İNSAN YÖNETİMİ

People Manager's



Yöneticilerin sıkça karşılarına çıkan zorluklarla başa çıkabilmelerine yönelik bir cep dolusu pratik çözüm

Ian Fleming

"Ian Fleming insanları idare etmenin inceliklerini bir kez daha ustalıkla anlatıyor ve her zamanki netliğiyle sorunların özüne iniyor. Bu kitap her zaman ortaya çıkabilecek personel sorunlarının nasıl ele alınacağına dair bir fikir hazinesi ve yöneticilerin bu 'gerçek dünya' senaryolarıyla (kaçınılmaz olarak olarak) karşılaştıklarında ellerinde bulundurması gereken paha biçilmez bir kaynak."

Ian George, Eğitim Yöneticisi, Lloyds Banking Group

Ne dediler:

"Cep Kitapları mükemmel bir seri, arada laf salatası yok, doğrudan konuya giriyor. Çizimlere de bayılıyorum."

"Bu kitaplar birer küçük hazine. Birçok bilgi anlaşılabilir ve eğlenceli şekilde bir arada."

İNSAN YÖNETİMİ

People Manager's

First published as the People Manager's by Ian Fleming (c) Ian Fleming 2016.
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



YÖNETİCİLİK: FARKLI OLAN NE 5
Yeni başlayanlar için zorluklar, daha politik olmak gerekiyor, yetki vermeyi ve başkalarına güvenmeyi öğrenmek



İNSANLARLA İLGİLENMEK 19
Farklı nesilleri yönetmek, iş arkadaşlarıyla müzakere etmek, yeni bir şirket politikasından rahatsızlık duymak, daha az kaynakla yönetmek, moral ve motivasyonun düşmesi, personeliniz iyi iletişim kuramadığınızı söylüyor, zor insanlar, bir çalışan sosyal medyada işyerinden şikâyet ediyor, değişime karşı koymak, kötü haber vermek zorunda kalmak



YETENEKLERİN GELİŞTİRİLMESİ 57
Personele yetersiz eğitim veriliyor, esnek bir işgücünü yönetmek, alışma zorluğu, ağır öğrenenler, kendi kendine öğrenmeye ilgi duymayan çalışan



EKİPLER OLUŞTURMAK 79
Uzaktan liderlik etmek, ekip performans göstermiyor, ekip lideri olarak sorun yaşamak, anlaşmazlıkları çözmek



SONUÇ ELDE ETMEK 97
Planlar ters gidiyor, sürekli düşük performans, sınırlı ödüllendirme imkânı

GİRİŞ

Bu kitap bir ekibin sorumluluğunu taşıyan insanlar için hazırlandı. Yaptığınız işte son derece nitelikli olmanıza rağmen, işinizi etkin şekilde yürütmek için gerekli insan ilişkileri becerisinden yoksun olabilirsiniz. İnsan Yönetimi Cep Kitabı, kimsenin hazırlıklı olmadığı bu zor durumlara ilişkin çözümler ortaya koyarak aradaki boşluğu doldurmayı amaçlıyor. Kitaptaki tüm örnekler üç aşamada ele alınıyor:

Durum – problemi tanımlamak
Olası nedenler – bunların nedenlerini açıklamak
Pratik öneriler – sonrasında yapılması gerekenlere dair bir dizi fikir

Zor durumlarla karşı karşıya kaldığınızda:

- Paniğe kapılmayın; harekete geçmeden önce düşünün
- Gerçekler konusunda net olun; duygularınıza göre hareket etmeyin
- Kurumsal prosedürler mevcutsa önce bunları takip edin
- Yaptıklarınızı not edin; sonrasında ihtiyacınız olabilir
- Olayın yaşandığı an veya sonrasında yardım istemekten çekinmeyin, durumu etraflıca konuşup değerlendirin ve durumdan gereken dersi aldığınızdan emin olun



YÖNETİCİLİK:
FARKLI OLAN NE



YENİ BAŞLAYANLAR İÇİN ZORLUKLAR

YÖNETİCİLİĞE HOŞGELDİNİZ

Bu sizin ilk yöneticilik deneyiminizse konumunuz gereği bazı değişiklikler yapmanız gerekebilir:

ÖNCESİNDE	ŞİMDİ
Çok iyi bildiğiniz bir işi yapıyordunuz	Hiç bilmediğiniz bir alandasınız
Yaptığınız işin gerektirdiği her tür yetkinliğe sahiptiniz	Çalışanları sevk ve idare etme konusunda yetkinlik kazanmanız gerekiyor
İşlerin size devredilmesine alışıktınız	Başkalarına yetki verip güvenmeyi öğrenmeniz gerekiyor
Performansınıza göre değerlendiriliyordunuz	Başkalarının yapmış olduğu işlerin sorumluluğunu almanız gerekiyor

Bu farklılıkları dikkate alıp üzerine eğilmeniz ve yeni görevinize başlarken esnek bir yaklaşım geliştirmeniz önem taşıyor; durum hayâl ettiğinizden veya size anlatılandan farklı olabilir. Zorlandığınız anlarda yardım isteyebilecek özgüvene sahip olun ve bunu kesinlikle dert etmeyin; zaten her zaman bu imkâna sahip olmayabilirsiniz de!

YÖNETİCİLİK: FARKLI OLAN NE

YENİ BAŞLAYANLAR İÇİN ZORLUKLAR

DURUM

- Yeni bir hevesle işe başladıktan sonra, kendinizi her şeyi yapmaya çalışırken ve zaman zaman bunalmış buluyorsunuz
- Hiçbir anınız boş geçmese de gözle görünür bir başarı ortaya çıkmıyor
- Öğrenmeniz gereken ve çoğu da daha hiç önünüze çıkmamış birçok farklı konu var. Belli şeyleri bilmediğinizi fark etmeye başlıyorsunuz
- Kendinizden şüphe duymaya başlıyor, yeteneklerinizi ve bu iş için uygun olup olmadığınızı sorguluyorsunuz
- Elinizdeki işlerden bir kısmını aktarmak istediğiniz durumlarda personeliniz çok meşgul olduğunu söylüyor ve üzerinizdeki iş yükü artıyor
- İşi ve işyerindeki sorunları eve taşıyorsunuz. İşten ayrı kalmakta zorlanıyorsunuz
- Uyku sorunları yaşıyor, rahatlamak için fırsat bulamıyor ve iştahsız hissediyorsunuz (stres belirtileri)



YÖNETİCİLİK: FARKLI OLAN NE



YENİ BAŞLAYANLAR İÇİN ZORLUKLAR

OLASI NEDENLER

Önemli bir değişikliğe alışılması zaman alır. Geçiş eğrisi* olarak bilinen konuyla ilgili araştırmalar, yöneticilik görevine yeni başlayanların yaşayacağı evreleri açıklıyor. Bunlar:

Şok	*Böyle olmasını beklemiyordum*
İnkâr	*Başlangıçta düşündüğüm kadar kötü değil*
Depresyon	*Başa çıkamıyorum gibi geliyor ve bu durumdan hoşnut değilim*
Gerçeği kabullenmek	*Bir şeylerin değişmesi gerekiyor; ben ya da iş*
Yeni yöntemler test etmek	*Bir de şunu denesem nasıl olur?*
Uygun çözümü bulmak	*Diğer yöntemler işe yaramadığı halde bu neden işe yaradı?*
Entegrasyon	*İşe ve olaylara farklı yaklaşıyorum*

Her farklı evrede ilerleme kaydedilmesi için; mevcut durum hakkında farkındalık geliştirmek, sorunun nedenlerini anlamak ve farklı yaklaşımlar geliştirebilme becerisine sahip olmak gerekiyor.

* Parker ve Lewis, *Peter İlkesinin Ötesinde - Başarılı Geçişler Yapmak.*



YENİ BAŞLAYANLAR İÇİN ZORLUKLAR

PRATİK ÖNERİLER

- Üstlendiğiniz iş konusunda net olun: Rolünüz, sorumluluklarınız, standartlarınız, neyi ne zaman bitirmeniz gerektiği (İş tanımları belirsiz olabilir veya güncel olmayabilir)
- Becerilerinizi ve yeteneklerinizi geliştirmek için desteğe ihtiyaç duyabileceğiniz konuları düşünmeye başlayın. Kendinize karşı dürüst olun
- Kendi yöneticinizle de iyi ilişkiler geliştirmeye çalışın; becerisi ve deneyiminden faydalanmanız gerekebilir
- Çalışanlara patronun kim olduğunu göstermeye çalışıp sert bir üslup geliştirmeyin. İnsanları zorlamak yerine desteklerini alarak yapılan ve işbirliği içinde süren değişikliklerden daha iyi sonuç elde edilir
- Olup biteni takip edin, sorular sorun, insanların görüş ve fikirlerini dinleyin
- İnsanları tek tek tanıyın ama aşırı dostça bir tutum sergilemeyin; ilerleyen zamanlarda bir gün kendilerine kötü haber vermek zorunda kalabilirsiniz (*bkz.* Sayfa 53)
- Kendi sağlığınıza dikkat edin, işten zamanında ayrılmaya çalışın ve eve iş götürmeyin
- Her şeyden önce kendiniz olun; farklı biri gibi görünmeye çalışmayın



DAHA POLİTİK OLMAK GEREKİYOR

DURUM

- Fikir ve önerileriniz için destek almakta zorlanıyorsunuz
- Bazı insanlar istediklerini elde etme ve fark edilme konusunda sizden çok daha iyi görünüyor
- Bir yönetim ekibinin parçası olmanıza rağmen, çıkarlarını koruma konusunda bazı iş arkadaşlarınız bir adım önde görünüyor
- Yönetimi ikna edip ekibinizin ihtiyaçlarını karşılamayı başaramadığınızı çalışanlarınıza anlatmak size zor geliyor
- İstediğiniz gelişimi elde edemediğiniz için hayal kırıklığına uğruyorsunuz; belki de farkında olmadığınız bir oyun oynanıyor.

Bu oyun politika olabilir.



YÖNETİCİLİK: FARKLI OLAN NE



DAHA POLİTİK OLMAK GEREKİYOR

OLASI NEDENLER

Politika, başkalarını kendi bakış açınıza uygun şekilde etkilemektir. Bazı insanlar politikayı boş yere zaman harcanan, bencilce davranışları teşvik eden ve kuruma zarar veren bir konu olarak görse de bu, tamamen olumsuz ve istenmeyecek bir şey değildir. Kendinizin ve ekibinizin reklamını yapıp destek kazanmanıza yardımcı olabilir.

Dışında kalmayı ne kadar isteseniz de politika kurumsal hayatın bir parçasıdır. İki veya daha fazla kişinin olduğu yerde, birlikte verimli şekilde çalışmanın en iyi yolunu bulmaya çalışırken bu süreçte politika da yer alacaktır.

Politikanın dışında kalmayı tercih ederseniz aşağıdaki durumlarla karşılaştığınızda şaşırmayın:

- Sesinizi duyurmak ve insanlar üzerinde etki sahibi olmak için çok fazla çaba harcamanız gerekiyor
- Kaynak veya destek eksikliği nedeniyle ekibiniz potansiyelinin gerisinde kalıyor
- Bazı insanlar, sizin kadar yetenekli olmasalar bile bağlantıları ve daha sosyal olmaları nedeniyle kariyerlerinde daha çabuk ilerliyor ("ne bildiğiniz değil, kimi tanıdığınız önemli" durumu)

Bu durumun farkına varın ve etkili stratejiler geliştirmeye çalışıp bu oyunun nasıl oynanacağını öğrenin.



DAHA POLİTİK OLMAK GEREKİYOR

PRATİK ÖNERİLER

Uyum sağlamayı, dinlemeyi ve etrafınızda olup bitenlerin farkında olmayı öğrenin.

- Gerçek güç kimde? (İlk başta belirgin olmayabilir.) Bu kişilerin hareketlerini, neye değer verdiklerini, hangi tutum ve davranışları onaylayıp tolere ettiklerini anlayın
- Etkilemek isteyebileceğiniz veya mutlaka etkilemeniz gerekenler kimler?

Bu bilgiyi edindikten sonra, üzerlerinde iyi bir izlenim bırakmak için karakterinizin şu özelliklerini ortaya çıkarabilirsiniz:

- Güven oluşturan
- Becerikli ve işe katkı sağlayan
- Takım ruhunu teşvik eden
- Başkalarından kabul gören
- Olumlu bir tutum sergileyen
- Her şeyi anında kolayca onaylamayan





DAHA POLİTİK OLMAK GEREKİYOR

PRATİK ÖNERİLER

Güven ve onaylarını kazanmaya çalışırken çalışanları üzecek hiçbir şey yapmayın. Enerjinizi insanların sizi benimsemesi için harcayın. Görünür olun.

Kendinizi ve ekibinizi olumlu şekilde tanıtmak için her fırsatı kullanın. Her zaman büyük resmi ve bu konuda ne yapabileceğinizi anlamaya çalışın.

Anlaşamadığınız kişilerle bile iletişim halinde olmaya çalışın. İnsan ilişkileri üzerine yoğunlaşın:

- Fikir ve deneyimlerinizi ortaya koyarak kendinizden daha fazla verin
- Yaptığınız iyiliklerin karşılığını alın; her şeyi tek yönlü yapmayın
- Başkalarının kendilerini önemli hissetmesini sağlayın; tavsiyelerini isteyin

Güveni koruyun. Şirkette duyduğunuz yerli yersiz her haberi yaymayın, insanların dedikodusunu yapmayın, yöneticiler, çalıştığınız ekip veya kuruma karşı sadakatsiz bir tutum sergilemeyin. Uyum sağlamak ve tanımaya değer biri olarak itibar kazanmak için çok çalışın. Bu da bir gecede olmayacağı için sabırlı olun (*bkz.* İşyeri Politikaları Cep Kitabı).

YÖNETİCİLİK: FARKLI OLAN NE

YETKİ DEVRETMEYİ VE BAŞKALARINA GÜVENMEYİ ÖĞRENMEK



DURUM

Yapmanız gereken bir iş, karşılamanız gereken hedefler ve ulaşılması gereken standartlarınız var.

Bunları başarmak ve hazırlıksız yakalanmamak için, her şeyin merkezinde olup neler olup bittiğini bilmeniz gerektiği fikri ilk aşamada cazip gelebilir.

Ancak bunu yaparsanız:

- Uzun saatler çalışıp vazgeçilmez olursunuz
- Başkalarının daha kolay, hızlı ve muhtemelen daha az maliyetle yapabileceği işleri siz yapmış olursunuz
- Ekibinizin beceri ve özgüven geliştirebileceği fırsatları ellerinden alırsınız
- Yaptığınız işlerin büyük resmin neresinde yer aldığını gözden kaçırırsınız
- Müdahale ettiğiniz konularda kendi görüş ve değerlendirmeleriniz üzerine takılırsınız
- Konuyla çok fazla ilgisi olmayan detaylar üzerinde çok zaman harcarsınız
- İşinizin bir parçası olmayan sorumlulukları üstlenmiş olma riskiyle karşılaşırsınız

YÖNETİCİLİK: FARKLI OLAN NE

YETKİ DEVRETMEYİ VE BAŞKALARINA GÜVENMEYİ ÖĞRENMEK

OLASI NEDENLER

Bu şekilde devam edemeyeceğinizi bilseniz de siz:

- İşleri tamamen başkalarına bırakmak, yapmaktan zevk aldığınız ve iyi olduğunuz işlerden vazgeçmek konusunda isteksizsiniz
- Yaptıklarıyla örnek bir lider olmayı isterken bunun için en iyi yolun meşgul görünmek olduğunu düşünüyorsunuz
- Gerekeni yapmak ve standartlarınızı karşılamak için başkalarına güvenmiyorsunuz
- Personele aşırı yüklenmekten çekiniyor, bu durumda da iş yükü ve olası değişiklikler hakkında çalışanlarla konuşmak yerine işleri kendiniz yürütmeye çalışıyorsunuz
- Yetki vermek için zamanınız yok; bunu anında kendiniz yaparsanız daha kolay oluyor
- Güvensizsiniz; "*Önemli işlerden bazılarını başkaları yaptığında benim durumum ne olacak?*" diyorsunuz ya da derinlerde bir yerde her şeyi kontrol etme ihtiyacı hissediyorsunuz

İşleri başkalarına yaptırmak yerine, her işi kendi sorumluluğunuz olarak görüyorsanız yönetici olmak için gereken temel değişimi henüz yapmadınız demektir. Durum buysa başarısızlık kaçınılmazdır. Değişmeniz gerekiyor.





