YÖNETİCİLİK MODELLERİ

Management Models



Göz alıcı ipuçları içeren birçok farklı model: Eğitmenler için harika bir kaynak ve yöneticiler için hazır bir referans kitabı

Mike Clayton

"Karşılaştığı pek çok günlük zorluk arasında, yöneticileri mükemmel bir yönetim modeli düşüncesiyle tanıştırarak farklı bir bakış açısı kazanılmasını sağlayan mükemmel bir kitap. Yöneticiler için cep boyunda bir mücevher."

Perry Timms, Kurumsal Gelişim Başkanı, Big Lottery Fund

"Yeni yöneticiler için konuyu tüm esaslarıyla ortaya koyarken, daha deneyimli yönetici ve liderlerin de bilgilerini yenilemesi açısından paha biçilmez."

Cryss Mennaceur, Kurumsal Gelişim Başkanı, London Borough of Sutton

"Liderlik veya motivasyon teorisinin özünü hatta sadece nasıl daha etkili iletişim kurulacağını öğrenmek isteseydim, başvuracağım kitap bu olurdu."

Adam Wynard, Adalet Bakanlığı, Adalet Akademisi

YÖNETİCİLİK MODELLERİ

Management Models

First published as the Management Models by Dr Mike Clayton (c) Dr Mike Clayton 2009.
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



İŞYERİNDE İNSANLARA LİDERLİK ETMEK **7**
1. Liderlik Doğrusu 10
2. Eylem Odaklı Liderlik 22
3. Tuckman'ın Grup Gelişimi 31



İŞYERİNDE İNSANLARI MOTİVE ETMEK **43**
4. Beklenti Teorisi 45
5. Motivasyonel İhtiyaçlar 54



İŞYERİNDE İNSANLARI ANLAMAK **63**
6. İşlemsel Çözümleme Yaklaşımı 65
7. NLP İletişim Modeli 82
8. Güç Merkezli Model 95



İŞYERİNDE ETKİLİ OLMAK **105**
9. Acil ve Önemli 107
10. OODA Döngüsü 117

KONUK YAZARIN ÖNSÖZÜ

İlk yönetim modelini, 1965'te Blake ve Mouton'un "Görevi Düşün/İnsanları Düşün" sisteminin anlatıldığı bir kursta öğrendim. Beş yönetim stilini derinlemesine incelediğimiz bir hafta geçirdik ve bu sistemin Tek Gerçek Çözüm olduğuna ikna oldum. (Tek Gerçek Çözümlere inandığım saf zamanlarımdı!) O zamandan bugüne çok sayıda yönetim modeliyle karşılaştım (hatta bazılarını kendim oluşturdum!) ve hazır bir Tek Gerçek Çözüm sağlamalarını bekleme tuzağına düşmeden, her birini nasıl kullanacağımı öğrendim.

Yönetim karmaşık bir iştir. Aynı anda birçok topu eş zamanlı atıp tutmaya benzer. Modelleri de her zaman karmaşıklığı basitleştirmek suretiyle konuları önceliklendirme ve karmaşanın içinden çıkmamızı sağlayan yöntemler olarak ele aldım. Örneğin Blake ve Mouton modeli, farklı yönetim tarzlarının, farklı zaman ve mekânlarda kullanılması gerektiğini anlamama yardımcı oldu.

Bu erken ve beni şekillendiren deneyimimden sonra, yönetim modelleri ilgimi çok çekmeye başladı. İçimdeki pragmatist kişi için çok uygunlar. Deneyimlerim; modellerin anlaşılmasının nispeten kolay olduğunu, anlaşılan şeylerin kullanılma olasılığının yüksek olduğunu ve kullanılan şeylerin bir fark yarattığını (umarız ki daha iyiye!) öğretti. Her zaman en önemli olan da en uygun olanı yapabilmektir.

Artık modelleri olduğu gibi kullanmıyorum. Onları faydalı başlangıç noktaları olarak ele alıp, "bana özel" olacak şekilde uyarlamayı tercih ediyorum. Bu, önce hazır bir elbise alıp, sonra üzerinize tam oturacak şekilde tekrar dikmek gibi bir şey. Acı deneyimlerim neticesinde, bu tür uyarlamaların modelin yaratıcılarını rahatsız edebileceğini öğrenmiş olsam da temelde modelin esaslarına aykırılık olmadığı sürece, yapılan eleştirileri de umursamıyorum. Önemli olan sizin için uygun ve sizin açınızdan işe yarayan bir şey geliştirmektir. Modeller yeni teknikler doğurur; beceri kazandıkça yararlanabileceğiniz, güzel, uygulanabilir şeyler. Hazır, pratik teknikler sunmaktan kaçınan bir model iyi bir modeldir; size boşlukları doldurma ve onu kendinize mal etme fırsatı sunar. Süreç şu şekilde ilerler: Bir model alın; onu kullanabileceğiniz tekniklere dönüştürün, teknikleri pratikte test edin, gözden geçirip geliştirin, modelde ustalaşana kadar pratik yapmaya devam edin. (Sonrasında başka bir modelin geleceğini hissedebiliyorum!)

Netice olarak, bu keyifli kitabı size tavsiye etme konusunda hiçbir tereddüt duymuyorum; daha iyi bir yönetici olmanıza yardımcı olması için, aralarından size uygun olanları seçip dönüştürmeniz için bekleyen on farklı başlangıç noktası…

Dr. Peter Honey, Nisan 2009

YAZARIN TANITIMI

"İyi bir teori kadar pratik bir şey yoktur." Kurt Lewin

Etkili yönetim için, modeller önemli birer yardımcıdır. Olup bitenleri gereken şekilde basitleştirerek, dünyayı anlamamızı ve sonrasında neler olacağını tahmin etmemizi sağlarlar. Ancak etkin bir model, konuyu basitleştirirken, önemli detayları da dışarıda bırakmamalıdır. Tüm modellerin belli konuları tanımlayabilme gücü olsa da her birinin ayrıca kendi güçlü yönleri de bulunur; modellerin üç temel amacından bir veya daha fazlasını yerine getirebilir:

- Açıklama: Ne olduğunu anlamamıza yardım etmek
- Tahmin: Ne olacağını tahmin etmemize yardım etmek
- Süreç: Makul bir sonuç almamıza yardım etmek

Bu kitap on değerli model sunuyor. Her biri, yöneticilik hakkında yeni şeyler öğrenip uygulamanızı geliştirmenize yardımcı olabilir. Hep söylendiği gibi, "*tüm modeller yanlıştır*", ancak iyi bir model, yararlı olduğu kadar basit de olabilen bir modeldir. Bu on modelin bu dengeyi sağladığına inanıyorum.

Bu kitap Felicity ve Sophia'ya ithaf edilmiştir.



İŞYERİNDE İNSANLARA LİDERLİK ETMEK

1. Liderlik Doğrusu
2. Eylem Odaklı Liderlik
3. Tuckman'ın Grup Gelişimi: Kurulma, Fırtına, Norm Oluşturma, İş Yapma

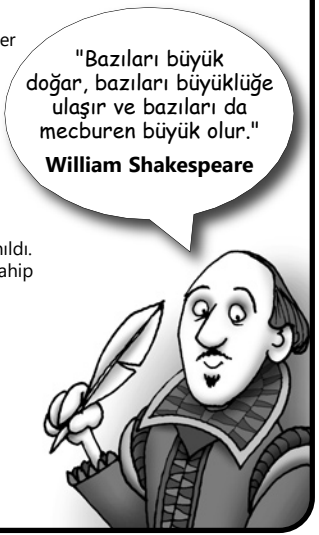
İŞYERİNDE İNSANLARA LİDERLİK ETMEK

SORUN



Birçok yönetici, yeterince hazırlanma şansı olmadan liderlik rolü üstlenir. Lider olarak sizden ne beklendiğini biliyor musunuz? Biliyorsanız bunu nasıl başaracaksınız? Birçok liderlik modeli son derece faydalıdır ve aşağıdaki konulardan birine odaklanır:

- Özellikler: Kişiyi "iyi lider" yapan kişilik ve karakter özellikleri
- Tarzlar: "İyi liderliği" destekleyen uygun davranışlar
- Roller: "İyi bir liderin" yapması gerekenler



Özelliklere dayalı modeller: Kişilikten Gelen Liderlik
Konu hakkında ilk geliştirilen düşüncelerde, liderlerin özelliklerine odaklanıldı. Liderliğin doğuştan gelen bir yetenek olduğu düşünülüyordu; doğuştan sahip olduğunuz bir yetenek... ya da sahip olmadığınız. Bu "Büyük İnsan" teorisi olarak bilinir. Hayatınızın erken dönemlerinde, kişiliğiniz şekillenirken bu özelliği kazanmış olabileceğiniz de kabul edilir. Bu çerçevede, bu yaklaşım liderliğin ihtiyaç duyduğunuzda öğrenilebilir bir özellik olmadığını öne sürüyor. Neyse ki, sonradan liderliğin öğrenilebilen, uygulanabilen ve geliştirebilen bir durum olduğu anlaşıldı ve buna uygun liderlik modelleri oluşturuldu. Liderlik herkes için erişilebilirdir.



SORUN

Tarzlara dayalı modeller: Durumsal Liderlik
İnsanların farklı güçlü yönleri vardır ve farklı şekillerde liderlik ederler. Bazı modeller farklı liderlik tarzlarına bakar ve hangi durumlarda ne tür bir lider gerektiğini ortaya koyar. Bazı modeller ise mevcut koşulları dikkate alarak farklı bir dizi tarz arasından nasıl seçim yapacağınızı ve bunları nasıl kullanacağınızı ortaya koyar. Her iki yaklaşım da durumsal liderlik olarak bilinir. Belli bir rol için bir lider ararken birincisini kullanın. İkinci yaklaşım, bir liderin insanlardan en iyi şekilde yararlanabilmesi için, aşağıdaki iki ana beceriye odaklanır:

- Durumun gerektirdiklerini algılamak
- Tarzını buna göre uyarlayabilmek

Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu, aralarından seçim yapılan farklı tarz ve yöntemler ortaya koyan durumsal bir liderlik modelidir.

Rollere dayalı modeller: İşlevsel Liderlik
Ne kişilik modeli ne de durumsal liderlik modeli, bir lider olarak ne yapmanız gerektiğini tanımlamaz. İşlevsel modellerin sunduğu şey de budur. Çoğu yeni liderin sorduğu soruyu yanıtlar: "Ne yapmam gerekiyor?" Eylem Odaklı Liderlik işlevsel bir liderlik modelidir. Lider olarak rolünüzün ekibinizin ihtiyaçlarını karşılamak olduğunu savunur.

1 LİDERLİK DOĞRUSU



SORUN

İnsanları yönetmenin doğru ve yanlış bir yolu var mı? İşletme düşünürleri bunu yıllardır tartışıyor. 1930'larda Kurt Lewin, diğerleriyle birlikte, üç tarzın etkinliğini inceledi:

- Otokratik- Sana ne yapacağını söylerim
- Demokratik- Seninle birlikte çalışırım
- *Laissez-faire* - İşi sana bırakırım

Ulaştıkları sonuçlar, her birinin ayrı avantajları olmasına rağmen, demokratik liderliğin en etkili ve en yüksek moral seviyesi yaratan model olduğu yönündeydi. *Laissez-faire* liderliği en kötü sonuçları üretti. Bu çalışmanın en büyük eleştirisi, Lewin ve meslektaşlarının çocuklarla çalışıyor olmasıydı!

"Bugünün yöneticisinin, emir altında çalışmaktan hoşlanmayan çalışanlarla ilgilenme olasılığı daha yüksektir."

Robert Tannenbaum ve Warren H. Schmidt

Peki ya işyeri açısından?
İş yerindeki yönetici açısından, bir liderlik tarzına karar verirken dengelenmesi gereken birtakım öncelikler bulunur. Çoğu yönetici, bir şeyler yapmanın "*tek bir doğru bir yolu*" olması gerektiğini düşünmekten kendini alamaz; ancak bu yolu bulmak biraz zordur.

1 LİDERLİK DOĞRUSU

SORUN



"Doğru yolu" "yanlış yoldan" ayırt etmeye çalışan yöneticiler, genelde birtakım sorunlar dile getirir. Bunlar arasında en çok ifade edilen altısı aşağıda listeleniyor:

- "*Ekibimden en iyi sonuçları nasıl elde ederim?*"
  Birlikte çalışmalarını ve işbirliği yapmalarını, herkesin yeteneklerinden yararlanılmasını istiyorum.
- "*Her çalışandan en iyi sonucu nasıl elde ederim?*"
  Her insan aynı olmadığına göre, tüm çalışanları nasıl her zaman memnun edebilirim?
- "*Çalışanlarımın motivasyonunu nasıl koruyabilirim?*"
  Mutlu ve hevesli bir iş gücü istiyorum. Bu durumda onlar için yapmam gereken nedir?
- "*Elimdeki yetki ve gücü ne ölçüde kullanmalıyım?*"
  Bazı insanlar ne yapmaları gerektiğinin söylenmesinden hoşlanır ve işin nihai sorumlusu da benim.
- "*Ne ölçüde yetki vermeliyim?*"
  Hangi kararları kendim, hangilerini ekibim vermeli?
- "*Ekibimin veya kurumumun kültürüne nasıl uyum sağlamalıyım?*"
  Hâkim kültür, insanların liderden beklentileri üzerinde de etkili olur.

Tüm bu endişeler ve daha fazlası, ekibine en uygun şekilde yaklaşarak mümkün olan en iyi sonucu almak isteyen bir yöneticiyi rahatsız eder.

1 LİDERLİK DOĞRUSU



ÖZET

1958'de *Harvard Business Review*'de yayınlanan makalede, Robert Tannenbaum ve Warren H. Schmidt bir dizi liderlik davranışı ortaya koydu. Bir doğru üzerinde, ekip üyelerine kararlarını dikte etmekten, karar alırken danışıp görüş almak ve karar alma sürecini tamamen devretmeye kadar değişen yedi farklı aşama belirledi. Değerlendirmelerinde ortaya koydukları en önemli şeylerden biri, yöneticinin hangi durumlarda hangi liderlik tarzını seçmesi gerektiğidir. Bu açıdan dikkate alınması gereken üç konu olduğunu vurgularlar:

- **Yöneticinin gücü** - değerleriniz, tarzınız ve risk değerlendirmeniz
- **Ekip üyelerinin gücü** - sorumluluk almaya hazır ve istekli olup olmadıkları hakkındaki değerlendirmeniz
- **Ortamdaki diğer güçler** - zaman baskısı, grubun etkinliği, kurum kültürü

1973'te yeniden yayınlanan yeni versiyon, yazarların aradan geçen süreçte yaptıkları değerlendirmeleri içeriyor. Bu kitap, burada ortaya koydukları görüşlerden bir kısmına da yer veriyor.

Liderlik Doğrusu, durumsal liderlik için temel bir modeldir ve bu model esas alınarak Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından geliştirilmiş telif hakkı korumalı iki model daha bulunmaktadır.

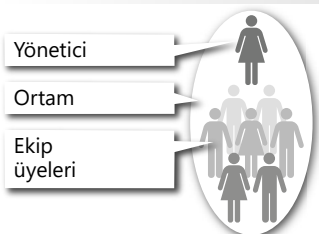
ÖZET



Liderlik Davranışı Doğrusu
Yedi dereceli yönetim yetkisi ve ekip üyelerinin serbestisi

"Otoriter Liderlik"
Yöneticinin yetki kullanması

"Demokratik Liderlik"
Ekip üyelerinin liderlik etme serbestisi



Tamamen otoriter olan "Yönetici bir karar verir, bunu duyurur" ve belli kısıtlamalar dahilinde "Yönetici grubun karar almasına izin verir" olarak özetlenebilecek en demokratik yaklaşım arasında beş farklı tarz yer alır.

Tarz seçimini de yönetici, ekip üyeleri ve ortam etkiler.

YEDİ YAKLAŞIM



Yönetici kararı alır ve duyurur
Ekibe katılımı için fırsat verilmeyen, diğer bakış açılarını dikkate almayan, tamamen otoriter bir liderlik tarzıdır. Belki bir kriz döneminde en uygun yaklaşım olabilir. Yönetici talimat ve beklentilerini net bir şekilde ortaya koyar.

Yönetici kararını "satar"
Burada da karar verici rolünü yönetici üstlenmiş olsa da direnci azaltmak için, gruba sağlanan faydalara odaklanarak kararlarını savunur. Kararınızı değiştirme niyetiniz olmadığı, ancak grubun desteğine ihtiyacınız olduğu durumlarda yararlıdır.

Yönetici kararını açıklar ve soruları alır
Bir kez daha kontrol yöneticide olsa da kararının daha iyi anlaşılmasını sağlamak için çalışanların görüşlerini ortaya koymasına izin verir. Yönetici az da olsa ekibine bir sorumluluk vermiş olmakla birlikte görüşlerini dikkate almayı taahhüt etmez.

Yönetici, değişmesi olasılık dahilinde olan bir karar açıklar
Bu aşamada grubun görüşleri de dikkate alınabilir. Yönetici, sorunu belirleme ve çözme rolünü elinde tutuyor olsa da kararı kesinleştirmeden önce ekibine danışır. Ekip bu süreçte belli katkılar yapma imkânına sahip olmakla birlikte nihai karar verme yetkisi yöneticidedir.

