YÖNETİCİLERLE İYİ İLİŞKİLER KURMAK



Managing Upwards

Yöneticiniz ve sizden daha kıdemli kişilerle iyi ilişkiler kurmanızı sağlayacak birçok ipucu, teknik ve araç

Patrick Forsyth

"Yöneticiniz sizi olumsuz etkiliyorsa, akıl sağlığınızı yeniden kazanmak için bu kitabı okuyun. Yapıcı çalışma ilişkileri geliştirmek, ayrıca süreçte yapılması ve yapılmaması gerekenleri anlamak açısından, gerek çalışanlar gerekse de yöneticiler için paha biçilmez bir kaynak."

Richard Chaplin, Executive Editor, "Professional Marketing" Magazine

"Yöneticinizle olumlu bir ilişki kurmak için gereken ancak sormaya korktuğunuz her şey bu kitapta."

Steve Hurst, Editor, "Winning Business" Magazine

YÖNETİCİLERLE İYİ İLİŞKİLER KURMAK

Managing Upwards

First published as the Managing Upwards by Patrick Forsyth (c) Patrick Forsyth 2002.
Turkish translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.



The contents of this electronic book (text and graphics) are protected by international copyright law. All rights reserved. The copying, reproduction, duplication, storage in a retrieval system, distribution (including by email, fax or other electronic means), publication, modification or transmission of the book are STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser/licensee and Management Pocketbooks.

Depending on the terms of your purchase/licence, you may be entitled to print parts of this electronic book for your personal use only. Multiple printing/photocopying is STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser and Management Pocketbooks.

If you are in any doubt about the permitted use of this electronic book, or believe that it has come into your possession by means that contravene this copyright notice, please contact us.

TELİF HAKKI UYARISI: LÜTFEN OKUYUNUZ.

Bu elektronik kitabın içeriği (metin ve grafikler) uluslararası telif hakkı yasası ile korunmaktadır. Tüm hakları saklıdır.

Alıcı/lisans sahibi ile Management Pocketbooks arasında aksi yazılı olarak kararlaştırılmadıkça, kitabın kopyalanması, çoğaltılması, bir erişim sisteminde saklanması, dağıtılması (e-posta, faks veya diğer elektronik araçlar dahil), yayınlanması, değiştirilmesi veya iletilmesi KESİNLİKLE YASAKTIR.

Satın alma/lisans koşullarınıza bağlı olarak, bu elektronik kitabın bazı bölümlerini kendi kullanımınız için yazdırma hakkınız olabilir. Alıcı ile Management Pocketbooks arasında aksi yazılı olarak kararlaştırılmadıkça birden fazla baskı/fotokopi KESİNLİKLE YASAKTIR.

Bu elektronik kitabın izin verilen kullanımı hakkında herhangi bir şüpheniz varsa veya bu telif hakkı bildirimine aykırı yollarla elinize geçtiğini düşünüyorsanız, lütfen bizimle iletişime geçin.

MANAGEMENT POCKETBOOKS

Wild's Yard, The Dean,
Alresford, Hampshire
SO24 9BQ UK

Tel: +44 (0)1962 735573
Fax: +44 (0)1962 733637
sales@pocketbook.co.uk
www.pocketbook.co.uk

SOCAR

Turkish translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.

İÇİNDEKİLER



GİRİŞ 1
Yaklaşım, yönetici tanımı, nasıl bir yönetici istersiniz, yöneticiniz nasıl bir çalışan ister, birlikte etkili çalışmak, çalışma şekillerinin test edilmesi, kurum kültürü



DOĞRU İLİŞKİ 13
Dürüst bir döngü, iş tanımınız, sağlam bir çalışma yapısı



POZİTİF BİR PROFİL OLUŞTURMAK 21
Algı gerçekliktir, temel hedefler, kimi etkilemeli, doğru imaj



ETKİ YARATMAK İÇİN ÇALIŞMAK 27
Doğru hedefler, ne ve nasıl, işi tamamlamak, ödevinizi yapın, iyi bir fikir, etkiyi artırmak



KIDEMLİ İNSANLARLA İLETİŞİM KURMAK 35
Temel bilgiler, toplantılar, etkin dinleme, dinleme kontrol listesi, kendinizi dinletin, iddialı olun



KENDİNİZİ YÖNETİCİNİZE KABUL ETTİRMEK 49
İki temel ilke, devamlılık, karar verme sürecini anlamak, ikna etmek için sihirli formül, ek gerekçeler, özel istekler (maaş, promosyon, eğitim ve gelişim)



ZORLUKLARLA BAŞA ÇIKMAK 63
Farklı zor yönetici türleri (ketum, yetki vermeyen, müdahale eden, değişime karşı çıkan, kaba, "bana bırak", asla danışmayan), örtbas etmek, ciddi problemler, ciddi problemler yaratmak, hiçbir şey işe yaramazsa, başarı başarıyı doğurur



İŞ DEĞERLENDİRMESİNDEN EN İYİ ŞEKİLDE YARARLANMAK 85
Değerlendirme neden yapılır, değerlendirme size nasıl yardımcı olabilir, hazırlık, neler görüşülür, toplantı sırasında, sonrası, eleştiriyle başa çıkmak



ÖZET 103
Önemli konular, geleceğe bakış





GİRİŞ

"Çevremde bana yalakalık yapan kimse istemiyorum.
Herkesin bana gerçeği söylemesini istiyorum; işine mal olsa bile."
Samuel Goldwyn

AKILLICA SÖZLER



Zor bir iş

Suda yürümenin sırrı nedir? Taşların nerede olduğunu bilmek.

İYİ, KÖTÜ VE... SİZİNKİ



Yöneticinizin kâbus gibi olması mümkündür. En yapıcı yorumu, "Fikrinizi istediğimde, sorarım" demek olabilir. Karşılığında yapabileceğiniz en iyimser yorum, "Kararsızlığı bitti" ve sonrasında aldığınız yanıt da malum "Bana bırak" ve ardından sessizlik olabilir.

Belki de yöneticiniz hakkında sormanız gereken ilk soru şudur: “Bu insanla çalışabilir miyim?” Kötü bir yönetici, işten ayrılmak için iyi bir neden olabilir. Ancak burada daha yapıcı bir çizgi izleyerek, kısa veya uzun vadede birlikte çalışacağınızı varsayacağız.

Kıdemli insanları etkileyemediğiniz sürece, işinizde insanlara bağımlı kalıp giderek daha edilgen olma tehlikesi vardır; belli bir dereceye kadar ilişki üzerinde sizin de inisiyatif almanız gerekir.

YAKLAŞIM



Üst düzey kişilerle ve özellikle yöneticinizle olan iş ilişkinizle ilgili genel yaklaşımınız, işinizin diğer tüm alanlarında olduğu gibi olmalıdır. Bunlar da:

- Fark edilmenizi, ciddiye alınmanızı ve takdir edilmenizi sağlayacak şeyleri **yapmak**
- İtibarınızı düşürecek, önerileriniz ve yaptığınız işlerin değerinin bilinmemesine yol açacak şeyler yapmaktan **kaçınmak**
- İşiniz (ve kariyeriniz) açısından taleplerinizin dikkate alınması, kabul edilmesi ve onaylanması için, yapmanız gerekenler üzerine **kafa yormak**

Bu kitapta, kıdemli kişilerle olan ilişkinizi nasıl **yapıcı ve faydalı** şekle getireceğinizi ele alıyoruz. Yöneticilerle iyi ilişkiler kurmayı; **bu tür insanları etkileyerek, işinizi daha etkili ve daha fazla tatmin duygusu elde ederek yapmanızı sağlamak** olarak tanımlıyoruz.

İlk ilkemiz de şu: Önce etkilemek, sonra ikna etmek.

YÖNETİCİ TANIMI



Şu gerçeği kabul edelim: Yöneticiler üretkenlik, verimlilik ve etkinlikle birlikte, kârlılık, satış getirisi ve benzeri finansal önlemler olmak üzere, birçok konuyla ilgilenir. **Başarılı olmak için** bir sonuç almaları gerekir ve bunu yaparken yönetim açısından önemli altı temel alanda sorumluluk taşırlar: planlama, organizasyon, işe alma ve seçme, eğitim ve gelişim, motivasyon ve kontrol.

Başarı elde etmek için çeşitli kaynaklara ihtiyaç duyabilirler, ancak hepsinde ortak bir faktör vardır: insan.

En basit ifadesiyle, yöneticiliğin tanımı şudur: diğer insanlar aracılığıyla belli sonuçlar elde edilmesi. Bu nedenle, bir yöneticinin en büyük varlığı da çalışanlarıdır. Yönetici her şeyi kendi yapamaz ve ekibinin başarısıyla yükselir ya da düşer. Yönetim gurusu Peter Drucker'ın dediği gibi: "Yönetimin temel görevi insanları üretken kılmaktır."

Birlikte etkili şekilde çalışmanız, sizin olduğu kadar yöneticinizin de çıkarınadır; bu gerçek, yöneticiyle iyi ilişkiler kurma açısından, başarınızın başlangıç noktasıdır.

GİRİŞ

EN BÜYÜK VARLIĞINIZ

Yöneticinin rolü göz önüne alındığında, iyi bir yönetici de sizin en büyük varlığınız olabilir. İyi bir yönetici:

- Mevcut görevinizde başarılı olmanız konusunda faydalı olur
- Yetkinliğinizi ve becerilerinizi geliştirir
- Sizi daha fazla sorumluluk almanız için hazırlar
- İlerlemenize ve yükselmenize faydası olur
- Çalıştığınız zamanı tatmin edici, ödüllendirici, hatta eğlenceli hale getirir



Tek yapmanız gereken bunları yapmasını sağlamaktır.

YÖNETİCİNİZİN NASIL OLMASINI İSTERSİNİZ?



Bazı unsurlar son derece açıktır:

- **Olumlu:** Adil, iletişime açık, size güvenen ve sorumluluk vermeye hazır, yetki verme konusunda istekli, işinde yetkin, kararlı, danışılabilir vb. bir yöneticiye ihtiyacınız var
- **Olumsuz:** İletişime kapalı, sizinle vakit geçiremeyecek kadar meşgul, sizi desteklemeyen veya size güvenmeyen, her konuda şikâyet eden, diktatörce tutuma sahip veya değişime karşı dirençli birini istemezsiniz

Bazı faktörler diğerlerinden daha önemlidir. Birçok ankette, insanların çoğu, yöneticilerinden aynı zamanda bir şeyler de öğrenmek istediğini söylüyor. Bir iş sonsuza kadar tekrarlanmayacaksa, bu geçerli bir mantıktır. Değişime, yaratıcılığa, yeni sorumluluklara vesile olur ve başta kurum olmak üzere herkese fayda sağlar.

Bu faktörler, kişisel hedeflerle paralellik taşır. İdeal durum olarak neleri ön plana çıkarmak istediğinizi düşünün. Daha sonra çalışmalarınızı bu çerçevede aktif bir süreç olarak yürütün.

YÖNETİCİNİZ SİZDEN NE İSTER?



Çok basit; sizden iyi bir iş çıkarmanızı ister.

Bunun neleri gerektirdiğini bilmelisiniz (ayrıca iş tanımları hakkında sayfa 16'ya bakınız); ayrıca sizin bunu yapabileceğinize inandığı için kendisini takdir de etmelisiniz.

- Kendiliğinizden bir işe başlamanızı ne ölçüde istiyor?
- Ne denli proaktif? Ne kadar yaratıcı?
- Zaman yönetimi, üretkenlik, etkinlik ve verimlilik açısından ne durumdasınız?
- Sizden insanlar ve iletişim konusunda iyi olmanızı mı bekliyor, yoksa zaman zaman kendisinin yerine vekalet etmenizi mi bekliyor?
- Ve ne **istemiyor**? Belli zorlukları yönetmek veya açıklamak için gereksiz yere zamanının alınmasını kesinlikle istemiyordur.

Bunu iyice düşünün ve aklınızda net bir fikir olsun. Emin değil misiniz? Cevap yine basit; **sorun**. Biriyle ilk defa çalışmaya başladığınızda ya da belki de bir değişiklik sonrası, ikiniz açısından süreçleri netleştirmek için bir görüşme talep edin.

Ne istediğiniz ve sizden ne istendiğini net şekilde anlamadığınız sürece, yöneticilerle iyi ilişkiler kurma çabanız, samanlıkta iğne aramak kadar zor bir uğraş olacaktır.



BİRLİKTE ETKİLİ ÇALIŞMANIN FAYDALARI

Kıdemli kişiyle çalışırken özen göstermeniz gerekir. Bunun için de onu memnun edecek bir yol bulmalısınız (sadece onun olması gerektiğini düşündüğü şekilde değil). Ancak bu, onun talimatlarının yanı sıra, sizin de inisiyatif kullandığınız bir yol olmalıdır.

Bu yaklaşımın çok fazla olumlu sonucu vardır ve neticesinde, örnek olarak, şunları yapma olasılığı daha yüksektir:

- Size güvenir (ve sizi daha az kontrol eder)
- Size danışır, fikirlerinizi dinler ve onlara itibar eder
- Size yetki verir
- Daha az müdahale eder (örneğin ayrıntılara takılmaz)
- Makul bir tavır sergiler (sadece "şunu yapın" diyerek aklındaki başlangıç ve bitiş tarihini bildirmek yerine, her şeyi sizinle birlikte düşünür)
- Size destek olur (yaptığınız işte ve başkalarına karşı)
- Sizi ödüllendirir!

Bu listeye eklemeler yapabilir ve özellikle olmasını istediğiniz şeyleri belirleyebilirsiniz.

Nihayetinde, her iki taraf için de en iyi sonuca ulaşılmış olur; farklı yollardan olsa da.

ÇALIŞMA YÖNTEMLERİNİN TEST EDİLMESİ

Farklı kişiler farklı şekillerde çalışır. Ekip olarak size ve yöneticinize hangi çalışma şeklinin uygun olduğunu keşfetmeniz gerekir. Sorun, ama bir taraftan siz de anlamaya çalışın. Örneğin, şunları yapmalı mısınız?

- Yaklaşımı ve planları konusunda istekli olmak
- Onu övmek (sonuçta siz de motive olmayı seversiniz)
- İşi ilk sıraya koyuyor gibi görünmek
- Kendisini ofisteki sosyal hayata dahil etmek
- Onu bilgilendirmek, gözü ve kulağı olmak (ama casusu değil)
- Karar verme sürecini paylaşmak
- Fikir üretmek (makul ve pratik fikirler)
- Çekinmeden ve sık sık görüş vermek (makul ve ciddiye alınabilir fikirler)



ÇALIŞMA YÖNTEMLERİNİN TEST EDİLMESİ

Şunları yapmalı mısınız?