YETKİ DEVRETMEYİ VE BAŞKALARINA GÜVENMEYİ ÖĞRENMEK

PRATİK ÖNERİLER

Yetki vermek önemli bir yöneticilik becerisidir ve güven olmadan olmaz. Bu güvenin karşılıklı olması gerekir. İnsanlara gerekeni yapacakları konusunda güvenirseniz onlar da gerektiği zaman onları destekleyeceğiniz konusunda size güvenir.

Çalışanların size güven duyması için:

- Yaptığınız işte yetkinliğinizi ortaya koyun
- Size ihtiyaç duymaları halinde her zaman ulaşılabilir olun
- Bir konunun her iki tarafını da ortaya koyup kararı işi yapanlara bırakın
- Kötü haber vermekten korkmayın
- Verilen sözleri ve taahhütlerinizi yerine getirin
- Pozitif ve iyi bir dinleyici olun
- Yetki verdiğiniz kişinin yaptıklarının sorumluluğunu alın
- Yetki verdiğiniz kişinin yaptığı işten kendinize pay çıkarmayın

Bununla birlikte, insanlar size tamamen güvenmeden önce sizi bazı küçük testlerden geçirecektir.

YÖNETİCİLİK: FARKLI OLAN NE

YETKİ DEVRETMEYİ VE BAŞKALARINA GÜVENMEYİ ÖĞRENMEK

PRATİK ÖNERİLER

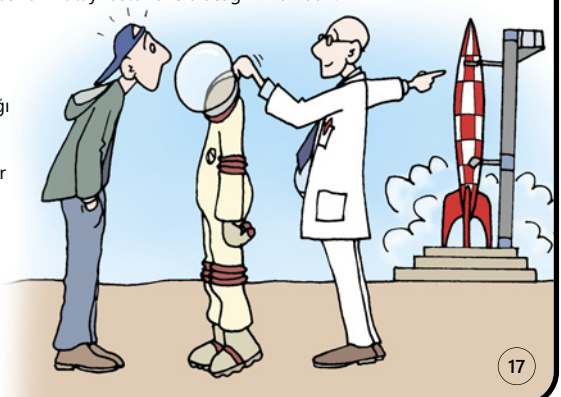
Çalışanlara iş yapma yetkisi verirken yapılan işin tüm sorumluluğunun sizde olduğunu ortaya koyarak güven duygusu yaratın. Bir başka deyişle, olası bir hatayı üstünüze alacağınızı anlatın.

Yetki vermeniz gereken konular:

- Rutin işler ve bu işlerle ilgili verilmesi gereken kararlar
- Çalışanların başardığı için mutlu olacağı ve becerilerini geliştirebileceği işler
- Diğerlerinin daha iyi ve muhtemelen daha düşük maliyetle yapabileceği işler

Yetki vermemeniz gereken konular:

- Gereken yönlendirme sağlanmadan verilen işler/görevler
- Yardım ve destek vermek için müsait olmadığınız işler
- Gerçekte sizin sorumluluğunuz olan tatsız konular



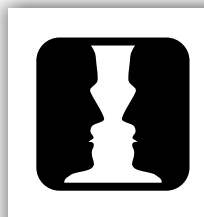


YETKİ DEVRETMEYİ VE BAŞKALARINA GÜVENMEYİ ÖĞRENMEK

PRATİK ÖNERİLER

İşi başkasına devretme kararını almadan önce, şu konuları açıklığa kavuşturun:

- Neyi neden devretmek istiyorsunuz (örneğin işten tatmin olma duygusunu artırmak)?
- İşin gerektirdiği yükümlülükleri ve öncelikleri göz önünde bulundurduğunuzda yetki vereceğiniz kişi kim olacak? Neden kendisini seçmelisiniz? Bu iş kendisine ne kazandıracak?
- Bu konuda ne ölçüde yetenekli olduklarını ve nerede yardıma ihtiyaç duyabileceklerini değerlendirin. Yeteneklerinden emin değilseniz (yardım alıp yapabilecek olsalar dahi) bir kere daha düşünün
- Ne yapılması gerektiğini, işin önemini, ulaşmak istediğiniz hedefleri ve zaman ölçeğini açıklarken yetki verdiğiniz kişilere ne şekilde yaklaşacaksınız?
- Ulaşılması istenilen sonuçlar ve nedenleri: Son teslim tarihini belirleyip üzerinde uzlaşı sağlayın
- Personel, ekipman, malzeme vb. dahil olmak üzere hangi kaynaklara ihtiyaç duyulacak?
- Verilecek eğitim ve koçluk
- Gösterilen çabayı ve ilerlemeyi nasıl takdir edeceksiniz?
- İşin kararlaştırılan tarihte bitirilmesi için ne şekilde yardım ve destek vereceksiniz?



İNSANLARLA İLGİLENMEK

İNSANLARLA İLGİLENMEK



FARKLI NESİLLERDEN İNSANLARI YÖNETMEK

DURUM

Projeler üzerinde birlikte çalışan, fikir üreten, sorunları çözen, kararlar alan ve müşterilerle ilgilenen farklı yaşlardaki çalışanlardan oluşan bir ekibi yönetiyorsunuz. Sorumlu kişi siz olmanıza rağmen, ekipteki en yaşlı veya en deneyimli üye siz değilsiniz.

Farklı kişilik özellikleri ve farklı şekilde motive olan (araştırmaların ortaya koyduğu üzere) karma bir işgücünde başarı ve işbirliği nasıl elde edersiniz?

Baby Boomers (1946 - 1964 doğumlular)

- Güçlü bir iş ahlakına sahiptir. Çalışmak için yaşar. Statü ve terfi çok önemlidir
- İlişkilere kıymet verir. Çatışma yerine işbirliğini tercih eder

X Kuşağı (1965 - 1980 doğumlular)

- Hırslıdır. İş/aile dengesi olan esnek bir kariyer kurmaya çalışır
- İşleri kendi yöntemleriyle yapmak ve gerektiğinde iyileştirme sağlamak için imkân verilmesini ister

Y Kuşağı (1981 - 2000 doğumlular)

- Kendisine fayda sağlayan konularda başarı sağlamak ister. Akıllı, yaratıcı ve teknolojiye yatkındır
- Sorumluluk almak, başarmak ve sürece herkesi dahil etmek ister

FARKLI NESİLLERDEN İNSANLARI YÖNETMEK

OLASI NEDENLER



Artık nesillerin işte yaş ve statüye göre ayrıldığı; en yaşlı ve deneyimli çalışanların üst düzey pozisyonlarda, orta yaşlı çalışanların ara kademelerde ve genç personelin de ön ofiste çalıştığı iş dünyası geride kaldı.

Bu değişimin nedenleri şunlar:

- Yapılan işlerin türü ve niteliğindeki değişiklikler; örneğin imalat sektörü yerine hizmet sektörünün ağırlık kazandığı bir ekonomiye geçiş
- Çalışanların ekipler halinde görev yaptığı, daha az hiyerarşik, daha esnek ve görev odaklı bir anlayış içinde yeniden tasarlanan organizasyonel yapılar
- Yeni hizmet ve çözümler için müşteri taleplerine cevap verme ihtiyacı
- Daha fazla teknik beceri ve uzmanlaşma gerektiren farklı iş süreçlerinin ortaya çıkışı
- Artan işgücü talebi-iş için gerekli beceri ve deneyime sahip yeterli sayıda insan bulunamaması
- Emeklilik yaşının yükselmesi; örneğin birçok insan geleceğini güvence altına almak için çalışma hayatında daha uzun süre kalmayı tercih ediyor



FARKLI NESİLLERDEN İNSANLARI YÖNETMEK

PRATİK ÖNERİLER

İşgücünün bileşimi değişiyor. Halihazırda farklı nesillerin değişen tutum ve çalışma tarzını yansıtacak şekilde kurulmuş birçok kurum örneği var.

Bununla birlikte, durum ne olursa olsun şunları unutmayın:

- Bireysel farklılıklar nesiller arası farklılıklardan her zaman daha önemlidir
- Her yaş grubunda, son derece başarılı olanlar ve takipçileri, dışa dönükler ve içe dönükler vardır
- Farklı nesillerdeki çalışanlar, kendilerini ayıran şeylerden çok ortak noktaya sahiptir. Ne zaman doğduklarına bakılmaksızın herkes aşağı yukarı aynı şeyleri ister, ki bunlar:
  - Keyifli bir iş
  - Gösterdiği çabanın karşılığını almak
  - İşte ilerleme şansına sahip olmak (kaynak: *Schumpeter*)

Bu nedenle, insanları gruplarına göre etiketleyerek zaman kaybetmeyin. Farklı nesilleri yönetmek herkes için zorlu ancak bir o kadar da öğretici bir fırsat sunar ve bu kıymetli deneyimin kaçırılmaması gerekir.

İNSANLARLA İLGİLENMEK

İŞ ARKADAŞLARIYLA MÜZAKERE ETMEK

DURUM

Yaptığınız iş, mal ve hizmetler için dış tedarikçilerle pazarlık yapmanızı gerektiriyor. Bununla birlikte aşağıdaki konularda kendinizi, iş arkadaşlarınız ve farklı departmanlarla iç müzakerelerde daha fazla zaman harcarken de bulabilirsiniz:

- Bütçe - planlarınızı uygulamaya koyabilmek için
- Ekipman – ihtiyacınız olan ve mevcut ekipman
- Personel - kaç personele ihtiyacınız var ve ne tür becerilere sahip olmaları gerekiyor
- Süreler ve son teslim tarihleri - tüm tarihler üzerinde anlaşmaya varıldı mı yoksa öncelikler arasında bir çatışma var mı?
- Bina ve alan - özellikle yakın zamanda bir reorganizasyon veya işyeri değişikliği söz konusuysa





İŞ ARKADAŞLARIYLA MÜZAKERE ETMEK

OLASI NEDENLER

Kurumunuz zor bir dönemden geçiyor veya kapsamlı bir değişim yaşanıyorsa, her ilave maliyet dikkatle incelenir ve kaynak dağılımı konusunda birimler arası müzakereler daha çetin bir hal alır. Bu durum aşağıdaki koşullarda ortaya çıkabilir:

- Örneğin artan faizler veya müşterilerin faturalarını zamanında ödememesi gibi dış etkenlerden dolayı nakit akışı ve gelecek planları olumsuz etkileniyorsa, çözüm olarak şirketin öncelikleri ve şirket içinde yürütülen faaliyetlerin ağırlığı değişebilir
- Kapsamlı bir sistem değişikliği ve yeni çalışma yöntemleri getiren yeni bir yönetici
- Maliyetleri düşürmek, üretkenliği ve etkinliği artırmak için yürürlüğe konulan bir uygulama
- Neyi neden, nasıl yaptığı konusunda yöneticilerin daha fazla sorumlu tutulmaya başlanması
- Yanıt sürelerinin ve ekip çalışmasının geliştirilmesi için karar alma yetkisinin kurumda daha alt birimlere kadar genişletilmesi
- Kurumun sınırlı kaynakları için birbiriyle rekabet halinde olan kişi ve ekipler



İŞ ARKADAŞLARIYLA MÜZAKERE ETMEK

PRATİK ÖNERİLER

Bir dış tedarikçiyle pazarlık yapmama seçeneğiniz olsa da iş arkadaşlarınızla pazarlık yapmaktan kaçınamazsınız. Bununla birlikte, sonuç ne olursa olsun, daha sonra onlarla birlikte çalışmaya devam edeceğinizi de unutmayın.

Etkin şekilde müzakere edilemeyip anlaşma sağlanamaması durumunda:

- Önceden kararlaştırılan belli faaliyetler veya sözleşmeler de uygulanabilirliğini yitirir
- Hiçbir sonuç alınamayan, bitmek bilmeyen toplantılar yapılır
- Daha ciddi bir çatışma yaşanmaması için zorlu konulara girmekten kaçınılır
- Çözüm bulunmayan konularda üst düzey yönetim devreye girer
- İlişkiler olumsuz etkilenir; bazı insanlar bu tür olayları asla unutmaz ve sonrasında bunun acısını çıkarmak için bekler

Müzakere etme yeteneği her yönetici için çok önemli olsa da üzerinde çok az durulan bir beceridir. Bu konuda yeniyseniz veya kendinize güvenmiyorsanız yardım alın. Bu beceri etkin şekilde ortaya konulduğunda, adil ve kalıcı anlaşmalar yapılmasını, aynı zamanda iş ilişkilerinin geliştirilmesini ve bozulmamasını sağlayabilir.



İŞ ARKADAŞLARIYLA MÜZAKERE ETMEK

PRATİK ÖNERİLER

- İş arkadaşlarınıza rakiplerinizmiş gibi davranmayın. Onlara saygı gösterin ve dinleyin; kendinizi onların yerine koyun
- Su sebilinde veya koridorda karşılaştığınız an kurulan küçük bir temas, sorunların tartışıldığı ve karşılıklı fikir alışverişinin yapıldığı potansiyel bir müzakere alanıdır
- BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement/Müzakerede Anlaşmazlık Durumunda En İyi Alternatif) konusunda öncesinde net bir plan yapın. Bu plan kendinize olan güveninizi artırmanıza yardımcı olacak ve zihninizi netleştirecektir
- Fikirlerinizi ortaya koyarken sadece kendinize değil başkalarına getireceği faydalardan da bahsedin
- Sakin olun, sabırlı olun. Bir iş çevirmeye veya karşı tarafı tehdit etmeye kalkmayın
- İş arkadaşlarınızdan sert tepkiler alabileceğiniz ani tepkiler vermekten kaçının. Karşıt görüşler, suçlamalar ve itirazlarla karşılaşabilirsiniz
- Bırakın başkaları içini döksün, aynı şekilde yanıt vermek zorunda değilsiniz
- Gerçeklere bağlı kalın ve sorunları kişilerden ayrı tutun

Her şeyden önce, müzakere süreci, anlaşmazlıkları çözmek ve anlaşmaya varmak için farklı stratejiler ve bunları nasıl/ne zaman kullanacağınız konusunda bilgi sahibi olun. Bir dizi pratik fikir ve yardım için *Müzakerecinin Cep Kitabı*"na bakabilirsiniz.

İNSANLARLA İLGİLENMEK

YENİ BİR ŞİRKET POLİTİKASINDAN RAHATSIZLIK DUYMAK

DURUM

Temelde aynı fikirde olmadığınız bir şirket politikasını personelinize bildirmek için kurumsal bir talimat alıyorsunuz.

