kararlar, dikkatli bir şekilde müzakere edilmeden alınacak kararlar değildir. Çalışanınızı şirketinizin politika ve prosedürlerine göre işten

çıkarmanız gerekir. Bazı yöneticiler çalışanı iş gününün sonunda çıkarmayı tercih ederler, böylece çalışan eşyalarını toplayabilir ve kimse izlemeden ofisten ayrılabilir. İşten çıkarılan çalışana, eşyalarını toplaması ve sonra da binadan çıkması sürecinde bir güvenlik görevlisi eşlik etmek zorunda mıdır? Sizin veya bir insan kaynakları temsilcisinin bu süreci denetlemesi gerekir mi?

Tüm bunlar aşağılayıcı gözükse de, hırsızlık ya da sabotaj gibi eylemleri önlemek için gerekli güvenlik önlemleridir. Çalışanın, şirket ağı üzerinde ya da şirket bilgisayarında kayıtlı önemli dosyaları varsa, çalışanı işten çıkaracağınız günün bir gece öncesinde, ek bir güvenlik önlemi olarak tüm dosyaları yedekleyin. Toplantıdan önce, söylemeyi düşündüklerinizin üzerinden geçin. Açık ve duygusal olmayan bir konuşma üzerinde pratik yapın. Çalışanla buluştuğunuzda aşağıdaki adımları izleyin:

- Bir insan kaynakları temsilcisi veya patronunuz yanınızda olsun. Bu otoritenizi güçlendirir ve duygusal patlamalar yaşanma olasılığını azaltır.
- Şirket politikalarınız veya iş sözleşmeleriniz çalışanın bir temsilci bulundurmasına izin veriyorsa, zamanlanan toplantının buna uyduğundan emin olun.
- Sohbeti kısa ve öz tutun, kimsenin duygusallaşmasına izin vermeyin.
- Çalışanı işten çıkarma kararınızı destekleyen konuşmaları ve belgeleri gözden geçirin.

Bu toplantıda, çalışanın yorumlarını veya bakış açısını dinlemek gerekli değildir ve tavsiye edilmez. Bunun için artık çok geçtir. Bir yönetici olarak işinizi yaptıysanız, bu karar çalışana sürpriz olmamalıdır. Çalışanınızla performans sorunları veya bu noktaya gelmenize neden olan her türlü sorun hakkında görüştünüz ve çalışanınıza sorunları çözmesi için birçok fırsat verdiniz. Sakin olun

ve provasını yaptığınız senaryoya bağlı kalın. İşten çıkarılan çalışana eşyalarını toplarken birinin eşlik etmesi gerekiyorsa, o kişinin hazır ve beklemede olduğundan emin olun.

Kurallara Uyun

Sendika sözleşmeleri, toplu iş sözleşmeleri ve diğer bağlayıcı sözleşmeler, bir çalışanın işten çıkarılması için bazı şartlar ve prosedürler öngörebilir. Kendinizi ve şirketinizi bu yoldaki yasal işlemlerden korumak için bu tür şartlara uymak esastır.

İşine son verilen çalışan gittikten hemen sonra, onlara haber vermek için ekibin diğer üyelerini toplayın. Çalışanın işten çıkarılma nedenlerini kendinize saklayın; bu tür bilgiler gizlidir. İnsanlara, kovulduktan sonra, neden kovulduklarına bakılmaksızın saygılı davranmak önemlidir. Muhtemelen diğer ekip üyeleri bunun olacağını biliyordu; bunun neden tek seçenek olduğunu sizden daha iyi biliyor bile olabilirler. Bununla birlikte, bazen diğer çalışanlara bu durumun işten çıkarılmış çalışana özel bir konu olduğu konusunda güvence vermeniz gerekir; kendi işlerinin güvenliği konusunda korku ve endişe duymaları son derece doğaldır.

Diğer çalışanlar neler hissettikleri hakkında konuşmak isteyebilirler ancak bunun yerine görevlerin nasıl dağıtılacağı, yeni işe alımlar ve işle ilgili diğer konular üzerinde odaklanmak gerekir. Önemli olan yola devam etmektir. Kalanlar sizin işleri nasıl yürüttüğünüzü izleyecek ve algıları onların tutumlarını, performansını ve sadakatlerini etkileyecektir.