- Size güvenilebileceğini göstermek (işleri yürütürken, önemli konuları konuşurken)
- Yalnızca başka çare kalmadığında yardımını istemek (örneğin, aynı sorundan dolayı iki defa değil)
- Anlaşmaları ve planları yazılı olarak hazırlamak
- Sorunları formel bir toplantıda (sizin talep ettiğiniz) ya da "yola devam ettikçe" ele almak
- Neyin önemli, neyin daha az önemli olduğu arasında uygun bir ayrım yapmak
- Uzun vadeli ya da kısa vadeli bir yaklaşım benimsemek
- Önemli konuları yöneticinize hatırlatmak

Her sorunun cevabı üzerinde düşünülmesi gerekiyor. Bazı durumlarda cevap açık bir "evet" gibi görünse de diğerleri açısından yöneticiniz bu tür bir yaklaşımı beğenmeyebilir veya istemeyebilir.

"Her yiğidin bir yoğurt yiyişi vardır" yaklaşımını benimseyerek isteklerinizi onun istekleriyle dengeleyin; mümkün olduğu ölçüde.

KURUM KÜLTÜRÜ

Kurumlar farklılık gösterir. İnsanların birbirine danıştığı, başkalarını dikkate aldığı, yaratıcılık ve grup yaklaşımının norm olduğu, iyi ilişkileri destekleyen bir kültürde çalışıyor olabilirsiniz. En olumsuz türdeki kültürdeyse gizlilik hâkimdir, baskıdan dolayı karşılıklı görüş alışverişi yoktur ve işler genellikle daha zor yürür.

Yöneticiniz zor biri olmasa da yapıcı olmayan kültüre direnemeyen biri olabilir. Bu durumda size üç seçenek kalır:

- Sistemi değiştirmek için çalışın ve yöneticinizin sizinle çalışmasını kolaylaştırın (belki uzun ve zorlu bir mücadeleyle)
- Sistemi değiştirmek için olmasa bile, en azından bir istisna oluşturmak üzere yöneticinizle birlikte çalışın (en iyisi, bu konuda açık olup gelen tepkilere göre hareket etmektir)
- Yeni bir iş bulmaya çalışın (zor bir yönetici ve anlayışsız bir kurum kültürü bileşiminin, kariyeriniz açısından olumsuz olduğu sonucuna ulaşabilirsiniz)

Bunun kolay bir cevabı yoktur. Bununla birlikte, uzun vadede karşılığını alabileceğiniz gerçekçi bir strateji izleyebilirsiniz.



DOĞRU İLİŞKİ

"Niteliklerini beğeniyorum Gribson; birinci sınıf bir astın özelliklerine sahipsin."
Hector Breeze

DOĞRU İLİŞKİ

DÜRÜST BİR DÖNGÜ

Doğru bir iş ilişkisi her iki tarafa da fayda sağlar. İş ilişkisini açıklığa kavuşturmak, üzerinde anlaşmak ve işler değiştikçe zaman içinde güncellemek için çaba sarf etmeye değer.

Bu ilişki genel hatlarıyla şu şekilde olmalıdır:

- **Net:** Hangi yaklaşımı benimsemeniz gerektiğini, örneğin nelerin önceden tartışılması gerektiğini ve nelerin doğrudan sizin inisiyatifinizde yürütülebileceğini bilmelisiniz.
- **Açık ve güvene dayalı:** Taraflar diğerinin ne yaptığını anlamadan, birbiri hakkında tahmin yürüterek hareket ediyorsa, zaman ve çaba boşa harcanmış olur.
- **Net hedeflere bağlı:** Ortak yaklaşım ve gerektiğinde yazılı şekilde belirlenmiş sorumluluklar, hedefler, vb.



DOĞRU İLİŞKİ

DÜRÜST BİR DÖNGÜ



- **İyi tanımlanmış:** İş, görev ve sorumluluk arasındaki sınırların net şekilde tanımlanması ve net kurallar belirlenmesi gerekir. (Bazı kurallar gereklidir ve bunlara uyulmalıdır. Elbette bunları da değiştirmek için çabalayın. Ancak bunları görmezden gelmek veya sorgulamak sorunlara neden olur. En kötüsü de yöneticinizin size daha önemli şeyleri danışıp sizinle birlikte değerlendirmesini engeller.)
- **İki taraflı:** Yapılan düzenleme, her iki tarafın da nasıl çalışıp etkileşimde bulunduğunu belirlemelidir (sadece sizin yöneticinizle ilişki kurma şeklinizi değil).
- **Karşılıklı yarar sağlayan:** Bir başka deyişle, her bir tarafın farklı gündem ve hedefleri olsa da, her iki taraf için de sağlıklı bir ilişki.

İyi gelişen bir ilişki, karşılıklı güveni teşvik eder ve sorumluluklarınızın artması anlamına gelir. Bu da size, neler yapabileceğinizi göstererek daha fazla güven kazanma fırsatı verir... Son derece makul!

DOĞRU İLİŞKİ

İŞ TANIMINIZ



Ne yapmanız gerektiğini tam olarak bilmiyorsanız, yaptığınız işi de asla gereken şekilde tamamlayamazsınız. İş tanımınız sadece İK'nın yaptığı bir tanımdan ibaret değildir. İş tanımınız, siz ve yöneticiniz için sözleşme işlevi taşıyan bir çalışma aracı olmalıdır. Bu itibarla:

- Bir iş tanımınız olmasını sağlayın
- İş tanımı hakkında yöneticinizle uzlaşmış olup olmadığınızı kontrol edin
- Belirsiz konular hakkında açıklama isteyin
- Yöneticinizin, iş tanımının gerektiği gibi olduğunu düşündüğünden emin olun
- Düzenli olarak gözden geçirerek güncel kalmasını sağlayın

Yöneticinizle iyi bir iş ilişkisi yürütecekseniz, isteyeceğiniz son şey "bunun benim iş tanımımda olduğunu düşünmemiştim" tartışmasıdır.

Yaptığınız işin insanları etkilemesi açısından iş tanımınız, sağlam bir temel oluşturur.

DOĞRU İLİŞKİ

SAĞLAM BİR ÇALIŞMA YAPISI



Plan yapmadan kimseyle sağlıklı bir ilişki yürütemezsiniz. **Sağlam bir temele ihtiyacınız var; belli bir rutine ve bir yapıya.**

Bu önermeyi benimsemek kolay olsa da sonrasında iki şey gerekir:

1. **Etraflıca düşünmeniz.** İnisiyatif almanız ve makul bir çalışma düzenlemesi için hangi faktörlerin ön plana çıktığını düşünmeniz gerekir. Bunları listelemek faydalı olur.
2. **Bunu gerçekleştirmeniz.** Aynı şekilde, uygun rutini belirleyip kalıcı hale getirmek üzere uzlaşmak için inisiyatif kullanın.

Buradaki bir eksik, yöneticilerle iyi ilişkiler kurma çabanızı olumsuz etkiler; istediğiniz düzenlemeyi ilk seferde tam olarak elde edemiyorsanız üzerinde çalışmaya devam edin.

DOĞRU İLİŞKİ

SAĞLAM BİR ÇALIŞMA YAPISI



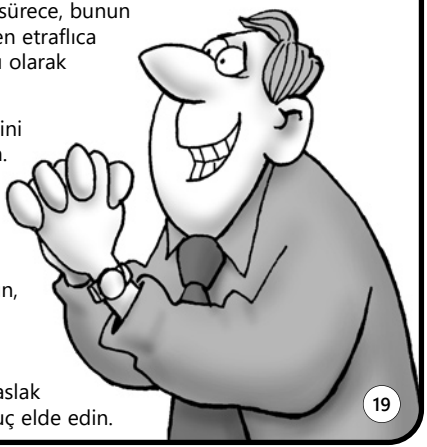
- Ne şekilde iletişim kurduğunuz, nasıl ve ne zaman toplantı yaptığınız başta olmak üzere, belli bir rutin benimseyin
- Düzenli iletişim kurun (her türlü, ama özellikle toplantı yaparak) ve ortak konularda anlaşmak üzere karşılıklı olarak yeterli zamanı ayırın
- Proje süresinin kararlaştırılmasını, özellikle de kontrol noktaları veya gözden geçirme toplantılarının önceden planlanmasını sağlayın (tarihe göre olmasa da aşamaya göre)
- Yukarıdakilerin tümünün içeriği ve şekli hakkında uzlaşı sağlayın; örneğin, bir ilerleme toplantısı tam olarak nedir? Ne kadar sürmesi muhtemel, öncesinde yazılı bir rapor bulunmalı mı, rapor olacaksa ne düzeyde ayrıntı söz konusu?
- Bu uygulamanın görevle (işin yapılması için gerekli olan şeyin ne olduğu) ve kişilerle (her iki tarafın da kendini rahat hissetmesi için) bağlantısını kurun
- Hem uzun hem de kısa vadeli sorunları ele alın; günlük olarak neye ihtiyaç duyulduğunu ve yıllık konuları (planlama veya değerlendirme gibi) düşünün

DOĞRU İLİŞKİ

SAĞLAM BİR ÇALIŞMA YAPISI

İyi bir çalışma metodolojisi tanımlamak ile bunu başarmak iki farklı şeydir. Doğal olarak, istisnai bir yöneticiniz olmadığı sürece, bunun kendiliğinden olması pek mümkün değildir. Bu yüzden etraflıca düşünmeniz ve bunu inisiyatif alabileceğiniz bir konu olarak görmeniz gerekir.

- **Sorun:** Konuyu görüşmek için bir fırsat verilmesini isteyip, toplantı öncesinde belli fikirler oluşturun. Bu konu genel şekilde değerlendirilebileceği gibi, her zaman ulaşılabilir olmayan bir yöneticiyle, her seferinde birer madde olarak da ele alınabilir.
- **Önerin:** Fikirler ortaya koyun, önerilerde bulunun, başkalarının (yaptıkları işten dolayı saygı gösterilenler) ne yaptığını söyleyin. Konuşun, müzakere edin, bir test süreci talep edin, ancak sonrasında üzerinde çalışmanızı gerektiren bir taslak bile olsa, nihayetinde anlaşmaya varılan bir sonuç elde edin.



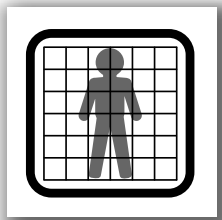
DOĞRU İLİŞKİ

SAĞLAM BİR ÇALIŞMA YAPISI



- **Eylem:** İnisiyatif alın ve varsayımsal davranın. Bir başka deyişle, bir şeyler yapın. Örneğin, bir proje başladığında yazılı olarak zaman çizelgesi belirleyin, ilerleme toplantıları planlayın ve yorum eklemeden gönderin. Tarihi takvimde işaretleyin, önceden bir gündem gönderin ve toplantıya hazır görünün. Yöneticiniz de bunu gerçekten yararlı bulabilir (belki de ikinizi de şaşırtacak şekilde).
- **Tarzına uyun:** Tarzına uyum sağlamaya çalışırken yöneticinizin nasıl bir insan olduğunu aklınızda bulundurun. Uygun olan nedir? Elbette yükseği hedefleyin, ancak nihayetinde bir uzlaşma gerekli olacaksa, alternatif olarak neler yapabileceğinizi de planlayın. Örneğin, detaylara karşı tutumu burada önemli olabilir. Yöneticiniz "bu tek bir sayfada olsun" diyebilir veya yazım konusunda titiz bir kişi olabilir. İyi eşleşen bir örnek, üzerinde uzlaşı sağlanması gerekse de etkin şekilde çalışma açısından en yüksek şansa sahiptir.

Devam etmek istediğinizi hissettirerek işe başlayın, pratik bir düzenleme önerin, üzerinde anlaşmaya varmak üzere harekete geçin ve kabul edilmesini sağlayın. Sonrasında yöneticiniz de sürecin bu şekilde devam etmesini isteyecektir.

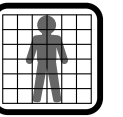


POZİTİF BİR PROFİL OLUŞTURMAK

"Hiçbir şey itibar kadar başarı getirmez."
John Huston

POZİTİF BİR PROFİL OLUŞTURMAK

ALGI GERÇEKLİKTİR



Yarattığınız izlenim önem taşır. "Görünüşe göre yargılayanlar sadece sığ insanlar değildir" diyen Oscar Wilde'ın bu sözünü not edin.

Hesaba katılması gereken bir güç müsünüz? "Sanıyorum ki X yapmalıyız" dediğinizde, yöneticiniz ve diğer üst düzey kişiler sizi dinliyor mu, yoksa "Bu konuda ne biliyorsun ki" mi diyorlar? Kendiniz hakkında olumlu olmanız ve profesyonel bir imaj oluşturmanız gerekir.

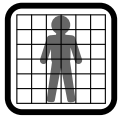
Profesyonellik tam olarak nedir? Güzellik gibi o da büyük ölçüde dışarıdan bakanın ne hissettiğine bağlıdır. Kendi yöneticiniz ve diğer insanlar nasıl görüyor, değerlendiriyor ve yargılıyor? Bunun hakkında düşünmeniz ve bu çerçevede uyum göstermeniz gerekir.

Bu konu üzerinde zaman harcayıp düşünmek konusunda tereddüttünüz varsa şu sözü hatırlayın:

"Paspas gibi görünüyorsanız, insanlar üzerinize basar."

POZİTİF BİR PROFİL OLUŞTURMAK

TEMEL HEDEFLER



Profiliniz için endişelenmenizi gerektiren önemli bir neden var. Etkileme gücünüz, nasıl görüldüğünüzle yakından ilgilidir. Tarzınız, görünüşünüz, çalışma ve kendinizi yönetme şekliniz de buna katkıda bulunur.

Aşağıdaki şekilde görülmek de dahil olmak üzere, bazı temel hedefleriniz var:

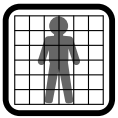
- Yetkin
- Kendine güvenli
- Güvenilir

Diğer faktörler de önemlidir (profesyonel olmak) ancak yukarıdakiler özellikle insanları etkilemekle ilgilidir. Kendi durumunuzu da göz önüne alarak her birini nasıl yapacağınıza karar vermeniz gerekir.

Hiyerarşinin en tepesinin sizi kabul edip saygı göstermesini sağlayabilirseniz, diğerleri de sizi kabul edip saygı gösterir.

POZİTİF BİR PROFİL OLUŞTURMAK

KİMİ ETKİLEMELİ



Hedef kitlenizi gerçekte kimin oluşturduğu konusunda net olun. Bunu düşünün ve bir liste yapın.