YEDİ YAKLAŞIM



Yönetici sorunu ortaya koyar, önerileri alır ve sonrasında bir karar verir
Yönetici halen nihai karar verme yetkisini elinde tutmakla birlikte, çözüm bulma sorumluluğunu grupla paylaşır. Bu nedenle ekip de nihai kararı gerçekten etkileyen önerilerde bulunabileceğini düşünür. Yönetici çözüm hakkında önceden karar vermeyip grubun bilgi ve görüşlerinden yararlanır.

Yönetici, grubun karar alma sınırlarını tanımlar
Bu aşamada karar verme yetkisi ekibe aittir. Yönetici, sorunu tanımlama ve önemli operasyonel sınırları belirleme sorumluluğunu elinde tutar ve nihai karara ilişkin kısıtlamalar getirebilir. Bu aynı zamanda yetki verme olmakla birlikte, yönetici grubun bir parçası olarak çalışmak da isteyebilir. Ancak bu durumda, statüsünden kaynaklanan herhangi bir etkide bulunmaz.

Yönetici, kurumsal kısıtlamalar çerçevesinde, grubun karar almasına izin verir
Grup, yöneticinin kendisine verebileceği tüm serbestiye sahiptir. Grubu sınırlayan konular yöneticiden daha üst kademelerle ilgilidir. Yönetici bu durumda da gruba yardımcı olabilir ve kararlarına saygı duymayı taahhüt eder.

HANGİ TARZ?

YÖNETİCİNİN GÜCÜ

Tannenbaum ve Schmidt, yöneticinin liderlik yaklaşımı seçimini etkileyen dört temel faktör tanımlıyor:

Değerler - Yöneticilik hakkındaki yaklaşımınız; insanların karar verme sürecinde ne ölçüde yer alması veya liderliğin yükünü ne ölçüde taşımanız gerektiği konusundaki düşünceleriniz.

Eğilimler - Kişisel tarzınız da davranış seçiminizi etkiler. Karakteriniz yönlendirici mi yoksa daha çok işbirlikçi bir tarz mı benimsiyorsunuz?

Güven - Sizin için çalışan insanlara ne kadar güveniyorsunuz? Ve gerçekte, kendinize ne kadar güveniyorsunuz?

Güvenlik - Belirsiz bir durumda, kontrol bir güvenlik hissi verir. Belirsizlik konusunda rahat hissetmek için ne kadar kontrole ihtiyacınız var? Kararları sizin almanız, belirsizliği ortadan kaldırır.





HANGİ TARZ?

EKİP ÜYELERİNİN GÜCÜ

Tannenbaum ve Schmidt, karar alma konusunda gruba güven duymanızın bir dizi koşula bağlı olduğunu öne sürüyor. Grup üyelerini aşağıdaki kriterler açısından değerlendirmeniz gerekiyor:

- Bağımsızlık ihtiyacı
- Sorumluluk almaya ne ölçüde hazır oldukları
- Belirsizlik konusundaki yaklaşımları
- Soruna ne ölçüde ilgi duydukları
- Sorunun öneminin değerlendirilmesi
- Kurum hedeflerinin anlaşılması ve benimsenmesi
- Konu hakkında bilgi ve deneyim
- Karar alma süreçlerine katılıma yönelik beklentiler
- Bir yönetici olarak size duyulan güven

Sorumluluğu devredebileceğinizi hissettiğiniz anda, gruba olan güveniniz hakkında da bir mesaj vermiş olursunuz ki bu da grubun motivasyonu üzerinde son derece etkili olabilir.



HANGİ TARZ?

ORTAMDAKİ DİĞER GÜÇ KAYNAKLARI

Tannenbaum ve Schmidt, kendiniz ve astlarınız hakkındaki değerlendirmelerinizin yanı sıra, ortam koşullarına bağlı olarak liderlik tarzınızı etkileyen dört faktör ortaya koyuyor.

Kurum - Kurum kültürü, ekibinizin beklentileri ve farklı tarzların etkinliği açısından belirleyici bir faktör olabilir. Örneğin, grubun büyüklüğü, görevin hassasiyeti ve lojistik konular gibi birçok farklı unsur olabilir.

Grubun etkinliği - Grup birlikte ne kadar iyi çalışıyor? Geçmişleri nedir ve potansiyellerini nasıl değerlendiriyorsunuz? Grupça iyi kararlar almaları için, farklı bakış açılarına sahip bir ekip olması, aynı zamanda da görüş dinlemeye, paylaşmaya ve değerlendirmeye istekli olunması gerekir.

Zaman baskısı - Grupça karar almak zaman alır. Baskı altında, bazen hızlı ve otoriter şekilde alınan bir karara ihtiyaç duyulur.

Sorunun kendisi - Bazı problemler karar alma sürecini belirler: Uzmanlık nerede gerekiyor? Sizde mi, tek başına mı yoksa ekibiniz arasında dağıtılarak mı?

LİDERLİK DOĞRUSU NE ÖLÇÜDE YETERLİ?



Tannenbaum ve Schmidt, model hakkındaki yorumlarında modellerinin temel güçlü yönlerini açıklıyor. Savundukları konular:

- Çok farklı kurumlar açısından faydalıdır
- Çok farklı davranışları kapsamına alır
- Yöneticilerin kendi davranışlarını analiz etmesine yardımcı olur

Aynı zamanda tarz seçiminizde rehberlik eder ve Adair'in Eylem Odaklı Liderliği gibi diğer etkili liderlik modelleriyle de tamamlayıcı bir şekilde çalışır.

Bu modele yönelik ciddi bir eleştiri bulmak zor. Bir kararın nasıl satılacağı, danışılacağı veya devredileceğini açıklamak gibi, hiçbir değerlendirme yapmadığı konular olduğunu öne sürmek mümkün olsa da bu pek adil bir eleştiri gibi görünmüyor. Aynı şekilde, yazarlar üç farklı gücü formüle ederken, yöneticinin seçim yapmak için elinde yeterli bilgi olduğunu varsayıyor. Tüm liderlik modelleri açısından yapılagelen eleştiri, konuyu aşırı derecede basite indirgemiş olmalarıdır. Bu argüman daha sonraki durumsal liderlik modelleri açısından daha geçerli olmakla birlikte, Tannenbaum ve Schmidt bu açıdan çok farklı seçenek ve görüşler ortaya koyar.

Özetle, bu iyi değil, çok iyi bir modeldir.



MODELİN FARKLI VARYASYONLARI

BU KİTAPTAKİ DİĞER MODELLERE BAĞLANTILAR

- **Eylem Odaklı Liderlik**, liderin rollerine ilişkin bir modeldir. Liderlik Doğrusu modeli açısından, bu rollerden bazılarının nasıl yerine getirileceğini açıklayarak tamamlayıcı olur.
- Liderlik Doğrusu, otoritenin ne zaman kullanılacağıyla ilgilidir. **Güç Merkezleri** modeli de otoritenin nereden geldiğini ortaya koyar. Tannenbaum ve Schmidt "meşru güç" üzerine odaklanır. Bunun yanına diğer güç kaynaklarını da eklerseniz, liderliğinizi daha etkin hale getirebilir, liderlik tarzı seçiminizle birlikte gücünüzün kaynağını artırabilirsiniz.
- Tuckman'ın **Grup Gelişimi** modeli, grubun sorumluluk almaya hazır olup olmadığını değerlendirirken size yardımcı olur. Liderlik tarzı seçiminizin grubun oluşum sürecini hızlandırması veya yavaşlatması da mümkündür.
- Bir grubun sorumluluk almak isteyip de alamadığı durumlarda yaşanan hayal kırıklığı, motivasyonun düşmesine neden olabilir. Sonrasında sorumluluk verdiğiniz zaman kendilerini hazırlıksız hissettiklerinde, başarısızlık korkusu motivasyonu düşürebilir. Çok az ödül veya hiçbir ödül almayan bir gruptan daha fazla şey istediğinizde, moral azalır. Vroom'un **Beklenti Teorisi** de kısaca bu şekildedir.

DAHA FAZLA BİLGİ



Yazarların konuyu sonradan değerlendirdiği makale ve orijinal makale, *Harvard Business Review*'da yeniden basımda olan bir HBR Klasiği olarak mevcuttur.

- *How to Choose a Leadership Pattern,* Robert Tannenbaum ve Warren H Schmidt, *Harvard Business Review,* Mayıs-Haziran 1973

İlgili diğer model ve görüşler hakkında bilgi

Piyasada, her biri zengin kaynak setine sahip iki tescilli durumsal liderlik modeli bulunmaktadır. Daha fazla bilgi edinmek için:

- Durumsal Liderlik®: www.situational.com
- Durumsal Liderlik® II: www.kenblanchard.com

Liderlik tarzı ile liderin duygusal zekâsı arasında, sadece otoriter ve demokratik tarzlara değil, diğer dört stile de yer veren bir kitap:

- *The New Leaders,* Daniel Goleman, Richard Boyatzis ve Annie McKee, Time Warner Paperbacks, 2003

2 EYLEM ODAKLI LİDERLİK



ÖZET

İkinci liderlik modelimiz John Adair'in Eylem Odaklı Liderliği. Liderlik ettiğiniz gruba ve ihtiyaçlarına odaklanır. Sizin göreviniz aşağıdaki ihtiyaçları karşılamaktır.

- Görev ihtiyacı: İşin yapılması
- Ekip ihtiyacı: Ekibi kurmak ve bir arada tutmak
- Kişisel ihtiyaçlar: Ekip çalışanlarını geliştirmek

Bu üç ihtiyaç örtüşür. Herhangi bir ihtiyacın karşılanması, diğerlerinden biri veya her ikisi üzerinde olumlu bir etki yaratır. Örneğin:

- Kişinin ihtiyaçlarını karşılamak, kendisini işe tam olarak vermesini sağlar
- Ekipte uyum oluşturmak, görevlerin etkili şekilde yapılmasına yardımcı olur
- Bir görevi başarmış olmaktan kaynaklanan gurur duygusu, ekibe kutlama yapmak için bir sebep verir

Adair, bu ihtiyaçları karşılamak için yerine getirmeniz gereken sekiz işlev olduğunu savunuyor. Bu işlevler öğrenilebilir, uygulanabilir, gözlemlenebilir ve rafine edilebilir. Bunları yaptığınız zaman da liderliğinizi geliştirirsiniz.



ÖZET

Lider olarak rolünüzü belirleyen üç ihtiyaç



Üç Çember diyagramı, John Adair'in ticari markasıdır ve kendisinin izniyle kullanılmıştır.



NASIL ÇALIŞIR?

Görev ihtiyacı
Lider olarak, görevi başarmak için grubu bir araya getirdiniz. Netliğe ve bir amaca ihtiyaçları var. Grup, neyi başarması gerektiğini ve bunun nedenlerini bilmelidir. En önemlisi de her üye kendisinden ne beklediğinizi bilmelidir.

Ekip ihtiyacı
Bir grup, en etkin şekilde, ortak bir amaç duygusuyla bir arada tutulduğunda çalışır. İyi bir liderlikle birlikte, grup da etkili, verimli ve kolektif bir şekilde çalışmaktan gurur duyan bir ekibe dönüşebilir. Bu ihtiyacı karşılamak için, standartlar belirleyip koruyarak, grup için ortak bir kültür oluşturun. İhtiyaç duydukları kaynakları sağlamalı, ortak bir sorumluluk duygusu oluşmasını teşvik etmeli ve ekibin başarılarını kutlamasına yardımcı olmalısınız.

Kişisel ihtiyaçlar
İnsanlar ekibinizin kalbinde yer alır. Kişisel ihtiyaçlar hem fiziksel hem de psikolojiktir. Her çalışanı tanıyın, değer verin, çalışma koşullarının adil olduğundan emin olun ve kendilerine güven kazanıp motive olmalarını sağlayacak şekilde tanınma, statü ve gelişim fırsatları sağlayın.

2 EYLEM ODAKLI LİDERLİK

LİDERLİĞİN SEKİZ İŞLEVİ



Adair, ekibin üç ihtiyacını karşılamak için, liderin sekiz işlevi olduğunu belirtiyor:

1. **Görevin tanımlanması** - Ekibiniz için net amaç ve hedefler belirleyin. Çalışmalarının kapsamının uygun şekilde belirlenmesini, yaptıkları işin de kurum içindeki bağlamını anlamalarını sağlayın.
2. **Planlama** - Görevi belli aşamalara ayırarak, ekip üyeleri için net roller belirleyen bir plan oluşturmak üzere, ekibinizle birlikte çalışın. Yaratıcı olun, seçenekler üzerine düşünün; kesinlik ve esneklik, kontrol ve özerklik arasında uygun bir denge arayın.
3. **Brifing** - Ekibinizde ortak bir anlayış geliştirmek için planınıza başvurun. Açık, basit ve teşvik edici bir dil kullanın. Bu süreci, kişilerin soruları, endişe ve görüşlerini dinlemek ve değerlendirmek için bir şans olarak kullanın.
4. **Kontrol** - Mevcut varlık ve kaynakları en iyi şekilde kullanın; ekibiniz dışındakiler de dahil olmak üzere. Performansı izleyin ve optimum değilse müdahale edin. Zaman içinde ekibinize kendi çalışmalarını izleyip kontrol edebilmesi için güven kazandırın.



LİDERLİĞİN SEKİZ İŞLEVİ



5. **Değerlendirme** - Performansı sürekli olarak gözden geçirerek, görevi tanımlarken belirlediğiniz hedefler konusunda ekip ve çalışanlara zamanında geribildirim verin. Bu yaklaşım çalışanları motive eder ve performansı artırır. Unutmayın: Olumlu konular hakkında da geribildirim verin!
6. **Motive etme** - Bazı fikirler: Kendi olumlu motivasyonunuzu ortaya koyun, başarıyı görmezden gelmeyin ve kutlayın, pozitif ilişkiler kurun, insanlara sorumluluk ve öğrenme şansı verip, eşitlikçi ve ilham verici bir ortam yaratın.
7. **Organize etme** - Ekibinizin verimli çalışmasına yardımcı olacak sistemler ve süreçler kurun. Bazı önemli alt yöneticilerinin belli işlerini yaparak, ekibinizi görev üzerinde çalışmak için serbest bırakın. Liderlik ve iş yapma dengesini gözeterek, zamanınızı iyi kullanın.
8. **Örnek olmak** - Ekibinize hangi mesajı vermek istediğinize karar verin; sonra da bunu şahsen ortaya koyun. "Dünyada görmek istediğiniz değişimin kendisi olun" demişti Gandhi. Bunun anlamı da standartlar belirlemek ve dürüstlüğünüzü ortaya koymaktır ki kendi değerlerinizi ve etik değerlerinizi anlamakla başlar.



EYLEM ODAKLI LİDERLİK NE ÖLÇÜDE YETERLİ?

Eylem Odaklı Liderlik, bir ekibe liderlik ederken ne yapmanız gerektiği konusunda temel göstergeleri ortaya koyar ve liderliği herkesin öğrenebileceği bir zanaat haline getirir. Yeni yöneticiler ve ekip liderlerine çok farklı bağlamlarda öğretilen, çok başarılı bir model olmaya devam etmektedir. Bununla birlikte, liderin eylemini ekibin işleyişinin merkezine yerleştirir. Birçokları için tatmin edici bir nihai aşama olmayıp, kendine güvenen ve kendi kendini yönetebilen bir ekibin geliştirilmesi sürecinde, ara aşama olarak kullanılabilecek bir yöntemdir.

İletişim konusu, Adair'in sekiz işlevinin çoğunun içinde zımni olarak yer alır ki daha etkin bir liderlik açısından oldukça önemli bir unsurdur. Ekip üyeleri arasındaki iletişimi teşvik etmek, lider olmasa da çalışmasını etkin bir şekilde sürdürmeye devam edecek bir ekip oluşturmanın anahtarıdır. Bu esneklik değerlidir ve "ekip sürdürülebilirliği" olarak adlandırılabilir.

Eylem Odaklı Liderlik ile ilgili yaygın bir şikâyet, bunun zaten "malumun ilanı" olmasıdır; sağduyudan ibarettir. Ancak sağduyunun her yerde bulunmadığını dikkate alırsak, bu da modeli daha değerli kılar. İşe yarayan basit modelleri uyguladığınızda her zaman iyi sonuçlar elde edersiniz. Bu model de bunu yapar.



MODELİN FARKLI VARYASYONLARI

DİĞER LİDERLİK MODELLERİNE BAĞLANTILAR

Bir liderlik modeli olarak, Eylem Odaklı Liderlik, bir liderin rollerini ele alan diğer işlevsel modellerle tamamlanır:

- **Dönüşümcü Liderlikte** dört rol vardır: İlham verici motivasyon, kişiyi dikkate almak, entelektüel teşvik ve idealize edilmiş etki (rol modeli olarak hareket etmek). Bu modele James McGregor Burns ilham verdi ve Bernard Bass tarafından daha da geliştirildi. Bu modeli, işleri yürütmek için karşılıklı uzlaşıya dayanan **Transaksiyonel Liderlik** ile karşılaştırın.
- James Kouzes ve Barry Posner tarafından oluşturulan **Liderin Mücadelesi**, beş meydan okumayı ortaya koyar: Yöntemi modellemek, ortak bir vizyon oluşturulması için ilham vermek, sürece meydan okumak, başkalarının harekete geçmesini sağlamak ve insanların kalbine dokunmak. Bu yaklaşım da Adair'in işlevleri ve dönüşümcü liderin rollerini andırıyor.
- Robert Greenleaf'in **Hizmetkâr Liderlik** görüşü, liderin ekibinin "hizmetkârı" ve kaynaklarının dağıtımını sağlayan bir temsilci olarak rolünü vurgular. Adair'in düşünceleri, birçok açıdan, liderin ekibinin ve ekipteki kişilerin ihtiyaçlarını karşılama rolüne oldukça vurgu yaparak, bu modelin önüne geçiyor.