DİĞER ÇALIŞANLARIN MARUZ KALDIĞI OLUMSUZ ETKİYLE BAŞA ÇIKMAK

Bir çalışanın sorunları ve performans meseleleri, çoğunlukla öteki çalışanları da etkiler. Bu etki bazen derin olur ve siz sorunlu çalışa-

nı işten çıkarma kararı vermeden çok önce ortaya çıkar. Müdahale etmek için hızlıca harekete geçerseniz bile, sorunlu kişinin mesai arkadaşları müdahale etmekte çok geç kaldığınızı düşünürler. Durumun farkına varmanız biraz zaman alırsa, diğer çalışanlar yılgınlığa kapılır ve gücenirler. İş yavaşlatarak, iş kendilerinden beklenen asgari düzeyde yaparak ya da istifa ederek misilleme yapabilirler. Çözülmeyp büyüyen problemler tüm çalışma grubunu olumsuz yönde etkiler, ekibin bağlılık ve işbirliği ruhuna kalıcı zararlar verir. Sonuçta olup bitenlerden siz de kötü etkilenirsiniz. Yöneticiler, çalışanları etkin ve verimliyse kalır, değilse giderler.

Eğer olumsuz etki hakikaten önemliyse –firmanın önemli bir müşterisini yitirmesi ya da başka bir departmanın işin içine girmesi söz konusuysa– bir ekip toplantısı yapmayı düşünün. Kovulan personelin öteki çalışanların performansını hangi ölçüde aksatacağını keşfetmelisiniz; geri kalanlar belki de işlerini tamamlamayacaklar ya da çabalarının boşa gitmesine seyirci kalacaklar.

Bu ekip toplantısını yapmadan önce, tartışmaların hangi yönde ilerlemesi gerektiğini ve hangi yorumları yapacağınızı belirleyin. Ekibinizle birlikte içtenlikle ve başkalarınca duyulmadan konuşabileceğiniz bir yer seçin. Parametreleri ve limitleri baştan koyun: Sert eleştiriler ve dedikodu yok. Sorunları bildiğinizi açıklayın, sorunu takip edecek önlemleri içeren bir iyileştirme planı hazırlamak için çalıştığınızı söyleyin. Sonra öteki çalışanları endişelerini paylaşmaya davet edin. Konuşmaların yapılacaklara ve sonuçlara odaklanmasını sağlayın. Tartışmaların insanları ve kişilikleri içine alacak şekilde sapmasına izin vermeyin. İnsanların gazını bir miktar almak şarttır, ama konuşmaların kavgacı ve aşağılayıcı bir havaya bürünmesine izin vermeyin.

Gizlilik En İyi Politikadır

Bir personelin yaşadığı güçlükleri bir başka personelle tartışmanız uygunsuz ve çoğu zaman da yasadışı bir davranıştır. Performans sorunlarının tüm ekibi etkilediği göz önünde bulundurulduğunda,

ekibin bu sorunların bir parçası haline gelmesi olasıdır. Yine de kovulan personelin yaşadığı güçlükleri gizli tutmalısınız.

Sizin, problemlerin öteki çalışanları ve işlerini nasıl etkilediğini bildiğinizi ve umursadığınızı anlamaları onlar için önemlidir. Eski mesai arkadaşları onlar için ne kadar büyük bir endişe kaynağı olmuşsa, kendi performanslarının iyi olduğu ve işlerini kaybetmeyecekleri konusunda kendilerine güvence verilmesi ihtiyaçları da o kadar büyüktür. İnsanların çoğu müşfik ve bağışlayıcıdır; eğer sizin dürüst ve adil tepki verdiğinizi görürlerse çabalarınızı desteklerler. Krizler ekiplerin bazen toparlanmasıyla bazen de dağılmasıyla sonuçlanır. Eğer sizinki üyeleri birbirine bağlı ve iyi işlev gören bir ekipse, toparlanacaktır. Ama eğer ekip içerisinde insanların birbirlerine olan güveni ve inancı ciddi hasar gördüyse, yaraların iyileşmesi ve ekibin işlevini tam olarak yerine getirebilecek hale dönmesi çok uzun zaman alacaktır.

KİŞİSEL SORUMLULUK

İş Bende Biter

Yöneticiler, performanslarıyla ilgili birçok kişiye ve şeye karşı sorumludurlar: patronlar, çalışanlar, şirket ve uygulanan çeşitli kanun ve yönetmelikler. Bazı durumlarda, bu tür bir sorumluluk, birinin sizi yasal bir eyleme taraf olarak adlandırması ya da davranışınızın kanunları ihlal etmesi gibi çok kişisel bir hal alabilir. Yönetmelikler şirketleri, şirketler benzer şekilde yöneticilerini sorumlu tutar. Şirketiniz, kesinlikle eylemlerinizin şirket politikalarına uymasını bekler; sınırların dışına çıktığınızda, kendinizi işsiz bulabilirsiniz.