Bu politikada hukuki açıdan bir sorun olmamakla birlikte, etik veya ahlaki açıdan yanlış olan bir şeyler olduğunu düşünüyorsunuz.

Gerek bu politikayı personelinize bildirmek gerekse de politikada öngörülen uygulamaları yürürlüğe koymak sizin açınızdan belli sıkıntılara yol açacak.



İNSANLARLA İLGİLENMEK



YENİ BİR ŞİRKET POLİTİKASINDAN RAHATSIZLIK DUYMAK

OLASI NEDENLER

Kurumunuzun, yönetimin bir parçası olarak desteklemeniz, personele iletmeniz ve uygulamanız beklenen bir dizi politikası var.

Bu politikalar şunlar olabilir:

- Mevzuat gereği kurumda zorunlu hale getirilen sağlık ve güvenlik, istihdam, çeşitlilik vb. politikaları. Bu durumda başka bir seçeneğiniz bulunmuyor.
- Kurumunuz tarafından belli olaylar veya toplumda değişen eğilimler neticesinde başlatılan yeni politikalar, örneğin:
  - Personel için kıyafet kuralı
  - İşyerinde cep telefonu ve internet kullanımı
  - Mesai saatleri dışında ücretli çalışma
  - Şirketin işleri için yapılan harcamalar

Tüm örnekler hukuken veya kurum açısından doğru olsa da sizin açınızdan yersiz, uygulanması zor, gereksiz veya adaletsiz olabilir.

İNSANLARLA İLGİLENMEK



YENİ BİR ŞİRKET POLİTİKASINDAN RAHATSIZLIK DUYMAK

PRATİK ÖNERİLER

Endişeleriniz kurumdan ayrılmanız için yeterli bir neden mi? Durum böyleyse istifa dilekçenizi verin.

Değilse, o zaman önünüzde şunlar var:

- Uygulanmaya başlanan politikaları destekleme görevi
- Kurumsal tüm politikaları etkileme ve şekillendirme rolü. Unutmayın ki belli bir karar vermek için gereken bilgi ve gerçeklere vakıfsınız

Uygulamaya konulan bir politikaya katılmıyorsanız, endişelerinizi personelinizle değil yönetim ekibinizle paylaşın.

Bu durumlarda personelinize şikâyette bulunmak, size duyulan saygıyı ve güveni ortadan kaldırır, çünkü:

- Her şeyden şikâyet eden korkak biri olarak görülmeye başlanırsınız
- Yönetimde birlikte çalıştığınız insanlar üzerinde bir etkiniz olmadığını düşündükleri için, size bağlı çalışanlar nezdinde itibarınızı kaybetme riskiyle karşılaşırsınız
- Birlikte yer aldığınız yönetim ekibindeki arkadaşlarınızı, size bağlı çalışanlara şikâyet etmiş olursunuz

İNSANLARLA İLGİLENMEK

YENİ BİR ŞİRKET POLİTİKASINDAN RAHATSIZLIK DUYMAK

PRATİK ÖNERİLER

Uygulamaya konulan yeni politika ve arkasındaki nedenler hakkında tam olarak bilgilendirildiğinizden ve uygulama sırasında gelebilecek soruları yanıtlayabileceğinizden emin olun.

Emin değilseniz personelle iletişim kurarken yardımcı olması için bu konuda bilgili birini bulun.

Herhangi bir politika kararını veya şirket için yönetmeliği duyururken (bunları destekliyor ya da desteklemiyor olmanıza bakmaksızın):

- Çalışanlara neler olup bittiğini ve nedenlerini anlatın
- Herhangi bir itiraz, soru veya ilave açıklama ihtiyacıyla ilgilenin (öncesinde tam olarak bilgilenmiş olmanız için bir başka neden de bu)
- Gruba sorun; bunu (politikayı) bizim için uygun olacak şekilde yürütebilmek için ne yapabiliriz?

Bunun gerçekleşmesi için pratikte ne yapmamız gerekiyor?



İNSANLARLA İLGİLENMEK



YETERSİZ KAYNAKLA YÖNETMEK

DURUM

İdeal bir dünyada yaşamıyoruz; bu yüzden asla yeterli kaynağa sahip olamayacağımız gerçeğine alışmanız gerekiyor! "Kaynaklar"; çalışanlar, tesisler, zaman, para veya ekipman olabilir.

- İş yükü artıyor ve bununla başa çıkmanız bekleniyor
- Kendinizi daha fazla, daha uzun süre çalışırken ve daha çeşitli işler yaparken buluyorsunuz
- İş ve çalışanlar için daha önce yapmış olduğunuz tüm gelişim planları rafa kaldırılıyor çünkü öncelik acil iş yüküyle başa çıkmak
- Personelden daha uzun saatler çalışması isteniyor
- Çalışanlar bıkkın ve stresli; işten alınan tatmin duygusu çok düşük
- İzinler, hastalıklar ve devamsızlık yapanlar, geride kalan çalışanların üzerinde daha büyük bir yük oluşturuyor
- İş/özel hayat dengesi zayıf



YETERSİZ KAYNAKLA YÖNETMEK

OLASI NEDENLER

İşlerin artma nedenleri şunlar olabilir:

- Yeni başlatılan bir faaliyetin pazardaki başarısı
- Mevzuat değişikliklerine uyum ihtiyacı
- Yeniden yapılanma
- Tasarruf tedbirleri ve verimlilik konusunda baskı
- Ek kaynak tahsisi için ikna edici bir gerekçe oluşturulamaması
- Kötü planlama veya mevsimsel faktörler (işlerin yüksek ve düşük olduğu dönemler) için ödenek verilmemesi
- İşin doğası gereği personel bulunamaması veya elde tutulamaması; işverenin olumsuz itibarı nedeniyle kalifiye personeli işe alma ve elde tutma zorluğu



YETERSİZ KAYNAKLA YÖNETMEK

PRATİK ÖNERİLER

Sahip olduğunuz en büyük kaynak, size bağlı olan personelin yetenekleridir. Bu sorunu çözmeye çalışırken onların deneyimleri ve yetkinlikleri (hem iş içinde hem de iş dışında) hakkında bildiklerinizden faydalanın.

Daha fazla çalışmanız belki mümkün olmasa da daha pratik ve etkin çalışabileceğiniz yollar bulmaları için kendilerinden öneri getirmelerini isteyin, örneğin:

- En çok nerede boş yere zaman kaybediliyor. Darboğazlar ve sorunlar nerede ortaya çıkıyor?
- Neyi azaltabiliriz? Ne gereksiz? Nerede mükerrer bir iş yapılıyor?
- Çalışma alanını yeniden düzenlememiz mi gerekiyor?
- Yapılan işlere gerekli desteği sağlayacak uygun sistemlere sahip miyiz?
- Paramızın karşılığını en çok nerede alabiliriz?

Sunabilecekleriniz sınırlı olsa bile, çalışanların katkılarını takdir etmeye özen gösterin (*bkz.* Sınırlı Ödüllendirme İmkânı, sayfa 108-109).

İNSANLARLA İLGİLENMEK

DÜŞÜK MORAL VE MOTİVASYON

DURUM

- Enerji düşük, çalışanlar mutsuz görünüyor, kimse kendini işe vermiyor
- Devamsızlık ve personel devir hızı yüksek
- Performans düşüyor, hedefler tutmuyor, çalışanlar işbirliği yapmıyor
- Fikirlere ve getirilen önerilere hemen hiç ilgi gösterilmediği için yaratıcılık sıfıra yakın
- Çalışanlar birbirinin hatasını bulmaya başlıyor
- Ortaya konulan işin kalitesi düşük ve sıkça hatalar yapılıyor
- Şikâyetlerin artmasıyla birlikte müşteri hizmetleri de zorlanıyor
- Ortalıkta farklı söylentiler var ve insanlar birbirinin dedikodusunu yapıyor



İNSANLARLA İLGİLENMEK



DÜŞÜK MORAL VE MOTİVASYON

OLASI NEDENLER

- Yapılan iş doğası gereği bıkkınlık ve sıkıntı veriyor ve çalışanların ayrılmasına yol açıyor
- Çok fazla iş ve karşılığında çok az kaynak ayrılmış olması çalışanların enerjisini tüketiyor
- Hedefler sürekli değişiyor; çalışanlar bıkkın ve cesareti kırılmış hissederken işten tatmin düzeyi de çok düşük
- Liderlik zayıf, ortada bir vizyon veya gerekli yönlendirme yok, çalışanlara ilham verecek hiçbir şey yok
- Kurumda verilen sözler ve taahhütler yerine getirilmiyor
- Ortamda bir karışıklık söz konusu, rehberlik eksikliği çok açık ve personel kendisinden ne beklendiğini anlamakta zorlanıyor
- Size ulaşmak mümkün değil. Çalışanların endişelerini, fikirlerini ve görüşlerini dikkate almıyorsunuz
- Çalışanlara yönelik tutumunuz "bir işiniz olduğu için şanslısınız" demeye getiriyor



DÜŞÜK MORAL VE MOTİVASYON

PRATİK ÖNERİLER

Motivasyon, bir şeyi niçin yaptığımızın gerekçesi, belirli bir davranışı ne amaçla yapmış olduğumuzun nedenidir.

Moral, bir kurumun ruhunu veya ruh halini ifade eder; bir kişi veya grup tarafından hissedilen iyimserlik seviyesidir.

Düşük moralin temel nedenine ulaşmadığınız sürece, çalışanları motive etme girişimleriniz başarısız olacaktır. Basit "5 Neden Tekniğini" kullanarak ilk iş olarak bunu belirleyin:

- Spesifik sorunu yazın
- "Neden?" diye sorun ve cevabınızı sorunun altına yazın
- "Neden?" diye bir kere daha sorun ve yazdıklarınız temel nedeni ortaya koymuyorsa işlemi tekrarlayın

Tekrar tekrar "Neden?" diye sormak (beşincide netice alınmak üzere), temel nedeni belirleyip bir sorun üzerinde detaylı şekilde değerlendirme yapabilmenize imkân tanır.



DÜŞÜK MORAL VE MOTİVASYON

PRATİK ÖNERİLER

Bireyler olarak hepimiz hayatımızın farklı dönemlerinde farklı şeylerle motive oluruz.

İş tatminini artırmak, ortak amaç ve adil oyun gibi girişimler yoluyla çalışanları işe dâhil etmeye haklı olarak büyük önem verilse de bu iki yönlü bir süreçtir. Çalışan da bunun karşısında işe ne ölçüde kendini vereceğini kendisi belirleyecektir.

Hayata ve işe bakış açısının değişmesi, insanların kendini bir kuruma gönülden adama olasılığının daha düşük olduğu bir iklim yarattı.

İşverenler ve yöneticiler olarak, çalışanları elinden gelenin en iyisini yapmaya zorlayamazsınız. Ancak aşağıdaki konular üzerine eğilerek bunu yapabilecekleri ve yapmak isteyebilecekleri koşulları yaratabilirsiniz:

- Yapabilecekleri ilginç işler yaratmak
- Özel hayatlarını gerektiği gibi yaşamaları için imkân tanımak
- Onlara saygılı davranmak
- Hayatlarındaki en büyük korku değil, arada destek veren bir patron olmak (Sir Terry Leahy)

İNSANLARLA İLGİLENMEK

PERSONELİNİZ İYİ İLETİŞİM KURAMADIĞINIZI SÖYLÜYOR

DURUM

Şu tür sözler fazlaca işitiliyor:

- Sorunlar ortaya çıkıyor, hatalar yapılıyor ve çalışanlar "*ama siz bunu hiç söylemediniz ki*" diyor.
- Nasıl bir izlenim yaratmış olduğunuz konusunda geribildirim istiyorsunuz ve "*bize ne olduğunu anlatmıyorsunuz*" değerlendirmeleri yapılıyor.
- Değerlendirmeler sırasında personel sıkça "*neler olup bittiği konusunda bilgi sahibi olamadığını*" söylüyor.

İletişimin her zaman güçlü yönlerinizden biri olduğuna inandığınız için, bu sizin için bir sürpriz oldu.



İNSANLARLA İLGİLENMEK



PERSONELİNİZ İYİ İLETİŞİM KURAMADIĞINIZI SÖYLÜYOR

OLASI NEDENLER

Bazı şeyleri kendinize saklamaktan başka seçeneğiniz olmayabileceği zamanlar vardır (örneğin gizli bilgilerin işlenmesi). Bununla birlikte, çalışanlar genelde bir şeyin ne zaman kendilerinden saklandığını çok hızlı şekilde anlar.

İşin yarattığı baskı sizin aşağıdaki şekilde davranmanıza neden olabilir:

- Genellikle aceleniz var ve bazı şeyleri gözden kaçırıyorsunuz
- Tek yönlü bir iletişim kuruyor; mesajın alındığını, anlaşıldığını ve neticesinde yapılması gerekenin yapılıp yapılmadığını kontrol etmiyorsunuz
- Çalışanların konuyu bildiğini ve anlamış olduğunu varsayıyorsunuz
- Mesajlarınızı, neyi neden iletmek istediğinizi tam olarak anlamayan veya zayıf birer iletişimci olan başkaları aracılığıyla iletiyorsunuz

Sebepler ne olursa olsun, iletişim kurma ihtiyacı hiç bu kadar büyük olmamıştı. Çalışanlar artık neler olup bittiğini anlamak, değer görmek ve kendileriyle profesyonel şekilde iletişim kurulmasını istiyor. İletişim çağında yaşıyoruz ve buna uygun hareket etmezseniz eleştiri konusu olursunuz.

Bununla ilgili değerlendirmeleri ciddiye alın ve sorunu gidermeye çalışın.



PERSONELİNİZ İYİ İLETİŞİM KURAMADIĞINIZI SÖYLÜYOR

PRATİK ÖNERİLER

Bu durumu çözmek iki alanda beceri gerektirir. Birincisi eleştiriyi kabul edebilmek. Hiçbirimiz mükemmel değiliz, hepimiz hata yaparız. Önemli olan her türlü eleştiriden ders almak ve yolumuza devam etmek.

Kişisel olarak algılamayın ve yorum yapanlara karşı kin tutmayın. Size yönelik bir eleştiri getirildiyse bunun bir nedeni vardır; bunun nedeni çalışanların sizden hoşlanmıyor olması değildir.

Gururunuzu bir kenara bırakıp hatalarınızı kabul edin. Bunu öfkelenmeden veya savunmaya geçmeden yapabilirseniz, durumu iyileştirmek için ilk adımı atmışsınız demektir.

Sonrasında, sizin ve ekibinizin işleri nasıl daha iyi hale getirebileceğine odaklanmaya bakın. Her şeyden önce bu yaklaşım size karşı bir tavır alındığı duygusunu hafifletecektir. Ne olursa olsun, eleştirinin sizi olumsuz etkilemesine izin vermeyin.

"Hata bulmak için çok az nitelik gerekiyor, bu yüzden bu kadar çok eleştirmen var."
(kaynak bilinmiyor)



PERSONELİNİZ İYİ İLETİŞİM KURAMADIĞINIZI SÖYLÜYOR

PRATİK ÖNERİLER

İkinci alan, hangi konularda ve ne şekilde iletişim kurmanız gerektiğine odaklanmak.

Personelinizin ne bilmesi **gerektiğini** (işlerini yapmak, motivasyona yardımcı olmak vb.) bir de ne bilmek **isteyeceklerini** belirleyin. Sonrasında onlara aynı soruları sorun ve fikirlerini sizinkilerle karşılaştırın.