MODELİN FARKLI VARYASYONLARI

BU KİTAPTAKİ DİĞER MODELLERE BAĞLANTILAR

Temel bir yönetim modeli olarak, Eylem Odaklı Liderlik bu kitaptaki çoğu modelle bağlantılıdır. Bunlar arasında dördü özellikle önem taşıyor:

- Tuckman'ın **Grup Gelişimi** modeli, ekibinizin değişen ihtiyaçlarını karşılamak için tarzınızı nasıl değiştirmeniz gerektiğini ortaya koyar. Ayrıca ekibin Adair'in modelinin ötesine geçebileceğini ve kendi kendini yönetebilir hale gelebileceğini gösterir.
- Bu kitaptaki iki **Motivasyon** modeli, McClelland'ın ve Vroom'un modelleri, ekip üyelerinden en yüksek performansı elde etmek isteyen herkes için faydalıdır.
- Adair ayrıca Tannenbaum ve Schmidt'in **Liderlik Doğrusu**'nu da kullanıyor. Bu yaklaşım da ekibinizin kendi iradeniz çerçevesinde tercih ettiğiniz çözümü uygulaması ile ekibe kendi çözümlerini bulma konusunda tanıdığınız serbesti arasında nasıl bir denge bulabileceğinizi ortaya koyuyor.
- Boyd'un **OODA Döngüsü**, Adair'in liderlik işlevlerini planlama, kontrol etme, organize etme ve değerlendirme işlevlerini daha basit bir çerçeve içinde gösteriyor.



DAHA FAZLA BİLGİ

John Adair'in Eylem Odaklı Liderliği

- *Effective Leadership*, 2. baskı, John Adair, Pan Macmillan, 2009
- *Leadership and Motivation: The Fifty-fifty Rule and the Eight Key Principles of Motivating Others*, John Adair, Kogan Page, 2006
- *Develop your Leadership Skills*, John Adair, Kogan Page/Sunday Times, 2007

Eleştirel bir genel bakış için:

- *John Adair: Fundamentals of Leadership*, Jonathan Gosling, Peter Case ve Morgen Witzel, Palgrave Macmillan, 2007

Diğer liderlik modelleri

- *Transformational Leadership*, Bernard M Bass, Lawrence Erlbaum Associates Inc,1982
- *The Leadership Challenge*, James M. Kouzes ve Barry Z. Posner, Jossey Bass, 2008
- *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, Robert K. Greenleaf, Paulist Press International, 2002

3 TUCKMAN'IN GRUP GELİŞİMİ



GİRİŞ

Grup gelişimi konusundaki tüm modeller arasında, Tuckman'ın Kurma, Fırtına, Norm ve Performans modeli belki de en iyi bilinenidir. Hatta çok iyi biliniyor: Birçok kişi bundan alıntı yapıyor ve birçoğu bunu ikinci veya üçüncü elden yapıyor; bu yüzden de modelin inceliği ve gücünün bir kısmını gözden kaçırıyor.

Neden bu kadar başarılı oldu?
Modelin başarısı, kısmen modelin davranışları açıklama ve tahmin etme becerisiyle bağlantılıdır. Bununla birlikte, bu konuyu değerlendiren diğer modeller de iyidir. Bruce Tuckman'ın kendisi de bunun her zaman yeterli olmadığını kabul etti. Kelimeler de burada önem taşıyor ve konunun özünü son derece açık bir şekilde ortaya koyan bir dizi kafiyeli ifade bulma konusunda son derece başarılı oldu.

"Başarının anahtarı sözlerinizden alıntılar yapılması olabilir."

Bruce Wayne Tuckman

3 TUCKMAN'IN GRUP GELİŞİMİ



SORUN

Bir grup insanı bir araya getirdiğinizde davranışları değişir. Birçok reality show programının temeli de budur. Bu çerçevede, grup davranışının nasıl değiştiği ve bu durumda nasıl etkin bir performans elde edileceği, birçok yöneticinin karşılaştığı sorulardır.

Bunu önemli buluyoruz çünkü gruplar Batı kültürünün sorun yaşadığı kutupların çoğunu ortaya koyuyor: Özerklik ya da bağımlılık, işbirliği ya da rekabet, eşitlik ya da hiyerarşi. Birçokları için, iyi yapılandırılmış bir grubun, parçalarının toplamından daha büyük olabileceği neredeyse tartışmasız bir gerçekliktir. Burada zorluk, elinizdeki çalışanlardan bir grup kurup bunu etkili bir ekibe dönüştürmektir.

Bu durum özellikle günümüz iş yerlerinde geçerlidir. Uzun zamandır küçük çalışma gruplarına alışkınız. Daha yakın zamanlarda, kurumlar, değişim yaratmanın bir yolu, veya özel bir ürün ya da hizmet olarak, kısa vadeli proje faaliyetlerine artan miktarda kaynak ayırdı. Başlıca zorluklar şunlardır: Dinamikler değiştikçe grup içinde neler olup bittiğini anlamak, her zamankinden daha kısa sürelerde yüksek performans elde etmek ve grubun her bir üyesinden en iyisini elde etmek.

3 TUCKMAN'IN GRUP GELİŞİMİ

ÖZET

1960'larda Bruce Tuckman, grupların gelişim aşamalarını inceledi. Farklı ortamlardaki grupların çalışmalarını gözden geçirerek, dört aşamalı bir model oluşturdu. Aşamalar için bulduğu terimler de modelin ve içeriğinin akılda kalmasını sağlayan akıcı bir kafiyeye sahiptir.

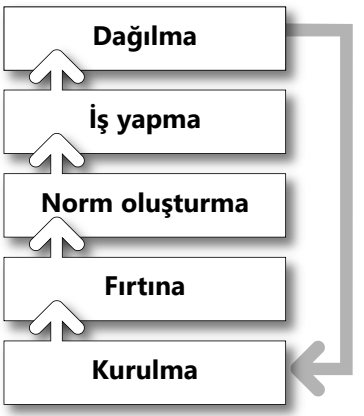
1977'de Tuckman modeli incelemek için Mary Ann Jensen ile birlikte çalıştı; beşinci bir aşama daha eklediler.



3 TUCKMAN'IN GRUP GELİŞİMİ



ÖZET



Dağılma Aşaması - grubun dağılması ve ayrılışta hissedilen kayıp duygusu.

İş Yapma Aşaması - grup güven kazanır, esnek roller üstlenir, sorunları çözmek ve sonuç almak için birlikte çalışır.

Norm Oluşturma Aşaması - grup birlikte çalışmanın ve uyumlu olmanın yollarını bulur. Göreve devam eder, fikir ve bilgi alışverişinde bulunur.

Fırtına Aşaması - grup üyeleri kendilerini savunup kendileri için belirlenen göreve duygusal tepkiler verdikçe, çatışmalar ortaya çıkar.

Kurulma Aşaması - grup burada başlar. Üyeler etkileşim kurmak için yollar arar; grup liderine bağımlıdır ve kendilerinden ne beklendiğini anlamaya çalışır.

3 TUCKMAN'IN GRUP GELİŞİMİ



KURULMA

İlk aşamada, insanlar birbirini tanımadığı gibi kendilerinden ne beklendiğini de bilmez. Heyecan ve coşku kadar, belirsizlik ve korku da görürsünüz. İnsanlar tereddütlü ve kimin liderlik ettiğine bağımlı görünür. Bir grup olarak, üyeler kural ve sınırları anlamaya çalışırken, birbirleri hakkında bilgi edinmeye, hangi davranışların kabul edilebilir olduğunu test etmeye çalışır.

Grup, genellikle bir araya getirildiği görev hakkında net bir fikre sahip değildir. İşi tanımlamaya ve ne şekilde başa çıkacağını anlamaya çalışır. Grubun bir hedefe, net beklentilere ve bazı temel kurallara ihtiyacı vardır. Lider olarak, net bir amaç ve hedef belirleyerek, üyelerden de katılım sağlamasını isteyerek, bu ihtiyaçları karşılamalısınız. Ardından da görevleri tahsis edip herkesin işine sadık kalmasını sağlamalısınız. Liderlik tarzınızın bu aşamada oldukça yönlendirici olması gerekiyor. Ayrıca belli temel kurallar belirleyip, kendi davranışlarınızla da bu kuralları pekiştirmelisiniz.

Her şeyden önce, gruba olan güveninizi ifade ederseniz kendilerini değerli hissederler. İnsanların katkıda bulunmasına izin vermek, endişelerinin üstesinden gelip, ilk aşamadaki heyecanlarından yararlanmak için en iyi yoldur. Norm oluşturma aşamasının sonunda, insanlar kendilerini grubun bir parçası hissetmeye başlar. Bundan sonra kişilikler kendilerini daha güçlü şekilde ortaya koymaya başlar.

3 TUCKMAN'IN GRUP GELİŞİMİ



FIRTINA

Bu aşamada artık kişisel gündemler ön plana çıkar. İnsanlar savunmaya geçebilir, kararları sorgulayabilir, hatta liderliğe meydan okuyabilir. Daha iddialı üyeler grubun gücü ve kontrolü için yarışırken, daha az iddialı olanlar da sadece kendilerinin yapabildiği işler bularak ön planda kalmaya çalışır. Grubun ruh hali ve güveni olumsuz etkilenebilir. Grup üyeleri birbiri üzerinde nüfuz sahibi olmak için rekabet ederken, görevle ilgili farklı değerlendirmeler nedeniyle gerginlik, tartışma, kıskançlık ve hatta doğrudan çatışmaya yol açabilen davranışlar görülür.

Grup ayrıca göreve veya belli bileşenlerine de direnebilir. Bunun nedeni, zorluklarının giderek daha fazla anlaşılması veya konuyla başa çıkma kapasiteleri konusundaki belirsizlik olabilir. Bazılarında duygusal bir tepki, bazılarında ise sorumluluk alma isteği görebilirsiniz.

Grubun liderliğe ihtiyacı bulunur ve eğer lider bunu yapamazsa, bir başkası yapar. Takım lideri en baskın kişilik değilse, meşru liderliğini ortaya koymak üzere biraz daha çalışması gerekir. Rolleri netleştirip sınırları çizmeli, daha az iddialı üyeleri de gözeterek, sürece, temel kurallara ve grubu desteklemeye odaklanmalıdır. Grubun net bir şekilde yönlendirilmeye ve sonuç almaya ihtiyacı vardır.

Çatışmalar ve bunların çözümü zaman alıcı olsa da fırtına çok yaratıcı bir aşama olabilir.

3 TUCKMAN'IN GRUP GELİŞİMİ



NORM OLUŞTURMA

Üçüncü aşamada, grup daha fazla uyum içinde çalışmaya başladıkça, göreve karşı direnç azalır. Eleştiriler ve geribildirimler yapıcı hale gelir ve üyeler işbirliği yapmaya başlar. Üzerinde anlaşmaya varılan davranış standartlarının (normlar) kabul edildiğini, grubun da genellikle işlerin yoluna girdiği konusunda genel bir rahatlık içinde olduğunu görürsünüz.

İnsanların uymak için bir baskı hissettiği bu normlar, aynı zamanda rolleri ve sorumlulukları netleştirip iş yaparken insanlara güven verir. Birçok kişi, son derece sosyal ve duygusal fırtına aşamasından sonra, rahat bir şekilde görev yapmaktan memnundur. Bu çok verimli bir zamandır.

Uyum sağlama baskısı, insanların grup içinde kaybolmasına sebep olabilir. Bu durum, Irving Janis tarafından, kişilerin uyum sağlamak için güçlü bir ihtiyaç hissettiği bir grupta, görüş ve kararlara itiraz etme eksikliğini temsil etmek için bulunmuş bir terim olan "Grup Düşüncesi"ne yol açabilir. Bir lider, üyeleri birbirlerinin farklı deneyimlerini dikkate almaya teşvik ederek, grup düşüncesinin üstesinden gelebilir. Gerçek işbirliği, grup arasında çalışma ilişkisi ağları kurarak ortaya çıkar. Her şeyden önce, lider de yönlendirici liderlik davranışlarını azaltarak, grubun artan güveninden istifade etmelidir.

3 TUCKMAN'IN GRUP GELİŞİMİ



İŞ YAPMA

Nihayetinde, grubun ortak bir hedef için birlikte çalışmasıyla birlikte, gerçek bir işbirliği ortaya çıkar. Grup yapısı, karşılıklı saygı, güven ve sempatiye dayalı, esnek ve pragmatiktir. Kişilerarası problemler makul bir şekilde ele alınır. İnsanlar gruba bağlıdır, ancak grubun içinde kayıp değildir. Kendilerini gerçek bir saygı ortamı içinde ifade edebilirler. Bu karşılıklı bağımlılık ekibin karakteristiğidir. Yaptıkları işte ortak bir gurur duygusu vardır.

Bu durum, grubu hedefe odaklar; etkili problem çözme ve karar alma ile birlikte, görevi başarmak için muazzam bir enerji ortaya çıkmıştır. Lider ön planda olmamalıdır. Üyelerin rehberliğe çok az ihtiyacı vardır veya hiç ihtiyacı yoktur; bazı durumlarda bir tavsiye veya destek yeterli gelir. Dışarıdan bakan bir kişi lideri tespit etmekte zorlanır: Bunun yerine, farklı ekip üyelerinin belli rollerde liderlik edip sonrasında işine geri döndüğünü görürsünüz.

Bu çerçevede, liderin görevi, ekibin geliştiği ortamı korumak, ihtiyaç duyduğu kaynakları sağlamak ve kendilerini dikkat dağıtıcı şeylere karşı savunmaktır.



3 TUCKMAN'IN GRUP GELİŞİMİ



PERFORMANSIN ÖTESİNDE



Dağılma... veya *Yas tutma* - Başarılı bir grup dağıldığında bir kayıp duygusu yaşandığı için bazıları bunu yas aşaması olarak adlandırır. İnsanların bir sonraki adım için geçiş yapmaya hazırlanırken başarılarını da kutlaması gerekir. Tuckman ve Jensen bu aşamayı "dağılma" olarak adlandırdı ve "*mükemmel bir kafiyenin bulunamadığı aşama*" olarak tanımladı.



Esneme - Bazıları bir ekibin sıkıldığı noktaya atıfta bulunur; artık iş onları zorlamıyordur ve geri çekilmeye başlarlar. Verimlilik düşer, bu da hoşnutsuzluğa ve grubun parçalanmasına yol açar. Liderin rolü, amacı yeniden belirlemek, yeni hedefler oluşturmak ve yararlı çalışmalarla grubun faaliyetlerini genişletmektir.



Dönüşme - Grupta bir değişim yaşandığında (ayrılan biri, yeni bir işe alım veya yeni bir görev) oluşan belirsizlik, yeni normlar arayışına, roller ve güçler üzerinde yeniden bir çatışma yaşanmasına, hatta grubun tamamen yeniden yönlendirilmesi ihtiyacına yol açabilir. Lider, bir dönüşümün ekibin performansını etkileyebileceğini ve liderlik tarzını buna göre değiştirmesi gerektiğinin farkında olmalıdır.



TUCKMAN'IN MODELİ NE ÖLÇÜDE YETERLİ?

Tuckman'ın modeli çok yaygın olarak kullanılıyor; şüphesiz bu kitaptaki en iyi bilinen modellerden biri. Bu statüyü hak ediyor mu? Pek çok eleştiriden özellikle dördü dikkat çekecek ölçüde makul görünüyor:

1. Pratikte ne ölçüde geçerli?

Tuckman'ın çalışması çok açık şekilde "küçük gruplar" açısından geçerli olsa da birçok kişi onun incelediği aralığın üst sınırını (30) büyük bir grup olarak kabul ediyor. Eğitim, terapi, laboratuvar ve doğal ortamlardaki grupları incelediği için güçlü kanıtları var. Belki de ana eleştiri, bunun ikincil bir araştırma olması, birçok araştırmacının çalışmalarını gözden geçirip sistematize etmiş olmasıdır. Ancak daha sonraki grup oluşumu modellerinin çoğu da kendi modelinin farklı etiketlerle biraz daha farklı bir şekilde yorumlanmasından ibarettir.

2. Takım etkinliği daha karmaşık bir konu değil mi?

Dört veya beş aşamalı bir model, size etkili grup performansı için tüm kriterleri veremez. İş yapma aşamasının tanımı, performansı ortaya çıkaran koşulları ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, iyi bir liderlik ve yönetim ile birlikte, grubun diğer aşamalarda etkili olabileceği de açıktır: Yeni kurulan bir ekibin coşkusundan veya fırtına aşamasındaki bir ekibin yaratıcı enerjisinden yararlanılması.

TUCKMAN'IN MODELİ NE ÖLÇÜDE YETERLİ?