İnsanları Birey Olarak Görün

Tutarlılık ve gerçekçilik, şirket politikalarında bir arada bulunmalıdır. Bazen kurallara harfi harfine uymak amaca zarar verir. İstisnai durumlara göz yummanız bireylerin bazen farklı ihtiyaçlara sahip olabileceklerini anladığınızı gösterir. Özel koşulları, çalışanın ve şirketin yararlarını gözetebileceğiniz istisnaları dikkate alacağınız bir süreç oluşturun. Herhangi bir politikadan sapmaya karar verdiğinizde, bu kararı verme nedenlerini açıklayın ve bunun politikayı uygulamanın yeni bir yolu değil, bir istisna olduğunu vurgulayın.

Bir yönetici olarak, hem üstlerinize hem de ekibinizdeki çalışanlara karşı sorumluluğunuz vardır. Herkesin kendileri ve davranışları için geçerli olan yasaları, düzenlemeleri, politikaları ve uygulamaları anladığından emin olmak görevinizin bir parçasıdır. İlgili sağlık ve güvenlik düzenlemeleri ve uygulamalarını çalışanlarınıza tanıtmak için hizmet için eğitim ve diğer eğitim süreçlerini düzenlemek veya yürütmek konusunda resmi olarak sorumluluk

sahibi olabilirsiniz. Şüpheli uygulamalar veya koşullar ile karşılaştığınızda bunları sorgulayın. Bu, çalışanları aynı şeyi yapmaya teşvik eder. Çalışanlar endişelerinden söz etmek için size geldiklerinde, onları araştırmak üzere hemen harekete geçin.

Açık Kapı Politikası

Açık kapı, hem gerçek hem de sembolik bir anlama sahiptir. Çalışanlarınıza istedikleri zaman sizinle konuşabileceklerini söylerken ancak kapınız kapalı çalışırsanız, onlara karışık bir mesaj gönderirsiniz. Çoğu insan kapalı kapıları dur işareti olarak algılar. Çocukluktan itibaren, kapı çalmadan içeriye girmemeyi öğrendik ve acelemiz olmadıkça bu konuda tereddüt ederiz. Bazen yöneticiler kapılarını dikkatleri dağılmasın diye ya da tamamen alışkanlıklarından kapatırlar. Ancak bu şekilde, dikkat dağıtıcı şeylere mi yoksa ne yaptığınızı duymasınlar, görmesinler diye çalışanlarınıza mı engel koyuyorsunuz? Peki, neler dikkatinizi dağıtır? Konuşmalar? Yakından geçen insanlar? Yoğun çalışan ekibin sesleri? Çalan telefonlar? Çalışanların soruları? Bunu tanımlamak zordur. İnsanların gerçekten kapıyı açıp içeri girmesini istesenez bile, çoğu bu konuda tereddüt edecektir. Gizlilik gerektiren bir şey üzerinde çalışmadığınız sürece kapınızı açık bırakın. İnsanların açık kapı politikasını uyguladığınızı bilmelerinin tek yolu, kapınızın gerçekten açık olmasıdır. Aşağıdaki örneği düşünün.

Mark yönetici olduğunda, etkili bir açık kapı politikası olduğuna inandığı bir uygulama yürütmeye başladı. Çalışan, sekreteri aracılığıyla randevu aldığı ve Mark'ın "birinci düzey müdahale" olarak adlandırdığı şekilde sorunu gidermeye çalıştığına dair kanıt sağlayabildiği sürece, Mark her çalışanıyla her konuda görüşürdü. Örneğin, eğer problem izinlerle ilgiliyse, çalışan öncelikle diğer çalışanla ya da insan kaynakları ile bu konu üzerinde görüşmeli ve uzlaşma sağlamaya çalışmalıydı.