Bilgiyi iletmek için en uygun yöntem hangisi? Ekip brifingleri, e-posta, sunumlar, intranet, sosyal medya? Bir dizi yöntemle farklı denemeler yapın ve ne tür geribildirimler aldığınıza bakın.

Gerektiğinde inisiyatif alıp geribildirim isteyin, örneğin: "*Yanlış anlaşılma olmasın; lütfen bana kendi kelimelerinizle ne anlattığımı söyleyin.*"

Hangi yöntemi kullanırsanız kullanın, teknolojinin insanların ve insani duyguların yerini tutamayacağını unutmayın. İlişkiler mekanik bir hal alırsa, insanların kendini izole, kırılmış ve eksik bilgilendirilmiş hissetmesi sürpriz olmaz. Böyle bir duruma karşı da önceden hazırlıklı olun çünkü "iletişim kurmuyorsunuz" eleştirisi yeniden gündeme gelecektir.



ZOR İNSANLAR

DURUM

İyi iş çıkaran ancak yönetilmesi "zor" bir çalışanla ilgili bir deneyim yaşamış olabilirsiniz. Bu tür insanlar:

- Yapması gerekenden daha fazlasını yapmaz
- Ancak kendisi uygun olduğunda ve genelde kendine uygun şekilde katkı sağlar
- Genelde söylenenlere karşı çıkar
- Ekip olarak çalışma fikrine sözde destek verir ama yalnız çalışmayı tercih eder
- Meslektaşlarına çok az saygı gösterir
- Çok şikâyet eder; her şey ve herkes hakkında
- Cep telefonuyla çok zaman harcar
- Şirket internetini kişisel ihtiyaçları için kullandığı için uyarılmıştır
- Diğerlerine kötü davranır, örneğin:
  - İnsanları aşağılar (başkalarının önünde)
  - Cinsiyetçi açıklamalar yapar
  - İnsanların arkasından iş çevirir



ZOR İNSANLAR

OLASI NEDENLER

- Yalnız, utangaç, içe dönük, başkalarıyla iletişim halindeyken kendine güvensiz
- Sık sık davranış değişikliklerine yol açan tıbbi bir sorunu var
- Kin tutuyor; siz gelmeden önce işiniz için kendisi başvurmuş olabilir
- Gerçek ilgi alanları iş dışında olduğu için baştan savma iş yapıyor
- Son derece zeki ve kalifiye olmasına karşın yaptığı iş standartlarının altında ve kendisi de bu durumdan dolayı hayal kırıklığı yaşıyor
- İşte sıkılıyor, iş onu hiç zorlamıyor, heyecan vermiyor
- İş dışında sorunları var, örneğin aile ve/veya sağlık sorunları





ZOR İNSANLAR

PRATİK ÖNERİLER

Zor olanın kişi değil davranışları olabileceği temelinde çalışın.

Davranışlarını bir bağlama oturtmaya çalışın:

- Hangi durumlarda "zor" oluyor?
- Davranışlarının hangi kısmı zor?
- Bu davranışı tetikleyen ne?
- Bu davranışların ne şekilde ortaya çıktığını modelleyip anlayabildiniz mi; anladıysanız ne sonuca ulaştınız?
- Bu şekilde davrandığında nasıl *tepki veriyorsunuz*?
- Bu şekilde davrandığında nasıl *hissediyorsunuz*, örneğin sakin ve kontrollü, kırılmış, kızgın ve sinirli?

Davranışlarını ve bu davranışlara nelerin yol açtığını tanımlayıp adlandırabilirseniz, bu kişilere nasıl yaklaşacağınızı bilmek daha kolay olacaktır.



ZOR İNSANLAR

PRATİK ÖNERİLER

- Sakin kalın ve sonrasında pişmanlık duyacağınız bir şey yapmayın veya söylemeyin
- Sorun sizin/ekibinizin bu durumu dikkate almasını gerektirecek kadar önemli mi?
- Kişiyi sorundan ayırmayı öğrenin
- Açık ve net şekilde kendisini durumdan ve duygularınızdan haberdar edin:
  - Davranışlarını tanımlayın; *"Cep telefonunuzda mesajlaşmaya devam ettiğinizde..."*
  - Duygularınızı ifade edin; *"Kızgın ve öfkeli hissediyorum..."*
  - Nedenleri paylaşın; *"Çünkü yapmanız beklenen işi yapmıyorsunuz."*

Bilgiçlik taslamayın ya da onu yermeyin (bunu hiçbir zaman yapmayın ama topluluk içinde asla yapmayın); odaklanın. Bu şekilde davranmaya devam ederse olası sonuçlar hakkında da açık ve net olun.

Zor insanlarla başa çıkmak zor olabilir. Bazen davranışlarını tespit etmek kolaydır (örneğin ruh hali değişiklikleri), bazense zordur (örneğin insanlara karşı kaba davranışları).

İK veya diğer yöneticilerden yardım ve rehberlik istemekten çekinmeyin.

İNSANLARLA İLGİLENMEK

BİR ÇALIŞAN SOSYAL MEDYADA İŞYERİNDEN ŞİKÂYET EDİYOR

DURUM

Bir personelinizin sosyal medya platformlarını kullanarak işyerinden yakındığı konusunda bilgi aldınız veya bunu tesadüfen gördünüz.

Bu durumda olan biteni anlamak için anında harekete geçer ve yaptığı yorumları okuyarak

- söz konusu kişiye yönelik (iddia edilen) muameleyi,
- şirket hakkında ne düşündüğünü,
- yaptığı işi nasıl gördüğünü,
- şirkette müşterilere ne denli saygı duyulduğunu ve nasıl davranıldığını,
- sizinle ilgili kişisel yorumlar da dahil olmak üzere, yöneticiler hakkında ne düşünüldüğünü anlamış olursunuz!





BİR ÇALIŞAN SOSYAL MEDYADA İŞYERİNDEN ŞİKÂYET EDİYOR

OLASI NEDENLER

Muhtemelen söz konusu kişi:

- Yaptığı yorumları "eğlence" olsun diye yapıyor veya kendince bilgiçlik taslıyor
- Dünya görüşünü, bir şikâyetini veya bir konudaki hayal kırıklığını paylaşıyor. Bunu yüz yüze yapmak yerine çevrimiçi yapmak daha kolaydır
- "Arkadaşları" ve takipçilerinden ilgi bekliyor

Sebep ne olursa olsun, bu durumu içinde yaşadığımız dünyanın bir parçası olarak kabullenip görmezden gelmek mümkün değil.

Yapılan iş, diğer çalışanlar ve kurum hakkındaki görüşleri dile getirmek için sosyal medya kullanımı ne yazık ki yaygınlaşıyor. Bu tür yorumları nedeniyle bazı çalışanlar işini kaybetti.

Söz konusu kişiyle kişisel bir hesaplaşma yapmak isteseniz de yönetici olarak pozisyonunuz daha kurumsal prosedürler takip etmenizi gerektirebilir.



BİR ÇALIŞAN SOSYAL MEDYADA İŞYERİNDEN ŞİKÂYET EDİYOR

PRATİK ÖNERİLER

Bu durumda yapılması gereken iki işlem var. Her şeyden önce, söz konusu kişiye gereken işlemin yapılmasını sağlayın. Bunu doğrudan kendiniz yapmak yerine, İK biriminden veya bir hukuk uzmanından yardım ve rehberlik isteyin.

Şirketi temsil ederken ne tür kişisel görüşler ifade edilebileceğine ilişkin yazılı kurallar da dahil olmak üzere, kurumunuzda muhtemelen çalışanların sosyal medya kullanımı ve şirket bilgilerinin ifşası ile ilgili belli politikalar mevcuttur. Disiplin ve şikâyet bildirimi politikalarınız sosyal ağları da içermeli ve nelerin ağır suistimal olduğunu açıklayan net örneklere yer vermelidir.

(Kaynak: ACAS İngiltere)

Söz konusu kişinin yaptıklarının sonuçlarını değerlendirin; neticede işten çıkarılması gündeme gelecek olsa da şirket içi düzenlemeler çerçevesinde gerekeni yapın.

İkinci olarak, söz konusu personelle ilgilendikten sonra, şirketin bu konudaki kurallarını ve ihlali halinde olası sonuçları tekrar gözden geçirmek için personelin geri kalanıyla konuşun. Onları aşağıdaki şekilde davranmaya teşvik edin:

- Duygularını internette açıklamak yerine, yönetimle ilgili hayal kırıklıklarını doğrudan ortaya koyması
- Kendi özel yorumlarını herkesin görmesini önlemek için sitelerdeki kısıtlama kontrollerini kullanması
- Öfkeli bir anında yazdığı hiçbir şeyi internette paylaşmaması

İNSANLARLA İLGİLENMEK

DEĞİŞİME KARŞI KOYMAK

DURUM

Dirençle karşılanan bir değişiklik getiriliyor. Çalışanlar ise:

- İşe yaramayacağına dair sayısız neden sunuyor
- Konunun olumsuz taraflarına odaklanıyor ve olumlu taraflarını gözden kaçırıyor
- Geçmişte ve başka yerlerde değişimin başarısız olduğu örneklerden bahsediyor
- Direnç seviyesini artırmak için başkalarının desteğini alıyor
- Değişikliği isteksizce kabul ediyor, gerektiği şekilde uygulanması için çok az çaba sarf ediyor
- Küçük bir sorun çıktığı an *"Ben zaten söylemiştim"* diyor ve vazgeçiyor





DEĞİŞİME KARŞI KOYMAK

OLASI NEDENLER

İnsanlar değişime karşı çok farklı nedenlerle direnir:

- Yanlış bilgi; değişikliğin ne olduğu ve neden olduğu tam olarak anlaşılmamıştır
- Yapılan değişiklik neticesinde konfor alanları dışına çıkmaları gerekiyordur
- Yaptıkları iş ve işi yapma şekilleri üzerinde kontrolü kaybedeceklerinden korkarlar
- Değişikliği bir tehdit, zorlayıcı bir düzenleme ve daha fazla iş yükü olarak görürler
- Beceri ve yetenek eksikliklerinin ortaya çıkabileceğinden çekinirler
- Değişim personele geç tanıtıldığı için hazırlık yapmak için zaman yetersizdir
- Geçmişte neler yapıldığına bağlı olarak, kuruma ve yönetime güvensizlik (bir şey söyleyip başka bir şey yapılmış olması)
- İşe yaramayacağına kati surette inanmak
- Değişim neticesinde dezavantajlı bir duruma geçmiş olabilirler (bir değişiklik yapıldığında her zaman bazıları kaybeder)

Sürekli değişen bir dünyada yaşıyor olsak da direnişle karşılanmayan bir değişim yapmak neredeyse imkânsızdır.

İNSANLARLA İLGİLENMEK



DEĞİŞİME KARŞI KOYMAK

PRATİK ÖNERİLER

Değişime karşı direnci artırabilecek yaygın görülen hatalar arasında şunlar yer alıyor:

- Değişime destek verecek kilit insanlarla yeterli etkileşim kuramamak
- Öngörülen değişikliklerin tam olarak bilinememesi
- Üzerinde detaylı şekilde düşünülmemiş planların öne çıkarılması
- Değişim konusunda sorun çıkaran insanlardan uzaklaşıp değişime destek olanlarla daha fazla zaman geçirmek
- Çalışanların söylediklerinizi anlayıp anlamadığını teyit etmemek
- Çalışanların görüşlerini alıp sonrasında bunları dikkate almamak
- Bazı insanları mutlu etmek için istisnai düzenlemeler yapmak

Direniş belirtilerine karşı tetikte olun. Bu tepkileri de değişimden etkilenenlerin bakış açısından görmeye çalışın. Değişimin getireceği faydaların abartılı şekilde reklamını yapmak yerine, onlara değişmedikleri takdirde nelerden mahrum kalacaklarını açıklayın.

Dirence karşı koymaya çalışırken bir alternatif de sessiz kalmaktır; bu durumda kendi kendine düşünüp değişikliği kabullenmeleri de mümkün olabilir.



DEĞİŞİME KARŞI KOYMAK

PRATİK ÖNERİLER

Direncin üstesinden gelme şansınızı artırmak için en iyi yaklaşım, kişilere, özellikle de değişim neticesinde fayda sağlayacak olanlara ulaşmaktır. Bu şekilde belirlemiş olduğunuz kişileri sürece ilk aşamalardan itibaren dahil edip kendilerine danışın.

Çalışanlara değişimin neden gerekli olduğunu, kendilerinden neler beklendiğini ve değişim sürecinde onlara ne tür destekler sağlanacağını açıklayın. Çalışanları sürece dahil ettiğinizde, sizinle işbirliği yaptıkları için de mutlu olacaklardır. Çalışanlar değişim sürecinde işin içinde yer almazlarsa, değişimi içselleştirip benimsemeleri olası değildir. Bu da değişime karşı koymak için bir başka sebeptir.

Değişim için bir plan hazırlayın ve işlerdeki aksamayı en aza indirmek için bunu aşamalı olarak uygulamaya çalışın.

Çalışanlara değişim sonrası işlerin nasıl gittiğini, nasıl daha iyi hale getirilebileceğini ve endişelerini sorun. Geribildirimlerini aktif olarak dinleyin ve sonrasında harekete geçip gerekli değişiklikleri yapmak için hazır olun. Önerdikleri şeyin yapılması mümkün değilse, bunun nedenlerini de anlatın. Bu açıklamayı yapmazsanız, çalışanlar görüşlerinin dikkate alınmadığını hisseder ve daha fazla dirençle karşılaşabilirsiniz.

İNSANLARLA İLGİLENMEK

KÖTÜ HABER VERMEK ZORUNDA KALMAK

DURUM

Kötü haberleri iletmek zorundasınız:

- Aşağıdaki gibi kurumsal kararlar:
  - İşten çıkarma/iş kayıpları
  - Olumsuz sonuçlanan iş başvuruları ve terfi imkânları
  - Ücretler, tatil ve çalışma saatleri ile ilgili personel konuları
- Bir yakını kaza geçiren veya hayatını kaybeden bir çalışan
- Kendiniz için işten ayrılma kararı (Birlikte çalıştığınız insanlara yakınsanız ve seviliyorsanız zor olabilir)



İNSANLARLA İLGİLENMEK

KÖTÜ HABER VERMEK ZORUNDA KALMAK

OLASI NEDENLER

Bu görev sizin; bu da işinizin bir parçası... Bir yönetici olarak, iş unvanınız ne olursa olsun kurum yönetimi adına konuşmak durumundasınız.

Örneğin işten çıkarma gibi birtakım olumsuz karar öncesinde size danışılması uygun olurdu. Bununla birlikte birçok karar daha yüksek seviyelerde, hatta bazen yaşadığı ülke bile farklı olan kişiler tarafından alınır. Size sadece haberi iletmek kalır.



Bu tür kötü haberlerin teknoloji aracılığıyla değil, ilgili kişiyle doğrudan görüşerek (uygun şekilde ve mümkünse doğrudan bildirim yaparak) iletilmesi gereken bir kurumda çalışıyorsunuz.

Kötü haber vermek zorunda kalmak, işinizin en sıkıntılı ve hassas kısımlarından biri olabilir.



KÖTÜ HABER VERMEK ZORUNDA KALMAK

PRATİK ÖNERİLER

Ertelemeyin; ne kadar uzatırsanız o kadar zor olur. Konu iş kaybıyla ilgiliyse birtakım söylentiler çoktan başlamış olabilir. Bu nedenle söylentileri ya hemen onaylayın ya da gerçek olmadığını söyleyin.