İçinde muhtemelen şunlar yer alacaktır:

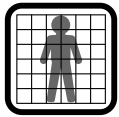
- En yakın amiriniz veya yöneticiniz
- Onun bir üst yöneticisi
- İşinizle ilgili diğer kıdemli kişiler (belki başka departman veya birimlerden)
- Kapı bekçileri: İnsanlara erişime engel olan veya geçişe izin veren grup (sekreter veya asistan gibi)
- İletişimciler: Sizinle ilgili haberleri veya görüşleri iletebilen grup (bu, ofis dedikodusu da olabilir, dahili haber bültenini yayınlayan kişi de)

Bu insanların bazıları sizinle kolayca etkileşime girebilirken, diğerleri açısından da zaman harcamaya değer. Bu kişiler yöneticinizin sizinle nasıl çalışacağını etkileyebilecek konumdadır.

Yöneticiye aktarılan mesajların olumlu ve istediğiniz gibi olmasını sağlayın. Bu kanalları aktif olarak kullanın.

POZİTİF BİR PROFİL OLUŞTURMAK

DOĞRU İMAJ



Bu sizin tanımlamanız gereken bir şeydir. Profesyonel olarak görülmek için ne tür nitelikler gösterge olmalıdır? Muhtemelen şu şekilde görülmek istersiniz:

Güvenilir, yaptığı işle ilgilenen, sorumluluk sahibi, deneyimli, uzman, sağduyulu, titiz, dikkatli, yaratıcı, iyi bir iletişimci, ulaşılabilir, iyi hazırlanmış ve organize...

Ayrıca, kurum kültürüne bağlı olarak, saygı duyulan veya etik değerlere sahip bir kişi olarak anılmak da isteyebilirsiniz. Bu nitelikler üç kategoride toplanabilir:

- İçsel nitelikleriniz; içinizde var olan ve çok zaman geçmeden anlaşılan nitelikleriniz
- Güçlendirilmesi gereken nitelikleriniz (örneğin; iyi bir iletişimci olmak önemliyse, belki de ilk adım rapor yazma tarzınızı geliştirmektir)
- Bir kısmından yararlanılabilecek nitelikleriniz; doğru kelime nedir, *mübalağa* mı?

Bir başka deyişle, **nasıl iş yaptığınız ve neler yapabileceğiniz hakkında insanları bilinçlendirmek aktif bir süreçtir.**

DOĞRU İMAJ

İki ek nokta:

- Birinci uyarı: Aşırıya kaçmayın. Rahatsız edici derecede ısrarcı biri gibi kötü bir itibara sahip olmak istemezsiniz. Kast ettiğimiz şey bu değil. Örneğin, ayrıntılara dikkat eden biri olarak görülmenin önemli olduğuna karar verebilirsiniz (belki belli kişiler veya projeler açısından). Bunu yapmanın yolu da konuşmak değil, ortaya koymaktır. Yaklaşımınız doğallıktan uzaklaşırsa, bu yeteneğinizi geliştirmeniz gerekebilir.
- Son olarak, kaçınmanız ve benimsememeniz gereken özellikleri de listeleyebilir ve üzerinde çalışabilirsiniz. Örneğin, zamanı verimsiz kullananları, sızlananları veya işteki zamanının yarısını ofis politikası dedikodusu yaparak veya internette gezinerek geçiren insanları çok az yönetici takdir eder.





ETKİ YARATMAK İÇİN ÇALIŞMAK

"Herkes bir miktar iş yapar, ancak o işin o anda yapması gereken iş olmaması şartıyla."
Robert Benchley

ETKİ YARATMAK İÇİN ÇALIŞMAK

DOĞRU HEDEFLER



Yöneticinizle iyi bir iş ilişkisi kurmak ve sürdürmek için etkili olmalısınız. Etkili olmak içinse doğru şeyleri hedeflemeniz gerekiyor. Bu da şu anlama gelir:

- Amaçlarınız ve sorumluluklarınız konusunda net olmak (daha önce iş tanımı hakkında yapılan yorumlar bu açıdan önemlidir)
- Görevinizin bir parçası olan hedefleri anlamak ve tutturmak (bunun önemini asla küçümsemeyin)
- İş yapmak; sizden bekleneni yapmak (beklenenden daha fazlasını yapmanın daha fazla etkisi vardır)
- Performansınızın sorunsuz olması ve fark edilmeniz (yöneticiniz sadece başarılı olduğunuzun değil, ayrıntıların da farkında olmalıdır: Örneğin, beklenmedik sorunlara rağmen bir projenin zamanında gerçekleşmesi ya da çevrenizdeki insanların da yükünü almanız)

Aktiviteyi asla başarı ile karıştırmayın. Hiçbir yönetici, meşgul olduğunuzu bildiği için etkilenmeyecek veya size daha olumlu bir yaklaşım göstermeyecektir; önemli olan sonuçtur (bunun bir nedeni de sizin aldığınız sonucun doğrudan yöneticinizi de etkiliyor olmasıdır).

ETKİ YARATMAK İÇİN ÇALIŞMAK

NE YAPARSINIZ VE NASIL YAPARSINIZ



Bazen yöneticiler **hiçbir şey** fark etmiyor gibi görünür. Ne var ki nihayetinde hedefe ulaşıp bir sonuç almanız kendilerini etkiler. Çalışma yöntemleriniz de öyle.

Normalde, aşağıdakileri yapmanız olumlu etki yaratır:

- Eksik bir nokta kalmadan, tüm ayrıntıları bir araya getirerek titiz şekilde çalışın
- Tutarlı ve güvenilir olun, böylece **işinizi zamanında bitirdiğiniz** için itibar kazanırsınız (bu durum, tek başına, farklı ve önemli projeler tahsis edildiğinde sizi ön sıraya almak için bir gerekçe olabilir)
- Kendi ihtiyaçlarınız ve sorunlarınızı ele alırken yöneticinizin ihtiyaçları ve sorunlarını da dikkate alın
- Doğru bir tutuma sahip olun (birçok farklı konuyla ilgilenmek, hatta coşkulu olmak muhtemelen en iyi yaklaşımdır. İstenmeyen işler için bir çöplük haline gelme riski olduğu için (*Patrick asla şikâyet etmez*) bu konuda bir denge de gereklidir.



Ancak, her şey bir yana, **coşku bulaşıcıdır**!

ETKİ YARATMAK İÇİN ÇALIŞMAK



VERİLEN İŞİ TAMAMLAMAK

TEMEL BİLGİLER

İşiniz bir insanı etkilemekse, diğer her şeyin önüne geçen üç konu bulunuyor.

- **Nitelik açısından:** Sunulması gereken ilk şey, **tam olarak kararlaştırılan/istenen** iş olmalıdır. Bir fark varsa, bu da sadece olumlu olmalıdır (diğer konu daha önemli olursa, bu da eleştiri konusu olabilir)
- **Süre açısından:** Üzerinde anlaşmaya varılması ve mümkün olması koşuluyla, her işinizin planlanan tarihte tamamlanmasını sağlayın. (İmkânsız teslim tarihlerini asla kabul etmeyin; "Size sürenin yetersiz olduğunu söylemiştim" cümlesine verilecek yanıt şu olacaktır: "O zaman bu tarihi kabul etmemeliydiniz." (Evet, mantıksız, ama hayat bu şekilde işliyor.)
- **Bütçe açısından:** Para, kurumsal hayatta birçok şeyden daha önemlidir. Kararlaştırılan bütçenin aşıldığı (veya planlanan maliyet tasarrufunun sağlanamadığı) bir durum yaşamamaya çalışın. Bu alanda hoş sürprizler yaratmak fark edilse de olumsuz emsal teşkil etmekten kaçının

Bunu yapın ve yapmaya devam edin; yöneticiniz sizi, dikkate alınmaya değer biri olarak görecektir.

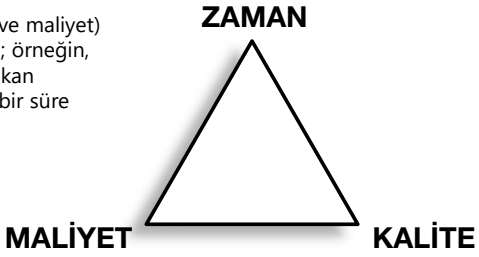
ETKİ YARATMAK İÇİN ÇALIŞMAK

VERİLEN İŞİ TAMAMLAMAK

DENGE KURMAK

Önceki sayfayla ilişkisini hatırlayarak, birçok durum açısından geçerli olan bir denge kurma konusunu akılda tutmakta fayda var. Aşağıda gösterilen grafikte çizgilerin elastik olduğunu hayal edin.

Bu üç unsur söz konusu ise (zaman, kalite ve maliyet) biri artıp azalırken diğeri de artıp azalabilir; örneğin, daha az harcarsanız kalite düşer (bir Amerikan yönetim kitabında söylendiği gibi; "Makul bir süre vermediler, çarşamba gününe istediler").



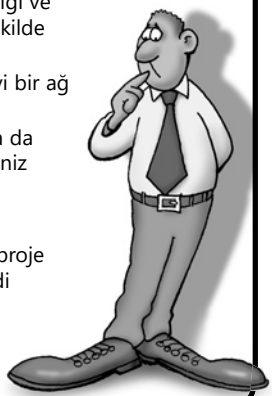
Dengeyi doğru kurarsanız (bazen üzerinde anlaşılacak başka bir iş istemeniz de gerekebilir) yaptığınız şeyin sonucunu daha rahat elde edersiniz.

ÖDEVİNİZİ YAPIN



Düşünce veya çaba eksikliği nedeniyle başarısız olursanız, bu durumda suçlanması gereken tek kişi siz olursunuz. Bu açıdan yapmanız gerekenler:

- İşten önce yapılması gereken temel çalışmaları yapın. Elinizdeki bilgi ve rakamları kontrol edin, ayrıntıları atlamayın, görevi tatmin edici şekilde tamamlamanızı sağlayacak her tür araştırmayı yapın
- Gerektiğinde başkalarına sorun (bu enformel şekilde de olabilir; iyi bir ağ sistemi herkesin faydasınadır)
- Yöneticinizden gerekli desteği isteyin. Bir aşamada dahil olması ya da belli dosyalara erişiminiz veya meslektaşlarla görüşme düzenlemeniz için izin vermesi gerekiyorsa, bunu organize edin



Deneyim elde etmek de çok şeyi değiştirir. Destek istemez veya doğru kişiyle konuşmazsanız, proje başarısız olabilir. Doğru olanı yaparsanız, proje başarılı olmakla kalmaz, aynı zamanda bir dahaki sefere çok daha kendi kendinize yeter hale gelirsiniz.

Yürüyüş veya koşu öncesi yanlış ayakkabı seçmek sizi yavaşlatır. Başarılı olmak için organize olun.

ETKİ YARATMAK İÇİN ÇALIŞMAK

İYİ BİR FİKİR



Yöneticilere, biriminin (şirketin veya her neyse) başarılı şekilde çalışmasını sağlayan iyi fikirlere **sahip olduğu** için ödeme yapılmaz. Başarılı şekilde çalışmaya **yetecek miktarda fikir sahibi olduğu için** ödeme yapılır. Bu fikirler nereden gelir? Akıllı yöneticiler, çalışanlarını en iyi fikir kaynağı olarak görür.

Fikir üreten bir kişiyseniz ve sadece sorulduğunda değil öncülük ederek de fikir veriyorsanız etkinizi artırırsınız. Bu itibarla:

- Bir öneriyi tüm yönleriyle düşünün (yapılması gereken ilave bir araştırma/kontrol olup olmadığını da dikkate alarak)
- Fikrinizi sunmak için en iyi yolu düşünün. Yeri geldiğinde mi açıklanması daha iyi olur yoksa fikrinizi toplantıda mı açıklamalısınız (başkalarının hak iddia edebileceği bir yerde)? Yazılı bir nota ihtiyaç var mı?
- Reddedilmeye hazırlıklı olun. Ne kadar yaratıcı olursanız olun, her fikrin uygulanması doğru veya mümkün değildir (ve bu, bilginiz dışındaki bazı gerçekler nedeniyle olabilir). Ancak bir fikrin kabul edilmesinin tek yolu, bunu ortaya koymanızdır.

Sıfır ret oranı için tek yol hiçbir fikir belirtmemektir; bu da sizi ileriye taşıyan bir yol değildir. Çoğu işte, başarı için yaratıcılık şarttır.

ETKİYİ ARTIRMAK

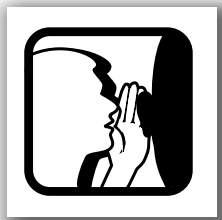


Verilen işi tamamlamanın (büyük T ile) ötesinde, şunları da yapmalısınız:

- Etkili olduğunuzu ortaya koymak için, makul bir ölçüde de olsa, kurum içindeki ilişkilerinizi geliştirin
- Kendinizi başarıyla ilişkilendirin (örneğin; başarılı insanlarla, belki de daha kıdemlilerle ilişkilendirin; ancak kesinlikle ofis dedikoducuları veya sorunlu kişilerle değil)
- Başarıyı, yeni zorlukları aşmak için kullanın; sadece mevcutla yetinmeyin ve geçmiş deneyimlerinizi gündeme getirin; "Artık ... yaptığım için, X konusunda bir iş almam makul görünüyor"
- Birlikte çalıştığınız diğer kişilere karşı cömert olun; açıkça başkaları da katkıda bulunduğu halde başarıyı sadece kendinize mal etmeniz kabul edilebilir bir davranış değildir



Bu stratejilerin bileşik etkisi, istediğinizden daha fazlasını elde etmek açısından durumunuzu fazlasıyla iyileştirir.



KIDEMLİ ÇALIŞANLARLA İLETİŞİM KURMAK

"Dünya, iş yapan ve övgüyü alan insanlar olarak ikiye bölünmüştür."
Dwight Morrow



TEMEL BİLGİLER

Gerçek: Kurumlarda hiyerarşi vardır ve bunun da bir mantığı vardır. Eğilim, daha düz kurum yapıları ve daha enformel stillere doğru olsa da kıdemli kişiler kıdemlidir. Bu nedenle bu sisteme kendinizi uydurmanız gerekir. Bunun için yapmanız gerekenler de:

- Dostane ilişkiler geliştirmek
- Uygun derecede saygı ve mesafe
- İyi bir çalışma ilişkisi oluşturmak (Kitaptaki hemen her kavram dönüp dolaşıp buna vurgu yapıyor)

Hiyerarşik merdivende uygun bir konum elde etmek için saygı ve etkileşimi dengeleyin.



TEMEL BİLGİLER



İnsanlarla doğru ilişki kurduğunuzu varsayarsak, bir diğer önemli faktör de zamanlamadır. İki farklı olasılığı göz önünde bulundurun:

1. Sizinle iletişim kurduklarında
Bazı insanlar eskiden kalma bir sözü izler ve kıdemli bir kişi "Zıpla!" dediğinde verdiği tek yanıt "Ne kadar yükseğe?" olur. Peki ama bu her zaman doğru mu; kıdemliler her zaman bunu mu bekler?

Bir talebe verilecek doğru tepkinin oyalanmak olduğu durumlar da vardır. Daha önemli bir şeyi bitirmek (veya hangisinin en önemli olduğuna karar verilmesini sağlamak) veya görüşmenin konusu ne olursa olsun hazırlanmak için zaman da isteyebilirsiniz.