İlk başta, çalışanlar Mark'ın yaklaşımını memnuniyetle karşıladı. Grubun önceki yöneticisi yalnızca başı belada olanlarla konuşur, grup toplantılarını yapılacak işlere odaklardı. Buna karşılık, Mark inanılmaz açık görünüyordu. İlk birkaç ay içinde, her çalışan Mark'la konuşmak için bir randevu almıştı. Mark bu toplantılarda yeterince dostane davranıyor ve yalnızca konuya odaklanıyordu. Bir çalışan, ayarlanmış bir randevu için ofisine geldiğinde, Mark çalışanın sorunu bir ila üç dakikada özetlemesini ve çalışanın sorunu çözmek için attığı adımları sunmasını bekliyordu. Gündelik konularla ilgili çok az konuşuyor ve iş süreçleri ya da sonuçlarıyla doğrudan ilişkili olmayan konulara hiç ilgi duymuyordu.

Çalışanların derhal müdahale gerektiren sorunları olduğunda, Mark cana yakın davranır ancak yine de sert tavrını korurdu. Yardım etmek için elinden geleni yapmaktan mutluluk duyuyordu ancak çalışanlarından, durumu görüşmek üzere randevu almalarını istiyordu.

Beklendiği gibi, randevu sayısı kısa bir süre sonra düşmeye başladı. Mark bunu, grubun nihayet bir araya gelerek sorun giderme ve problem çözme becerisine sahip sorunsuz çalışan bir ekip haline geldiğinin bir göstergesi olarak yorumladı. Ancak çalışanlar giderek daha fazla memnuniyetsizleşiyordu. En azından önceki yöneticileri, onlara ve problemlerine hiç ilgi duymadığını açıkça belirtiyordu. Mark ise çalışanlarının sorunlarıyla ilgilendiği izlenimini veriyordu fakat sonuçta, önceki yöneticiden daha ulaşılabilir değildi. Mark'ı görmek için randevu almak, Mark'ın programına uymadığı sürece kendisinin açık olarak nitelendirdiği kapısının aslında sıkı sıkıya kapalı olması anlamına geliyordu. Mark, kendisinin ulaşılabilir olduğuna inanmasına rağmen, kuralları ve prosedürleri onu erişilemez hale getiriyordu.

GERİBİLDİRİM DÖNGÜSÜ

“Geribildirim”, içeriğe bağlı olarak farklı anlamları olan bir kelimedir. Elektronikte geribildirim istenmeyen ses bozulmasıdır. İşyerinde geribildirim, bir başkasına verilen tepki ya da yanıt anlamına gelir. İletişimde geribildirim, çoğu zaman eleştiri olarak algılanır. Bir yönetici, “Sizin için bazı geribildirimlerim var,” dediğinde, çalışanlar bunu, “Size işi nasıl batırdığınızı anlatayım, yine!” olarak duyar.

İdeal koşullar altında geribildirim bir döngüdür, bir eylem ve tepki döngüsüdür. Her iki bileşenin de büyük veya önemli olması gerekmez. Aslında geribildirim bir iletişim döngüsü haline geldiğinde, çoğu insan bunun gerçekleştiğini bile fark etmez. Geribildirim ancak olmadığında veya olumsuz ya da yıkıcı olduğunda dikkat çeker. Tabii ki tüm geribildirimler olumlu değildir ve bazen tamamen yıkıcıdır. Çoğu geribildirim ise bu ikisinin tam ortasında bir yerededir.

Yöneticinin Düşünceleri

Çalışanlar her zaman yöneticilerinin onları nasıl gördüğünü bilmek ister. İnsan doğasıdır bu; başkalarının hakkımızda ne düşündüğünü bilmek isteriz. Bu, aidiyet (ya da aidiyetsizlik), başarı (ya da başarısızlık) ve güven (ya da güvensizlik) duygularını geliştirmemize yardımcı olur. Çalışanlar, yöneticilerinden sürekli geribildirim beklerler. Bazıları doğrudan sorar: “Nasıldım?” Diğerleri ise biraz daha dolaylı sorarlar: “Müşteri ne dedi?” Geleneksel bilgelik hiçbir haberin iyi haber olmadığını söylese de, kurumsal dünyada bunun tersi daha sık olur. Ya da en azından çalışanlar böyle düşünürler çünkü sizden hiçbir şey duymadıklarında üzülür ve telaşa kapılırlar.

Bazı geribildirimler, örneğin toplantılarda, halka açık olarak verilmelidir. Olağanüstü iş çıkarmış olan bir çalışanınızı takdir etmek için birkaç dakikanızı ayırın. Bu, çalışanın kendini iyi hissetmesini sağlar; iş arkadaşları önünde onaylanmak alabileceği en büyük il-

tifattır. Bu aynı zamanda rol ve sorumlulukları pekiştirir ve grup içindeki etkileşimi şekillendirir. İnsanlar katkılarından dolayı onaylanmış hissederler.