Konu sadece bir kişiyi ilgilendiriyorsa:

- Mümkün olan en kısa sürede ilgilenin
- Özel ve sessiz bir yer bulun
- Kötü haberin alıcı taraf için şok yaratacağını unutmayın
- Karşı tarafın bir tepki vermesi muhtemelse, size destek sağlayacak bir ekibi hazır bulundurup söz konusu kişiye yardımcı olmak için gereken ayarlamaları önceden yapın. Örneğin kendisini eve araçla götürecek biri olsun

"Size kötü bir haber vermek durumundayım" diyerek söz konusu kişiyi duruma karşı önceden uyarabilir ve duygusal olarak hazırlayabilirsiniz.



KÖTÜ HABER VERMEK ZORUNDA KALMAK

PRATİK ÖNERİLER

- Kötü haber şirket genelinde bir duyuruysa; çoğu rehberde bu tür konuların çalışma haftasının ortasına veya sonuna doğru ve günün ilerleyen saatlerine kadar bırakılması önerilir
- Mesajınız kısa, doğrudan ve öz olsun. Haberi vermeden önce uzun bir tanıtım veya açıklama yapmayın. Duyuruyu yaptıktan hemen sonra "neden" ile takip edin. Bu kısım dinleyicilerin durumu daha iyi anlamasına yardımcı olacaktır
- Mümkün olduğu zamanlarda, kötü haberin ve arkasındaki gerekçelerin ne olduğu konusunda yazılı bir onay almaya çalışın. Bu şekilde çalışanlar da bu bilgiyi daha uygun ve daha sakin oldukları zamanda özümseyebilecektir. Bu yaklaşım sizi durumun dışında tutmaya da yardımcı olacak ve size karşı kişisel tepkileri asgari düzeye indirecektir
- Mümkün olduğu durumlarda, çalışanları konu hakkında daha iyi bilgilendirmek için belli gerçekler, sayılar ve sonuçlarla açıklamalar yapın. Hâlâ şüphe duyan insanlara konuyu bizzat kendilerinin de değerlendirebileceğini söyleyin
- İyi bir haber varsa (kötü haber neticesinde ortaya çıkabilecek) bundan da bahsedin

İnsanlar ilk aldıkları haber neticesinde şaşkın bir durumda olacakları için, sonrasında yaptığınız açıklamaların çok azını anlayacaklarını unutmayın.



YETENEKLERİN GELİŞTİRİLMESİ

PERSONELE YETERSİZ EĞİTİM VERİLİYOR

DURUM

- Kurumunuz personele eğitim konusunda yatırım yapıyor olsa da sonuçta gözle görülür bir fayda ortaya çıkmıyor
- İş performansında önemli bir iyileşme veya çalışanların tutumlarında bir değişiklik yok
- Personel eğitime katılma konusunda isteksiz; bu konuda pek heyecan duymuyor ve eğitim sonrası verilen geribildirimler pek olumlu değil
- Şirket maliyetleri düşürmeye çalışıyor ve eğitim için yapılan harcamalar sorgulanıyor
- Eğitimin gerekli olduğuna inansanız da iş ve performans getirisi son derece düşük olduğu için bu konuda harcanan zamana ve paraya değip değmediğinden emin değilsiniz





PERSONELE YETERSİZ EĞİTİM VERİLİYOR

OLASI NEDENLER

Bunun çok çeşitli nedenleri olabilir:

- İşin zorluklarına, gelecekte öngörülen faaliyetlere, ekiplere veya kişilere yönelik olmayan, kötü tanımlanmış ihtiyaçlar
- Danışma eksikliği; katılımcılara önceden açıklanmamış olan nedenler ve faydalar
- İlgili kişilerin ihtiyaçları göz önüne alındığında yanlış veya uygun olmayan yöntem seçimi
- Eğitim neticesinde elde edilen bilgileri işyerine yeniden kazandırmak için herhangi bir düzenleme yapılmamış olması
- İş başında takip ve koçluk desteğinin yetersiz olması
- Ne eğitim verilirken ne de eğitim sonrasında formal bir değerlendirme yapılmamış olması
- Eğitim veren ekip, kurum kültürünüz ve sorunları hakkında yeterli bilgiye sahip değil veya gereken uzmanlıktan/güvenilirlikten yoksun

Sebep ne olursa olsun, bu konuda her ne yapılıyorsa durdurun ve durumu tekrar değerlendirdikten sonra tekrar başlayın. Konuyu değerlendirip yapılanları iyileştirmek üzere görüş oluşturacak bir eğitim ekibi oluşturmayı düşünün.



PERSONELE YETERSİZ EĞİTİM VERİLİYOR

PRATİK ÖNERİLER

Kendi becerilerinizin eğitim alanında olmadığını varsayarsak, aşağıdaki konularda yardım almaya çalışın:

- Çalışanların işlerini daha iyi yapabilmesi için gerçekte hangi konularda desteğe ihtiyaç duyduklarını belirleyin
- Bu konuda yapılan değerlendirmenin kurumun/departmanın gelecek planlarını, çalışanların yaptığı işleri ve kişisel ihtiyaçları kapsadığından emin olun
- Eğitim sonucunda çalışanların ne yapmasını istediğini konusunda net olun ve başarının kanıtı olarak ne elde etmiş olacağınızı belirleyin
- Taslak hedefler yazıp bunları ihtiyaçlara ve başarı kriterlerine göre kontrol edin
- Kurslar dışında da belli ihtiyaçların giderilebileceği farklı alternatifler arayın
- Verilen eğitimler hakkında nasıl değerlendirme yapılabileceğini düşünün

Bir eğitim grubu oluşturduysanız şu amaçlar için kullanın:

- Fikirlerinizi test edip ürettiklerinizi paylaşmak
- Çalışanların gelişimi için hem iş sırasında hem de iş dışında yeni fırsatlar aramak
- Değişikliklerin personele nasıl açıklanacağını tartışıp, gözden geçirmiş olduğunuz yeni eğitim programını tekrar başlatmak



PERSONELE YETERSİZ EĞİTİM VERİLİYOR

PRATİK ÖNERİLER

Öngörülen eğitim programını farklı kuşakların tercihlerini dikkate alacak şekilde tasarlayın (*bkz.* Sayfa 20).

Baby Boomers (1946 - 1964)
Kendilerine kurs yerine zorlu iş fırsatları verip e-eğitim girişimlerine destek sağlayın ve yeni beceriler geliştirmeleri için zaman ayırın.

X Kuşağı (1965 - 1980)
Sonuçlara odaklanın, eğitimleri üzerinde kontrol sahibi olmalarını sağlayın. Multimedya erişiminin yanı sıra basit ve mantıklı şekilde organize edilmiş bilgi veritabanına erişim ve FAST (Frequent, Accurate, Specific and Timely/Sık, Doğru, Spesifik ve Zamanında) geribildirim sunun.

Y Kuşağı (1981 - 2000)
Eğitimi eğlenceli ve keyifli hale getirin, tüm platformlarda ve herhangi bir zamanda eğitim sağlayın, birlikte eğitim imkânı sunun, eğitimi gelecekleriyle ilişkilendirin.

Öğrenciler ayrı birer bireydir ve yaş dışındaki unsurlar da öğrenme stillerini etkileyebilir. Ekibinizde farklı kuşaklardan oluşan bir işgücü varsa, farklı yaş ve pozisyondaki öğrencilerin birbirinden karşılıklı olarak bir şeyler alıp vereceği bir imkâna da sahipsiniz demektir.
Bu fırsatı değerlendirmeye çalışın.

ESNEK BİR İŞGÜCÜNÜ YÖNETMEK

DURUM

- Tam zamanlı personelin yanı sıra yarı zamanlı, mevsimlik ve sözleşmeli personel de mevcut
- Önceden üzerinde anlaşmaya varılan parametreler dahilinde esnek çalışma saatleri var, çalışanlar "fazladan çalışıp gelir elde etme" imkânına sahip
- Yarı zamanlı çalışma daha yaygın bir hal alıyor
- Bir kısım personel evden çalışıyor
- İşyerinde sürekli olarak yeni yüzler görmeye başlıyorsunuz
- Yeni işe alımlar daha sık gerçekleşiyor
- Çalışanlara yüz aşinalığınız var ancak isimlerinden emin değilsiniz
- Kimin nerede ve ne zaman çalıştığını takip etmekte zorlanıyorsunuz





ESNEK BİR İŞGÜCÜNÜ YÖNETMEK

OLASI NEDENLER

Basitçe ifade etmek gerekirse, çalışma hayatı değişiyor ve gerek işverenler gerekse de çalışanlar açısından esneklik önemli bir unsur haline geliyor. İhtiyaç duyduğunuz zamanlarda ek çalışanlarla desteklenen çekirdek bir personel yapısı ile çalışmak iktisadi açıdan da daha düşük maliyetli olabilir.

Bunların dışında, belli beceri eksiklikleri de bu konuda bazı çalışanların belli zamanlarda istihdam edilmesini gerektirebilir. İş ve özel hayat dengesinin iyileştirilmesine yönelik artan talepler ve mevzuat değişiklikleri de yarı zamanlı çalışmak isteyen daha fazla insan olduğunu ortaya koyuyor.

Sebepler ne olursa olsun, rekabetçi ve çalışanların tercih edeceği bir yapıda olmak isteyen işverenler açısından alınması gereken mesaj açık: Esnek çalışma seçeneklerinin getirilmesi.



ESNEK BİR İŞGÜCÜNÜ YÖNETMEK

PRATİK ÖNERİLER

Esnek bir işgücü sisteminin etkin şekilde işletilmesi iyi bir planlama ve organizasyon gerektirir. Bu konuyu, işlerin ne şekilde yapıldığı, mevcut kaynaklarınızı en iyi şekilde nasıl kullanabileceğiniz ve ihtiyaç duyduğunuz kaynaklar üzerinde yeniden düşünmek için bir fırsat olarak kullanın.

- Hangi işlerin tam zamanlı olarak yapılması gerektiğini belirleyin, bu arada belli görevlerin yarı zamanlı iş paylaşımı ile daha etkin şekilde yapılıp yapılamayacağını da değerlendirin
- Hangi işlerde *esnek* düzenlemeler yapılmasının mümkün olduğunu belirleyin
- İhtiyaç duyacağınız ilave yetkinlikleri, kaynakları ve bunları nasıl elde edeceğinizi planlayın
- Esnek çalışanları bulmanıza yardımcı olmak üzere şirket içi ve dışı ağlar oluşturun
- İşe alım sürecinde teknoloji kullanımının yanı sıra, örneğin yüz yüze görüşme gibi farklı alternatifleri de araştırın

Bir işveren olarak yasal zorunlulukların yerine getirilmesi sürecinde kapsamlı şekilde yürütülmesi gereken çalışmaların dışında, bu konunun diğer personel ve işletmenin performansı/planları üzerindeki etkisinin de iyi yönetilmesi gerekiyor. Bu konuyu hafife almayın.



ESNEK BİR İŞGÜCÜNÜ YÖNETMEK

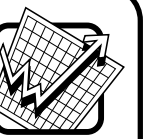
PRATİK ÖNERİLER

Esnek çalışanları yönetmek için temel beceriler* şu şekilde tanımlanmıştır:

- Etkin iletişim becerisi, arada mesafe varken, büyük önem taşır
- Net talimatlar verebilme yeteneği
- Etkin planlama, performans yönetimi ve hedef belirleme
- Kapsamlı iş hedeflerini ulaşılabilir hedeflere dönüştürebilmek ve iş yükünün eşit şekilde dağıtılmasını sağlamak
- Gerekli durumlarda personelin size doğrudan bildirim yapabilmesi ve ihtiyaçlarına cevap verebilmeniz
- Otoriteyi korumak

Burada yeni bir şey olmasa da, esnek çalışma konusunda ek desteğe ihtiyaç duyabileceğiniz alanları ortaya koymaya çalıştık.

* *Flexible working: Goodbye 9.0 – 5.0. Institute of Leadership & Management*



İŞE ALIŞMA ZORLUĞU

DURUM

İşe yeni aldığınız çalışanların her birinin farklı öncelikleri var ve işe alışma sürecinde sorun yaşıyorlar. Örneğin:

Genç, geç ergenlik dönemi/20"li yaşların başındaki çalışan

- Bazı işlerde oldukça hevesliyken diğer bazı işlerden kolayca sıkılır
- Ona tepeden baktığını düşündükleri yöneticileriyle ilişki kurmakta zorluk çeker
- Cep telefonuyla çok zaman geçirir

Bir süre devamsızlık yaptıktan veya planlı bir izin aldıktan sonra işe dönen çalışan

- İşteki değişiklikler ve ihtiyaç duyulan bilgi/beceri konusunda yetersiz kalabilir
- Kullanılan farklı teknoloji ve sistemlerle ilgili sorunlar yaşar
- Genç yönetici ve meslektaşlarıyla ilişki kurarken zorlanır

Öncesinde işsiz olan çalışan

- İşteki bazı temel bilgileri kavrarken zorluk yaşar
- Gereken seviyede ve hızda performans göstermez
- Gruptaki diğer çalışanlarla kaynaşması güç olabilir



İŞE ALIŞMA ZORLUĞU

OLASI NEDENLER

Genç, geç ergenlik dönemi/20"li yaşların başındaki çalışan

- Tam zamanlı iş tecrübesi yetersizdir
- İşte yeterli ölçüde heyecan duymayabilir ve kendini zorlayan bir konu bulamayabilir
- Çalışma tarzına karşıdır; talimat almaktan hoşlanmaz

İşe geri dönen çalışan

- Yeni ve farklı bir rutinle başa çıkmak zorundadır; evde çalışma düzenlemeleri henüz yeni yapıldığı için sorunlar yaşıyor olabilir
- İşler çok fazla değişmiş olduğu için bocalayıp yardıma ihtiyaç duyabilir
- Yorgundur ve yeterince uyumuyordur

Öncesinde işsiz olan çalışan

- İşsiz geçen zamanları neticesinde arada depresyon ve özgüven sorunu yaşıyor olabilir
- Tekrar çalışmaya başlamaya ve bir yöneticiye bağlı olmaya alışık değildir
- Diğer çalışanlarla birlikte bir ekibin parçası olarak çalışırken özgüven eksikliği yaşıyordur



İŞE ALIŞMA ZORLUĞU

PRATİK ÖNERİLER

Genç, geç ergenlik dönemi/20"li yaşların başındaki çalışan

- Ona ulaşacağı hedefler belirleyin ve becerilerine uygun işler verin
- Ona sorumlu tutulup hesap verebilir olacağı işler verin
- İşle ilgili değişiklikler/iyileştirmeler konusunda öneride bulunmasını isteyin (dışarıdan farklı bir bakış açısı sağlayabilir)
- İhtiyaç duyduğu herhangi bir konuda insan ilişkileri becerilerini geliştirmesi için yardımcı olun
- Şirket içi etkinlik veya bir yardımlaşma etkinliği düzenlemesini isteyin
- Ona bir mentor sağlayın
- Farklı konular öğrenmesi için fırsatlar yaratın

İşe geri dönen çalışan

- İşin nasıl değiştiğini birlikte tartışıp anlamaya çalışın
- Yeteneklerini ve özgüvenini artıracak eğitimler bulmaya çalışın
- Diğer iş arkadaşlarından öğrenme de dahil olmak üzere eğitim imkânlarından yararlanabilmesi için gereken yardımı sağlayın
- Gösterdiği gelişimi her hafta birlikte gözden geçirme konusunda anlaşın