Bu nedenle, başarı elde etmek için kendinizi gösterin; kibar olun, ancak kararlı olmaya da hazır olun (her zaman başarılı olacağınız garanti olmasa da şaşırtıcı şekilde yüksek bir şansınız olabilir).



TEMEL BİLGİLER

2. Siz iletişim kurduğunuzda...
Bu durumda kural açıktır: Zamanlamaya dikkat edin.
Burada da tutturulması gereken bir denge var. Israrcı olursanız ("Ama bugün sizi görmeliyim!") ve yöneticiniz de sonunda kabul ederse bu, sıkıntılı bir görüşme olabilir (süre az ve aklı da başka şeydedir). İşleri oluruna bırakır ve uzun süre görüşmezseniz, bu arada proje uzayabilir ya da belki de en kötüsü sorun daha da ağırlaşabilir. İkinci durumda hiç şansınız yok ve "Günlerdir sizinle görüşmeye çalışıyorum" demek işleri daha da kötüleştirir.

Uygun bir an
Bunların tersine, yöneticiniz dikkatini tamamen size verdiğinde, görüşmenin (veya başka herhangi bir iletişim biçiminin) gerekli olduğunu, uygun şekilde organize edildiğini ve konunun yaptığı diğer işlerle de ilgili olduğunu düşündüğünde, sizi can kulağıyla dinleyecektir.

Ancak gerçekçi olun. Ofis yoğun bir yerdir. Kişiyle bir saat vakit geçirdikten sonra neticede bir anlaşma sağlanabilecek mi? Belli tavizler vererek uzlaşın, ama bu sonuca yönelik bir uzlaşı olsun.

TEMEL BİLGİLER



Bu itibarla:

- **Zamanlama konusunu dikkatli düşünün.** Bir ölçüye kadar, zamanlama her zaman üzerinde düşünmeyi gerektirir. Bu toplantısını yarıda mı kesiyorsunuz, ofisten çıkarken onu durduruyor musunuz yoksa özel bir oturum mu ayarlıyorsunuz?
- **Mümkün olduğunca erken bir tarihte planlayıp programlayın.**
- **Zamana bağlı kalın.** Toplantılara her zaman zamanında gelin. Ayarladığınız veya talep ettiğiniz toplantıların her zaman bir başlangıç ve bitiş zamanı olsun. Ve her zaman makul bir süre önce bildirimde bulunun. Bazı şeyler kaçınılmaz olarak acil olabilir ama ortalığı telaşa vermeyin (Küçük şeyler de acil olabilir ama her e-postanızda bir "öncelikli" işareti varsa, karşı taraf çok geçmeden sinirlenmeye başlar ve hiçbir şekilde etkili olamazsınız).





TOPLANTILARDAN EN İYİ ŞEKİLDE YARARLANMAK

Toplantılar pek sevilmese de ("Hiçbir şey yapmak istemeyenler için, toplantılar vazgeçilmezdir", J.K. Galbraith) birçoğu gereklidir. İyi yürütürseniz, olup biten üzerinde söz sahibi olmanız açısından önemli bir rol oynayabilir. Bu konuda dikkate alınması gerekenler:

- **Hazırlık yapın:** Bilgi notlarını okuyun, gündemi not edin, ne söylemek istediğinizi düşünün
- **Rolünüzün ne olduğunu anlayın:** Özellikle de iyi organize olmak açısından
- **Açıklığa kavuşturun:** Toplantıda konuşulan konunun amacını bilmiyorsanız, asla tartışmalara girmeyin; açıklama isteyin (yorum yapmadan önce her şeyi doğru anlamaya çalışıyor gibi görünmenin bir zararı yoktur)
- **Tartışmaları değerlendirin:** Örneğin, ne zaman konuşup ne zaman konuşmayacağınıza karar verin
- **Etkili iletişim kurun:** Önceden hazırlık faydalı olsa da zaman baskısının da olduğu bir toplantıda konuşurken kesin ve öz şekilde konuşmak ve net olmak çok önemlidir



TOPLANTILARDAN EN İYİ ŞEKİLDE YARARLANMAK

- Kurallara uyun: Geç kalmayın, başkana saygı gösterin, her türlü formaliteyi gözlemleyerek makul ve nazik davranın
- Satır aralarını okuyun: İnsanların konuşmalarının arkasında yatan nedenin ne olduğunu anlayabilirsiniz (olumsuz ya da yıkıcı bir amaçla konuşuyor da olabilirler); bu nedenle kurum içi dengelere dikkat edin
- Belli bir ölçüde kendi ağırlığınızı gösterin: Görüşlerinizi savunmaya, öne çıkmaya veya başkalarını sorgulamaya hazır olun; bunu makul açıklamalar ve sağlam gerekçeler kullanarak güvenli şekilde yapın
- Esnek olun: Hazırlıklı olun, ancak belli bir pozisyona takılı kalmayın, toplantı esnek olmanız gereken bir forumdur
- İyi şekilde not alın: Ne söylendiğini, neye karar verildiğini ve sizden ne yapılmasının istendiğini bildiğinizden emin olun
- Takip: Üzerinde anlaşmaya varılan konulara göre hareket edin (bir sonraki toplantıda, öngörülen faaliyetleri yapmayan kişi olmak istemezsiniz)

Burada geliştirilmesi gereken belli beceriler vardır.* Toplantılar, yöneticilerle ilişkilerin geliştirilebilmesine de imkân sağlayabilir; bu fırsatı akıllıca ve dikkatlice kullanın.

** Toplantılar kitabını okumanızda fayda olabilir*



DİNLEMEK

Kıdemli kişiler yanlış anlaşılmaktan hoşlanmaz. Duymak istedikleri şey "Ne demek istediğinizden tam olarak emin değilim" değildir... Ve de sizinle olan teması neticesinde oluşan bir karışıklık yüzünden **zamanının** boşa harcanmasını istemezler.

Bu çerçevede, aşağıdakileri yapmanız önem taşır:

- Dinleyin: Gerçekten dinleyin (sayfa 43-46'da yer alan kontrol listesine bakın)
- Şüpheniz varsa sorun: Ve bunu hemen yapın (bir toplantının sonunda geri dönüp bir şeyi sorgulamak, konuyu anlamadığınız şüphesi uyandırır)
- Gerekirse kendi kelimelerinizle özetleyin: Kısa bir ifadeyle; "Yani bu ... anlamına geliyor" demek konuyu açıklığa kavuşturabilir ve karşı taraf da sadece emin olmak istediğinizi düşünür
- Notlar alın: Bunu hızlı ve doğru şekilde yapma alışkanlığı geliştirin (ve mümkünse toplantıdan **hemen sonra da** kontrol edin; zihninizde her şey tazeyken, konunun aklınızda kalmasını sağlayın)

Çok az beceri üst yöneticiler tarafından bu ölçüde takdir edilir. İşleri doğru yapmak için dinler ve ilk seferde doğru yaparsanız, onları etkileme yeteneğiniz de otomatik olarak artar.

KIDEMLİ ÇALIŞANLARLA İLETİŞİM KURMAK

ETKİN DİNLEME KONTROL LİSTESİ



Dinlemeyi aktif bir süreç haline getirin. Kontrol listesi, bunun nasıl yapılacağını gösteriyor. Şunları yapmalısınız:

- **Dinlemek için hevesli olun:** İletişim sürecinde ne denli yararlı olduğunu fark ettiğinizde, daha da kolay olur
- **İyi bir dinleyici gibi görünün:** Çalışanlar da bunu takdir eder. Dikkatinizi çektiğini görürlerse, geribildirim daha açık olur
- **Anlayın:** Dikkat etmeniz gereken kelimelerden çok, arkada yatan anlamdır
- **Tepki verin:** Duyduğunuzu, anladığınızı ve ilgilendiğinizi karşı tarafın da anlamasını sağlayın. Baş sallamalar, küçük jestler, işaret ve yorumlar insanların güvenini artıracak ve iletişime daha çok katılmasını sağlar; *değil mi?*



KIDEMLİ ÇALIŞANLARLA İLETİŞİM KURMAK

ETKİN DİNLEME KONTROL LİSTESİ



- **Konuşmayı bırakın:** Küçük teşekkürler dışında, aynı anda hem konuşup hem de dinleyemezsiniz. Söz kesmeyin
- **Empati kurun:** Kendinizi diğer kişinin yerine koyun ve bakış açısını ciddiye alın
- **Kontrol edin:** Gerekirse, konuşma ilerledikçe, konuları açıklığa kavuşturmak için soru sorun. Kısmen de olsa tahmin veya varsayımlara dayanan bir anlayış tehlikelidir. Ancak diplomatik şekilde soru sorun; "Bunu iyi açıklayamadınız" demeyin
- **Duygusal olmayın:** İleriyi çok fazla düşünmek ("Peki ama bu konuyu ben sonra nasıl çözerim?") dikkatinizi dağıtabilir
- **Konsantre olun:** Hiçbir şeyin dikkatinizi dağıtmasına izin vermeyin
- **Karşınızdaki kişiye bakın:** Karşı tarafın ilgi göstermediği çok çabuk anlaşılır

KIDEMLİ ÇALIŞANLARLA İLETİŞİM KURMAK

ETKİN DİNLEME KONTROL LİSTESİ



- **Özellikle önemli noktalara dikkat edin:** Anlatılanları kafanızda organize ederseniz, önemli noktaları tekrar gündeme getirmek üzere sonrasında daha iyi hatırlayabilirsiniz
- **Kişisel yaklaşımlardan kaçının:** Kişi hakkındaki görüşlerinizin, sizi mesajdan uzaklaştırmasına izin vermeyin
- **Sonrasında olacakları düşünerek kendinizi kaybetmeyin:** İleriyi düşünmek faydalı olsa da bunu abartırsanız bir anda bir şeyleri kaçırdığınızı fark edebilirsiniz
- **Olumsuz tavırlardan kaçının:** Açık bir anlaşmazlık belirtisiyle başlamak (küçümseyen bir bakış bile) diğer kişinin susmasına ve diyaloğun bitmesine neden olabilir
- **Not alın:** Hafızanıza güvenmeyin ve gerekiyorsa, karşı taraftan da izin isteyerek, not alın

Çalışanlarla iletişim kurma konusunda başarılı olmak istiyorsanız, etkin şekilde dinlemek esastır.



KIDEMLİ ÇALIŞANLARLA İLETİŞİM KURMAK

SİZİ DİNLEMELERİNİ SAĞLAYIN



Söyleyecek değerli ve ilginç bir şeye sahip olmak ve hiçbir şeyin dikkatinizi dağıtmadığından emin olmak (örneğin anlayışsızlık veya uzun konuşmalar), işte gerçek bir altın kural:

Kesinti durumunda devam etmeyin.

O an en önemli konuyu anlatıyor olabilirsiniz (en beğendiğiniz projeden hevesle bahsediyorsunuz); kesinti olduğunda ne olursa olsun, **her zaman** durun. Bir telefon, bir ziyaretçi ya da ofis çaycısı olabilir. Hatta belli bir sebep olmaksızın dikkat dağıtıcı anlık başka bir şey de olabilir.

Her ne olursa olsun:

- Susun
- Ne yaptığınızı gösterin; sakince bekleyin... ve bunu, sizin kadar onların da çıkarınaymış gibi yapın
- Gerekirse (kesinti devam ederse, örneğin planlanmamış bir ziyaretçi kalmaya devam ederse) alternatif bir zaman önerin (ancak belli bir tarih üzerinde anlaşmaya varın. Sadece "daha sonra" değil, "öğleden sonra 15:00'te tekrar buluşalım")
- Yeniden başlarken önceki konuşmayı özetleyin ve hiçbir şeyin atlanmamış olmasını sağlayın

Yalnızca bir kısmı dinlenmiş olan hiçbir iletişim etkin olmayacaktır.

KIDEMLİ ÇALIŞANLARLA İLETİŞİM KURMAK

İDDİALI OLUN



İkna etmenin yanı sıra, iddialı bir yaklaşım benimsemeniz ve bunu kabul edilebilir hale getirmeniz de gerekiyor.

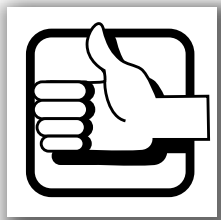
Çok ısrarcı olmamaya dikkat edin (yanlış sinyaller verebilir; çaresizlik gibi), bunun dışında:

- **Düşündüklerinizi cesaretle savunun:** Sadece iyi hazırlanmış bir konu bu şekilde sunulabilir
- **Sorgulandığınız zamanlarda pozisyonunuzu koruyun:** Ve söylediklerinizi gerçeklerle destekleyin
- **Çekingen davranmaktan kaçının:** "Kesinlikle bunu yapmamız gerekiyor" demek istiyorsanız "Belki de bunu yapmalıyız" demeyin
- **Niyetinizi daha açık ortaya koymak için etkili bir ses tonu ve vücut dili kullanın:** Anlattıklarınıza uygun şekilde görünün ve konuşun
- **Tehditler sonrasında geri adım atmayın:** Kafanızın karışmasına izin vermeyin
- **Her sözünüz objektif ve profesyonelce olsun:** Duygusal talep veya tepkilerden kaçının

İddialı olmak, güçlü bir davayı ortaya koymak için planlı ve pozitif bir yol benimsemek anlamına gelir. Kıdemli kişiler bunu bekler ve buna saygı duyar.

NOTLAR





KENDİNİZİ YÖNETİCİNİZE KABUL ETTİRMEK

"Biriyle bir konuyu görüşmek için hazırlanırken, zamanımın üçte birini ne söyleyeceğimi düşünerek geçiririm; üçte ikisini de onu ve ne söyleyeceğini düşünerek."

Abraham Lincoln

KENDİNİZİ YÖNETİCİNİZE KABUL ETTİRMEK

İKİ TEMEL İLKE



İstediğinizi elde etmenin yolu rica etmek olabilir. İstek mantıklıysa, sonuç muhtemelen faydalıysa ve yöneticinizle olan ilişkiniz iyiyse, bu yeterli olabilir. Ancak bu yeterli değilse, diğer her şeye ön hazırlık olarak, iki şeyi unutmayın:

- Sadece rica etmeyin, ikna edin
- Pes etmeyin, ısrar edin

İnsanları ikna etmek, belli beceriler gerektirir (sonraki birkaç sayfada incelenmektedir). Sebat etmek daha kolaydır (yine de sıkıcı bir hal almayın) ve asla küçümsenmemelidir, çünkü belki bir sonraki denemenizde kabul görebilirsiniz.

Israrcı olmayı düşünün, devam edin, düşünün, gerçekten yapmanızı istiyorum, devam edin, bir sonraki sayfayı okuyun (sonra ısrar etmeyi bırakacağım).