İltifat Edin

Sınırlı zamanınızı bir çalışanın geribildirim gereksinimi ile dengelemek için, yorumlarınızı daha küçük parçalara ayırmayı deneyin. İyi yapılan bir işle ilgili çalışanınızı övmek için işin tamamlanmasını beklemek yerine, iş devam ederken övgü ve önerilerde bulunun.

Elbette adil olmak çok önemlidir; bazı çalışanları kayırdığınız izlenimini vermekten kaçının. Bir çalışana diğer çalışanların önünde övgüde bulunmak, diğerlerinin kendilerini daha az önemli hissetmelerine yol açabilir. İyi yazılmış bir rapor ya da zamanından önce tamamlanmış bir projeyle ilgili, çalışanınızı kendi çalışma ortamında tebrik edebilirsiniz. Bu bireysel ilgi, bireysel çabayı fark ettiğiniz ve önemsendiğiniz anlamına gelir.

Çalışanların Gelişmelerine Yardımcı Olmak İçin Geribildirimde Bulunmak

Çalışanların becerilerini geliştirmelerine yardımcı olmak için düzenli olarak ipuçları ve öneriler sunmak geribildirim harika bir yoldur. Düzenli olarak ve küçük parçalar halinde verildiğinde, bu geribildirim hızlı bir şekilde çalışma ortamının doğal bir unsuru haline gelir ve insanlar bunu beklemeye başlarlar. Tutarlılık ve bildirim sıklığı, geribildirim sürecindeki herhangi bir disiplin veya baskıcılık duygusunu ortadan kaldırır. Dahası, geribildiriminiz olumsuz olsa dahi onu daha çekilir bir hale sokmaya çalışmamalısınız; çoğu insan buna içerler.

Spesifik eylemler ve davranışlar hakkında yorum yapın. "John-son, sen kaba bir ayısın!" demek yerine, "Barb, matbaada gecikme

konusunda ona bağırdığın ve telefonu suratına kapattığın için çok üzüldü,” demek daha doğru olacaktır. Ayrıca geribildiriminde açık olun fakat seçenekler sunmayı da ihmal etmeyin. “Bu raporu okurken ürünün gerçekte ne olduğunu anlayamadım. Lütfen girişi yeniden yapılandırır veya ikinci bölüme başka bir bölüm ekler misiniz?”

Olumsuz geribildirimleri, gerçekçi gelişim yöntemleriyle şekillendirin. “Teslimat gecikmeleriyle ilgili müşteri şikâyetleri bu çeyrekte yüzde 35 arttı. Gecikme sebeplerine bir göz atalım ve sonra bazı çözümler için beyin fırtınası yapalım.”

Mümkün olduğunca, tüm çalışma grubunu ortak çabaları için övün. Bu, takım olmanın değerini pekiştirir ve insanlara takım çalışmasının kişiliklerle ya da egoları okşamakla değil, performansla ilgili olduğunu hatırlatır.

Bazı yöneticiler iyi anılmak isterler, dolayısıyla sadece olumlu geribildirimde bulunurlar ve bunu seve seve yaparlar. Çalışanlar her halükârda övüleceklerini bilirler, bu da övgünün değerini kaybetmesine sebep olur. Başlangıçta olumlu olan geribildirimleri çelişkili bir mesaj takip ettiğinde, o zaman geribildirimler daha da değersiz hale gelir. Eğer haberler kötüyse, olduğu gibi aktarın. Bu insanlar yetişkin; siz saklamaya çalışsanız bile, hata yaptıklarını ve hayatın tozpembe olmadığını bilirler. Olumsuz görüşleriniz yalnızca bir veya iki kişiyle alakalıysa, bireysel ve özel olarak geribildirimde bulunun. Tüm ekibi ilgilendiriyorsa da açık olun ve şefkatli davranın. Grup ortamında bireyleri ayırmayın, özel yorumlarınız varsa bunları özel olarak görüşün.