İŞE ALIŞMA ZORLUĞU

PRATİK ÖNERİLER

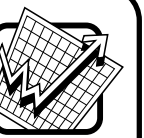
Öncesinde işsiz olan çalışan

Hayatınızda hiç işsiz kalmadıysanız, bu durumun insanlar ve aileler açısından yarattığı sorunları ve onların yaşadıklarını tam olarak anlamayabilirsiniz:

- Söz konusu kişiyle görüşüp bu süreçte neler yaşadığını ve sorunlarla nasıl başa çıktığını öğrenin
- Hangi konularda iyi olduğunu düşünmesi için onu cesaretlendirin
- Hangi becerilere sahip, hayattaki tutkuları nedir?
- Sizin veya bir başkasının yardımcı olabileceği uygun çözüm yolları var mı?
- Depresyonla ilgili altta yatan sorunları tespit ederseniz, bu konuda destek sunmaya çalışın
- Aynı şekilde, gösterdiği gelişimi her hafta birlikte gözden geçirme konusunda anlaşın



YETENEKLERİN GELİŞTİRİLMESİ



AĞIR ÖĞRENENLER

DURUM

- Bir kişinin yeni bir kavramı öğrenmesi, beceri geliştirmesi veya yetkin hale gelmesi umduğunuzdan daha uzun sürüyor
- Genelde oldukça ağır; kendi temposunda çalışmaktan hoşlanıyor
- Detaycı ve metodik, çalışmalarını kontrol etmek için çok zaman harcıyor
- Bazen birbiriyle ilgili bir dizi talimatı takip etmekte zorlanıyor
- Çok fazla soru soruyor; onay ve geribildirim istiyor
- Sık sık bitkinlik ve yorgunluk belirtileri gösteriyor
- Stres, hayal kırıklığı ve yüksek kaygı belirtileri gösteriyor
- Testlerden yüksek puanlar almayabiliyor
- Dikkat süresi çok kısa ve uzun süre konsantre olamıyor
- Yaşadığı sorunlar hakkında açıkça konuşup yardım istiyor



AĞIR ÖĞRENENLER

OLASI NEDENLER

- İşe yeni başladı. Öğrenmesi gereken çok şey var. Doğrusunu yapma arzusu duyuyor
- Eğitim hayatı ve çalışırken yaşadığı olumsuz deneyimler (örneğin, yüksek baskı, not sistemi olmadan geçme veya kalma sisteminde eğitim almış olması) yeni bir konuyu öğrenme yöntemini ve yaptığı işten tatmin olma düzeyini farklı şekillendirmiştir
- Kendisine verilen eğitim tercih ettiği öğrenme stiline göre tasarlanmamıştır
- En nitelikli ve üretken insanlar bile yeni süreçler, görevler ve prosedürleri anlamaya çalışırken ağır olabilir
- Her şeyi doğru yapmayı ve sadece bir kısmı üzerinde çalışsa bile resmin tamamını görmeyi seven, mükemmeliyetçi bir insandır
- Ya da, *daha önemlisi*, fark edilmemiş olan ya da saklamaya çalıştığı bir öğrenme güçlüğü yaşıyordur.

Bir çalışanınızla bu şekilde bir sorun yaşıyorsanız kendisini başkalarıyla karşılaştırmayın. Bu sadece güvensizlik duygusunun artmasına yol açacaktır. Bir insanın ağır olması, işle ilgilenmediği veya mutlaka bir soruna yol açacağı anlamına gelmez.



AĞIR ÖĞRENENLER

PRATİK ÖNERİLER

Bir endişeniz varsa, fark edilemeyen veya hakkında konuşulmayan disleksi gibi herhangi bir öğrenme güçlüğü çekip çekmediğini kontrol edin. YAVAŞ yöntemini kullanmayı deneyin:

Yaşadıklarını anlayın
"Yeni bir şey öğrenmek doğal olarak zaman alır; bu nedenle zaman ayırın ve gereken temel soruları sorun."

Açıklama yapın ve duygularınızı adlandırın
"Doğrusunu yapmak istediğinizi anlıyorum, ancak bunların başla bir sorunun işaretleri olabileceği konusunda endişeliyi."

Vaziyeti anlamak için sorun
Farkında olduğunuz bir öğrenme güçlüğü mü yaşıyorsunuz?

Açıklama işe yararsa
Öyleyse buna nasıl uygun bir çözüm getireceğimiz hakkında konuşabiliriz.

Şayet işe yaramazsa
Aksi takdirde, yeni bir şey öğrenirken size fazladan zaman tanımak durumunda olacağız.



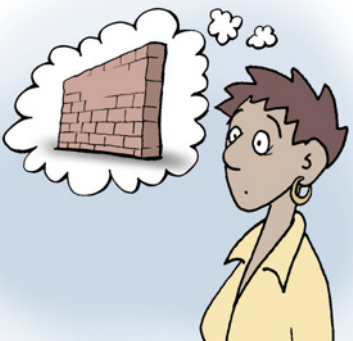
AĞIR ÖĞRENENLER

PRATİK ÖNERİLER

Öğrenme güçlüğü çeken bir çalışana nasıl yardım edebileceğiniz konusunda uzman tavsiyesi almanız gerekebilir.

Yetişkinlerin disleksi (kelimeler), diskalkuli (sayılar) ve dispraksi (fiziksel koordinasyon) gibi öğrenme sorunlarının farkında olması muhtemeldir. Bununla birlikte durumla başa çıkmak için belli stratejiler geliştirmiş olmaları da muhtemeldir. Örneğin biraz farklı şekilde iş yaparlar.

Neyi neden yaptıklarının siz ve ekibiniz tarafından anlaşılabilmesi için bu tür başa çıkma stratejilerinin farkında olmanız gerekir.





AĞIR ÖĞRENENLER

PRATİK ÖNERİLER

Öğrenme hızı sizin açınızdan sorun yaratmıyorsa durumu kabullenin. Birçok insan kendi temposuyla hareket edip neticede mükemmel bir iş ortaya çıkarabilir.

Bu durum bir soruna **neden oluyorsa**, örneğin diğer çalışanların da işini geciktiriyor veya maliyeti artırıyorsa:

- Yapılan işi söz konusu çalışanın performans seviyesine göre uyarlayabilir misiniz?
- En uygun nasıl öğrendiğini (görsel, sözlü ya da uygulamalı) ve ne tür eğitimi tercih ettiğini belirleyin. Öğrenme yöntemlerini çalışanın tercihleriyle eşleştirmek, öğrenme süreçlerini hızlandırmaya yardımcı olabilir
- Elinizden geldiğince çalışana destek verin, geribildirim sağlayın ve onu teşvik edin.

Bununla birlikte yapması gereken işlerde yetkinleşmede sorun yaşamaya devam ederse, onu başka bir konuma getirmeye çalışın. Aksi takdirde bu durum güvenini sarsar, ekibin de üretkenliğini azaltıp morallerini bozabilir.

YETENEKLERİN GELİŞTİRİLMESİ

KENDİ KENDİNE ÖĞRENME KONUSUNDA İLGİSİZ BİR ÇALIŞAN

DURUM

- Bir çalışan hedef odaklı ve tek önceliği işini bitirmiş olmak. Kendi eğitim ve gelişimini bir öncelik olarak görmüyor
- Gelişimi, işyerinde düzenlenen kurslar ve seminerlere katılmaktan ibaret görüyor
- Hem iş hem de kişisel gelişim konusunda çok çeşitli faaliyetlere erişimi olsa da bunların hiçbirinden yararlanmıyor
- Bu faaliyetlere katılması için davet edildiğinde çeşitli mazeretler öne sürüyor
- Öncesinde denedi ama küçük bir sorun çıkar çıkmaz vazgeçti
- Modern teknoloji ve kullanımı konusunda alaycı bir yaklaşımı var





KENDİ KENDİNE ÖĞRENME KONUSUNDA İLGİSİZ BİR ÇALIŞAN

OLASI NEDENLER

Kendi kendine öğrenmek: "*Bir şeyi anlamak için, bir başka kişinin öğretmesine gerek kalmadan bilgiye ulaşmak, anlamlandırmak ve akılda tutmak.*" **(kaynak bilinmiyor)**

- Söz konusu kişi "eğitimin" her zaman karşı taraf için yapılan bir şey olduğuna inanmıştır. İnsanların kendi kendine bir şeyler öğrenip kendi gelişiminden sorumlu olması fikrine ve bu şekilde elde edilen faydalara aşina değildir
- Bu kavram kurum içinde yetersiz şekilde anlatılmıştır. Çalışanlar mevcut kaynakların ve bu kaynaklardan en çok nasıl verim alınacağının farkında değildir
- Ekip ve kurum içinde rol modeli eksikliği bulunmaktadır
- Kişi farklı öncelikleri olduğu için yeterli zaman bulamıyordur
- Kendi kendini motive etme ve bağımsız çalışma becerisine sahip değildir
- Öğrenmemeyi tercih ediyor ve bunun nedenlerini paylaşmıyordur
- Güven eksikliği, ifşa edilme korkusu, teknolojiye güvensizlik taşıyordur



KENDİ KENDİNE ÖĞRENME KONUSUNDA İLGİSİZ BİR ÇALIŞAN

PRATİK ÖNERİLER

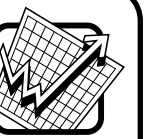
Bu konuda direnç gösteren bir çalışanla ilgilenirken öncesinde nedenlerini araştırmanız gerekir. Örneğin şu konularda bir eksiklik olup olmadığı:

- **Beceri** (hem kendini organize etmek hem de bağımsız çalışmak açısından). Bu öğretilebilir, veya:
- **İrade** (motivasyon, yönelim); bu kolay çözülebilecek bir sorun değil. Bu konuda hiçbir isteği olmayan bir çalışan temel motivasyondan yoksun olduğu için, ona yardım etmeye çalışırken genelde boş yere zaman harcanmış olur

En iyi motivasyon kaynağı öğrenmek istemek için bir nedene sahip olmaktır. Bunun ne olabileceğini görmek için kendisiyle birlikte çalışıp ilgisini çekebilecek bir şeyler bulmaya gayret edin:

- Yeni bir başlangıç için bir fırsat bulmak. Bunun işle ilgili olması gerekmiyor, sadece bir şeyler yapma ve sonuçları görme şansı
- Mümkünse benzer bir geçmişe (kendisi de bu konuyla ilgili önceden sorun yaşamış bir başka çalışan) sahip birini bulup mentor veya eğitim ortağı olarak birlikte çalışmalarını sağlayın

YETENEKLERİN GELİŞTİRİLMESİ



KENDİ KENDİNE ÖĞRENME KONUSUNDA İLGİSİZ BİR ÇALIŞAN

PRATİK ÖNERİLER

İlgileniyorsa ve denemek için istekliyse, gerçekte öğrenmek istediği bir konu üzerine eğilmesi için onu teşvik edin.

Bunu da kendi kendine öğrenme konusunda taşıdığı endişeleri giderebilmek için bir fırsat olarak kullanın; örneğin güven eksikliği, teknik bilgi açığı veya hata yapma korkusu konusunda eğitim.

Nelerin mümkün olduğunu ortaya koyabilmek ve aynı dilde konuşabilmek için farklı yöntemler kullanmayı deneyin.

Sorun yaşanması çok mümkün olduğu için olası sorunları önceden tahmin edin; bazı şeyleri öğrenmek diğerlerine göre daha kolay olacaktır, siz de kendisini vazgeçmemesi için teşvik edin. Zaman sınırlamaları koymayın, ancak başlamadan önce zaman verme konusunda hazır olun.

Kaydettiği gelişimi, neler öğrenmiş olduğunu ve bundan sonra ne yapmayı planladığını değerlendirmesini önerin!



EKİPLER OLUŞTURMAK

UZAKTAN LİDERLİK

DURUM

Kendinizi şu özelliklere sahip bir ekibe liderlik ederken buluyorsunuz:

- Birbirini her gün görmeyen
- Farklı konumlarda yerleşik; evden, diğer şirketlerden, hatta farklı ülkelerde ve farklı saat dilimlerinde çalışıyorlar
- Bir "ekip" olarak adlandırılabilseler de nadiren (belki) bir arada olup yüz yüze görüşüyorlar
- Çoğunlukla teknoloji aracılığıyla iletişim kuruyorlar
- Birbirlerini anlama ve etkili şekilde çalışma konusunda bazı sorunlar yaşıyorlar
- Ekibe ve görevlerine bağlı olduklarını söylemelerine rağmen her zaman söyledikleri şekilde davranmıyorlar





UZAKTAN LİDERLİK

OLASI NEDENLER

Çalışanların farklı konumlarda, farklı saat dilimlerinde olduğu, hatta farklı kurumlar için çalıştığı sanal veya uzaktan ekip çalışması artık yaygın bir uygulama...

Uzak ekipler şu nedenlerle kuruluyor:

- Maliyetleri düşürme ihtiyacı; ofislerden uzaklaşıp evden çalışmak
- Çalışma yöntemleri ve organizasyon değişiklikleri
- Müşteri tabanına daha yakın olma ihtiyacı
- Daha esnek çalışma düzenine yönelimin bir parçası olarak
- İletişim teknolojisindeki gelişmeler
- Dünya çapında proje ve ortaklıklar içeren küresel operasyonlar
- Farklı kurumlar arasında kurulan stratejik ittifaklar
- Çalışanları konumları yerine, becerileri ve deneyimleri için çalıştırma ihtiyacı

Uzaktan çalışan personeli yönlendirmek, aynı ortamda çalışılan personeli yönlendirmekten genelde daha zordur. Daha fazla eğitim ve desteğe ihtiyacınız olabilir.



UZAKTAN LİDERLİK

PRATİK ÖNERİLER

Aynı ortamda çalışırken işe yarayan bir uygulamanın, uzaktan yönetim sırasında da aynı şekilde işe yarayacağını varsaymayın. Dijital bir dünyada yaşıyor olsak da teknoloji, insanları bir vizyon altında birleştirip sonrasında bu vizyonu gerçekleştirmeleri için onlara ilham verecek bir liderliğin yerini tutamaz.

Ekibiniz uzaktan çalışıyorsa, bu süreçte neler olup bittiğini kendiniz net şekilde belirleyin. İlişkiler, çalışma yöntemleri, iletişim, problem çözme, karar verme vb. konularda farklılıkların bir listesini yapın. Bu listeyi ekip üyeleriyle paylaşıp koşullarınıza uygun çalışma yöntemlerini birlikte belirleyin.