KENDİNİZİ YÖNETİCİNİZE KABUL ETTİRMEK

DEVAMLILIK



Buradaki zorluklar büyük ölçüde psikolojiktir. Birkaç kez reddedildiğinizde ("Şimdilik bırakın, bütçe dönemi bitene kadar hiçbir şey yapamam") tekrar bir şeyler gündeme getirmek zordur. Ancak:

- Size kesin şekilde "hayır" denene kadar iletişime devam edin ve söylenenlerden başka bir anlam çıkarmayın (örneğin; "Ay sonunda olacak" denirse, bunun tam olarak bu anlama geldiğini varsayın)
- Farklı yöntemler deneyin; bir not gönderin, ardından telefon edin, sonrasında bir toplantıda dile getirin
- Bazı yöntemlerin diğerlerine göre daha akılda kalıcı olduğunu unutmayın (telefon görüşmesi kısa sürede unutulabilir, e-posta bir saniyede silinebilir)
- Mümkünse yaratıcı bir yaklaşım bulun

Bazen nispeten kısa bir süre içinde birden fazla kişiyle iletişime geçmeniz gerekir, diğer zamanlarda ise sorunu doğru zamanda gündeme getirmek için sabır ve azme ihtiyacınız vardır.

KARAR VERME SÜRECİNİ ANLAMAK



Yöneticinizden bir şeyi kabul etmesini istediğinizde ne olur? İsteği dikkate aldığını varsayarsak bu, zihninin nasıl çalıştığını anlamanızı sağlar.
Genelde, insanlar düşünme sürecinde çeşitli aşamalardan geçer:

- **En önemli olan benim.** Benden her ne istiyorsanız, bu konuda neler düşündüğüm konusunda endişelenmenizi, bana saygı duymanızı ve benim ihtiyaçlarımı düşünmenizi isterim
- **Talebinizin nedeni ve sonuçları neler?** Bana ne önerdiğinizi ve neden mantıklı olduğunu (artılar) ve herhangi bir sorun olup olmadığını (eksiler) söyleyin ki değerlendirebileyim; birçok talebin de genellikle herhangi bir fayda getirmediğini akılda tutarak

KARAR VERME SÜRECİNİ ANLAMAK



- **Nasıl işleyecek?** Bu aşamada insanlar teklifin kendisinden çok, teklifin olası sonuçları hakkında kapsamlı bir değerlendirme yapmak ister. Örneğin, bir projeye dahil olmak isteyebilirsiniz. Proje fikri çekici gelse de bir başka önemli işi olumsuz etkiliyorsa bu size olumsuz bir öneri gibi görünebilir. Talep, hassas şekilde dengelenmemişse reddedilebilir.
- **Ne yapmalıyım?** Bir başka deyişle, şu anda tam olarak ne yapılması gerekiyor? Bu da dengenin bir parçasını oluşturur. Örneğin, bu kitabı neden satın aldınız? Hızlıca bir göz attınız ve işe yarar olabileceğini düşündüğünüz bir şey mi gördünüz? Satın almaya karar verirken, okumanız gerektiğini ve bunun biraz zaman alacağını fark ettiniz (ve kabul ettiniz). Eylem (okuma) talebin doğasında vardır ve eğer yapmaya hazır değilseniz, bu da kararınızı değiştirebilir.

KARAR VERME SÜRECİNİ ANLAMAK

Bu düşünme süreci tamamlandığında, kişi karar vermek için yeterli kanıta sahip olduğunu hisseder. Artıları ve eksileri bilir ve bunları diğer seçeneklerle karşılaştırabilir. Önerilerinizin genellikle başka şeylerle ilgili olduğunu unutmayın; örneğin, bir maliyet söz konusuysa, para başka neye harcanabilir? Unutmayın ki bazı seçenekler birbirine yakınken yalnızca bir seçenek diğerlerine göre ön plana çıkar.

Buradaki düşünme süreci bir karar verilmesine imkân tanır; kişinin, aldığı kararın hem mantıklı hem de üzerinde düşünüldüğünü hissetmesini sağlar.



KENDİNİZİ YÖNETİCİNİZE KABUL ETTİRMEK

İNSANLARI İKNA ETMEK İÇİN SİHİRLİ FORMÜL

İnsanlar fikirleri veya planları kabul etmez, eylemlerin veya fikirlerin sonuçlarından etkilenir. Burada kullanılacak anahtar kavram, **olumlu özellikler** ve **avantajlar** olarak adlandırılan unsurlar arasındaki farkı ortaya koyar:

- **Olumlu özellikler**, bir şeyin olgusal unsurlarıdır
- **Faydalar**, bir kişi için ne tür bir sonuç ortaya çıkacağı veya ne anlam ifade edeceğidir

Anlaşmaya varmak açısından çok önemli bir faktör, **faydalardan bahsetmektir**. Önerinizin avantajlarını net şekilde açıklamanız, faydaları ön plana çıkarmanız, bu faydalardan hareketle talebinizin makul olduğunu ortaya koymanız; argümanınızı desteklemek için de olumlu özelliklerinden bahsetmeniz gerekir.



İNSANLARI İKNA ETMEK İÇİN SİHİRLİ FORMÜL



Bu kavram çok önemli olduğu için bir örnek üzerinden bakalım.

Bir sistemi değiştirmek istediğinizi düşünün (ayrıntılar önemli değil). Planladığınız şeyin bir gelişim sağlayacağından eminsiniz. Daha az karmaşık, bilgisayarda yapılabilir (manuel yapılmak yerine), esnek ve yönetimi kolay...

Bu faktörler olumlu özellik mi yoksa fayda mı?

Hepsi özelliktir. Daha az karmaşık olmak ne anlama geliyor? (Daha az detaylı olmak anlamına gelebilir.) Sistemi bir bilgisayarda çalıştırmanın nasıl bir faydası olur? Esnek olmak ne anlama geliyor ki? Belki de yararlı bir şemsiye terim, ancak açıklanması gerekir. "Basit" gibi kulağa hoş gelen kelimeler bile talebinizi ön plana çıkarmayabilir.

Eğer ki "basit" daha az sayıda personelle daha düşük maliyetle uygulanabileceği, maliyetten tasarruf edilebileceği ve çalışanların daha önemli görevler için serbest kalması anlamına geliyorsa, bunun söylenmesi gerekir.

Fayda önce gelir, **olumlu özellikler** de ne şekilde fayda elde edileceğini gösterir.

İNSANLARI İKNA ETMEK İÇİN SİHİRLİ FORMÜL



Avantajlar çeşitli şekillerde ortaya çıkabilir. Bu nedenle, bir talebi gerekçelendirmek için, ortaya çıkaracağı faydaları bulmaya çalışın:

- **Yöneticinizin iş kapasitesi açısından**: Bir faydası, birimin verimliliğini artırması olacaktır
- **Kişi olarak yöneticiniz açısından:** Burada fayda, hayatını kolaylaştırmak, endişelerini gidermek veya kendisine daha fazla zaman kazandırmak olabilir
- **Yöneticinizin endişe duyduğu diğer kişiler açısından:** Kendi yöneticisi veya kurumdaki diğer kişileri etkileyen bir konu olabilir.

Bunlar birbirini dışlamaz. Yukarıdaki tüm kategorilerden bir avantaj paketi arayabilir ve kullanabilirsiniz.

Doğru faydaları seçin, bunları net şekilde tanımlayın ve makul bir talebiniz olsun. Bu yaklaşım, kabul edilme şansınızı artırır.

EK GEREKÇELER



Argümanınıza gerekçe bulmak açısından şu ek iki unsur kullanılabilir:

1. **Kanıt:** Söylediklerinizden farklı herhangi bir kanıttır; örneğin, bir başkasının görüşü, bir testin veya deneyin sonucu, mümkünse rakamlar; hepsi argümana farklı bir bakış açısıyla değer kazandırarak, bunu yapmanın zaman ve emek açısından denemeye değer olduğunu ortaya koyar.
2. **Titizlik:** En geniş anlamda kastedilmektedir. Hazırlığınız tam olduğunda argümanınız da daha kabul edilebilir bir hal alır. En iyi şekilde ödevinizi yaptığınızda, önerinize eşlik eden gerçekler ve rakamlar iyi açıklandığında, değerlendirme esaslarını kapsamlı bir hazırlık sonrasında bir sunum eşliğinde gösterdiğinde, işiniz kolaylaşır. Örneğin, bir sunumun veya raporun kalitesi (bilgi notu vb.) aldığınız yanıtı değiştirebilir. Yöneticinizin işinize yönelik olumlu başlayan merakı "Ne kadar kötü bir sunum, açıkçası akıllıca olmayan bir fikir" ile bitmemelidir.

Her zaman isteklerinizin hakkını verin ve argümanınıza uygun ilave gerekçeler bulun.

ÖZEL İSTEKLER

DAHA YÜKSEK MAAŞ

Yapılması ve yapılmaması gereken şeyler:

Şunları söylemeyin:
"Çok sıkı çalışıyorum"
"Uzun zamandır buradayım"
"X daha fazla para alıyor, bu yüzden ben de almalıyım"

Başka bir kurumdaki bir arkadaşınızdan örnek vermeyin. İşle ilgisi olmayan kişisel durumlar nedeniyle, asla durumunuzun kötüleştiğinden bahsetmeyin ("ev taşıyorum"). Ayrıca, tehditkâr, talepkâr veya duygusal olmayın.





ÖZEL İSTEKLER

DAHA YÜKSEK MAAŞ

Enflasyona uygun maaş artışının ötesinde bir artış için iyi nedenler de olabilir:

- Sorumluluklarınız arttı
- Kurumda bir maliyet tasarrufu sağladınız
- Yeni nitelikler veya beceriler elde ettiniz
- Katkılarınız arttı (örneğin, yeni fikirler vererek)
- Beklentileri veya hedefleri aştınız

Belki de şunlara mecbur kalıyorsunuz:

- Daha uzun veya sosyal açıdan uygun olmayan zaman dilimlerinde çalışıyorsunuz
- Çok fazla seyahat ediyor ya da işyeri dışında çok fazla görev alıyorsunuz

Mümkün olduğunca gözden geçirme süreçlerine uyun; ancak zorlamanız gerektiğinde bunu kendinden emin ve iddialı şekilde söyleyin (en kötü cevap belki de "hayır"dır, bu durumda da bir sonraki en uygun zamanın ne olabileceğini planlayın).

Objektif olun, gerçeklere dayalı olun ve sakin olun.

Not: Yaratıcı bir yaklaşım da işe yarayabilir. Bir yöneticim boş bir anımızda bana, artık yıl olduğu için o yıl daha çok çalışması gerektiğini, bu nedenle zam aldığını söylemişti. Ben de bunu hatırlatmak için bir sonraki artık yıla kadar yaklaşık üç yıl bekledim ve sonuçta küçük bir artış aldım!



ÖZEL İSTEKLER

DAHA FAZLA SORUMLULUK/PROMOSYON

Önümüzde iki yol var. İlk olarak, iş geldikçe sorumluluk parça parça eklenebilir ve nihayetinde işleriniz tamamen değişmiş olur. Bu noktada değişikliğin resmileştirilmesi gerekebilir. İkinci olarak, kişi doğrudan önemli bir değişiklik yaşayabilir; bir adım yukarı.

Her ikisi de aktif kariyer yönetiminin ayrılmaz parçasıdır. Bu sayede, aşama aşama kaydedilen kariyer yolculuğunuzda (aldığınız yetkinin artması ve daha çok inisiyatif almanız neticesinde) bir adım ileri gitmiş olursunuz.

İşleri resmileştirmek için en iyi yaklaşım, daha fazla ücret istemeye benzer: Nesnel ve gerçeklere dayalı olmalıdır. Duygulara yer vermeyin; "Ama üç yıldır buradayım!" gibi...

Akılda tutulması gereken bir şey daha var. Çoğu kurum adalet konusunda hassastır (çünkü bu adil olmakla ilgili bir konudur ve personel konusundaki haksız uygulamalar çok kolay şekilde iş kanunu konusu olabilir. O yüzden, bu nedenden dolayı bir talepte bulunmayacak olsanız da, argümanınızdaki gerekçenin bir yerinde uygun şekilde adil olma konusunu gündeme getirin).



ÖZEL İSTEKLER

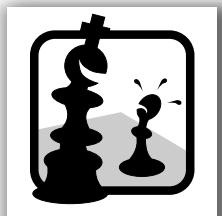
EĞİTİM VE GELİŞİM

Eğitim genellikle iyi bir şey olarak görülür, ancak zaman ve para kısıtları sorun yaratabilir.

Eski bir hikâye, bir yöneticinin şunu dediğini aktarır: "Onu eğitmek için zaman ve para harcadıktan sonra çalışanım işten ayrılırlarsa ne olur? Cevap da başka bir sorudur: Onu eğitmezseniz ve kalırsa ne olur?"

Bu çerçevede, eğitim önerilerinizi kabul edilebilir hale getirmek için yapmanız gerekenler:

- Faydaları vurgulamak; eğitimden sonra işinizi nasıl yapabileceğinizi açıklamak (mümkün olduğunca spesifik olun)
- Sonuçlara odaklanmak (sadece "Daha iyi raporlar yazabileceğim" değil, aynı zamanda "Raporlarım departman açısından daha olumlu sonuçlar alınmasını sağlayacak") ve nasıl yapılacağını açıklamak
- Pratik olmak... Doğası gereği, bir ay şirket dışında olmak, bir seminerde birkaç gün geçirmekten daha zor kabul edilir
- Kanıt sunmak (örneğin, başkalarının elde ettiği faydalar) ve uygun olduğunda başkalarının desteğini almak (belki de eğitim yöneticisi)
- Farklı eğitim konuları önermek... Bazıları özel ve görev esaslı, diğerleri de belki daha kariyer odaklı...



ZORLUKLARLA BAŞA ÇIKMAK

"Her insani sorunun bir çözümü vardır; uygun, makul ya da yanlış."
H.L.Menkin

CEHENNEMDEN GELEN YÖNETİCİ



Yöneticiler çeşitli şekil, boyut ve türlerde olabilir. Umalım ki sizinki düzeltilemez olmasın, ancak (çoğu gibi) muhtemelen biraz zorluk çıkaran bazı özelliklere sahiptir. Sonraki birkaç sayfada bazı yaygın sorunlara değineceğiz.

İlk olarak, bazı genel noktaları göz önünde bulundurun:

- Sorunu tanımlayın ve **neden** oluştuğunu belirlemeye çalışın (belki de basitçe sorarak)
- Etkilendiğinizi gözle görülür şekilde yansıtan, aşırı tepkiler vermeyin
- Yanıtınızı planlayın ve gerekirse bunu bir süreç olarak görün; o an değil de sonrasında harekete geçmeyi düşünün (her zaman mümkün olmayabilir)
- Hassas şekilde yaklaşın ve tüm iletişim becerilerinizi kullanın

Porselen dükkanına dalan boğayı hatırlayın; çok fazla hasara neden olur.
Tek yol sakin şekilde yaklaşmaktır.