3. Aşamalar yapay değil mi?

Evet, ama bu bir modelin doğasıdır ve rakip modeller de farklı sınırlar belirler. Model, bir grubun aşamalar arası geçiş hızı hakkında hiçbir şey söylemez; bu, bağlama göre değişir. Bununla birlikte, aşamaların sırası daha fazla değerlendirme yapılabilecek bir konudur. Birçoğu bu kalıba uygun gitse de evrensel bir durum da değildir. Gruplar bir aşamada takılıp kalabilir, geri gidebilir, aynı anda iki aşamayı yaşayabilir veya tekrar baştan başlayabilir.

Bu açıdan verilebilecek bir örnek, bir grubun acil bir görevi tek bir görüş çerçevesinde ele almak için hızlı bir şekilde oluşmasıdır. Fırtına aşaması için zaman olmadan, kurulma sonrası norm oluşturmaya ve hatta hızla iş yapma aşamasına geçilir. Baskı ortadan kalkıp daha rahat çalışabildiklerinde, rekabet ve anlaşmazlıklar ortaya çıkıp doruğa ulaşır. Grup fırtına aşamasına geri döner.

4. Tuckman karmaşık bir süreci basite mi indirgedi?

Evet, basitleştirilmiş. Ancak akılda kalıcı terminoloji sizi aldatmasın. Asıl sorun, modelin gerçekliği aşırı basitleştirmesi değil; sadece doğru seviyeye kadar basitleştiriyor. Sorun, çok fazla insanın, bu aşamaları üstünkörü şekilde inceleyip, ihtiyaç duyduğu her şeyi anladığını düşünmesi. Doğru anlaşıldığında; tutarlı tahminler yapılması, süreçlerin açıklanabilmesi ve grupların güçlendirilmesi açısından son derece kuvvetli bir modeldir.

3 TUCKMAN'IN GRUP GELİŞİMİ



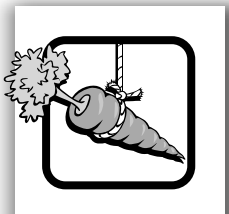
DAHA FAZLA BİLGİ

Grup ve Ekip Geliştirme

- *Developmental Sequence in Small Groups*, Bruce W. Tuckman, *Psychological Bulletin*, Volume 63, Number 6 (internetten de indirilebilir); *Stages of Small-Group Development Revisited*, Bruce W. Tuckman ve Mary Ann Jensen, *Group and Organisation Studies*, Volume 2, Number 4
- Organizational Behaviour: *An Introductory Text*, Andrzej Huczynski ve David Buchanan, *Financial Times*/Prentice Hall, 2006
- *The Wisdom of Teams*, Jon R. Katzenbach ve Douglas K. Smith, McGraw-Hill Professional, 2005

Bu cep kitabında daha fazlası

- Adair'in **Eylem Odaklı Liderliği**, bir ekibe liderlik etmek için ne yapmanız gerektiğini inceler. Tuckman'ın modeli ile birleştiğinde, grubu hızlı bir şekilde ilerletmek için liderliğinizi gereken şekilde uyarlayabilirsiniz.
- Tuckman'ın aşamalarını karakterize eden temalar (grup ve görev fonksiyonları), McClelland'ın bağ kurma, başarı ve güç olarak belirlemiş olduğu **Motivasyonel İhtiyaçlar** teorisinin de odak noktasıdır.



İŞYERİNDE İNSANLARI MOTİVE ETMEK

4 Beklenti Teorisi

5 Motivasyonel İhtiyaçlar



SORUN

SEÇİMLERİMİZİ NELER BELİRLER?

İnsanlar ne yapıp ne yapmayacağı ve ne ölçüde çaba sarf edeceğine nasıl karar verir? Bu soru, çalışanlarından maksimum miktarda verim almak isteyen her yönetici için önemlidir. Sopa yerine havuç tercih eden bir yöneticiyseniz, bunun olumlu bir nedenden kaynaklanmasını istersiniz.

Bir insanı bir şey yapmaya motive etmek için garantili bir yol olduğu aklınıza gelebilir: Ondan zaten yapmak istediği bir şey yapmasını isteyin. Ancak bu bile, örneğin görevle veya alternatif bir seçenekle bir çatışma olduğunda, garantili bir çözüm değildir.

Motivasyon sorunu iki soruya indirgenebilir:

- **Uyarılma:** Bir şey yapmaya ilgi duymamızı sağlayan nedir?
- **Seçim:** Bir işin peşinden gidip gitmemeye karar vermemizi sağlayan nedir?

Sıradaki iki model bu soruları ele alıyor: Beklenti Teorisi ile seçim konusu, sonrasında da Motivasyonel İhtiyaçlar ile uyarılma konusu değerlendiriliyor.

4 BEKLENTİ TEORİSİ



ÖZET

Victor Vroom, Motivasyon Beklenti Teorisini önce matematiksel bir denklem olarak tanımladı; daha sonra bu seçiminden dolayı pişman oldu. Bir hikâye şeklinde anlaşılması çok daha kolaydır.

Arabamın yıkanmasını istiyorum ve ne mutlu ki dört çocuğum var. Önce büyük oğluma soruyorum ama "*Hayır arabanı ne zaman yıkasam, hep eleştirir ve yeterince temiz olmadığını söylersin*" diyor. Vroom, ortaya koyduğumuz çaba ile başarabileceğimize inandığımız performans arasındaki bağlantıyı **Beklenti** olarak tanımladı.

Bu durumda bir de büyük kızıma soruyorum. Arabamı iyi temizleyebileceğini biliyor, bu yüzden küçük bir hediye sözü veriyorum ama o da "*hayır*" diyor. "*Ne zaman bana bir hediye sözü versen, her zaman unutursun.*" Vroom, performans ve beklenen sonuç arasındaki bağlantıya **Faydasallık** adını verdi.



4 BEKLENTİ TEORİSİ



ÖZET

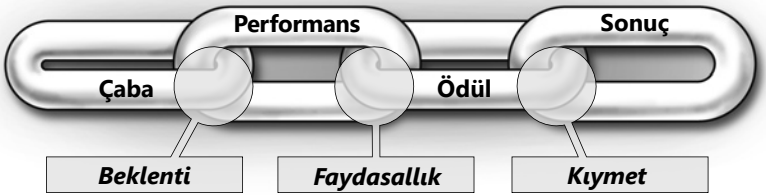
Daha sonra küçük oğlumdan arabayı temizlemesini istiyorum. Her zaman iyi bir iş çıkardığını biliyor ve ben de onu bir hediye konusunda asla hayal kırıklığına uğratmadım. Ama o da "*Şu anda istediğim hiçbir şey yok; gidip arkadaşlarımla oynamayı tercih ederim*" diyor. Vroom, bir ödüle atfettiğimiz önemi de **Kıymet** olarak nitelendirdi.

Küçük kızımın bu tür bir endişesi yok; harika bir iş çıkarabileceğini biliyor, sözümü yerine getireceğime güveniyor ve ayrıca yeni bir DVD istiyor. Onun açısından, ödüle ulaşma arzusu ve ödülü kazanabileceğine dair güveni, çabasını değerli kılar.





ÖZET



Beklenti teorisi bir zincirin halkaları gibidir. Harcadığınız çaba ile elde ettiğiniz sonuç arasındaki bağlantı beklenti olarak adlandırılır. Performansınız ile size vaat edilen ödül arasındaki bağlantı faydasallık olarak adlandırılır. Vaat edilen ödül ile sonucun sizin için değeri arasındaki bağlantı kıymet olarak adlandırılır.

4 **BEKLENTİ TEORİSİ**

BEKLENTİ: ÇABA VE SONUÇ



Sizden bir şey yapmanızı istediğimde, göstermiş olduğunuz çaba neticesinde, beklediğim sonuçları alacağınızdan ne kadar eminsiniz? Buna verdiğiniz cevap, Vroom'un beklenti dediği şeydir. Beklenti bu nedenle öznel bir ölçüdür; gerçek yeteneğinizin değil, istediğim sonucu elde etme yeteneğiniz hakkındaki düşüncelerinizin yansımasıdır. Bir şeyin yapılabileceğine ne kadar çok inanırsanız, o şeyi yapmayı isteme olasılığınız da o ölçüde artar. Beklenti şu aralıkta değişebilir:

Sıfır: – *Mümkün olmadığını düşünüyorum* ***ile*** **Bir:** *Bu işi kesinlikle yapabilirim*

Motivasyonel İhtiyaçlar ile ilgili bir sonraki bölümde, McClelland, çok kolay bir görev verildiğinde bazı insanların motivasyonunun düşeceğini; "*Başarı ihtiyacı*" yüksek insanların da beklentinin orta seviyelerde olduğunda en çok motive olduğunu savunuyor.

İş yerinde beklentiyi artırmak için yapabileceğiniz bazı şeyler şunlardır:

- Uygun destek, teşvik ve sürekli değerlendirme
- Bağlam, temel adımlar ve tavsiyeler içeren kapsamlı bir brifing verin
- Doğru kaynak, ekipman ve malzemeye erişim sağlayın

4 **BEKLENTİ TEORİSİ**

BEKLENTİ: PERFORMANS VE ÖDÜL



Faydasallık, motive etmek istediğiniz kişiye ait öznel bir yargıdır. İhtiyaç duyduğunuz sonuçları elde ederse, vaat ettiğiniz ödülü vereceğinize ne ölçüde inandığını ölçer. Açıktır ki, hiç kimse vaat edilen bir ödülün verilmeyeceğini düşünüyorsa çalışmaz. Yine de birçok kurum (ve yöneticiler de) insanların bir dahaki sefere unutup kanacağını sanarak, verdiği sözleri hiçbir şekilde umursamıyor.
Faydasallık şu aralıkta değişebilir:

Sıfır: "*Size inanmıyorum*" ***ile*** **Bir:** "*Vereceğinizden eminim*"

Ödül, kurum tarafından sağlanan bir ödül olabilir: Bir terfi, bir takdir, bir bonus, hatta sırtını sıvazlama. Bunlar doğrudan kontrolümüzün ötesinde olan dışsal ödüllerdir; aynı şekilde, kişisel bir ihtiyaç veya arzunun yerine getirilmesi gibi, kendimizin istediği içsel bir ödülle de motive olabiliriz.

İş yerinde faydasallığı artırmak için:
- Verdiğiniz sözler akla yatıcı olsun
- Verdiğiniz sözleri tutun
- Verdiği sözleri tutmayan insanlarda uzak durun

"Beni bir kere kandırırsanız, bu sizin ayıbınız. İki kere kandırırsanız, bu benim ayıbım."
Anonim

4 **BEKLENTİ TEORİSİ**

KIYMET: ÖDÜL VE KİŞİSEL SONUÇ



Kıymet, bu modelin, bizi neyin motive ettiğinden bahseden diğer motivasyon modelleriyle doğrudan bağlantılı olduğu yerdir. Bize vaat edilen ödüle verdiğimiz değeri ve bu ödülün hayatımızdaki sonuçlar veya hedeflerle ne ölçüde bağlantılı olduğunu ölçer. Ödülün çekiciliği ne kadar büyükse, değeri o kadar yüksek olur ve şu aralıkta değişir:

Eksi bir: "*Bu işi hiç istemiyorum*" ***ile***

Sıfır: "*Bu iş umurumda değil* " ***ile***

Bir: "*Çok fazla yapmak istiyorum*"

Sadece ödüle verdiğimiz değerle motive olmayız. Bazı işler doğası gereği motive edicidir; sadece sonuca ulaşmak bile başlı başına bir ödüldür. Örnek olarak, çok az kişi bir kitap yazarak zengin olur, ancak birçoğu bu zorluğu üstlenir ve çabasını haklı çıkaran büyük bir başarı duygusu hisseder. Dolayısıyla kıymet içsel bir ödülle de bağlantılı olabilir.

İş yerinde kıymeti artırmak için:

- İş arkadaşlarınızın hayatta ne istediğini, nelerden keyif aldığını ve nelere değer verdiğini öğrenin
- Bizi neyin motive ettiğini açıklayan diğer modellerin nasıl uygulandığını anlayın
- Doğası gereği motive edici bir iş sağlayın; kendiliğinden bir ödül sağlayan bir iş

4 BEKLENTİ TEORİSİ



VROOM'UN BEKLENTİ TEORİSİ DENKLEMİ

Vroom, modeli başlangıçta matematiksel bir denklem olarak ifade etti. Daha sonra bunun, modelin ampirik olarak test edilebileceğine dair yanlış bir fikre neden olabileceğini düşündü. Bununla birlikte, denklemin yaptığı şey, üç terimin ne şekilde etkileşime girdiğini göstermektir.

Motivasyon= Beklenti x Faydasallık x Kıymet

Çarpma işlemi, herhangi bir tek bileşen çok küçükse, harekete geçme motivasyonunuzun düşük olacağı anlamına gelir. Yüksek motivasyona sahip olmak için, her terim bire yakın olmalıdır. Kıymet negatif olabileceğinden (istenmeyen bir sonuçtur) motivasyon negatif de olabilir. Bu durumda, işten kaçınmak için motive olursunuz.

Bir eylemden birden fazla sonuç da elde edilebilir. Vroom bu nedenle, toplam motivasyonu ölçmek için, kişisel motivasyonları toplamamız gerektiğini önerdi.

Toplam Motivasyon = Motivasyon 1 + Motivasyon 2 + Motivasyon 3 +

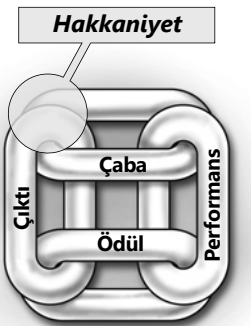


MODELİN FARKLI VARYASYONLARI

DİĞER MODELLERE BAĞLANTILAR

Beklenti teorisi, işyerinde motivasyon konusunun merkezinde yer alır. Vroom'un düşüncesini daha önceki modellerden geliştirdiği gibi, diğerleri de onun basit modelini tamamlamaya veya geliştirmeye çalıştı. Bu kapsamda iki model tartışılmaya değer.

- **İhtiyaç Teorileri: Maslow, Hertzberg, Alderfer, McClelland ve diğerleri.** Bizi neyin motive ettiği ya da Vroom'un terimleriyle ifade edecek olursak nelerin yüksek bir kıymet taşıdığına dair birçok model var. Bu motivasyon kaynakları ihtiyaçlarımız, isteklerimiz, arzularımız; hatta şehvetlerimizdir! McClelland'ın modelini bir sonraki bölümde ayrıntılı olarak inceliyoruz.
- **Adams'ın Eşitlik Teorisi.** Stacy Adams, adalet ihtiyacıyla motive olduğumuzu ve eşitsizliği azaltmak için çalışacağımızı savundu. Çoğu zaman bir ödülün kıymetini sadece ödüle bakarak değil, çevremizdekilerin de benzer bir çaba için nasıl ödüllendirildiğine dair algımızla belirleriz.





BEKLENTİ TEORİSİ NE ÖLÇÜDE YETERLİ?

Vroom, tam bir motivasyon modeli oluşturmak için yola çıkmadı. Tekrar başlayacak olsaydı, davranışlarımızı başlatmamıza veya durdurmamıza neden olan şeylere daha fazla dikkat edeceğini söylüyor. Diğer eleştiriler daha önemli.

Model, davranışın rasyonel ve hesaba dayalı olduğunu varsayar, ancak bu nadiren böyledir. Genellikle sezgisel olarak adlandırılan basit, neredeyse refleksif davranışlara dayanarak karar veririz. ***Benim*** motivasyonumu ölçmeye çalışıyorsanız, daha iyi bilgiye sahip olsanız bile, sizinkinden ziyade benim beklentilerimi ve neden-sonuç algılarımı ölçmelisiniz. Bu da beraberinde önyargı ve hata getirir.

Beklenti Teorisi, işyerinin doğasını tamamen göz ardı eder. Bu durum kesinlikle motivasyonumuzu etkiler; tüm işleri eşit derecede sevmeyiz. Son olarak, bu model açık ödüllere değer verildiğini varsayar. Açık ödüllerin, sonuçtan ziyade ödülü hedefimiz haline getirerek, iyi yapılmış bir işteki içsel tatmin duygumuzu azalttığına dair kanıtlar bulunuyor. Bir sınav için okumanız gereken bir metin yerine, kendi başına bir roman okumanın zevkini düşünün. Bunlara karşın, Beklenti Teorisi sonuç veren bir yaklaşımdır. Teoriyi anlamak, motivasyonu düşürmenizin önüne geçebilir.



ÖZET

David McClelland, ulusları ve kişileri başarılı kılan motivasyon unsurlarını inceledi. Üç motivasyon ihtiyacına odaklandı. Bunlar, bazı insanların neden iş rollerinde başarılı olduğunu ve diğerlerinin neden olmadığını açıklamaya yardımcı oluyor. Ayrıca, size veya ekip üyelerinize hangi rollerin en uygun olduğunu belirlemenize de olanak tanıyor. Her birimizde bu ihtiyaçların üçü de var. Bu ihtiyaçlar, bir roldeki performans etkileyen göreli güçlerdir.

"Hemen hemen tüm motivasyon teorileri, kişisel ihtiyaç ya da yönelimler hakkında bazı varsayımlarda bulunur."

Charles Handy

Başarı ihtiyacı
Başarılı olmak ve mükemmelleşmek dürtüsüdür. Başarma ihtiyacı yüksek olan insanlar, problem çözmeyi sever ve kolayca kişisel sorumluluk alır.