Aşağıdaki konularda beceri ve yöntemler geliştirerek ekibinizin uzaktan çalışmasına destek olun:

- İlişkiler kurmak
- Çalışanların nerede bulunduğuna bakmaksızın etkileyici bir liderlik örneği göstermek
- İletişim kurmak ve işleri yürütmek için gereken uygun teknolojilerden yararlanmak
- Çalışanlara yetki verip ekibinizde bir takım ruhu yaratmak

EKİPLER OLUŞTURMAK



UZAKTAN LİDERLİK

PRATİK ÖNERİLER

- Uzaktan çalışan ekiplerin ne şekilde gelişim sağladığını değerlendirin ve kaydettikleri aşamaları fark ettiğinizi onlarla paylaşın
- Belirlediğiniz hedeflerin, aktif katılım konusunda çalışanları etkileyip etkilemediğini değerlendirin; onlara düşüncelerini sorun
- Sağlıklı bir iletişim için; kullanılan yöntemler, yanıt süreleri ve öncelikler de dahil olmak üzere ortak bir anlayış geliştirin
- Ekibinizde yer alan insanların yetkinlikleri, ilgi alanları ve geçmişi hakkındaki bilgileri öğrenerek çalışanlarınızı tanıyın
- Onları etkileyecek kararlara ekibinizi de dahil ederek işe bağlılığı artırın
- Çalışanların işbirliği yapmasını sağlayarak üretkenliği ve ortaklaşa çalışmayı geliştirebilecek yollar arayın: Yapılan işler ve karar verme süreçlerinde yetki devri yapın
- Neler olup bittiğini izleyin. Geribildirim verin ve siz de geribildirim isteyin. Telefon görüşmelerinde tepkilerin daha kolay anlaşılacağı görsel ipuçları olmadığı için, kelimeleri özenle seçin ve nötr bir ses tonu kullanın
- Ekipçe bir araya gelemiyorsanız, siz gidin ve çalışanları bulundukları yerde ziyaret edin
- Yapmakta olduklarınız ve bunları yapma şekliniz üzerinde düşünüp süreci geliştirmeye devam edin

EKİP PERFORMANS GÖSTERMİYOR

DURUM

- Hedeflere ulaşılamıyor
- Kalite düşük
- Enerji ve moral düşük
- Suçlama kültürü yaygın
- Takım ruhunu teşvik edecek girişimler alay konusu ediliyor
- Çalışanlar işten ayrılıyor
- Belli kişilikler ekipte baskın hal alıyor ve alt gruplar oluşuyor
- Gereksiz yere aşırı zaman harcanıyor
- Hoş olmayan bir iş atmosferi mevcut





EKİP PERFORMANS GÖSTERMİYOR

OLASI NEDENLER

Adınız bir ekip olsa da gerçekte birbiriyle çalışmak zorunda kalan kişilerden oluşan bir topluluk haline gelmişsiniz.

Ekipte olması gereken temel nitelikler eksik:

- Kendilerinden ne beklendiğini ve bunun neden beklendiğini bilmiyorlar
- Hedefe ulaşmak için belli standartlar ve zaman ölçeklerine ihtiyaç duyuyorlar
- Yaptıkları işin büyük resmin neresinde yer aldığını göremiyorlar
- Kaynak eksikliği; beceri, ekipman, bilgi, destek ve zaman
- Herhangi bir teşvik veya ödül yok
- Çalışanlar görevlerine uygun nitelikte değil; deneyimsiz, yetersiz ya da fazla nitelikliler

Ekip kötü durumda ve tazelenmeye, yeni bir uğraşıya, belki de yeni bir lidere ihtiyaç var...



EKİP PERFORMANS GÖSTERMİYOR

PRATİK ÖNERİLER

Cevabını bilmediğiniz önemli sorunlar karşısında bunları çözmek için çalışanların bir araya gelmesine ihtiyaç duyuyorsanız veya yaptığınız iş açıklık, paylaşılan fikirler/duygular ve karşılıklı güven gerektiriyorsa bir ekip olmalısınız.

Durum böyle değilse, birlikte iş yapan yardımlaşmacı bir grup olarak çalışmakla yetinmeniz gerekebilir, ancak bu durumda yüksek performans gösteren ekiplerdeki bağlılık ve enerji seviyesine ulaşma olasılığınız düşüktür.

Bu durumlarda, ekibin performans göstermediği konuları belirlemeniz önem taşıyor:

- Çıktı, kalite, maliyetler, devamsızlık vb. hakkında herhangi bir veriniz varsa, bu size ne anlatıyor?
- Sorunun kökenine inmeye çalışın (5 Neden Tekniği için sayfa 36"ya bakabilirsiniz)
- Ekibin performansını aşağı çekebilecek çalışanlara karşı tetikte olun

Her biri ayrı ayrı ele alınması gereken birçok neden bulmak sizi şaşırtmasın. Çalışanlarla görüşün, fark ettiğiniz veya keşfettiğiniz şeyleri paylaşın, görüşlerini alın ve iyileştirmeler yapmak için birlikte bir plan yapmaya çalışın.



EKİP PERFORMANS GÖSTERMİYOR

PRATİK ÖNERİLER

Şunları sağlayın:

- Net amaçlar, hedefler ve ilerlemeyi ölçmek için bir yöntem; bu olmadan hiçbir şey başarılamaz
- İhtiyaç duydukları kaynaklar (eğitim dahil)
- Katkıda bulunan çalışanlar; ilgisiz ve düşük katkı yapan çalışanları eleyin
- Herkesin onaylamış olduğu, üzerinde anlaşmaya varılmış bir plan ve çalışma yöntemleri
- Her bir çalışanın ortaya koyacağı işler konusunda açık ve net kişisel sorumluluk alması
- Belirlenmiş ortak hesap verebilirlik standartları. Öncesinde üzerinde anlaşmaya varılan ilkeler çerçevesinde, standartların zamanında karşılanma esasları
- Yapılması gerekenlere net şekilde odaklanın; çok az şey elde edilebilecek ve dikkati başka alanlara yönlendirebilecek anlamsız toplantılar/etkinliklerle çalışanların zamanını çalmayın
- Hem kişiler hem de ekip için düzenli yapıcı geribildirim
- Görünür liderlik; ofisinde saklanan bir yönetici değil

Liderlik konusunda fikirler için bir sonraki senaryodaki tavsiyelere bakabilirsiniz.



EKİP LİDERİ OLARAK SORUN YAŞAMAK

DURUM

Ekip üyelerinden saygı görmek kolay bir iş değildir. Ekibe liderlik etmek ve günlük işlerinizi tamamlamak arasında bir denge kurmalısınız:

- Siz ve belli ekip üyeleri arasında sürekli bir sürtüşme var gibi görünüyor
- Hangi liderlik tarzını kullanacağınızdan emin değilsiniz
- Çatışmalarla uğraşmaktan hoşlanmıyor ve sorunların bir şekilde kendi kendine çözüleceğini umuyorsunuz
- Ekipçe bir eylem planı üzerinde anlaşmanıza rağmen ortaya hiçbir şey çıkmadığı için hayal kırıklığına uğruyorsunuz
- Hayal kırıklığı ve stres yaşamaya başlıyorsunuz ve bu fark ediliyor
- Liderlik teorisi ile pratiği arasında bir fark olduğunu anlıyorsunuz

EKİP LİDERİ OLARAK SORUN YAŞAMAK

OLASI NEDENLER

- Rolünüzde yenisiniz ve öncesinde çok az liderlik deneyiminiz olmuş olabilir
- Hâlâ ekipte yer alan belli kişilerin yerine işi siz almış olduğunuz için size karşı bir öfke var
- Saygı duyulan ve sevilen bir yöneticiden görevi devraldınız; şimdi ekip sizin farklı yaklaşımınıza alışmaya çalışıyor
- Ne zaman liderlik edip ne zaman yöneticilik yapacağınızdan emin değilsiniz
- Fazla kibar olmaya ve çalışanların tüm ihtiyaçlarına uyum sağlamaya çalışıyorsunuz
- Neler olup bittiğini ve çalışanların neler hissettiğini anlamaktan uzaksınız; duygusal zekânız düşük





EKİP LİDERİ OLARAK SORUN YAŞAMAK

PRATİK ÖNERİLER

Liderlik yapmak zor geliyorsa, belli konularda yardım ve destek almaya çalışın. Patronunuzla veya benzer durumdaki iş arkadaşlarınızla bu konudaki deneyimleri hakkında konuşun. Bir koçluk imkânı mevcut olabilir ya da bir mentor talebinde bulunabilirsiniz.

Unutmayın ki gereken becerilere sahipsiniz; aksi takdirde bu göreve atanmış olmazdınız. Bu nedenle durum ve insanlar hakkındaki değerlendirmenize güvenin. Hata yaptığınızı, hatta başarısız olduğunuzu hissediyor olsanız da gerçekte neler olup bittiğinden ders alın.

İyi bir lider olmak için anahtar:

- Açık ve net değerlere (sizin için önemli olan) sahip olmak ve bunları paylaşmaya hazır olmak
- Zorlayıcı ve ilham verici net bir vizyon (neyi başarmak istediğiniz)
- Pozitif bir iş kültürü oluşturmak (açık, dürüst, başarıya odaklı)

Kendi önceliklerinizi ve inançlarınızı yansıtan bir liderlik tarzı geliştirin. Kendiniz gibi olun ve bir başkasının kopyası olmaya çalışmayın.



EKİP LİDERİ OLARAK SORUN YAŞAMAK

PRATİK ÖNERİLER

Aşağıdakileri yaparak bir lider gibi düşünüp hareket etmeye başlayın:

- Kurum/departman için vizyonunuzu enerji ve heyecanla paylaşın
- Sizin için neyin önemli olduğu ve neden önemli olduğu hakkında konuşun
- Kendiniz olun. Çalışanlara karşı net ve dürüst olun
- Çalışanları karar alma süreçlerine dahil edip onlara kişisel sorumluluk verin; yaptıkları işler ve ne şekilde performans gösterdikleri konusunda kontrol sahibi olun
- Geribildirimi teşvik edin; işe yarayan uygulamalar ve üzerinde düşünülmesi gereken alanlar üzerinde mutabakat sağlayın
- Kendinizi ulaşılabilir kılın, çalışanların söylediklerini dinleyin ve buna göre hareket edin
- Makul ve adil olun, vermiş olduğunuz sözleri tutun
- Çalışanların kendini değerli ve önemli hissetmesini sağlayın; ekipteki farklı yeteneklerden yararlanın
- Başarıyı takdir edin ve ödüllendirin (teşvik olarak para teklif edemiyorsanız, *Bkz:* Sayfa 108 ve 109, Sınırlı Ödüllendirme İmkânı)



ANLAŞMAZLIKLARI ÇÖZMEYE ÇALIŞMAK

DURUM

- Bazı kişilerin tecrit edildiğini, şikâyet edildiğini, alay konusu yapıldığını gözlemliyorsunuz
- Çalışanlar hakkında kişisel ve saygısızca yorumlar yapıldığını duyuyorsunuz
- Kişiler veya ekipler; iş yükü, zaman ölçeği, kaynaklar, öncelikler konusunda anlaşmazlık yaşıyor
- Suçu başkasının üzerine atma ya da çalışanları hedef gösterme kültürünün geliştiğini fark ediyorsunuz
- Çalışanlar birbirinden uzaklaşıyor
- Anlaşmazlıklar yüz yüze görüşülerek çözülmek yerine sosyal medyada yer buluyor
- Toplantılarda tartışmalar ve düşmanlıklar öne çıkıyor
- Farklılıkların çözülememesi ve ileriye dönük bir yol üzerinde anlaşmaya varılamaması nedeniyle, yapılan işlerden elde edilen çıktı düşüyor



ANLAŞMAZLIKLARI ÇÖZMEYE ÇALIŞMAK

OLASI NEDENLER

Sebepler çok ve farklı olacaktır:

- Kişilik çatışmaları; çalışanlar bir şekilde anlaşamıyor
- Kıskançlık veya başkalarının koşullarını anlama eksikliği
- İş yöntemleri, çalışma tarzı ve ödüller
- Kaynaklar konusunda rekabet yaşanması
- Diğer tarafın bakış açısını görememek veya bu konuda isteksiz olmak
- Geçmişte yaşananlar; eskiden yaşanmış olan bir sorun hâlâ devam ediyor
- Bir kişiden acısı çıkarılmak isteniyor; muhtemelen geçmişte yapılmış bir tartışma nedeniyle (*bkz*. Sayfa 23 – 26, İş Arkadaşlarıyla Müzakere Etmek)
- Bunlar hayatın gerçekleri... Farklı geçmiş ve deneyimlere sahip çalışanları bir araya getirdiğiniz durumlarda bu tür çatışmaların ortaya çıkması çok büyük bir sürpriz sayılmamalı

Sorunları çözen, ilişkileri ve karşılıklı anlayışı geliştirerek başarı sağlamaya yardımcı olan yapıcı çatışma, ekip için fayda sağlar. Olumsuz çatışmaysa, üretkenlik, enerji ve moral üzerindeki olumsuz etkileri ortaya çıkmadan, ele alınmalıdır.



ANLAŞMAZLIKLARI ÇÖZMEYE ÇALIŞMAK

PRATİK ÖNERİLER

Çatışmanın insan etkileşiminin kaçınılmaz bir parçası olduğunu kabul etmekle birlikte, aşağıdaki konularda oynamanız gereken bir rol var:

- Ortaya çıkmaya başlayan belirtileri erken fark etmek. (Örneğin insanların birbirine karşı davranışlarını gözlemlemek, geçmişten gelen ve çözülmemiş bir sorun olup olmadığına bakmak ve insanların size bahsettiği duygulardan bir sonuca ulaşabilmek)
- Anlaşmazlık yaşayan kişilerin asıl sorunu tanımlamasına yardımcı olmak
- Anlaşmazlığın (yararlı mı yoksa zararlı mı) üzerinde durmak gerekip gerekmediğine ve gerekiyorsa kim tarafından ve ne şekilde ele alınması gerektiğine karar vermek

İşyerinde yapılan birçok şaka ve alay genelde eğlenceli bir ortam oluştursa da bunlar kişisel hale gelip intikam amaçlı yapıldığında veya yapılan işleri olumsuz etkilediğinde devreye girmeye çalışın. İşyerinde karşılıklı saygı ve belli davranış standartlarını korumanın önemini vurgulayın.

Çalışanları bir araya getirmek otomatik bir çözüm ortaya çıkarmaz; her iki taraf da anlaşmazlığı çözme iradesi taşımalıdır. Sorun çözme yeteneğinizden emin değilseniz (örneğin çok karmaşık, uzun süredir devam eden, birkaç kişiyi içeren bir sorun) yardım isteyin.

ANLAŞMAZLIKLARI ÇÖZMEYE ÇALIŞMAK

PRATİK ÖNERİLER

Anlaşmazlık yaşayan kişileri bir araya getirin:

- Anlaşmazlığı ortaya koyup gözlemlediklerinizi ve sonuçlarını net şekilde açıklayın
- İlerleme kaydetmek için karşılıklı olarak açık olmayı ve tarafların birbirini dinlemesini teşvik edin
- Sorunun doğasını ve nedenlerini anlamaya çalışın
- Tarafları karşılıklı olarak konuşturun ve iletişim halinde tutun
- Tarafsız kalın ve tarafların birbirini anlamasını kolaylaştırın
- Bir tahta üzerine her iki tarafın da sorunu ve anlaşmazlığı yazmasını sağlayın
- Yazılanları ortaya koyup diğer tarafın bunları kendi sözleriyle özetlemesini sağlayın
- Süreci tersine çevirin





ANLAŞMAZLIKLARI ÇÖZMEYE ÇALIŞMAK

PRATİK ÖNERİLER

- Üzerinde anlaştıkları ortak bir anlayış geliştirin ve soruna aynı yönden yaklaşmalarını sağlayın
- Ödün verilebilecek konuları belirlemeye çalışın. Çatışmanın altında yatan nedenler üzerinde anlaşıp sonrasında ortak bir "uzlaşı" noktası belirlemeye çalışın; bir çözüm üzerinde anlaşılamazsa alternatif olarak ...
- Her iki taraftan da diğer tarafın ne yapması gerektiğini listelemesini isteyin. Listeleri değiş tokuş edin, herkesin kabul etmeye istekli olduğu bir uzlaşı noktası oluşturmaya çalışın. Ekibin hedeflerine uygun olup olmadığını görmek için uzlaşmayı test edin

Ekip eğitiminin bir parçası olarak, "temel bir yetkinlik" de anlaşmazlığı çözme ve fikir birliği oluşturma becerisidir. Bu beceriyi devam eden ekip geliştirme sürecinin bir parçası haline getirin.