DİZİN

A

açık kapı politikası 210
amigo 32, 33, 45, 127, 184, 203

B

beden dili 40, 42, 87

Ç

çalışan destek programı 173

E

ebeveyn 28, 29, 30, 45, 126, 127,
184, 203
eğitim 9, 11, 14, 27, 46, 57, 58, 59,
60, 73, 80, 84, 91, 159, 171, 190,
191, 195, 209
evden çalışanlar 62, 63, 64

G

geribildirim 11, 13, 18, 22, 29, 36,
40, 60, 61, 67, 71, 88, 96, 119,
120, 133, 147, 194, 212, 213,
214

H

hesap verme 49

İ

iletişim 7, 8, 9, 12, 16, 20, 35, 36,
37, 40, 41, 42, 48, 50, 52, 53, 54,
55, 62, 64, 125, 127, 130, 135,
136, 153, 159, 171, 181, 184,
198, 202, 212

iş başvurusu 195, 198

işgücü 7, 77, 100, 200

iş tanımı 7, 18, 170, 187, 188, 189

iş yükü 37, 40, 44, 59, 78, 110, 133,
177

K

kâr 31, 65, 95, 129, 173, 202, 203

kayırmacılık 74, 75

koç 9, 10, 22, 23, 45, 72, 160, 161,
184, 203

kurum kültürü 13, 16, 46, 155

küçülme 200, 201, 202, 203

M

manipülasyon 128

mentor 24, 25, 45, 60, 72, 80, 81,
193

mülakat 186, 197, 198, 199

Ö

öğretmen 25, 26, 27, 45, 67
övgü 27, 29, 50, 119, 175, 178, 213,
214

P

performans değerlendirme 8, 53,
72, 78, 79, 80, 148, 149, 150,
152, 153, 154, 155, 157, 162,
187
performans koçluğu 160

R

risk 13, 68, 74, 78, 101, 102, 103,
105, 106, 127, 149, 168

S - Ş

seminer 27, 72, 73
sendika sözleşmeleri 150, 187,
188, 206
sorumluluk 7, 9, 10, 16, 19, 29, 30,
37, 43, 44, 45, 49, 50, 51, 57, 59,
60, 75, 77, 82, 110, 113, 114,
122, 137, 140, 146, 149, 154,
159, 177, 178, 183, 184, 188,
203, 209, 213
stres yönetimi 175
sunum 25, 53, 60, 69, 70, 73, 87, 112,
138, 141, 142, 143, 144
şirket politikaları 87, 121, 172, 187,
196, 204, 205, 209

T

takım çalışması 43, 46, 126, 167,
214

tanınma 72, 75, 117
terfi 11, 17, 50, 51, 72, 99, 165,
166, 168, 171, 172, 179, 186,
188, 200, 204
tutarlılık 38, 39, 162, 209, 213

U - Ü

unvan 52, 53, 191
üretkenlik 34, 44, 67, 71, 126, 161,
179

V

verimlilik 32, 35, 37, 44, 62, 67, 98,
126, 183, 192

Y

yapılacaklar listesi 83, 84, 85
yaratıcılık 67, 70, 77, 106, 107
yeniden yapılanma 87, 122, 157,
183, 202
Yeniden yapılanma 202
yetkilendirmek 110

ÇALIŞANLARI ÜRETKEN, BAŞARILI VE MUTLU KILARAK YÖNETMENİN SIRLARI

Bir işletmenin başarılı olması için etkili personel yönetimi şarttır. Yöneticilik ile ilgili kitaplar genellikle en iyi uygulamaların ayrıntılarını öyle sıkıcı şekilde ele alır ki, en uyanık CEO'nun bile uykusunu getirir. *Yönetim 101* bu tür sıkıcı açıklamaları bir kenara itiyor ve gerçek deneyimleri baz alıyor. Personelinizi hem üretken hem de mutlu kılarak şirketinizi, departmanınızı ya da ekibinizi nasıl yöneteceğinizi adım adım size gösteriyor. İşe alma, işten çıkarma, yetki devretme ve yol gösterme gibi önemli meselelerden, raporlama, sunum yapma ve telefon ya da e-posta trafiğiyle başa çıkma gibi ikinci planda kalan meselelere dek pek çok alanda sizi aydınlatıyor. Tüm sorularınızın yanıtları *Yönetim 101*'de.

2. BASKI

- sayyayincilik.com
- f facebook.com/sayyayinlari
- t twitter.com/sayyayinlari
- instagram.com/sayyayincilik



internetsatis
saykitap.com

30 007
SAY

ISBN 978-605-02-0721-7



9 786050 207217

SAY YAYINLARI