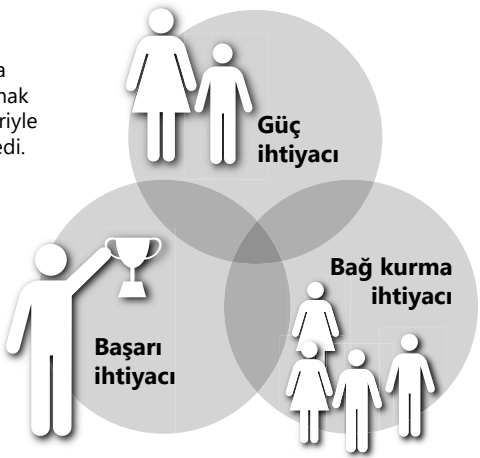
Güç ihtiyacı
Başkalarını etkileme dürtüsüdür. Güce fazla ihtiyaç duyan insanlar, kendileri veya kurumları için sorumluluk almak ve prestijli işler yapmaktan hoşlanır.

Bağ kurma ihtiyacı
Bu bir sosyallik dürtüsüdür. Bağ kurma ihtiyacı yüksek olan insanlar, işbirliği ve dostane ilişkilerden hoşlanır, rekabet ve anlaşmazlıktan hoşlanmaz.



ÖZET

McClelland, başarılı olma motivasyonumuzu anlamak için önemli olan ve birbiriyle örtüşen üç ihtiyaç belirledi.



5 İŞLEMSEL ÇÖZÜMLEME YAKLAŞIMI

BAŞARI İHTİYACI



McClelland başlangıçta, başarıya ihtiyacı yüksek olan, hedeflere ulaşmak ve standartları karşılamak için motive olan insanlara odaklandı; ister kendiliğinden, isterse de iş kendisine verilmiş olsun. Sorunları çözmekten keyif alır ve performansları hakkında doğrudan geribildirim almak için mekanizmalar ararlar. Satış görevlileri tipik bir örnektir.

Bu insanlar risk alabilir, ancak riskleri hesaplıdır. Vroom'un terimleriyle, başarı olasılığı yaklaşık %50 olan görevleri tercih ederler. Başarı şansı çok yüksekse, başarılı olunca başarı duygusu yoktur. Ayrıca başarı şansı çok az olan fırsatlardan da kaçınırlar. Girişimciler buna bir örnektir.

Başarı ihtiyacı yüksek olan insanlar, mutlaka iyi birer yönetici olmak zorunda değildir; başkalarının başarısından ziyade, kendi başarılarına çok fazla odaklanabilirler. Liderlik rolündeyken benimsedikleri tarz, genellikle karşı tarafın da temposunu belirlemeye yönelik "*benim yaptığım gibi yap*" tarzıdır.

Başarı ihtiyacı yüksek olan insanları motive etmek için:

- Kendilerine zorluklar, çözülmesi gereken sorunlar verin veya iyileştirilmesi gereken süreçler belirleyin
- Ne durumda olduklarını görebilmeleri için, performans verisine erişmesine izin verin
- Kendilerini başkalarıyla rekabete sokun veya ulaşmaları için belli hedefler belirleyin

GÜÇ İHTİYACI



McClelland, güç ihtiyacının kurumsal bir ortamdaki yöneticiler için hayati önem taşıdığı sonucuna ulaştı. Güç ihtiyacı yüksek olan insanlar, başkalarını etkilemeye çalışır. Bu kesin bir otoriter tavır gibi başlamasa da bazı durumlarda bu şekilde de olabilir. Bununla birlikte, sorumlu olmayı ve prestijin tadını çıkarmayı severler. McClelland iki güç biçimini tanımladı:

- **Kurumsal güce** ihtiyaç duyan yöneticiler, güçlerini özenli kullanır. Güç kullanımında kontrollü olur ve bunu kuruma fayda sağlamak için kullanır.
- **Kişisel güce** ihtiyaç duyan yöneticiler daha az çekingen ve daha dürtüseldir. Gücü kendi amaçları için daha fazla kullanır. Yönlendirici, kontrolcü, kaba veya daha kötü olabilir. Şaşırtıcı olmayan bir şekilde, McClelland bu gruptakilerin daha az etkin olduğunu buldu.

En yetkin olanlar, aynı zamanda ya başarmak (bir amaç duygusu vermek) ya da bir bağ kurmak (kişilerarası becerilerini kullanmak suretiyle) için kuvvetli bir dürtüye sahiptir.

Güç ihtiyacı yüksek olan insanları motive etmek için:

- Kendi kararlarını oluşturmalarına, amaçlarını kendilerinin belirlemelerine izin verin
- Başarılarını takdir edin ve herkese duyurun
- Kurumunuza liderlik etme veya kurumunuzu temsil etme fırsatları sunun

5 İŞLEMSEL ÇÖZÜMLEME YAKLAŞIMI

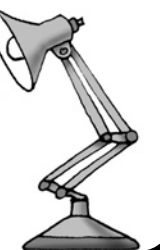


BAĞ KURMA İHTİYACI

Son derece başarılı insanlarda, bağ kurma ihtiyacının baskın olma olasılığı daha düşüktür. İşbirliği ve uyuma odaklanmak, başka bir baskın ihtiyaçtan sonra gelir ve başarı olarak algıladığımız şey için gereken motivasyonu tek başına sağlamaz.

Bağlılık ihtiyacımızın en güçlü göstergesi belki de Hawthorne Etkisi'dir. Elton Mayo, Chicago'daki Hawthorne Fabrikasında, iyileştirilmiş lamba aydınlatmasının çalışanların motivasyonu ve üretkenliği üzerindeki etkisini inceliyordu. Bir grup daha iyi aydınlatma aldı, diğer grup almadı. Ancak sonuçta her iki grupta da üretkenlik arttı. Kafası karışan Mayo, her iki grup için de aydınlatmayı azalttı: Üretkenlik arttı. Araştırmacılar; çalışanlar bir araştırma içinde olduklarını bildikleri için, kendilerini motive eden şeyin de ekstra dikkat olduğu sonucuna ulaştılar. Bağ kurma ihtiyacı yüksek olan insanları motive etmek için:

- Ekipler halinde ve başkalarını memnun etmenin değerli olduğu rollerde çalışma fırsatları sunun
- Dahil olabilecekleri güçlü grup normları oluşturun ve ekibi sosyal olarak organize etmeleri için kendilerini teşvik edin
- Bol miktarda olumlu destek ve ilgi gösterin; size görüş sunmalarını isteyin



5 İŞLEMSEL ÇÖZÜMLEME YAKLAŞIMI

ÜÇ İHTİYAÇTA AŞIRILIKLAR



Temel ihtiyaçları nasıl anlayabileceğinizi gördük. İhtiyaçları düşük olan veya ihtiyaçları aşırıya kaçtığı için elindekileri kaybetmekten korkan insanlarda hangi davranışları görürsünüz?

Başarı ihtiyacı
Başarı ihtiyacı düşük olan insanlar sorumluluktan kaçar ve ilgisiz görünebilir. Bazıları korkar ve başarmak için motive olmak yerine, başarısızlıktan kaçınmak için uğraşır; aşırı temkinli, bir taahhütte bulunma konusunda isteksiz olur.

Güç ihtiyacı
Güç ihtiyacı düşük insanlar itaatkâr ve başkalarına bağımlı olma eğilimindedir. Gücü kaybetmekten korkanlarsa, güç gösterisi yapabilir, sahip oldukları gücü kötüye kullanabilir ve kendi üzerlerinde güç sahibi olduğuna inandıkları kişilere karşı itaatkâr olabilir.

Bağ kurma ihtiyacı
Bağlanma ihtiyacı düşük olan insanlar mesafeli olma eğilimindedir; hatta biraz da sosyal temastan korkarlar. Kurdukları bağları kaybetmekten korkanlar, çatışma riskini almak yerine herhangi bir talebi karşılamak ve genellikle "*evet*" demek eğilimindedir. Tutamayacakları sözler verir, sonunda kendisine zarar veren veya küçük düşüren iyiliklerle sevgi satın alırlar.



MODELİN FARKLI VARYASYONLARI

DİĞER MODELLERE BAĞLANTILAR

McClelland's, ihtiyaçlara odaklanan birçok modelden biridir. Aşağıda bahsedilenlerden son ikisi de bu kitapta yer alıyor.

- Maslow'un **İhtiyaçlar Hiyerarşisi** iyi bilinir, ancak araştırmaya dayanmaz ve çok az tahmin gücüne sahiptir. Doğru olsa da sunabileceği çok az pratik tavsiye bulunur.
- Alderfer'in **ERG Modeli**, Maslow'un geliştirilmiş halidir; daha basit ve daha az kuralcıdır. Varoluş, İlgili olma (insanlarla) ve Gelişim ihtiyaçlarımızı dengelememizi önerir.
- İşlemsel Çözümleme Yaklaşımındaki **itici güçler**, sürekli olarak sergilediğimiz ve bu nedenle çalışma tarzımızı motive ettiğimiz (veya sabote ettiğimiz) davranışlardır. Bunlar: Başkalarını Memnun Etmek, Güçlü Olmak, Çok Çalışmak, Mükemmel Olmak ve Acele Etmektir.
- French ve Raven'ın **Güç Merkezleri**, insanların kurumsal veya kişisel güç ihtiyacını nasıl karşıladığını anlamak için bir yapı sağlar. İlişki Kurma Gücü, bağ kurma ihtiyacı yüksek olanlara hitap ederken, başarma ihtiyacı yüksek olanlar, güce değil de uzmanlık için önemli olan Uzman Gücü'ne değer verir.
- **Liderlik Doğrusu** bir dizi liderlik davranışı ortaya koyar. Stil seçiminizi etkileyen güçler arasında belirleyici olan, o anki en temel ihtiyacınızdır.



MOTİVASYONEL İHTİYAÇLAR NE ÖLÇÜDE YETERLİ?

McClelland ve arkadaşları, insanların ihtiyaçlarının güçlü yönlerini iş rollerindeki başarılarıyla karşılaştıran çok sayıda çalışma yaptı. Başarı ihtiyacı ve üretkenlik ile güç ihtiyacı ve yönetsel başarı arasında açık ilişkiler ortaya koydular. Kendilerine yönelik bir eleştiri, bağ kurma ihtiyacı konusunda daha az araştırma yapmış olmalarıdır. Bu model aynı zamanda, bir kişinin baskın ihtiyaçlarının yaptığı işle uyumlu olup olmadığına bakarak, iş tatminini de oldukça iyi tahmin eder.

Bazı motivasyon modellerinden farklı olarak, bu üç ihtiyaç farklı kültürlerde de geçerli gibi görünmektedir. McClelland, kimin hangi ihtiyaçlara sahip olduğunu ve bunların nasıl dengeleneceğini söylemiyor. Gerçekte de bunları yaşam deneyimlerimiz neticesinde ediniriz. Kültürden kültüre de bazı ihtiyaçların daha baskın olduğu ve başarı üzerinde farklı etkileri olduğu görülüyor. Batı kültürlerinde aynı zamanda açık erkek-kadın farklılıkları bulunuyor.

Peki ya diğer ihtiyaçlar? Henry Murray 27 ihtiyaç belirledi ve başkaları daha fazlasını buldu. İnsanların motivasyonunun tam olarak anlaşılması için, tüm bu ihtiyaçlarında da hesaba katılması gerektiğinden, Maslow'unki gibi diğer modeller halen popüler olmaya devam ediyor.



DAHA FAZLA BİLGİ

Genel olarak motivasyon

Kurumsal davranışla ilgili çok çeşitli popüler yönetim kitabı ve metinler, genel olarak motivasyonu ve özellikle Vroom'un ve McClelland'ın modellerini ele alıyor. Bir dizi araç ve teknik için şunları öneririz:

- *The Motivation Pocketbook*, Max A Eggert, Management Pocketbooks, 1999

Beklenti teorisi

- *Work and Motivation*, Victor H Vroom, Jossey Bass, 1994
- *On the Origins of Expectancy Theory in the book Great Minds in Management*, Ken G. Smith ve Michael A. Hitt, OUP Oxford, 2007

Motivasyonel ihtiyaçlar

McClelland'ın düşüncesinin iki temel aşaması, yeniden basım olarak mevcut olan Harvard Business Review makalelerinde yer almaktadır:

- *Business Drive and National Achievement*, David C. McClelland, *Harvard Business Review*, July-August 1962
- *Power is the Great Motivator*, David C McClelland, *Harvard Business Review*, HBR Classic, January-February 1995



İŞYERİNDE İNSANLARI ANLAMAK

6 İşlemsel (Transaksiyonel) Analiz

7 NLP İletişim Modeli

8 Güç Merkezli Model



GİRİŞ

Bu üç model, insanların işyerindeki davranışlarını anlamanıza yardımcı olacaktır:

NLP İletişim Modeli, etkili bir şekilde nasıl iletişim kurulacağı ve nerede sorun yaşanabileceğini ortaya koyan bir model olarak; size fikir veren ve sizden fikir alan meslektaşlarınız ve ortaklarınızla iletişiminizi geliştirmenize yardımcı olacaktır.

Güç Tabanları, kurumunuzda gücün nerede olduğunu görmenize yardımcı olacaktır.

Ama her şeyden önce:

6 İşlemsel Çözümleme Yaklaşımı, kökleri terapiye dayanan, muazzam ve zengin bir konudur; tek bir modelden çok bir model kümesidir. Odak noktası, insanlar arasındaki etkileşimler veya "işlemler" üzerindedir.

6 İŞLEMSEL ÇÖZÜMLEME YAKLAŞIMI



SORUN



İşyerinde iletişim pek çok yönden yanlış gidebilir. Net iletişim kurma ve insan ilişkileri açısından yaşanabilecek günlük küçük sorunlar; kişilik, kıdem, deneyim ve uzmanlık gibi faktörlerle birlikte, işyeri koşullarında ağırlaşabilir.

İletişim sorunları nadiren tek seferlik yaşanır. Sıklıkla, iki iş arkadaşı arasında, bir yönetici ve personel arasında veya bir tedarikçi ile müşteri arasında süregiden bir durumdur. Sonuç olarak, etkili iletişim kurulması mümkün olmaz, iş verimi düşer ve taraflardan biri veya her ikisi de kırgın, mutsuz ve hatta tükenmiş hissedebilir.

İnsanların neden bu şekilde etkileşime girdiğini anlamanıza yardımcı olan bir model son derece faydalı olurdu. Ayrıca kendi etkileşimlerinizi açıklayabilmenize de yardımcı olurdu. Belki de en kullanışlı olanı, yıkıcı kalıpları değiştirmenize, bazı meslektaşlarınızla ilişkilerinizi sağlam bir temele oturtup, etkin iletişim kurmanıza yardımcı olan bir model olurdu. Bazı örneklere bakalım.

6 İŞLEMSEL ÇÖZÜMLEME YAKLAŞIMI



SORUN

RAHAT HİSSETMEMEK

Yöneticilik yaparken, verdiğimiz mesajın doğru olduğuna inansak da iletmekten rahatsız olduğumuz anlar yaşarız. Konuşma iyi gitmez ve korkmaya başlarız. Korkumuz diğer kişi tarafından görülüp anlaşılır ve bilinçaltında buna tepki verir. Diyalog iyi gitmiyor ve sonraki seferlerde bu durum artarak devam ediyor. Aşağıdaki
örneklerden kaç tanesi size tanıdık geliyor?

- Performans hedefleri üzerinde anlaşmak
- Belli ekip üyelerine iş vermek veya belli bir temsilci seçmek
- Düşük performans hakkında geribildirim vermek



6 İŞLEMSEL ÇÖZÜMLEME YAKLAŞIMI



SORUN

OYUN OYNAMAK

Bazen bir kişinin davranış kalıbı bir alışkanlık haline gelmiştir. Daha da kötüsü, bunu bilerek yaptığını ve durumu neredeyse manipüle ettiğini hissedebiliriz.

Bu zamanlarda kendimizi kötü hissedebilir, döngüyü nasıl kıracağımızı bilemeyebiliriz:

- "*Şu yaptığına bak- eğer sen olmasaydın...*"
- "*Ah zavallı ben, bu benim suçum değil ...*"
- "*Aha, seni yakaladım, şimdi sana ödeteceğim...*"





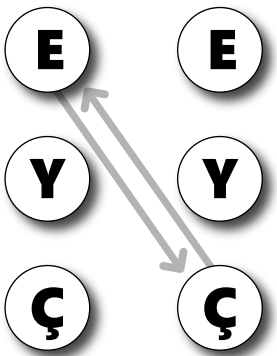
ÖZET

Eric Berne, nasıl iletişim kurduğumuzu anlamaya yardımcı olmak ve görüşlerini basitçe açıklamak üzere İşlemsel Çözümleme Yaklaşımını (Transaksiyonel Analiz/TA) geliştirdi. Modelinin özünde üç Ego Hali veya davranış biçimi bulunur. Her birimiz üçü arasında hareket ederiz; ancak bir mesaj verip alırken şu üç durumdan birini sergileriz:

- **Ebeveyn hali:** Geçmişte başkalarından öğrendiklerimizden elde ettiğimiz bilgiler çerçevesinde, bizden bekleneni yapmak.
- **Yetişkin hali:** Farkındalık ve akıl tarafından yönetilen, şimdiki zamana uygun şekilde davranmak.
- **Çocuk hali:** Kendi acil ihtiyaç ve arzularımıza odaklanarak, geçmişte işe yaradığını düşündüğümüz şekilde davranmak.