ZORLUKLARLA BAŞA ÇIKMAK

İLETİŞİM İŞE YARAR!



Asla otomatik olarak işte bir sıkıntı olduğunu varsaymayın. Bazen sorun tamamen bilgisizlikten kaynaklanır. Bir şey düşünmeden ya da belki gerçekte iyilik olsun diye yapılmış olabilir ve sonuçta uygunsuz olsa da gerekçesi anlaşıldıktan sonra kolay şekilde düzeltilebilir. Nasıl mı? **Basitçe sorarak.**

Örnek: Yöneticimden düzenli olarak bilgi aldığımı hatırlıyorum. Gerekliydi ve zevk aldığım bir görevi tamamlamamı sağlamıştı. Ancak şeklen biraz tasnif edilmesi gerekiyordu. Yöneticim bu bilgilerin ne şekilde sunulacağını belirtmemişti ve sonrasında da bu formatın ideal olduğunu düşündüğü ortaya çıktı.

Cevap? Basit bir istek; "Rica etsem şunu yapabilir misiniz?" Nasıl daha iyi düzenlenebileceğine dair bir örnek ve bunun ne şekilde zaman kazandıracağı konusunda kısa bir açıklamayla desteklendi; konu anında anlaşıldı. Bunu uygulamada kalıcı bir değişiklik izledi (bilgileri, gözden geçirilmiş formda üretmek için ek bir çaba gerekmedi).

Eğer konu bir sorun değilse, bunu bir sorun gibi ele almayın (sadece bir değişiklik yaparak çözüm bulunmasını kolaylaştırın).

KETUM YÖNETİCİ



İlk olarak, sadece yöneticinizin bildiği ama sizin bilmediğiniz şeyler olduğunu kabul edin, çünkü sizi bilgilendirmek uygun olmayabilir veya gereksiz olabilir (sonuçta tüm gününüzü detaylar hakkında bilgi alışverişinde bulunarak geçirebilirsiniz).

Değiştirmeye çalışmanız gereken bir alışkanlığı **varsa**, bunu muğlak şekilde gündeme getirme/şikâyet etme isteğinize direnin. Bunun yerine:

- **Spesifik olun:** Süreçte yer almamanızın soruna neden olduğu belli olan konuları açıklayın
- **Kanıt toplayın:** Sizi neden etkilediğini (rahatsız edici olması dışında) ve bundan ne tür olumsuz sonuçlar çıktığını gösterin
- **Pozitif yönleri vurgulayın:** Daha fazla açıklığın avantajlarını açıklayın, gizlilik yerine daha fazla bilgi akışı olmasını önerin
- **Başkalarını da dahil edin:** Bu alışkanlığı başkalarını da etkileyebileceğinden, diğer çalışanların da sizinle beraber hareket etmesini sağlayın

Son olarak, aynı şekilde karşılık vermeyin ve ketum olmayın; olumlu örnek olmak da işe yarayabilir.

YETKİ VERMEYEN YÖNETİCİ



Neden olmasın? Bir yöneticinin yetki verme konusunda kötü olmasının birçok nedeni vardır (inatçılığın ötesinde). Nedenini keşfetmek, sorunu çözmek için ilk adım olabilir. Başlıca nedenler şunlardır:

- Sürecin zaman alıcı olacağından çekinmesi (işleri toparlayıp hızla tamamlayabileceğinizi gösterin)
- Bir şeylerin ters gideceğinden ve kendisinin suçlanacağından korkması (size zaman içinde güven duyması bunu ortadan kaldırabilir)
- Kendisinden daha iyi bir iş çıkaracağınızdan çekinmesi (mümkün, belki de öyle olacak ama yaptığınız işi tanımlarken daha iyi değil daha farklı şekilde yaptığınızı söyleyin)
- Yetki vermek açısından hiçbir sorun olmasa da sevdiği bir şeylerle oyalanmak istemesi (ona daha önemli veya yapılması daha tatmin edici bir iş bulun)



Genel bir şikâyet yerine, sebepleri bulup sorunla başa çıkmaya çalışmak, daha fazlasını değiştirmenizi sağlayabilir.

ZORLUKLARLA BAŞA ÇIKMAK

MÜDAHALE EDEN YÖNETİCİ



Bu durum kontrol takıntısının bir işaretidir ve genel itibarıyla yetki vermemeye benzer. Tek çözüm, yöneticinizin size olan güvenini artırmak, her an sizi izlemesine gerek olmadığını, her şeyin yolunda gittiğini göstermektir.

Sorunu çözmek için özellikle:

- İlerleme raporları sunun veya sorulmadan önce görüşmeler düzenleyin
- Düzenli iletişim kurun; iletişimde kopukluk durumunda daha çok müdahale edecektir
- Açıklamalar yapabileceğiniz bir plan üzerinden çalışın (bu sadece her şeyin yolunda olduğunu değil, aynı zamanda bu şekilde olmaya da devam edeceğini ortaya koyar)
- Hazırladığı iş tanımına bağlı kalın (daha sonra size güveni arttıkça, değişiklik yapmayı deneyebilirsiniz)
- Yaptığı kontrolleri, objektif ve gerçekçi şekilde ele alın ve bundan etkilendiğinizi yansıtacak şekilde davranmayın
- **Herhangi bir anda** neler olup bittiğine dair **her zaman** detaylı bilgi verin

Ve sabırlı olun; bu takıntının geçmesi için süreye ihtiyaç var.

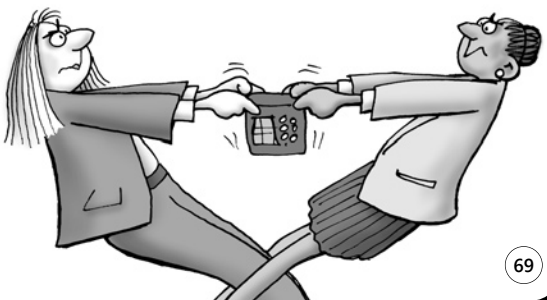
DEĞİŞİME DİRENEN YÖNETİCİ



Nedenini çözebilirseniz faydalı olur. Sadede tek bir temel konuyla ilgiliyse, daha kolay başa çıkabilirsiniz. Belki de yeni teknolojiden korkuyordur (genellikle yaşlı olup da genç personelle çalışan yöneticilerde daha sık görülen bir sorundur). Durum bu şekildeyse, yardım edebilirsiniz (sorun yaşadığını bildiğiniz basit bir örnek bulun ve yardım teklif edin; hatta sonrasında düzenli bir yardım kaynağı olabilirsiniz).

Belki de sadece meşgul, inatçı ya da eski kafalıdır, kendi yoluna aykırı gördüğü her şeye tepki veriyordur. Bu durumda başka yöntemlere ihtiyaç vardır.

Yöneticinizle savaşmayın, çalışın; aksi takdirde direnci daha da artar.



DEĞİŞİME DİRENEN YÖNETİCİ



Burada üç özel taktik yardımcı olabilir:

1. **Öneride bulunurken değişim sürecini, değişikliğin sonuçlarından ayırın.** Çoğu zaman korkulan veya endişe edilen konu, sadece değişiklik yapmanın zorluğudur; sonuçlar (faydalar) konusunda kendisini ikna ederseniz tepkisi de değişebilir; onun açısından zorlukları minimuma indirirseniz talebinizin kabul edilme olasılığı artar
2. **Hayal kurmasına yardımcı olun; hatta hayalini zenginleştirin.** Değişiklikten sonra neler yaşanacağını açıklayarak çekici ve net bir resim çizin
3. **Altyapı çalışması yapın.** Değişimi kabul etmenin, zor bir sürece değil nihayetinde her şeyin çözülmesini sağlayacak sonuçlara "evet" demek olduğunu anlatın

Her üç nokta da anlaşmayı kolaylaştırır. Daha sonra (bir dahaki seferi de düşünerek) tüm başarıyı sahiplenmeye çalışmayın; hakkınız olsa bile! Yöneticiniz iyi bir karar verdiyse, bunun iyi bir karar olduğunu söylemekten zarar gelmez. Siz bir takımsınız, değil mi?

Bu her zaman böyleydi: "**Değişim, daha kötüden daha iyiye doğru olsa bile, rahatsızlık vermeden gerçekleşmez.**" Samuel Johnson (1709-1784)

ZORLUKLARLA BAŞA ÇIKMAK

KABA/SERT YÖNETİCİ



Kabalık sürekli devam eden bir durum olabilir; eğer durum bu şekildeyse, bunu idare etmeye karar verebilir ve büyük bir zarar verme niyetinde olmadığını varsayabilirsiniz. Belki de yaptıklarının sonucu hakkında düşünmemiştir veya farkında olmadan yaptığı bir şey size rahatsızlık veriyor olabilir. Eğer öyleyse, basit bir ricada bulunmak değişiklik yapması için yeterli olabilir.

Durum böyle değilse, bir süreç başlatmanız gerekir. Örneğin:

- Nezaketinizle diğer insanlara iyi örnek olun (ve gerektiğinde yöneticinizi de bu sürece dahil edin, örneğin, imzalaması için bir teşekkür mektubu taslağı hazırlayın)
- Diğerlerine yönelik benzer davranışlarına atıfta bulunun ("Mary'nin sekreterini iyi tanıyorum, bu şekilde çağrılmaktan nefret eder; ona ismiyle hitap ederseniz bize daha fazla yardımcı olur")



KABA/SERT YÖNETİCİ



- İlgili konularda tavsiye isteyin ("Sizce John'u gücendirmeden bu konuya nasıl yaklaşabilirim?")
- Kabalığı görmezden gelin, sonra yaptığını net şekilde söyleyin ("Üzgünüm, benimle böyle konuşmuş olmanıza çok şaşırdım")

Onu böyle azar azar işlerseniz, sonunda mesajı alacaktır (hatta teşekkür bile edebilir).

Not: Bilerek üzmeyi amaçlıyorsa da aynı taktikler işe yarayabilir. Ağır durumlarda, bunun nedenini bulmanız gerekir. Örneğin, bazı sorunlarla başa çıkmanın tek alternatifinin bu olduğunu düşünüyor olabilir. Ya da bu durum geleceğinizi düşünmenizi gerektiren derin bir uyumsuzluğun belirtisi de olabilir.

ZORLUKLARLA BAŞA ÇIKMAK

"BANA BIRAK" DİYEN YÖNETİCİ



"Bana bırak" ifadesi çok yaygındır. İlk aşamada faydalı görünse de çoğu zaman konuyla ilgili başka bir hiçbir şey öğrenemezsiniz. Çözüm genellikle basittir:

- Her zaman bir ara değerlendirme toplantı tarihi belirlenmesini isteyin (daha da iyisi, kendiniz önerin) ve sonra uzlaşın. Bu şekilde, yöneticinizin olayı size anlatmasını beklemek yerine, o tarihte bilgileri kendiniz kontrol edebilirsiniz
- Bunu doğrudan kendisinin hissetmesini sağlayın ("Size zaman kazandırabilirim, neden bana izin vermiyorsunuz?")
- Faydaları ön plana çıkarın. **Kendi** durumunuzu fazla vurgulamayın ve uyumlu çalışmanın ona ne tür avantajlar yaratacağını ortaya koymaya çalışın

ZORLUKLARLA BAŞA ÇIKMAK

"BANA BIRAK" DİYEN YÖNETİCİ



- Yalan söylemesine izin vermeyin. Son teslim tarihinde herhangi bir cevap gelmezse, başka bir tane (ve gerekirse bir tane daha) ayarlayın. Israrcı olun ve yeni bir tarih belirleyin (örneğin, "Ayın 25'inde birlikte kontrol etmemize izin verin, çünkü ay sonundan önce işleri halletmeliyiz, sizce de öyle değil mi?")
- İşin içine dahil olmayı ve görevin bir parçasını üstlenmeyi teklif etmek işe yarayabilir (örneğin, "Neden rakamları ben hazırlamıyorum? O zaman yapmanız gereken tek şey .... olur ve 25'ine kadar her şey halledilir")
- Gerçekten daha fazla mühimmata ihtiyacınız varsa, gecikmenin farkında olan/görünen diğer kişilere atıfta bulunarak, bunu herkese açık hale getirmeyi düşünün (örneğin; "John'a, bunu aradan çıkardığımda X'i başlatabileceğimi söyledim")

Bu tarz yöneticinin en kötü örneği ile karşı karşıyaysanız, çözüm **sebat etmektir**. Unutmayacağınızı veya vazgeçmeyeceğinizi bilmesi ve makul yaklaşımınız onu törpüler.

SİZE DANIŞMAYAN YÖNETİCİ



Buradaki sorun, yetki vermemeye benzer olabilir (örneğin endişe; *bkz.* sayfa 67).

Çözüm, size danışmanın yöneticinize ve yürüttüğünüz faaliyetlere ne denli yararlı olabileceğini göstermektir. Yine de biraz zaman alır ve yoğun ya da baskı altında bir ortamda bu, büyük bir sorun olarak görülebilir.

Ardından zaman kazanmak için onu, **şimdi** yatırım yapmaya ikna etmeniz gerekir. Küçük şeylerle başlayabilirsiniz. **Onun** size danışmasını istemek yerine, inisiyatif alarak siz öneride bulunmaya başlayabilirsiniz.