Son olarak, anlaşmazlıkların statükoya meydan okuma ve ataleti önleme açısından bir değeri olduğunu unutmayın. Aynı zamanda değişim ihtiyacını da ortaya çıkarabilirler.

"*Zorluklar cesaretinizi kırmak için değil, artırmak içindir. İnsan ruhu çatışma ile güçlenir.*" **William Ellery Channing**



SONUÇ
ELDE ETMEK



PLANLAR TERS GİDİYOR

DURUM

Yaptığınız planlar her zaman ters gidiyor.

Elinizden gelenin en iyisini yapmaya çalışmanıza rağmen:

- Umduğunuz/beklediğiniz/olmasını istediğiniz şey sıkça/çoğu zaman/asla gerçek olmuyor
- Genelde zaman konusunda tahminleriniz yanlış çıkıyor ve işler her zaman planladığınızdan daha uzun sürüyor
- Sürekli olarak, plan ters gitmemiş olsa neler kazanmış olacağınızdan bahsediyorsunuz

Sonuç olarak:

- Personel size güvenmiyor (planlarınız asla ciddiye alınmıyor)
- Moral düşük, devamsızlık artıyor
- Verimlilik ve kalite düşerken, maliyetler artıyor
- Müşterileri hayal kırıklığına uğratıyorsunuz; bunun özrü yok

SONUÇ ELDE ETMEK



PLANLAR TERS GİDİYOR

OLASI NEDENLER

- Planlama herkesin sahip olmadığı bir beceridir
- Kimseye "hayır" diyemediğiniz için kendinizi çok fazla taahhüt altına soktunuz
- İnsanlar sizi hayal kırıklığına uğratıyor/beklendiği gibi veya gerektiği gibi iş yapmıyorlar
- Projenin tasarım ve uygulama sürecine çalışanları dahil etme konusunda yetersiz kalıyorsunuz
- Çalışanlar olup bitenler ve sorumlulukları hakkında net bilgi sahibi değil
- Fazla iddialı hedefler ve zaman ölçekleri belirliyorsunuz
- Gerçekte nelerin mümkün olduğunu kontrol etmeden çok fazla varsayımda bulunuyorsunuz
- Çalıştığınız ortam belirsizliklerle dolu ve öncesinde öngörülemeyen durumlara karşı anında bir çözüm bulunmasını gerektiriyor

Planlama yapmakla o kadar meşgulsünüz ki neler olup bittiği, işlerin nasıl yapıldığı ve ne kadar sürdüğü ile bağlantınızı kaybetmiş durumdasınız. Bu, gerçekte kurumlarda işin başında olanların tepe yönetimdekiler için yaptığı tipik bir değerlendirmedir.



PLANLAR TERS GİDİYOR

PRATİK ÖNERİLER

Plan yapmayı bırakın, durum değerlendirmesi yapın ve gerçeklerle yüzleşin. Başkalarını suçlamayın veya kontrolünüz dışındaki olayları mazeret olarak göstermeyin. Bir yönetici olarak bu iş sizin sorumluluğunuzda...

Yapılan hataların farkına varmadığınız ve nedenlerini anlamadığınız sürece hiçbir yeni teknik veya yeni sistem durumunuzu iyileştiremez.

Aşağıdaki gibi geleneksel planlama teknikleri kullanıyor olabilirsiniz

- Sonuca ve nereye ulaşmak istediğinize bakmak
- Ulaşmak istediğiniz yere götürecek rotayı ve atılması gereken adımları belirlemek

Yol boyunca ortaya çıkabilecek belirsizlikler için ne ölçüde ödenek ayırıyorsunuz?



PLANLAR TERS GİDİYOR

PRATİK ÖNERİLER

Esnek planlama, şu anda bulunduğunuz yerden başlayıp ileriye doğru devam eder.

- Hedeflerinize ulaşmak için birkaç farklı fırsat ve yol yaratmaya çalışır, bu şekilde...
- Orijinal plan başarısız olursa, elinizdeki diğer seçenekleri devreye sokabilirsiniz

Dikkate alınması gereken diğer fikirler şunlardır:

- En kötü senaryoyu planlayıp bu durumda ne yapacağınızı belirleyin. İşler kötü giderse gereken hazırlığı öncesinde yapmış olursunuz
- Süre konusunda tahmin yapma becerinizi (kazanılması en zor beceri) şu şekilde geliştirin:
  - Gerçekçi olmak (Programdan bağımız olarak, deneyimleriniz size ne söylüyor?)
  - Mümkün olduğunca, işlerin bitme süresini daha uzun tahmin etmek
- Uygulanabilir olduğunda, bir işi planlanandan önce tamamlamaya bakın (belirlenen tüm kriterleri de karşılayarak), bu şekilde motivasyon ve iş tatmini sağlamış olursunuz. Her ne sebeple olursa olsun başarılı olamasanız da bu süreçte edindiğiniz tecrübelerden gereken dersleri çıkarmış olduğunuzdan emin olun

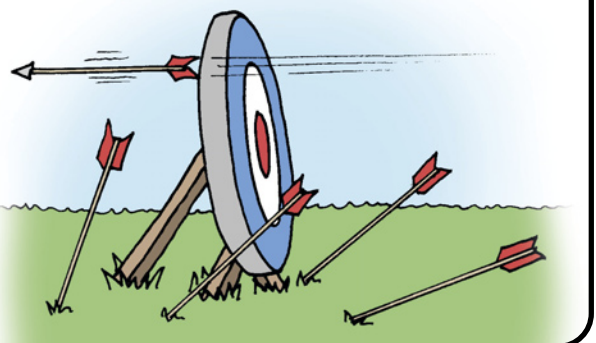
SONUÇ ELDE ETMEK

SÜREKLİ DÜŞÜK PERFORMANS

DURUM

Çok fazla destek ve eğitime rağmen, performans sürekli düşük oluyor

- Hedefler tutmuyor
- Standartlar düşüyor
- Kalite sorunu var, yapılan işlerin geri çevrilme oranı yüksek
- İşlerin tekrarlanması gerektiği için maliyetler artıyor
- Müşteri şikâyetleri artıyor
- Suçlama kültürü yaygın



SONUÇ ELDE ETMEK



SÜREKLİ DÜŞÜK PERFORMANS

OLASI NEDENLER

Çalışanlar

- Beceri eksikliği, motivasyon: Bir kısım personel öğrenme güçlüğü, iş dışı sorunlar, sağlık sorunları yaşıyor olabilir veya basitçe işten sıkılmış olabilirler
- Çalışanlar kendilerinden ne beklendiğini ve ne yaparlarsa "yüksek performans" göstermiş olacaklarını bilmiyor

İşler

- Mevcut zaman çizelgesi ve kaynaklar dahilinde yürütülmesi çok zor
- Ekipman ve malzeme yetersizliği var
- İşin doğası ve işlerin kendi içinde sürekli değişiyor olması

Çalışma ortamı

- Destekleyici olmayan çalışma kültürü; yönetim çok fazla şey bekliyor ancak destek olma konusunda yetersiz
- Her düzeyde güvensizlik mevcut; çalışanlar birbiriyle anlaşamıyor
- Zayıf problem çözme becerisi; sorunların temel nedenlerine ulaşılamıyor
- Moral ve motivasyon düşük; kimse sorumluluk almak istemiyor



SÜREKLİ DÜŞÜK PERFORMANS

PRATİK ÖNERİLER

Yapacağınız bir eylem öncesinde anahtar unsur konunun sebeplerini belirlemektir.
Yürütülen işleri düşünün ve şunları yaptığınızdan emin olun:

- Sürece nelerin dahil olduğunu anlayın
- Çalışanların haberdar olduğu, kabul ettiği ve başarabileceği belli performans seviyeleri belirleyip üzerinde mutabakata varmış olun
- İşleri, bu konuda neyin ve neden beklendiğini bilen uygun personele verin
- Gerek orta seviyedeki gerekse alt seviyedeki tüm personele gerekli eğitimi ve desteği sağlayın
- Performansı etkin şekilde izleyin ve sorun haline gelmeden gerekli önlemleri alın



SÜREKLİ DÜŞÜK PERFORMANS

PRATİK ÖNERİLER

Düşük performans bir kişiye bağlıysa bu durumda nedenlere ulaşmaya çalışın. Geribildirimde bulunarak söz konusu kişinin şunları anlamasını sağlayın:

- Bir sorun olduğunu fark etmesini
- Hem kurum hem de kendisi açısından bunun etkilerini anlamasını
- Davranışlarını değiştirmesi gerektiğini kabul etmesini (kolay bir iş değildir)
- Değişmezse bunun sonuçlarını ana hatlarıyla anlamış olmasını

Düşük performans ciddiyse ve devamlılık gösteriyorsa bir Performans İyileştirme Planı/PIP üzerinde düşünün. Bir personeli işten çıkarmak durumunda kalırsanız, göstermiş olduğunuz çaba açısından da belge niteliği taşır. Bunun karmaşık olmasına gerek yok. Basit ve yazılı bir formda olsun:

- Performans hedefleri belirleyin
- Hedeflere ulaşmak için verilecek rehberlik ve desteği ana hatlarıyla belirleyin
- Performansın nasıl izleneceğini açıklayın
- Çalışana onu gözden geçireceğiniz ve yeniden değerlendireceğiniz tarihleri bildirin

Sorasında da taahhütlerinizi yerine getirip gereken desteği sağlamaya çalışın.

SONUÇ ELDE ETMEK



SINIRLI ÖDÜLLENDİRME İMKÂNI

DURUM

Personeliniz belirlenen tüm hedeflere ulaşıp ondan istenen her şeyi yaptı. Şimdi de çok net şekilde ona sağlanacak ek imkânları soruyor: *"Şirket ne kazandı, bana ne geliyor?*"



Ödül olarak sunabilecekleriniz sınırlı:

- Bütçe kısıtlı olduğu için ek ikramiye veya maaş artışı söz konusu değil
- İlave izin verilmesi zor çünkü iş için hâlâ personele ihtiyaç var ve siz de çok meşgulsünüz

Şimdi ne olacak?

SONUÇ ELDE ETMEK



SINIRLI ÖDÜLLENDİRME İMKÂNI

OLASI NEDENLER

- Finansal planlarınızda ödüllere yer verilmemiştir
- Kolay bir hedefe ulaşılmıştır
- Çalışan iş performansından bağımsız olarak ödül bekliyor ve bunun geçmişten gelen bir gerekçesi var

Ödül (yapılanlar karşılığında verilen bir şey) ile **takdir** (yapılan bir şeyin özel olarak tanınması, örneğin cesurca bir davranış) arasındaki farkın anlaşılması bu konuda yardımcı olabilir. Ödül en baştan vaat edilir, takdir ise durum gerçekleştikten sonra verilir.

Motivasyon için yalnızca finansal ödüllere bel bağlanması, çalışanların işle daha çok ilgileneceğinin, kurumdan ayrılmayacağının veya kendini kuruma daha çok adayacağının garantisi değildir.

> *"İnsanlar para için çalışır ancak hayatlarına bir anlam katmak için daha çok çalışır."* **Pfeiffer, 1998**



SINIRLI ÖDÜLLENDİRME İMKÂNI

PRATİK ÖNERİLER

Ödül olarak ne verebileceğiniz konusunda kısıtlı olsanız da keşfetmeye değer bir dizi finansal olmayan teşvik var.

- *"Teşekkür ederim"* demek iyi bir başlangıç olacaktır
- Kişiselleştirin; sizden veya belki de daha üst yönetimden gelen el yazısıyla yazılmış bir not kıymet görecektir
- İşi üzerinde daha fazla kontrol, karar verme ve kendi fikirlerini uygulama imkânı içeren iş zenginleştirme ve güçlendirme programları
- Göstermiş olduğu çabanın şirket içinde yayınlanan dergide duyurulması
- Çalışanın "ayın çalışanı" olarak aday gösterilmesi veya "üstün hizmet" ödülü verilmesi





SINIRLI ÖDÜLLENDİRME İMKÂNI

PRATİK ÖNERİLER

Personelinizi tanıyın ve kişisel durumları hakkında bilgi edinin; gerek iş gerekse de iş dışında ilgilerini çekebilecek konular hakkında... Bu bilgilerden hareketle yerel kaynakları araştırıp belli anlaşmalar yapın. Örneğin:

- AVM"lerde eğlence tesisleri ve sadakat programları için üyelik indirimleri
- Yerel restoranlarda aile yemeklerinde indirim
- Daha üst seviye eğitim ve kariyer geliştirme fırsatlarına erişim
- Mümkün olduğu durumlarda, kişisel koşullarına uygun esnek çalışma saatleri
- Mobil servislerle kurumunuza gelip kuru temizleme, alışveriş, araç servis ve temizliği vb. hizmetleri verebilecek işletmelerle anlaşın

Bir dizi teşviği bir arada topladıktan sonra çalışanlara neler sunulduğunu anlatın. Teşvikleri kişisel ihtiyaçlara ve koşullara göre uyarlamaya çalışın. *"Herkese uygun tek beden"* yaklaşımından kaçının çünkü bu kişisel olmayabilir ve her zaman fayda sağlamaz.

Bunları bir deneyin.

OKUMA ÖNERİLERİ



Drive Daniel H. Pink. Canongate Books, 2011
The Essential Drucker Peter F. Drucker. Collins Business, 2008
Fierce Conversations Susan Scott. Piatkus, 2003
The Snowball Effect Andy Bounds. Capstone, 2013
People Management in Turbulent Times Adrian Furnham. Palgrave Macmillan, 2009

Yönetim Cep Kitapları serisinden:

Coaching Pocketbook,
Ian Fleming & Allan J.D. Taylor

Delegation Pocketbook,
Jon Warner

Handling Resistance Pocketbook,
Mike Clayton

Influencing Pocketbook,
Richard Storey

Leadership Pocketbook,
Fiona Dent

Managing Change Pocketbook,
Neil Russell-Jones

Mediation Pocketbook,
R. Boardman & A. Macnaughton

Mentoring Pocketbook,
G.Alred & R. Garvey

Mindfulness At Work Pocketbook,
Margaret Chapman-Clarke

Negotiator"s Pocketbook,
Patrick Forsyth

Nurturing Innovation Pocketbook,
Douglas Miller

Starting In Management Pocketbook,
Patrick Forsyth

Tackling Difficult Conversations Pocketbook,
Peter English

Teamworking Pocketbook,
Ian Fleming

Virtual Teams Pocketbook,
Ian Fleming

Workplace Politics Pocketbook,
David Bancroft-Turner

Yazar Hakkında



Ian Fleming, MA, DMS, DipEd
Ian, kişiler ve ekiplerle koç olarak çalışıp performans ve güveni artırarak sonuç almalarına yardımcı oldu. Bu kitap Ian"ın bu seride yazdığı altı kitaptan biri... Serideki diğer kitapları şunlar:
Coaching Pocketbook, Developing People Pocketbook, Teamworking Pocketbook, Time Management Pocketbook ve Virtual Teams Pocketbook

İletişim
Ian"ın görüşleri ve yaklaşımı hakkında daha fazla bilgi almak isterseniz, iletişim adresi: ian@creativelearning.uk.com, Tel: 01492 877539