Bir insanla etkileşime girdiğimizde, iletişimimiz bir Ego Halimiz ile karşı tarafın ego hali arasındaki işlemlerden oluşur. Neler olup bittiğini anlamanıza ve gelecekteki işlemlerin nasıl ele alınacağı konusunda seçimler yapmanıza yardımcı olacak olan da bu işlemlerin doğasıdır. Açıkçası, işyerinde, **Yetişkin-Yetişkin** işlemleri, çoğunlukla yaratmak istediğiniz sonuçları verir. Bununla birlikte, farklı bir işlem türü niyetinizi boşa çıkarabilir.

ÖZET



İlk konuşan kişi, Ebeveyn ego halinden bir işlem başlatır. Bu işlem, alıcının Çocuk egosu halinden bir yanıt alır. Örneğin:

Tetikleyici ifade: "Bu rapor yeterince iyi değil. Yeniden yazmak zorunda kalacaksın." (Eleştirel Ebeveyn)

Yanıt: "Çok üzgünüm. Lütfen doğru yapmam için bana yardım edin." (Evlat Edinilmiş Çocuk)



EGO HALLERİ

Ego halimiz, dünyada nasıl işlev gördüğümüzü tanımlar. Her birimizin iyiyken yaptığımız faydalı davranışları ve iyi hissetmediğimizde kendimizi yaparken bulduğumuz daha az faydalı davranışları vardır. Ego halleri ne iyi ne de kötüdür. Her biri sağlıklı davranışlarda rol oynayabildiği gibi sağlıklı iletişimin önünde bir engel olarak da hareket edebilir. Bu konuda farkındalık geliştirerek, uygun seçimler yapmaya başlayabiliriz.

Yetişkin her şeyi sakin ve rasyonel bir şekilde değerlendirir. Bu durumdayken, dikkatlice dinler, anlamaya çalışır, bilgi ve deneyimimizi hayata geçiririz. Ayrıca yeni kanıtlar ışığında bir durumu yeniden değerlendiririz. Yetişkin durumu soğuk ve duygusuz görünebildiği gibi, ayaklarımızın yere bastığını ve olup bitenin farkında olduğumuzu da ortaya koyabilir.





EGO HALLERİ

Ebeveyn halimizi ortaya koymanın iki yolu vardır ve her birinin davranışlarımızda olumlu veya olumsuz sonuçları olabilir.

Eleştirel Ebeveyn size ne yapmanız gerektiğini söyler; yargılayıcı, önyargılı ve aşırı zorlayıcı olabilir. Bu haldeyken nadiren sorumluluk alır, hata bulmayı veya "koşulları" suçlamayı tercih ederiz. Bir taraftan da standartlara uyup takip etmeyi severiz. Burada körü körüne bir itaat çıkabileceği gibi, olumlu yönden bakılırsa belli bir disiplin, düzen ve güven de yaratılabilir. Eleştirel Ebeveyn halindeyken, başkalarına ne yapmaları gerektiğini söylemeye istekliyizdir.

Şefkatli Ebeveyn sevecendir, mutluluğumuz için çabalar, yardım etmeye çalışırken keşfetmemize izin verir. Bu haldeyken, aynı zamanda fazla hoşgörülü, üstten bakan ve zaman zaman boğucu da olabiliriz. Başkalarının iyi olmasını isteriz ve kendimizden çok fazla şey vermeye meyilli olabiliriz. Bu durum şefkatli doğamızı ortaya çıkarabilir ve diğer insanların duygularını anlayıp dikkate almamızı sağlar.



EGO HALLERİ

Ebeveyn hali gibi, Çocuk halini de iki farklı şekilde ortaya koyarız ve burada da her birinin davranışlarımız açısından olumlu veya olumsuz sonuçları vardır.

Özgür Çocuk, duygularımızı kısıtlama olmadan ifade edebileceğimiz, ihtiyaçlarımızın ve arzularımızın bilinmesine izin verdiğimiz haldir. Bu durumda, bencil olabilir ve istediğimizi yapmaya çalışırız; genellikle risklere veya uyarılara aldırış etmeden. Ayrıca agresif, istekli ve rekabetçi olabiliriz. Bu hal, yaratıcı, anı yaşayan, yenilikçi ve "yaşama sevincimizin" kaynağıdır. Olumlu ve olumsuz davranışları belirleyen de buradaki olgunluk seviyemizdir.

Evlat Edinilmiş Çocuk karşısındakini memnun etmek için can atar. Bu durumda, birincil dürtümüz itaat ve uyum sağlamak olduğu için, arkadaş canlısı olmaya, işbirliği yapmaya, öğrenmeye ve başarılı olmaya hevesliyizdir. Bu şekilde gelişmeye çalışırız. Ayrıca, aşağılık duygularıyla bağlantılı gergin ya da itaatkâr davranışlar da sergileyebiliriz. Evlat edinilmiş çocuk bağımsızlığını göstermeye çalıştığı için, aynı duygular asi davranışlara da yol açabilir.



İŞLEMLER

Tamamlayıcı işlemler - Verilen tepki, uyaranın hedeflediği ego halinden geldiğinde ve uyaranı başlatan ego haline yönelik olduğunda, iletişim kurulur. Ancak iletişim kurulmuş olması tek başına yeterli değildir: İş yerinde, Ebeveyn-Çocuk etkileşimi, taraflardan biri veya her ikisi için de kötü hissettirebilir. Bir Çocuk-Çocuk işlemi eğlenceli olabilir ("*hadi oynayalım*") ama uygunsuz olabilir. Bir Ebeveyn-Ebeveyn işlemi yakınlık kurulmasını sağlayabilir: "*Korkunç değil mi?*", "*Ah, bilmez miyim*". Ancak belli önyargıları artırabileceği için çok fazla sürdürmeyin ve ilerlemesine izin vermeyin. Burada gereken Yetişkin-Yetişkin işlemleridir.

Çatışık işlemler - Uyaran tarafından hedeflenmeyen bir ego halinden tepki verdiğimizde, işlemler çatışır ve iletişim bozulur. Bu model kilitlendiğinde, oyun oynamaya başlayabiliriz. Size Yetişkinden Yetişkine hitap ettiğimde; siz de "*Sen kimsin ki bana ne yapacağımı söylüyorsun?*" diyerek, Ebeveynden bendeki Çocuğa cevap verdiğinizde, güç mücadelemiz başlamış demektir.

Gizli veya açığa vurulmamış işlemler - Açık veya sosyal işlem Yetişkin-Yetişkin olabilir: "*Yapmanı istediğim şey bu.*" "*Tamam, yapacağım.*" Ancak gerçekte, altta yatan işlem alaycı, çapkın veya küçümseyici ise, işlem gizlidir. "*Senden istediğim için üzgünüm*" (psikolojik olarak, Çocuktan Ebeveyne) "*Tamam, ama bunun bir karşılığı var*" (psikolojik olarak, Ebeveynden Çocuğa) doğurabilir.



OYUNLAR

Oyunlar, gizli işlemler içeren kalıplardır. Psikolojik düzeyde olup bitenler, yazılı bir transkriptin ortaya koyacağı konular değildir.

Bir kez kurulduktan sonra oyunu tekrarlama eğiliminde oluruz. Burada sorunlar ortaya çıkar çünkü:

- İşlemler çatışabilir ve iletişim bozulabilir
- Oyunlar, bir "oyuncuyu" ikincil bir konuma veya farklı zamanlarda her iki konuma birden dahil eder
- Kendimiz ve başkaları hakkındaki sınırlayıcı algıları güçlendirir

Oyun: *"Eğer sen olmasaydın..."*
Oyuncu A, Oyuncu B'yi kendisini geride tuttuğu için suçlar. B buna itiraz ettiğinde (çatışık işlem), A alınır ve kurbanı oynar.

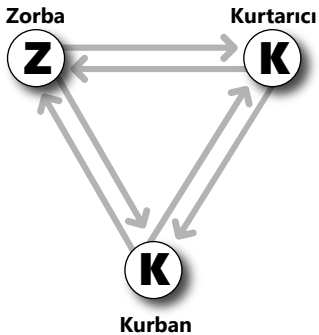
Oyun: *"Zavallı ben..."*
Oyuncu A, bir kişi veya konu nedeniyle kendini dezavantajlı hisseder. A, kendisine minnettarlık duyulmasını isteyen B'den, kendisine sempati göstermesini ister. Bu da A'nın yetersizlik duygusunu besler ve kendi adına sorumluluk almasını engeller.

Oyun: *"Şimdi seni yakaladım..."*
Dışarıdan görünen, Oyuncu A'nın, Oyuncu B'nin hatasını basitçe fark edip bunu ortaya koymuş olmasıdır. Psikolojik düzeyde ise, A sonunda B'yi yakalamıştır ve cezalandırmak istemektedir. Bu oyun, A'nın diğer suçları da kendi üzerinden atmasını sağlar.



DRAM ÜÇGENİ

Dram Üçgeni, Stephen Karpman tarafından geliştirilen bir modeldir. Kısa bir makalede, üç tane çok bilinen peri masalını analiz etti. Bu makalede, bir oyunun duygusal yapısını analiz etmek için ihtiyaç duyduğumuz üç rolü (veya drama olarak adlandırdığı daha karmaşık etkileşimleri - ortaya çıkardı:



Zorba: Saldırgan bir rol oynar- genellikle kendi sorunlarından kaçınmak için

Kurban: Kendisinde durumdan kurtulabilme becerisi olduğunun farkında değildir

Kurtarıcı: Diğerleriyle ilgilenir ve böylece Kurbanın kendine yardım etme yeteneğini hiçe sayarak onu güçsüzleştirir



DRAM ÜÇGENİ VE OYUN

Oyunlar, her biri üçgenin bir köşesini işgal eden iki veya daha fazla kişiyle başlar. Oyuncular, örneğin kurbandan zorba veya zorbadan kurtarıcıya doğru pozisyon değiştirmek için yarışır. Hangi rolü üstlendiğine bakılmaksızın Ebeveyn veya Çocuk halindedirler.

Oyun oynamak caziptir çünkü bir getirisi vardır; ya sorumluluktan kurtuluruz ya da kendimizi üstün hissederiz. Oyunlardan kaçınmak için Yetişkin ego halinde kalın. Neler olup bittiğine karşı tetikte olun ve kendinizi kaptırmayın. Kendinizi bir oyunun içinde bulursanız, "*bu tanıdık geliyor*" demek, döngüyü kırmanın ve Yetişkin haline dönmenin en iyi yoludur.



İŞLEMSEL ANALİZİN KULLANIM ALANLARI

Senaryo 1: Yeni atanan yönetici

Yeni bir şef, ekip lideri veya yöneticiyseniz, muhtemelen en iyi aday olarak işi aldınız: En yaşlı, en deneyimli veya en uzun süre hizmet veren kişi olmak durumunda değilsiniz. Eski meslektaşları yönetmek, özellikle de daha yaşlı veya daha fazla deneyime sahiplerse rahatsızlık verebilir.

Ancak bu durumda beden diliniz ve ses tonunuzla ortaya koyduğunuz Çocuk haline geçebilirsiniz. Bu duyguların farkına varın ve ekibinizi yönetme hakkını kendinizde görün. Yetişkin halinde kalmak için bilinçli bir çaba ortaya koyun. Eğer iş arkadaşlarınız sizinle Ebeveyn halinde konuşuyorsa, oyunlarına kapılmaktan kaçının ve yetişkin halinde kalın.





İŞLEMSEL ANALİZİN KULLANIM ALANLARI

Senaryo 2: İş devri

İşi devrettiğinizde, görevi üstlenebilecek en uygun kişiden istemek için bilinçli bir karar vermiş olursunuz. Açıkçası, bu durumda bir Yetişkin-Yetişkin işlemi gerekir. İş devrini genellikle rahatsız edici buluruz; çünkü karşı tarafa ne yapması gerektiğini söylüyormuşuz gibi hissederiz: Ebeveyn-Çocuk.
Yetişkin hali makul süreçlerden geçer ve olumlu bir motivasyon içindedir. Ne istediğinizi ve nedenini net bir şekilde açıklayarak, iş arkadaşınızın Yetişkin haline hitap edin.

Senaryo 3: Birbiri ardına bahaneler

Burada personeliniz kendisini tekrarlanan taleplerinizin kurbanı olarak görür; bunların hepsi onun için mantıksızdır. Siz de kendisi açısından zorba konumundasınız. Bu durumda, işin sorumluluğunu almak yerine, düşük performanslarını haklı çıkarabilirler.

Tahammülünüz kalmadığında, rolleri değiştirebilir ve kurtarıcınız olabilir: "*Peki, bu sefer sana yardım edeceğim.*" Şimdi kim kurban rolünde hissediyor? Bu oyuna bir isim verip, oynamayı reddederek son verin.

İŞLEMSEL ANALİZİN KULLANIM ALANLARI

Senaryo 4: İşe alım görüşmeleri

Oyun oynamak, iş görüşmelerinde her iki tarafta da yaygın olarak görülebilir.

Görüşmeci siz olduğunuzda, Yetişkin halinde kalın ve Eleştirel Ebeveyn'den uzak durun. Görüşülen kişinin korkmuş Çocuğunu sakinleştirin, konuşma şansı verin, kurtarıcı olmaktan kaçının ve Oyun oynamayı reddedin.

Görüşülen kişi olduğunuzda, Yetişkin halinde kalın ve Kurban rolünü oynamaktan kaçının. Kendi kendinize herhangi bir oyun oynamayın ("*zavallı ben*" *veya "aslında şu olmasaydı...*" gibi) ve görüşmeciniz tarafından başlatılan herhangi bir oyuna düşmeyin.





İŞLEMSEL ÇÖZÜMLEME YAKLAŞIMI NE ÖLÇÜDE YETERLİ?

İşlemsel Çözümlere (Transaksiyonel Analiz/TA), Berne'in Ebeveyn, Yetişkin, Çocuk ve Oyun gibi günlük terimleri kasıtlı olarak kullanmasından hem yararlandı hem de zarar gördü. Bu yaklaşım, meslekten olmayan çok sayıda insanın bu görüşleri öğrenmesi ve anlamasına neden oldu; tam olarak istediği şey. Aynı zamanda iki istenmeyen etkiye neden oldu. İlk olarak, Berne'in kullandığı terimlerinin TA içinde belli anlamları vardır. Kötü iletişim kurularak yürütülen bir TA, yanlış anlamalara ve aşırı basitleştirmeye yol açabilir. İkincisi, bazı psikoloji uzmanları da (Berne'nin kendi mesleği) popülaritesi ve görünüşte basitliği nedeniyle modeli küçümsedi.

TA konusu, bu kısa özet ve hatta popüler bir teknik analiz kitabının kapsayabileceğinden çok daha derindir. Kişilik, çocuk gelişimi ve psikopatoloji teorisi açısından uygulamaları vardır. Ancak yöneticiler de bunu iletişim ve işyeri dinamiklerini analiz etmek için kullanabilir.

Bu amaç açısından TA mükemmeldir ve üzerinde daha fazla çalışırsanız karşılığını verir. Özünde, bu yazarın sık sık dile getirdiği şu iddiaya entelektüel destek ve analitik bir çerçeve sağlar: Herhangi bir işyeri etkileşimini anlamak istiyorsanız, kendinize şu soruyu sorun: "*Bunlar bir çocuk bahçesinde yaşanıyor olsaydı, neler olurdu?*"

DAHA FAZLA BİLGİ



İşlemsel Çözümleme Yaklaşımı

- *TA Today: A New Introduction to Transactional Analysis*, Ian Stewart ve Vann Joines, Lifespace Publishing, 1987
- *I'm OK – You're OK*, Thomas Harris, Harper Paperbacks, 2004

Bir dizi eğitim sağlayıcısı, farklı seviyelerde TA eğitimi sunmaya yetkilidir.

İşyeri dinamikleri

Bu kitaptaki diğer iki model, İşlemsel Çözümleme Yaklaşımı anlayışı ile geliştirilmiştir ve bir kurum içinde çalışma yeteneğinizi destekler.

- **NLP İletişim Modeli**, Yetişkin-Yetişkin işlemlerinin nasıl yürütüleceği konusunda size etkili bir reçete verdiği gibi bazen diğer insanların söylediklerini neden yanlış yorumladığımızı da gösterir.
- **Güç Merkezleri**, insanların kurumlar içinde sahip oldukları farklı güç türlerini ele alır. Gücün temelindeki farklılıklar, genellikle oyunlar oynanmasına yol açar.

7 NLP İLETİŞİM MODELİ



GİRİŞ

Dünyadan aldığımız bilgileri yorumlarken, bunu kendi versiyonumuz haline getiririz ki bu gerçekte olup bitenden farklıdır. Bu durum özellikle birbirimizle iletişim kurduğumuzda geçerlidir. Her birimiz karşımızdaki kişiyi kendi inançlarımız, önyargılarımız, değerlerimiz, deneyimlerimiz ve görüşlerimiz çerçevesinde değerlendiririz.

Ancak "söylediğini düşündüğüm şey", "söylemek istediğin şey"e yeterince yakın olduğunda iletişim gerçekte etkilidir. NLP iletişim modeli, bunun nedenini anlamanıza ve iletişim kurma şeklinizi geliştirmenize yardımcı olacaktır.