SİZE DANIŞMAYAN YÖNETİCİ



Bu durumda:

- Sorun – "Beş dakikanızı alabilir miyim? Şunu anlamamın faydalı olacağını düşünüyorum ..."
- Söyleyin – "Bu yeni projeyle ilgili olası sorun X; sanıyorum bunu aşmanın bir yolu var. Birkaç dakika tartışabilir miyiz? (Yardımcı olabileceğim başka yollar da olabilir mi?)"
- Gösterin - Sürece dahil olan çok sayıda kişi varsa, başkalarıyla yaptığınız görüşmelerin faydaları hakkında bir rapor verin (belki de kapsamlı bir rapor)
- Başkalarına danışın - "James'le X hakkında sohbet ettim. Çok faydalı olmuş, ama burada siz söz sahibisiniz; belki de yapmamız gereken ..."
- Alışkanlık oluşturmak için küçük başarılardan yararlanın - Bir şeyin ne kadar işe yaradığını gösterin ve "daha fazlasının" ne tür faydalar getireceğini ortaya koyarak onu ikna edin

Etkili bir kişiyseniz (Olmasanız bu kitabı okur muydunuz?) size danışması faydalı **olacaktır. İşin püf noktası, yöneticinizin bundan daha fazla yararlanmak istemesi için işe koyulmak ve neticede ortaya çıkacak olan faydaları ona göstermektir.**

ÖRTBAS EDEN YÖNETİCİ



Yöneticiniz sizden onun için belli şeyleri örtbas etmenizi isterse ne yaparsınız? Bu işle ilgili veya özel bir konu olabilir (örneğin, bir ilişkisini saklamak). Tuhaf beyaz yalanları bir kenara bırakırsak, çoğu insan için en doğrusu bu tür durumlara **karışmamaktır**. Kötü vakaların şu şekilde ele alınması gerekir:

- Sorunu formel olarak gündeme getirin ve sizi ne kadar rahatsız ettiğini açıklayın
- Mümkünse başka bir yol önerin ("Ofise hiç telefon etmemiş olsaydı, bu konuda hiçbir şey bilmezdim")
- Dahil olmama hedefinize sadık kalın ve olayı ahlaki açıdan sorgulamayın
- Çoğu insan bu tür şeylerin yanlış olduğunu ve bundan kaçınmak için bir anlaşmaya varılması gerektiğini kabul eder. Durum böyle değilse, uzun vadede bu tür bir kişi için çalışmak isteyip istemediğinizi düşünün
- Ciddi sonuçlar yaratabilecek olan bilgi hırsızlığı gibi durumlar, bu kitabın kapsamını aşıyor. (Dikkatli şekilde ilerlemeniz, konuyla ilgili olarak objektif bir kişiden tavsiye almanız ve katılımınızı gizli tutacak şekilde hareket etmeniz gerektiğini söylemek yeterli gelecektir)

CİDDİ PROBLEMLER



Tüm yönetici/ast ilişkisini ortadan kaldırabilecek kişilerarası problemler vardır. Bunlar arasında zorbalık, cinsel taciz veya ırk ayrımcılığı (veya başka bir tür ayrımcılık) yer alır; hepsi çok ciddi şekilde ele alınmalıdır.

- İlk olarak, korkunuzun doğru olup olmadığını ve bunun bir yanlış anlaşılma olup olmadığını kontrol edin (çok, çok dikkatli bir şekilde). Bunu yaparken açık fikirli olun ve gerekirse kurumunuzdaki danışma süreçlerini de dahil edin



CİDDİ PROBLEMLER



- İkinci olarak, ne yapmak istediğiniz üzerine dikkatlice düşünün. Bir başkasının (belki de yöneticinizin yöneticisinin) müdahale etmesinden yasal işlem başlatmaya kadar çeşitli seçenekler var. Ya da sadece yürüyüp gitmek isteyebilirsiniz. Yapılması gerekenleri pratik bir açıdan ele almalı ve olayı daha uzun vadeli bir kariyer bakış açısından düşünmelisiniz. Bu ölçüde ciddi bir şeye katlanmanız önerilmez; aynı şekilde, durumunuzun bir daha asla eskisi gibi olamayacağını görürseniz, harekete geçmeden önce alternatif planınızı oluşturmak isteyebilirsiniz.

Yasalar bu kitabın kapsamı dışında olsa da bu sürecin yasal sonuçları olduğunu bilin (Bu tür sorunlarla karşılaşırsanız, erkenden bir sendika, bir meslek derneği veya benzerinden uygun tavsiyeler almalısınız).

Her zaman bu tür sorunları dikkate alın, ne yaptığınızı dikkatlice düşünün, resmi tavsiye alın ve izole/yalnız kalmayın.

CİDDİ PROBLEMLER



Bazı büyük problemler yaratmış olabilirsiniz. Herkesin göreceği şekilde ve hiçbir özrü olmayan, potansiyel olarak **büyük ve kalıcı sorunlara** yol açabilecek bazı ciddi "hayır-hayır"lar vardır.

- Yöneticinize asla rüşvet vermeyin veya şantaj yapmayın (herhangi bir iyilikle)
- Asla sosyal bir ortamda önemli isteklerde bulunmayın (özellikle tüm ekip saatlerdir barda içmişse ve neredeyse her soru "evet" cevabı ile karşılanıyorsa)
- Yöneticinizi asla zor, farklı koşullar altında ikna etmeye çalışmayın (örneğin, kendi yöneticisiyle bir toplantıda; örneğin kendi üstünün de benimsediği bir fikri ortaya atarak)
- Asla duygusal baskı uygulamayın (örneğin gözyaşlarına boğularak)
- Talebinizi desteklemek için asla yalan söylemeyin (tekrar inandırıcı olma şansınızı minimuma indirirsiniz)

Kolayca telafi edebileceğinizi sandığınız bir şey yapmadan önce iki defa düşünün. Çok kolay görünüyorsa muhtemelen bir açık noktası vardır ve size olumsuz şekilde geri dönebilir.

HİÇBİR ŞEY İŞE YARAMAZSA

İnsan doğasını her zaman göz önünde bulundurmalısınız. Zorluklarla başa çıkmak için yapılan önerilerin çoğu yumuşak bir yaklaşım içerir. İtibarını artırmak, güven kazanmak, güvende olduğunu hissettirmek ve nezaket... Bu süreçte hepsinin oynayacağı bir rol var. Diplomasinin balyoz yerine kullanılan başka bir kelime olduğunu düşünüyorsanız, kendinizi kontrol edin. Öfkenin çok nadir, büyük bir özenle ve kontrollü şekilde gösterilmesi gerekir.

Bunun ötesinde, bahsedilmeyen bir başka taktik daha var: Biraz eski moda olan pohpohlama (söylendiğine göre, her kapının kilidini açıyor)...



HİÇBİR ŞEY İŞE YARAMAZSA



Bu durumda da özen gösterilmesi gerekir; pohpohlamak her an herkese yapılacak bir şey değildir. Ancak yeri geldiği zamanlar da olabilir. Bunun işe yarama şansının milyonda bir olduğunu düşünseniz de pohpohlanmak isteyen insanlar çıkabilir; yöneticiniz veya çalıştığınız diğer kıdemli insanlar bunu istiyor olabilir.

Not: Eğer, yukarıdaki paragrafta "Bunun işe yarama şansının milyonda bir olduğunu düşünseniz de" kısmını okurken kendi kendinize "Kesinlikle doğru, ben de öyle düşünüyorum" dediyseniz, pohpohlanmak işe yarıyor demektir.



BAŞARI BAŞARIYI DOĞURUR



Muhatap olduğunuz kıdemli kişiler (muhtemelen!) aptal değildir. Ayrıca kısmen kişisel konulardan dolayı motive olur (işin iyi gitmesini/sakin bir yaşam sürmeyi ister, vb.) ve iyi bir şey gördüklerinde de anlarlar.

Zorlukların üstesinden gelmenin ve kalıcı bir değişim elde etmenin nihai püf noktası, süreci aşamalara bölerek yürütmek, öncelikle küçük parçalarla başlamak ve değişimin işe yaradığını **göstermektir**. Yaptığınız işin onun açısından da avantajlı olduğunu gördüğünde, daha fazlasını elde etmek sizin için her zaman daha kolay olur.

Örnek:
Diyelim ki ikna etme konusunda başarılı oldunuz: İsteksizce size bir şey devredildi. Sürpriz, her şey yolunda gidiyor. Belki o zaman bir dahaki sefere farklı görülür.

Yöneticinizi bir değişiklik yapmaya ikna edin; bunun olumlu bir sonuca yol açan bir değişiklik olduğunu gösterin ve bunu, daha fazlasını istemek için kanıt olarak kullanın.

NOTLAR





İŞ DEĞERLENDİRMESİNDEN EN İYİ ŞEKİLDE YARARLANMAK

"Tavsiye istemeyen aptaldır. Aptallığı onu gerçeğe karşı kör eder; onu kötü, inatçı ve çevresi için tehlikeli biri yapar."
Halil Cibran



NASIL GİDİYORUM?

Bu bölüm formel iş değerlendirmesiyle ilgili olmakla birlikte, değerlendirme birçok biçimde yapılabilir. Ele alınan konuların bazıları da (örneğin, eleştiriyle başa çıkmak) daha az formel durumlarda yararlı olabilir.

Gerçek: Nasıl ilerlediğiniz, büyük ölçüde ne kadar iyi performans gösterdiğinize bağlıdır ve performansınızı değerlendirmekten yöneticiniz sorumludur.

Çoğu kurumun bir değerlendirme süreci vardır (bazıları diğerlerinden daha iyidir) ve buna yönelik tek bir yaklaşımınız olmalı: **Bunu bir fırsat olarak görmelisiniz.**

Yapmanız **gerekenler**:

- Performansınızın nasıl görüldüğünü fark edin
- Geçmişi gözden geçirin ve ders alın
- Gelecek için iyileştirmeler arayın
- Belki de en önemlisi, tüm süreci aktif bir kariyer yönetimi ve işinizin verdiği (artan) memnuniyet ve ödüllerle ilişkilendirin

Bunu yapmak için, değerlendirmenizi faydalı hale getirmek üzere yöneticinizle işbirliği yapmanız, onu etkileyerek değerlendirmenin sizin açısından faydalı olduğunu anlamasını sağlamanız gerekir.



DEĞERLENDİRME NEDEN YAPILIR?

Öncelikle, iş mevzuatına göre yapılması gerektiği gibi önemli bir gerekçenin yanı sıra, kurumun neden bir değerlendirme sürecine sahip olduğunu anlamanız gerekir. Bu kapsamda değerlendirme sadece gerekli bir formalite olarak görülüyor olabilir. Durum buysa, bu süreçten faydalanmak istediğinizi açıkça belirtmelisiniz.

Hem kişi hem de kurum açısından faydaları:

- Çalışanların geçmiş performansının gözden geçirilmesi
- Gelecekteki görev ve rollerin planlanması
- Bireysel gelecek hedeflerinin belirlenmesi
- Bu tür hedefler üzerinde anlaşmaya varılıp kişisel olarak sahiplenilmesi
- Gelişim ihtiyacı ve gelişim faaliyetlerinin belirlenmesi
- Yerinde koçluk
- Geribildirim alma
- Raporlama ilişkisinin güçlendirilmesi veya genişletilmesi
- Yetki verme sürecinin devreye alınması
- Daha uzun vadeli kariyer gelişimine odaklanılması
- Motivasyon sağlanması

DEĞERLENDİRME NEDEN YAPILIR?

Değerlendirme incelemesi, önceki sayfada listelenen noktaların bir kısmını veya tamamını içerebilir. Birbirini dışlamasalar da vurgu değişebilir. Yukarıdakilerin tümünün amacı, mevcut performansı iyileştirmek (iyi performansın bile çoğu zaman geliştirilebileceğini dikkate alarak) ve gelecek hedeflere ulaşma olasılığını artırmaktır.

Kurumun en çok önem verdiği konuyu anlayın ve sizin açınızdan en çok neyin önemli olduğuna karar verin.





DEĞERLENDİRME SİZE NASIL YARDIMCI OLABİLİR?

Değerlendirmenizden en iyi şekilde yararlanmak için birkaç başlık altında belli hedefler belirleyin:

- İncelenen dönemde, performansınızla ilgili olumlu noktalara nasıl değineceğinizi düşünmek
- Olumsuz olanlar da dahil olmak üzere, ifade edilen konulara uygun şekilde yanıt vermeye hazır olmak
- Olumlu bir imaj vermek
- Önümüzdeki dönem için belli çalışma planlarını gözden geçirmek
- Gelecekteki başarının bağlı olduğu faktörleri gözden geçirmek
- Eğitim ve gelişim ihtiyacı olup olmadığını ve bunun ne ölçüde istenildiğini belirlemek
- Daha uzun vadeli kariyer gelişimi için geleceğe bakmak
- Görüşmeyi maaş ve yan haklar incelemesine bağlamak

Tüm bunlar hakkında pozitif düşünceleriniz olmalıdır. Sadece genel olarak ne tür bir yıl geçirdiğinizi düşünmeyin. Neyin görüşülmesi gerektiği (veya kaçınılmaz olarak tartışılacağı) ve ayrıca o an ve gelecekte **görüşme neticesinde neler kazanabileceğiniz** konusunda açık bir niyetiniz olması gerekir.



HAZIRLIK

İlk prensip; yapılması gereken hazırlık, toplantıdan hemen önce başlayamaz. Kişisel bir "değerlendirme dosyası" oluşturup bunu yıl içinde doldurmanız gerekir.

Başlangıç noktası, son değerlendirmenizden elde edilen belgelerdir. O andan başlayarak, bir sonraki toplantınızla ilgili belgelerin kopyalarını bu dosyada toplamaya özen göstermelisiniz. Bu belgeler arasında şunlar yer almalı:

- Herhangi bir "önemli olay" notu; örneğin, ilk sunumunuz, bir ticaret birliği toplantısındaki konuşmanız ya da önemli bir komiteye katılmış olmanız hakkında yapılan yorumlar
- Belirlenen hedeflerin, bu hedeflere göre ilerleyişin ve elde edilen nihai sonuçların bildirimleri
- Devam ettiğiniz kurslar hakkında bir not (en azından dosya olarak, kurs taslağının bir kopyası ve doldurmanız istenen bir değerlendirme formu; geçmiş notların nerede bulunacağını da açıklayan bir notla birlikte)
- Diğer kişiler tarafından yapılan yorumlar... Belki genel müdür size bir tebrik mektubu yazdı ya da memnun bir müşteri, sunduğunuz hizmet hakkında size bir teşekkür notu gönderdi



HAZIRLIK

Ayrıca, yaptığınız etkinlikler ve aldığınız sonuçların bir kaydı olması açısından, ilgili not, toplantı tutanakları veya diğer belgeleri de ekleyebilirsiniz.

Buradaki amaç, her şeyi biriktirmek veya bu bilgileri toplamak için uzun zaman harcamak değildir. Bir dosya yerine bir not da yeterli olabilir. Topladığınız bilgileri, değerlendirmenizde yer alacağını bildiğiniz konularla da uygun şekilde eşleştirebilirsiniz. Örneğin, iletişim becerileriniz konusunda eleştiriliyorsanız, bunlarla ilgili bazı kanıtlar bulundurun.

Bunun yalnızca başarılarınızı ortaya koyan referanslar içeren olumlu bir dosya olmadığını unutmayın. İşler ters giderse veya umduğunuzdan daha az iyi giderse, içindekiler de incelemeye tabi olabilir; bu da yararlı şekilde toplayabileceğiniz bilgileri genişletir.

Bu dosya, olaydan önce hazırlık yapmayı kolaylaştırır ve değerlendirmenin daha etkin olma olasılığını artırır.



HAZIRLIK

Artık elinizin altında yeterli bilgiyle (ve bir yıl öncesine ait ayrıntıları hatırlamak için hafızanıza güvenmenize gerek olmadan) şunları yapabilirsiniz:

- Gerektiğinde inisiyatif alın
- Sistemi inceleyin (örneğin, gözden geçirilecek konuları belirleyip bunlara hazır olduğunuzdan emin olun; sonraki sayfalara bakabilirsiniz)
- Toplantı öncesinde gündeme ve neyin tartışılacağına dair ayrıntı isteyin
- Belli konulara yanıt hazırlayın (bazı şeylerin neden iyi gitmediğini açıklamak dahil)
- Mümkünse, kendinize belli hedefler belirleyin (örneğin, önümüzdeki üç ay içinde X ile ilgili bir kursa katılacağım)

Ayrıca, yöneticinizle görüşürken (ve özellikle bir şey istediğinizde) değerlendirme konusunda her zaman yapıcı bir tutum sergileyin.