7 NLP İLETİŞİM MODELİ



SORUN

"Söylemek istediğini duymuyorum: Ne söylediğini düşündüğümü duyuyorum."

Bazen herhangi bir mesajı iletmemiz bir mucize gibi görünüyor. Sizi anlamadığımdan değil, çünkü sizi çok iyi anlıyorum. Ne var ki benim anladığım ve sizin anlamamı istediğiniz şey genellikle oldukça farklı oluyor. Tabii ki, siz de beni her zaman anlamıyorsunuz.

İletişim sorunları stresli zamanlarda daha da artar. Bir yönetici olarak, bunların sık yaşanması muhtemeldir ve mesajınızı hızlı ve doğru bir şekilde iletmenizi gerektiren kritik zamanlardır. Ayrıca söylenenlerin veya yapılanların tam olarak anlaşılmasının gerekli olduğu zamanlar da vardır, örneğin:

- Performans geribildirimi sırasında zor **mesajlar**
- **Problem çözme**, mevcut sorunun doğru bir şekilde anlaşılmasını gerektirir
- **Karmaşık talimatlar**, çok daha net açıklamalar yapılmasını gerektirir
- **Çatışma** duygusal gerilimi artırır ve mesajın anlaşılmasını zorlaştırır
- **Değişim zamanları** daha fazla ve daha net iletişim gerektirir

7 NLP İLETİŞİM MODELİ

SORUN



İletişim problemini iki bileşene ayırabiliriz.

Bilgiyi alma şeklimiz - Duyularımızın sınırları ve deneyimlerimizin bize dayattığı önyargılar gibi her türlü süreç, duyduğumuzu, gördüğümüzü ve okuduğumuzu anlama becerimizi olumsuz etkileyebilir. Gerçeklikten ziyade değerlendirmelerimizi dikkate alırız ve ne kadar çok şeyin "araya girmesine" izin verirsek, verdiğimiz tepki de o ölçüde yetersiz kalır.

Bilgiyi gönderme şeklimiz - Günlük iletişim bize o kadar kolay geliyor ki, bunun gerçekte ne denli önemli bir şey olduğunu unutuyoruz. Bu nedenle sözlerimiz veya hareketlerimizin nasıl karşılanacağı konusunda giderek dikkatsiz hale geliyoruz. İletmek istediğimiz mesaj veya durum daha karmaşık olduğunda, dikkatsizliğimiz yanlış anlaşılmalara neden oluyor. Ancak beni anlamamış olduğunuz için kimi suçluyorum? Sizi suçluyorum; çünkü ne söylemek istediğim konusunda ben çok netim!

Bu sorun yaptığımız konuşmadan dolayı rahat olmadığımızda daha ağırlaşır. Ses tonumuz ve beden dilimiz, söylediklerimizle çelişen mesajlar gönderebilir. Karşımızdaki kişiler de bu çelişik mesajları fark eder.

7 NLP İLETİŞİM MODELİ



ÖZET

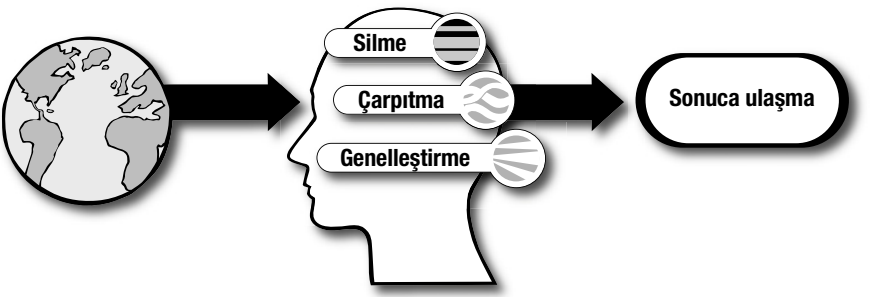
NLP İletişim Modeli, etkili iletişim hakkında bilgi birikimlerini bir araya getiren ve Nöro Linguistik Programlama veya NLP olarak adlandırdıkları sistemi kuran John Grinder ve Richard Bandler'ın çalışmalarından kaynaklanıyor. Modelleri, duyularımızın ve beynimizin dış dünyadan aldığımız bilgiyi filtrelediğini öne sürüyor. Bu durum algımızın gerçeklikten farklı olmasına neden olabilir. Söz konusu yazarlar üç tür filtreleme işlemi tanımladı:

- Silme: İlgisiz olduğunu düşündüğümüz bilgilerin kaldırılması
- Çarpıtma: Dünya hakkındaki değerlendirmelerimizi kendi anlayışımıza uyacak şekilde değiştirmek
- Genelleme: Sınırlı deneyim ile mevcut bilgiyi her duruma uyarlamak

Bu üç süreç genelde bize yardımcı da olur. Ancak yanlış zamanda, yanlış bilgiye uygulandığı zamanlarda bizi hataya sürükler.

"*İletişiminizin anlamı, aldığınız yanıttır.*" Grinder ve Bandler ayrıca, iletişim sürecinde en iyi sonuçları elde etmek için, şu varsayımda bulunmanın yardımcı olacağını savunuyor: Karşınızdaki kişi ne söylediğinizi anlamıyorsa veya yaptığı işler amaçladığınız gibi değilse, sorun sizin kurduğunuz iletişimdedir; onların anlayışsızlığında değil. Bu tutum, iletişim kurarken sorumluluk almanıza yardımcı olur.

ÖZET



Beynimizdeki filtreler, eylemlerimizi dayandırdığımız yorumu oluşturmak için aldığımız bilgileri siler, çarpıtır ve genelleştirir.

7 NLP İLETİŞİM MODELİ

ÜÇ FİLTRE



Silme

Beynimizi her saniye bize ulaşan büyük miktarda duyusal veriyle boğmamak için bilgileri sileriz. Bu gerçekte önemli bir koruma mekanizmasıdır. Ancak bazen değerli bilgileri de sileriz. Karar verirken genellikle "doğrulayıcı kanıt tuzağına" düşeriz. Bu durum, ilk inancımızı doğrulayan ve kendi inancımızla çelişen verilere karşı bizi körleştiren kanıtlar görmemize yol açar.

Çarpıtma

Dışsal bir olayı yorumladığımızda, bunu önceden var olan bilgi çerçevesine sığdırırız. Sebep, sonuç ve anlam ararız. Bazen analizimiz yanlıştır ve yanlış sonuca ulaşırız. Ayrıca bilinçli olarak bir bilgiyi rasgele tam tersi şekilde yorumlamayı da tercih edebiliriz. Bu şekilde yenilik yapar ve yeni görüşler oluştururuz.



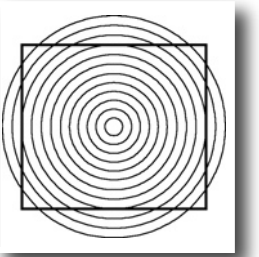
ÜÇ FİLTRE

Genelleştirme

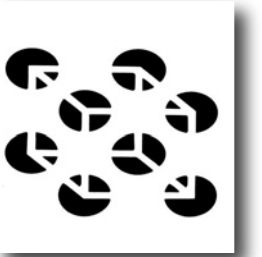
Yeni bir binayı ziyaret ettiğinizde, kapıların nasıl çalıştığını nasıl anlarsınız? Anlayamazsınız. Bunun yerine, geçmiş deneyiminizden bir genelleme yaparsınız. Bu nadiren sizi hayal kırıklığına uğratır; ancak genelleme yetersiz kanıt veya sınırlı bir bilgi kümesine dayanıyorsa, bizi genellikle önyargı olarak adlandırdığımız hatalı genellemelere götürür.



Silme



Çarpıtma



Genelleme



İLETİŞİMİNİZİN ANLAMI, ALDIĞINIZ YANITTIR

İnsanlarla olan iletişiminiz için sorumluluk almak istiyorsanız, NLP dört adımlı basit bir süreç ortaya koyuyor.

1. Almak istediğiniz sonuca karar verin: Karşınızdaki kişiden ne istiyorsunuz? Bir şey yapmasını mı yoksa bir şey düşünmesini mi?
2. İletişim kurun: Görüşlerinizi olabildiğince etkili şekilde ortaya koyun.
3. Nasıl tepki verdiğine dikkat edin: Anlıyor mı? Yanıt olarak ne yapıyor?
4. Esnek olun: İstediğiniz yanıtı alamadıysanız, farklı bir yaklaşım deneyin.



7 NLP İLETİŞİM MODELİ



UYUM

İNSANLAR KENDİLERİNE BENZEYEN İNSANLARI SEVER

İletişim uyum üzerine kuruludur. Ancak ortak bir zemin bulduğunuz zaman bir kişiyle yakınlık kurarsınız. Bu yüzden yeni tanıştığımız biriyle sohbetlere basit sorular sorarak başlar, ortak bir şey bulmayı bekleriz: "*Aa, ben de!*" Yakınlık kurmak için, müşterek deneyimlerden daha fazlası gerekir; ortak görüş, değerler veya inançlarla ilgili bir bağ da kurulmalıdır. Daha yüzeysel yollarla, karşınızdaki kişi gibi davranarak da yakınlık kurabilirsiniz: Sizinkiyle aynı adı taşıyan biriyle tanıştığınızda nasıl hissettiğinizi düşünün. Arkadaş gruplarının veya çalışma ekiplerinin benzer kıyafet kalıplarına nasıl uyduğuna dikkat edin. Sadece hareketleri takip etmek ve uygun zamanlarda başını sallamak da işe yarar.

Jestleriniz ve ses tonunuz da sizin hakkınızda çok şey anlatır. Söylediklerinizi pekiştirdikleri durumlarda, size inanabileceğimizi ortaya koyar. Buna uyum denir. Ancak jestleriniz veya sesiniz belirsizlik (uyumsuzluk) ortaya koyuyorsa, söylediklerinizden neredeyse kesin olarak şüphe duyarız.

Bir kişiyle iletişim kurduğunuzda, nasıl tepki verdiğine dikkat edin. İfadeleri, hareketi ve ses tonu, iletişiminizin ne kadar etkin olduğu hakkında size sözlerden daha fazlasını anlatır.

7 NLP İLETİŞİM MODELİ



NLP NEDİR?

NLP'nin birçok tanımı olduğu için, tek bir tanım yapmak diğer tanımlara haksızlık olacaktır. Bununla birlikte jargona girmeden kısa bir şekilde anlatacak olursak, iletişim hakkında bilgi ve araçlar bütünüdür. NLP'nin arkasında yatan temel görüşler şunlardır:

- Dili nasıl kullandığımız, nasıl düşündüğümüzü etkiler; bunun tersi de geçerlidir. Bu nedenle uygulayıcılar, insanların endişelerini giderebilmek ve değerlendirmek için NLP'yi kullanır
- Uzmanların yaptığını kopyalarsanız, onların yaptığı sonuçların aynısını alırsınız. Etkili davranışı gözlemleme, belgeleme ve yeniden üretme sürecine "modelleme" denir

NLP, iş yerleri ve kişisel gelişimden, terapötik değişime kadar birçok farklı alanda kullanılmaktadır. Yöntemi geliştirenler, ne yaptığını ve nasıl yaptığını anlamak için, sistematik olarak etkin iletişimcileri ve terapistleri inceledi. Bundan sonra da NLP büyük bir araç seti haline geldi.

Yöneticiler için değerli NLP kaynakları şunlardır: Dilin nasıl etkili bir şekilde kullanılacağını anlamak, ruh halinizi, özgüveninizi, kendinizi nasıl sunduğunuzu ve bunu nasıl yöneteceğinizi anlamak, başkalarının nasıl düşündüğüne ve motive olduğuna dair bir görüş kazanmak.



NLP NE ÖLÇÜDE YETERLİ?

NLP, "*sev*" ve "*nefret et*" tepkilerini çağrıştırır; popülaritesi zirvelerden ve diplerden geçer. Bu tür görüşlerden belki de üç faktör sorumludur:

1. NLP çok karmaşık bir jargonla sunuluyor. Gerçekten de Nöro Linguistik Programlama isim olarak, korkutucu veya baştan çıkarıcı bir zihin kontrolünü çağrıştırıyor.
2. Bazı uygulayıcılar, NLP'nin neler başarabileceği konusunda abartılı iddialarda bulunuyor.
3. Sınırlı bir araştırma tabanı vardır. NLP tekniklerinin etkinliğine dair kullanılan kanıtların çoğu anekdot niteliğindedir.



NLP NE ÖLÇÜDE YETERLİ?



Öte yandan, NLP hakkında daha fazla bilgi edinmek için üç iyi neden de bulunuyor:

1. Birçok insan modelin gerçekten işe yaradığını düşünüyor. Bu görüşler, etkili davranışların gözlemlenmesi neticesinde ortaya çıkmıştır. En iyi performans gösteren çalışanlarınızın sonuçlarını nasıl artıracağınızı anlamak için, bu model sürecini uygulayabilirsiniz.
2. NLP potansiyelimize saygı gösterir. Kişisel sorumlulukları teşvik eder ve istediğimiz değişiklikleri yapmak için ihtiyaç duyduğumuz kaynaklara hepimizin erişebileceğini iddia eder.
3. NLP açısından birçok kişinin dile getirdiği, "sadece sağduyu" olduğu eleştirisi de modelin güçlü taraflarından biri olarak görülebilir. Sağduyuyu kodlayarak, onu daha erişilebilir hale getiriyoruz.

NLP'de sizin açınızdan değer taşıyan çok fazla şey bulabilirsiniz ve hepsi bundan ibaret değil. Seçici olmaya ve her aracı kendi özelliklerine göre değerlendirmeye hazırsanız, NLP güçlü bir kaynaktır.

DAHA FAZLA BİLGİ



Nöro Linguistik Programlama

- *NLP at Work: The Difference that Makes a Difference in Business,* Sue Knight, Nicholas Brealey Publishing Ltd, 2002
- *NLP: Workbook: A Practical Guide to Achieving the Results You Want,* Joseph O'Connor, Thorsons, 2001

Birçok eğitim sağlayıcısı, deneme seanslarından, Uygulayıcı ve Usta Uygulayıcı'ya kadar farklı seviyelerde NLP eğitimi vermektedir.

İşyeri dinamikleri

NLP, kurumsal davranışların çoğunda görülebilir. Bu kitaptaki modellerden üçü NLP'deki temel görüşle etkileşim halindedir:

- NLP gibi, **İşlemsel Çözümleme Yaklaşımı** da terapötik bir yaklaşıma dayanıyor. Dinleyicinin Ego Halini, NLP'nin üç filtresinin etkileri üzerinden yorumlayabilirsiniz.
- Vroom'un **Beklenti Teorisi**, NLP'nin motive olup olmamaya karar vermek için bir "strateji" olarak tanımladığı şeye çok benzer.
- Boyd'un **OODA Döngüsü**, NLP'nin etkili iletişim reçetesine çok benzer; gerçekte, planla-yap-gözden geçir döngüsündeki her bir varyant.

8 GÜÇ MERKEZLİ MODEL



GİRİŞ

Bazen diğer insanlar olmasaydı çalışma hayatı daha kolay olurdu gibi geliyor mu? Zaman zaman, çoğumuz kendimizi başkalarının yapmamızı istediği şeyi yaparken bulduk; kendi yapmak istediğimiz şeyi değil. Nedeni basit: Güç.

Güç merkezleri, gücün kaynaklarıdır. Bu terim, 1959'da John RP French ve Bertram Raven adlı iki psikolog tarafından tanıtıldı.



8 GÜÇ MERKEZLİ MODEL



SORUN

Güç, ne istediğine bakılmaksızın, başkalarının istediğinizi yapmasını sağlama yeteneğidir. Bir yönetici olarak, çevrenizdeki birçok insan üzerinde güce sahip olursunuz ve başkaları da sizin üzerinizde güce sahip olur. Bizi sık sık şaşırtan şey, bazı insanların, onlardan beklemediğimiz halde, bizim üzerimizde güce sahip gibi görünmesidir.

İş yerinde işleri yürütmek istiyorsanız, iş arkadaşlarınızın, müşterilerinizin, tedarikçilerinizin, rakiplerinizin ve iş ortaklarınızın sahip olduğu çeşitli güç merkezleri arasında yolunuzu bulabilmeniz gerekiyor.

- İhtiyacınız olan şeyleri yapabiliyor musunuz?
- İhtiyacınız olanı şeyleri başkalarının yapmasını sağlayabiliyor musunuz?
- Sorunlu konuları aşabiliyor musunuz?
- Başkalarının emrinde ve altında olmaktan kaçınabiliyor musunuz?

8 GÜÇ MERKEZLİ MODEL



SORUN

"*Kurum kişilerin uyum göstermesini nasıl sağlar?*" Amitai Etzioni bu soruyu ele aldı ve her biri farklı türde güce sahip olan üç tür organizasyon olduğu sonucuna vardı.

Zorlayıcı Güç: Fiziksel güç veya kısıtlama kullanarak uyum gösterilmesini sağlayan kurumlar. Zorlayıcı kurumlar, üyelerini kendilerinden yabancılaştırır. Örnekler arasında nezarethaneler yer alır.

Faydacı Güç: Ödül vererek/vermeyerek uyum gösterilmesini sağlayan kurumlar. "Ücretli" veya "hesaplı" kurumlar olarak da adlandırılır; üyeleri, "Benim ne çıkarım olacak?" sorusunu sorarak, kendilerini ödüllere adamıştır. Bu tür işletmeler faydacı olma eğilimindedir.