NELER GÖRÜŞÜLECEK?

Resmi değerlendirme sistemi, tartışılacak ana konular konusunda sizi bilgilendirir. Aşağıdakiler, görüşmede yer alacak türden başlıklar olabilir.

KONTROL LİSTESİ: Değerlendirme formu

Geçmiş performansı gözden geçirme

Gündem: İlk soruların toplantının sonundaki gündemle de bağlantısı olabilir:
- Bu toplantıdan ne elde etmek istersiniz?
- Üzerinde daha çok durmak istediğiniz özel konular var mı; neden?

Çalışma: Buradaki sorular, niteliksel olarak sevdiğiniz, zevk aldığınız veya keyifli veya zor bulduğunuz konular (veya bir sorun) hakkında mevcut görevlere odaklanır; nicel olarak da elde edilen başarılar, ulaşılan veya ulaşılamayan sonuçlar ve hedefler hakkında sorular yer alır.





NELER GÖRÜŞÜLECEK?

İlişkiler: İşinizde diğer kişilerle (iş arkadaşları, astlar veya kurum içi ve dışında birlikte çalışmanız veya bağlantı kurmanız gereken kişiler) nasıl etkileşime girdiğinizin değerlendirilmesi.

Gelişim: Bu konu, becerilere odaklanmayı sağlar: Şu anda iş için neyin gerekli olduğu, becerilerinizi nasıl değerlendirdiğiniz ve eklenmesi veya genişletilmesi gereken (veya şu anda kullanılmayan) başka yetkinlikler olup olmadığı.

Kişisel konular: Duygular açısından daha fazla düşünmek için bir fırsat: İşler kolay mı yoksa zor mu oldu? Mümkün olsaydı neleri farklı yapardınız? Gelişiyor musunuz, öğreniyor musunuz yoksa bir rutine mi girdiniz?

Özel projeler: Bu tür başlıklardan bazıları, çalışmanızın belli veya daha güncel alanlarının tartışılmasını sağlar.

Mümkün olduğunca çok şey **düşündüğünüzden** (veya sorduğunuzdan) emin olun ve üzerinden geçilmemiş olan konuları **ekleyin** (veya eklenmesini isteyin).



TOPLANTI SIRASINDA

Burada birkaç konu çok önemlidir.

- Görünüşünüz (önemli bir durum için akıllıca hazırlanmış olmanın yanı sıra [yöneticinizin yöneticisi de toplantıda yer alabilir) hazır ve sakin göründüğünüzden emin olun]
- Tarzınız (her zaman yapıcı şekilde, acele etmeden, sakin ve akıllıca yorumlayın ve yanıtlayın)
- Prosedür (yöneticiniz sizin gibi belli prosedürlere uymak zorunda kalabilir; bir sistem varsa saygı gösterin)
- DİNLE bölümünde açıklandığı gibi dinleyin ve gerektiği şekilde not alın (gerekirse bir şeyleri not almak için bir iki saniye süre isteyin)
- Objektif olun; bu, değerlendirmedeki herkes açısından önemlidir. Soğukkanlılığınızı kaybetmenin faydası yoktur; baştan sona sakin, anlayışlı ve objektif bir yaklaşım en iyisidir

Bir değerlendirme toplantısı sırasında konuşmanın çoğunu, değerlendirilen kişi yani siz yapmalısınız; bu temelde kendinizi ortaya koymak mantıklı bir yaklaşımdır.



TOPLANTI SIRASINDAKİ

İLETİŞİM ŞEKLİNİZ

İletişim dünyadaki en kolay şey değildir; bu nedenle toplantıda işlerin yolunda gittiğinden emin olun. Özellikle de:

- Net olun (planlama bu açıdan faydalı olur)
- Açıklayıcı olun (Karşılaştığınız durumun net şekilde açıklanabileceği bir durumda "Bence... temelde biraz zordu" ile yanıt vermenin anlamı yoktur)
- Ayrıntılardan ziyade, olaylar neticesinde ortaya çıkması beklenenlere ve sonuçlara odaklanın
- Tartışmalı olabilecek konulara dair kanıt sunun (bu, "kesinlikle eminim" demekten başka bir anlama gelir)

Son olarak ve aynı şekilde önemli olarak da, net olmadığınız hiçbir cevabı vermeyin; ne söylendiğinden emin değilseniz sorun.

"Ne dediğimi anladığınızı düşündüğünüzü biliyorum ama anladığınız şeyin benim kastettiğim şey olduğundan emin değilim."
ABD eski Başkanı Richard Nixon



SONRASI

Şimdi toplantı bitti, ne yapıyorsunuz? (Rahatlayarak kendinize bir içecek mi aldınız?) Aslında epey iş var:

- Verilen tavsiyeleri not edin (almanız gereken dersler olabilir; gerçekte iyi bir yönetici sizin bunu yapmanızı sağlamış olur)
- Yazılı olarak isteyin (bu norm da olabilir, ancak hem toplantının bir özetini hem de üzerinde anlaşmaya varılan öğelerin notunu aldığınızdan emin olun; bazen bu durumda inisiyatif almak en iyisidir)
- Size söz verilen işi, gerekiyorsa yöneticinize de hatırlatarak birlikte yapın (bazı konuları ilerletmek için bir başka toplantı yapmak ya da sizi belli bir projeye dahil etmek için)
- Önceki kayıtlarınızı da referans alarak, bir sonraki oturum için planlama yapın. Bir yıl sonra bile olsa (bazı kurumlarda daha sık olur) bu yinelenen bir işlemdir



Yıl boyunca değerlendirmenizin çıktılarını kullanın ve bunlardan fayda elde etmeye bakın



ELEŞTİRİYLE BAŞA ÇIKMAK

Değerlendirmede sorunlar da tartışılır; bu, değerlendirmenin amacı ile uyumludur. Bununla başa çıkmaya hazır olmalısınız. Her konuda en iyisini yapmak için çabalamak gerekir ama üç niyet çok önemlidir.

1. Doğru olana ulaşmak:

Burada gerçeklerin ele alındığını biliyor olmalısınız. "Hiçbir işe zamanında gelmiyorsunuz" gibi muğlak ifadeler kullanan değerleme uzmanlarına dikkat edin. Bunun doğru olması pek olası değil. Ama ne zaman geç kaldınız ve sonuçları ne oldu? Ayrıntıları görüşmek daha kolaydır ve sorduğunuz sorular da olayı kolayca ortaya koymayı sağlayabilir.

Gerçekler dışında asla başka bir konuya girmeyin. Söylenenlerin gerçekte ne anlama geldiğini anlamaya çalışmak, söylenenlere doğru şekilde yanıt vermek için ilk adımdır.

ELEŞTİRİYLE BAŞA ÇIKMAK

2. Tarafsız izlenimi vermek:

Hemen savunmaya geçmeyin, aksi takdirde görüşmenin yapıcı olması pek olası değildir. Eleştiriyi onaylayıp dikkate aldığınızı göstermek her zaman yararlıdır. Bu yaklaşımınız:

- Tartışılması gereken bir konu olduğunu hissettiğinizi gösterir (eğer hissetmiyorsanız, o zaman doğruya ulaşmaya geri döneriz; daha önceki kısma bakın)
- Yapıcı şekilde tartışacağınızı gösterir
- Ciddi ve düşünülmüş yanıtlar verme niyetinde olduğunuzu ortaya koyar ve size düşünmek için biraz zaman verir (bu çok yararlı olabilir) ayrıca, görüşmeyi daha iyi yürütebilmenizi sağlar

Burada gerekli olan tek şey sadece birkaç kelime olabilir. "Evet" ile başlamak ifadenize güç verir: "Evet, bununla ilgili bir sorun vardı" Zaten sizin niyetiniz de sorunu minimuma indirmekti, dolayısıyla bu yanıt makul görünüyor.





ELEŞTİRİYLE BAŞA ÇIKMAK

3. Görüşülen konulara yönelik yaklaşım:

Şimdi iş, meseleyi ele almaktır. Temel olarak, seçenekler çok azdır ve bu nedenle de yönetilmesi kolaydır. Sorunun neden oluştuğunu açıklamanız gerekebilir ve durum böyleyse, işleri yoluna koymak için dört yol vardır:

1) Sorunu ortadan kaldırın: Yapabiliyorsanız, zorluk veya hata gibi görünen şeyin gerçekte olmadığını açıklayın. Örneğin, planda olmayan bir gecikme yaşandı ve hiçbir soruna neden olmadı.

2) Sorunu azaltın: Bir sorun olduğunu, ancak bunun çok düşük önemde olduğunu açıklayın.

3) Sorunu bir avantaja dönüştürün: Bazen başlangıçta bir sorun gibi görünen şeyin gerçekte öyle olmadığını iddia edebilirsiniz. Orijinal plan olumlu bir nedenden dolayı aksamış olabilir ama belki de **gecikme olmasa** daha büyük bir sorun çıkacaktı.

ELEŞTİRİYLE BAŞA ÇIKMAK



3. Görüşülen konulara yönelik yaklaşım (devam ediyor):

4) Sorunu kabul edin: Sonuçta, siyahın beyaz olduğunu iddia etmeye çalışmanın bir anlamı yok. Sıradan ölümlülerin çoğu, bir yıllık faaliyet boyunca belli sorunlar yaşar. Göreviniz, değerleme uzmanını **hiçbir** sorun olmadığına ikna etmek değil; genel denge açısından yılınızın iyi geçtiğine ikna etmektir.

Değerlendirmenin temel amacı, neyin değiştirilemeyeceği konusunda görüşmek değil gelecek yıl başarılı bir çalışma için ortam hazırlamaktır. Kimse zamanı geri alamaz, ancak hepimiz deneyimlerden öğrenebiliriz. Bu nedenle, görüşme sırasında sorunlar ele alınırken ifade edilmesi gereken en önemli şey, **gelecek** için aldığınız derslerdir.



ELEŞTİRİYLE BAŞA ÇIKMAK

Buradaki çıkarımlar ve yapılması gerekenlerin listesi oldukça fazladır. Örneğin, şu nedenlerle başarısızlık yaşanmış olabilir:

- Öngörülemeyen durumlar vardı (ve bu tür durumların tekrar ortaya çıkması durumuna karşı yeni prosedürler gereklidir)
- İş için daha önce gerekli olmayan becerilere ihtiyaç duymaya başlamış olabilirsiniz (ve bunları portföyünüze hızlı şekilde eklemek için eğitim gerekebilir)
- Basit bir hata yapmış olabilirsiniz (ve tekrarlanmaması için bunu artık aklınızda tutmanız gerekir)

Öğrenilecek dersler olsa da nihayetinde üzerinde düşünülmesi gereken konu bundan sonra ne olacağıdır ve bu da diyaloğun en yapıcı unsurlarına geri dönülmesini sağlar.

Eleştiriyi yapıcı şekilde ele almak, olumsuz konuların bir kenara bırakılmasını, yöneticinizle olumlu bir ilişki kurmak için inisiyatif almanızı sağlar.



ÖZET

"*İnanmazsan başaramazsın.*"
Atasözü

ÖZET

TEMEL KONULAR



Genel olarak, üstlerle iyi ilişkiler kurmak, kendi başına bir faaliyet olmaktan ziyade devam eden diğer faaliyetler aracılığıyla gerçekleşen bir süreçtir.

Örneğin, kurduğunuz iletişim, yürüttüğünüz projeler ve yaptığınız toplantılarda bu konuya yönelik bir faaliyet de eklemeniz gerekebilir.

Genel olarak, istediğiniz şey işinizi daha iyi yapmanıza yardımcı olacaktır ve yöneticinizin istediği de bu olduğu için doğal olarak ortada bir çatışma yoktur. Bazı yöneticiler inkâr edilemez şekilde zordur, ancak birçok sorun, zıt görüşlerden ziyade mevcut koşullarla (örneğin, zaman eksikliği) ilgilidir.

Genel olarak, süreci eğitici bir faaliyet olarak görmek faydalı olabilir. Bunu düşmanca bir süreç olarak görmek yerine, doğru şeyleri yapmasına yardım ediyorsunuz.

ÖZET

GELECEĞE BAKMAK

Nihayetinde, yöneticinizle iyi ilişkiler kurmak tam zamanlı bir iştir. İşinizi yaparken ve istediğiniz (ve yöneticinizin istediği) sonuçları elde ederken, bu konu da paralel şekilde yürütülmelidir. Özellikle belli iletişim biçimlerinde bir dizi beceri gerekir; sabır, sebat, cesaret, özen ve dikkat...

Hedefleriniz temelde iki yönlüdür (ve örtüşür):

- İşinizi etkili şekilde yapabilmek (mükemmeliyet derecesinde) ve hedeflerinize ulaşmak/aşmak
- İşinizden ve kaydettiğiniz kariyer ilerlemesinden aldığınız keyfi artırmak

Doğru olanı yapmak, sadece bir işe sahip olmakla, ödüllendiren ve tatmin edici bir kariyer arasındaki farkı yaratır; nihayetinde yöneticinize de fayda sağlar. Bu da her zaman kolay değildir. Şunu unutmayın:

Her zaman tam olarak yöneticinizin yapacağı şeyi yapın; eğer ki işini iyi biliyorsa! Anonim



Yazar Hakkında



Patrick Forsyth
Patrick, pazarlama, satış ve yönetim iletişim becerileri konularında uzmanlaşmış bağımsız bir firma olan Touchstone Training and Consultancy'yi yönetiyor. Yirmi yıldan fazla deneyime sahip bir danışman olarak, dünyanın birçok farklı yerinde çok çeşitli sektörlerden müşterilerle çalıştı. Ayrıca birçok yönetim enstitüsü için de kurslar düzenlemektedir.

Bu serideki beş kitabın yazarıdır; diğerler kitaplar *Managing Upwards; Meetings, Negotiator's; Sales Excellence* ve *Starting in Management*'tır. Ayrıca mizah (Empty When Half Full (Rethink Press) ve seyahat (First Class At Last!) gibi farklı alanlarda da yazmaktadır. Long Overdue adlı romanı Stanhope Books tarafından yayınlanmıştır.

İletişim
Patrick'le şu adresten iletişime geçebilirsiniz:
Touchstone Training & Consultancy, 28 Saltcote Maltings,
Heybridge, Maldon, Essex, CM9 4QP, UK
Tel/ Faks: + 44 (0) 1621 859300
E-posta: patrick@touchstone28.com