Normatif Güç: Paylaşılan inanç veya değerlere inanılması yoluyla uyum gösterilmesini sağlayan kurumlar. Bu tür organizasyonlar, kurumun uyum gösterilmesini beklemeye hakkı olduğuna inanan üyelerin taahhüdüyle ortaya çıkar. Gönüllülük esasına dayalı kurumlar ve dinler buna örnek olsa da birçok işletme de bunu ortak değerlere hitap ederek yaratmaya çalışır.

Bu model bize kurumlardaki kişilerin uyumu ne şekilde güvence altına aldığını anlatmaz.



ÖZET

John French ve Bertram Raven, insanların sahip olduğu güç kaynaklarını tanımladı ve "sosyal güç merkezleri" olarak adlandırdıkları beş kategori listeledi. "Sosyal" kelimesi, gücün, sahibi ile kendisine bağımlı olan kişi arasındaki ilişki nedeniyle var olduğunu açıklamak için kullanılıyor. Bu yaklaşım, gücün kurum (Etzioni'nin ima ettiği gibi) veya kişiler arasında paylaşılmış olduğu yönündeki diğer görüşlere aykırıdır.

İlk beş tür, sahibinin elinde bulunan kaynaklardan türetilir:
1. **Meşru Güç** - pozisyondaki kıdeme dayalıdır.
2. **Ödül Gücü** - belli teşvikler sunma yeteneğine dayalıdır.
3. **Zorlayıcı Güç** - yaptırım uygulama yeteneğine dayalıdır.
4. **Uzman Gücü** - beceri ve uzmanlığa dayalıdır.
5. **Referans Gücü** - kişisel özelliklere dayalıdır; karizma.

Daha sonra, iki unsur daha eklediler:
6. **Bilgi Gücü** - erişebileceğiniz bilgiye dayalıdır.
7. **Bağlantı Gücü** - erişebileceğiniz kişilere dayalıdır.



ÖZET

Güçleri iki gruba ayırabiliriz: Statümüzden kaynaklanan konumsal güç ve kendi elde ettiğimiz kişisel güç.

French ve Raven'ın orijinal beş güç merkezi, kendisi ve diğer yazarlar tarafından artırılmıştır. En kullanışlı eklenti Kaynak Gücü'dür.

Konumsal Güç



Meşru Güç
Patron



Ödül Gücü
Rüşvet



Zorlayıcı Güç
Tank namlusu



Kaynak Gücü
Erişim üzerinde kontrol

Kişisel Güç



Referans Gücü
Seni sevdim



Uzman Gücü
Özel yetenekler



Bilgi Gücü
Bildikleriniz



Bağlantı Gücü
... ve kimleri tanıdığınız

8 GÜÇ MERKEZLİ MODEL



KONUMSAL GÜÇ

STATÜDEN KAYNAKLANIR



Meşru güç, hiyerarşik güç olarak da adlandırılır; hiyerarşideki yerinizden gelir ve diğerlerinin kıdemine saygı gösterme isteğine bağlıdır. Rolünüze bağlı olarak, otokratik kurumlarda ve bir krizle uğraşırken son derece etkilidir.



Ödül gücü, performansı ödüllendirmek ve güvence altına almak için belli teşvikler sunma yeteneğinizden gelir. Etkili olacak ödüllerin niteliği birçok motivasyon teorisinin konusudur. Ödüllerin maddi olması gerekmez; tanınma ve övgü de genellikle çok değerlidir.



Zorlayıcı güç, inandırıcı ceza tehditlerinde bulunma yeteneğinizden gelen, ödül gücünün kötü ikizidir. Korkuya dayalı motivasyon genellikle başarılı olsa da üyelerin başka seçeneklere sahip olduğu kurumlarda sürdürülebilir değildir.



Kaynak gücü, kaynakları vermek veya alıkoymak; ödül veya zorlayıcı güç olarak görülebilir, ancak listeye yapılan bu ekleme, nispeten düşük statülü yöneticilerin, değerli bir kaynak üzerindeki "bekçi" rolünden dolayı nasıl bir güç elde ettiğini açıklıyor.



KİŞİSEL GÜÇ

KENDİNİZE YAPTIĞINIZ YATIRIMDAN GELİR



Referans gücü, gerçek kişisel güçtür. Genellikle karizma olarak adlandırılır, insanların sizi nasıl gördüğüyle ilgilidir: Dürüstlüğünüz, kişiliğiniz, karakteriniz, seviliyor olmanız ve başkalarıyla olan uyumunuz. Kimsenin sizden alamayacağı tek güç merkezi olduğu için yatırım yapmaya değer.



Uzmanlık gücü, çalışma, uygulama ve deneyimden edindiğiniz uzmanlıktan gelir. Bu gücün kontrolü sizdedir, ancak onu güncel tutmak için sürekli yatırım yapmanız gerekir.



Bilgi gücü, sahip olduğunuz veya erişebileceğiniz bilgilerden gelir. Bu güç bir tür kaynak gücü olarak görülebilir, ancak günümüzde ekonominin birçok sektöründe, "bilgi işçileri" bilgiye kendileri erişir: Kaynaklar üzerindeki güç ise kurum tarafından verilir.



Bağlantı gücü, tanıdığınız insanlar ve ilişki ağınızı iyi bir etki yaratacak şekilde kullanma yeteneğinizden gelir. Başkalarını etkilemek için güçlerini olumlu (uzmanlık, bilgi) veya olumsuz (zorlama) kullanabilirsiniz.

8 GÜÇ MERKEZLİ MODEL

LİDERLİK VE GÜÇ

Liderlik ve güç arasında kuvvetli bir bağlantı vardır ve liderlik teorilerinin birçoğu güç teorileri olarak ele alınabilir; gösterdiğiniz liderlik neticede hangi güç temellerine dayandığınıza bağlıdır. Etkili liderler genellikle ihtiyaca göre farklı zamanlarda farklı güç temelleri üzerinde hareket eder.

En basit haliyle, uyum sağlanması için gücü kullanma şekliniz uygun veya uygunsuz olabilir. Gücün uygun kullanımı etkileme olarak nitelendirilebilirken, uygunsuz kullanım zorbalık olarak tanımlanabilir.



Etzioni, göreli miktardaki konumsal ve kişisel gücün liderlik rolünüzü nasıl belirlediğini açıkladı.

GÜÇ MERKEZLİ MODEL NE ÖLÇÜDE YETERLİ?



Gücün temelleri, gücü alt bölümlere ayırmak için bir yol ortaya koyuyor. Gerçek dünya karmaşıktır ve birden fazla güç merkezi kullanırız. Muhtemelen elimizdeki farklı kaynaklara göre sonsuz bir sayı tanımlayabiliriz. Model, kurumlarda gücün nasıl çalıştığına dair bize fikir veriyor. İnsanların güç merkezlerini araştırmak; kendileri ile başa çıkmak için makul ve saygılı yollar bulmanıza yardımcı olur. Bu modelde güç, bağımlılık gerektirir. Karşılıklı bağımlılıkları bularak, iş arkadaşlarınız ve destekçileriyle, hatta müşterileriniz ve tedarikçilerinizle olan ilişkilerinizdeki gücü dengeleyebilirsiniz.

"Ortaklık çalışması" bu şekilde işler. Bazen neden bozulduğunu da görebiliriz. Bazı kurumlar, sizin üzerinizdeki güçlerini dikkate alarak, ortaklık çalışmasının değerini son derece benimser. Kendilerine bu gücü vermediğinizde ise, zorbalık gibi hissettiren uygun olmayan yöntemlere başvurur.

Güç merkezlerinin göreli önemi değişiyor. Bazıları konumsal gücün gücünün azaldığını iddia ediyor. İnternetin sağladığı hazır erişim nedeniyle bilgi gücü de azalıyor.



DAHA FAZLA BİLGİ

Gücün merkezleri ile ilgili literatür tekniktir ve sosyoloji metinleri ve dergilerinde yer alır. Bu konuyu iyi bir şekilde ele alan iyi bir genel kitap şudur:

- *Organizational Behaviour: An Introductory Text*, Andrzej Huczynski ve David Buchanan, Financial Times/Prentice Hall, 2006

Bu cep kitabındaki bağlantılar

Her güç merkezi diğer yönetim alanlarına bağlanır; örneğin, etki ve dönüşümcü liderlik konularına atıfta bulunan güç, motivasyona zorlayıcı ve ödüllendirici güç. Bu kitaptaki doğrudan bağlantılar:

- Potansiyel bir ödülün insanların motivasyonu üzerindeki etkisini ölçmenize yardımcı olan **Vroom**'un Beklenti Teorisi.
- McClelland'ın **Üç İhtiyacı** - çünkü üç ihtiyacımızdan biri güç ihtiyacıdır.
- Adair'in **Eylem Odaklı Liderliği** ve Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu, bir dizi güç temeli üzerinde başkalarının performansını nasıl etkileyebileceğinize odaklanır.
- Berne'nin **İşlemsel Çözümleme Yaklaşımı**, duygusal güç temellerini ve bunların sonucunda oynadığımız oyunları anlamanıza yardımcı olur.



İŞYERİNDE ETKİLİ OLMAK

9 Acil ve Önemli

10 OODA Döngüsü

GİRİŞ



İş yerinde etkili olmanıza yardımcı olacak iki model, zamanınızı nasıl planlayacağınız ve hızla değişen olaylarla nasıl başa çıkacağınızla ilgilidir. Birlikte güçlü bir kaynak oluştururlar:

Adım 1: Önemli olanı sadece Acil olandan ayırt ederek zamanınızı nasıl etkili bir şekilde kullanacağınızı planlayın.

Adım 2: Değişim yaşandığını kabul edin! Gerçek dünya planınıza anlayış göstermez. Başarılı olmak için esnek olmanız gerekiyor ve Boyd'un OODA Döngüsü en esnek davranış modelini ortaya koyuyor.



9 ACİL VE ÖNEMLİ

SORUN



"Çoğu acil şey önemli değildir ve önemli olan çoğu şey acil değildir."
Dwight D. Eisenhower'a atfedilir

Hiç bütün gününüzü çok çalışarak geçirip, istediğinizi elde edemediğiniz için gün sonunda kendinizi keyifsiz halde bulduğunuz oldu mu? Tabii ki oldu. Zamandan en iyi şekilde yararlanmak, hepimizin her zaman karşılaştığı bir sorundur.

Zaman yönetimi üç soruna indirgenebilir:
1. Ne yapacağını seçmek
2. Ne zaman yapılacağını seçmek
3. Uygun zamanda halletmek

Çoğu kişi için, zaman yönetimiyle ilgili sorun bir numara ile başlar. Yapmak zorunda olduğunu düşündüğü işler karşısında kendini bunalmış hisseder. Ne yapacağını seçmek üç soruya bölünebilir:

1. Bu bir "*yapmayı istemek*" mi, "*yapmalı*" mı, yoksa "*yapılması gereken*" mi?
2. Başka biri yapsa ne olur?
3. Yapılmazsa ne olur?

9 ACİL VE ÖNEMLİ

SORUN



Neden sadece çok azımız zaman yönetiminde iyi olabiliyor? Birincisi, bize öğretilmedi. Çocuklukta insanlar zamanımızı bizim için yönetir: Okuldan ayrıldığımızda, bu işi kendimizin çözmesi beklenir. İkincisi, bizim için önemli değildir; gerçekten önemli olana kadar. Zaman baskısı azken bunu nasıl yapacağımızı öğrenmiyoruz. Zaman baskısı ağırken de ne yapacağımızı bilemez hale geliyoruz ve bizi hazırlıksız yakalıyor gibi görünüyor.

Belki de anı yaşayan birisiniz. Şu anda yaptığınız her neyse o kadar sürükleyici ki bir sonraki toplantınız, bir sonraki göreviniz, hatta bir sonraki beş dakikanızı bile düşünmüyorsunuz.. Mihaly Csikszentmihalyi'nin "akış durumu" olarak tanımladığı duruma girmek size kolay geliyor. Hepimiz "akışa" kapılabiliriz ve bu büyüleyicidir çünkü en mutlu olduğumuz zamanlar bunlar olur. Gerçekte zamanınızı yönetmek aslında mutluluğunuzu yönetmekle ilgilidir.

Bunu doğru yapmanın faydaları çok büyüktür:

- Önemli olan işlerden daha fazlasını başarabilirsiniz
- İş bitirici biri olmanın ödüllerini alabilirsiniz
- Süreçte yaptıklarınızın keyfini çıkarabilirsiniz

9 ACİL VE ÖNEMLİ



ÖZET

Başkan Eisenhower, acil olan konular ile önemli olan konular arasında açıkça ayrım yapan ilk kişiydi. Çoğu durumda ya biri ya da diğerinin mevcut olduğunu öne sürdü.

Yazar Stephen Covey, bu görüşü, son derece etkili insanlarla ilgili yedi alışkanlığın üçüncüsünün merkezine koydu: "Her şey önem sırasına göre." Etkili insanların, önemli olan ancak acil olmayan konulara öncelik verdiğini savundu.

Acil ve önemli görevler dikkatimizi çeker ve en yüksek önceliğe sahiptir. Öne çıktıklarında, kontrolden çıkmış hissetmeye başlarız.

Acil ama önemli olmayan görevler, başarı tatmini olmadan meşguliyete yol açan kesintiler, dikkat dağıtıcı şeyler ve diğer insanların öncelikleridir; sizi bir süreliğine doyuran, ancak uzun süre tatmin etmeyen ucuz bir hamburger gibi.

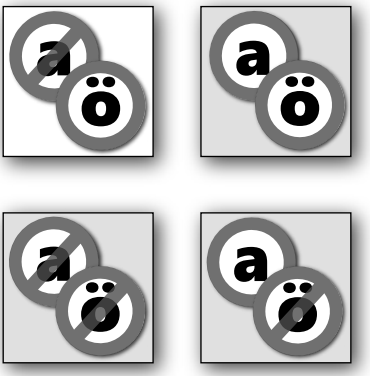
Acil olmayan ve önemli olmayan görevler zaman kaybıdır. Değerli çabanın yerini alan ve üretken zamanınızdan çalan önemsiz faaliyetlerdir.

Acil olmayan ama önemli görevler, çabanızın karşılığını en iyi şekilde verir. Gelecekteki başarınıza yapılan yatırımdır. Önemli görevleri acil hale gelmeden önceliklendirmenize olanak tanır. Burada kontrol sizde olduğu için, kaliteli zamanınızda odaklanacağınız yer burasıdır.

9 ACİL VE ÖNEMLİ



ÖZET



"Önemli"
Büyük önem taşıyan; büyük bir etki yaratan

"Acil"
Acil müdahale gerektiren

Aciliyet ve önemin dört bileşiminin her birinin kendine has özellikleri vardır.
Zamanınız üzerinde kontrol sahibi olmanızı sağlayan, önemli ancak acil olmayan görevlerdir.

9 ACİL VE ÖNEMLİ

DÖRT ÇEYREK





Acil ve önemli - Müşterinin şu anda ihtiyacı olduğu veya son teslim tarihine yaklaştığımız için yapılması gereken şeyler. Bunlar kriz gibi hissettiriyor ve birçok insan bunu odaklanılması gereken alan olarak tanımlasa da öyle değil. Bu çeyrekte stres ve nihayetinde tükenmişlik yatıyor. İşin sırrı başka bir yerde yatıyor.



Acil ama önemli değil - Sürekli kesintiler ve bitmek bilmeyen toplantılar acil olsa da gerçekte ne kadar önem taşıyor? Başkası için önemli olabilse de daha sık "*hayır*" demeniz gerekiyor; aksi takdirde, fırtınadaki bir sandal gibi kontrolden çıkmış hissedersiniz. Ayrım *gözetmeksizin* "evet" dediğiniz için herhangi bir ödül de almazsınız.



Acil değil ve önemli değil - Anlamlı faaliyetlerden uzaklaştıran önemsiz zaman israfları, ne önemli ne de acildir. Hiçbir şey satın almadığınız o hediye kataloğunun bir önemi yoktur; şimdi bakmazsanız, önümüzdeki hafta hâlâ masada duruyor olacak. Sadece boşa harcayacak zamanınız olduğunda zaman harcayın; aksini yapmak sorumsuzluktur ve kendinizi kötü hissetmenize neden olur.

9 ACİL VE ÖNEMLİ

DÖRT ÇEYREK





Acil değil ama önemli - Burada gerçek ilerleme kaydedebilirsiniz. Bu çeyrekte geleceğe yatırım yapıyorsunuz. Görevlerin şimdi yapılması için çok düşük baskı olsa da sonuçları kalıcı olacaktır.

Planlama, hazırlık yapma, sistem veya süreçlerin tamamlanması acil değildir ve bekleyebilir. Ancak bunlara zaman ayırdığınızda, kendinizi gelecekteki başarınıza hazırlarsınız. Aynı şekilde, bir müşteri veya meslektaş ile güçlü bir iş ilişkisi kurmak, şimdi değil, gelecekte size yardımcı olacak bir faaliyettir. Okumak ve düşünmek dahi bu kategoriye girer. Belki de en şaşırtıcı olanı, dinlenmek, rahatlamak ve zevk aldığınız şeyleri yapmak da öyle. Pilinizi şarj etmek, sizi yarına hazırlamak için kendinize yaptığınız bir yatırımdır.

Önemli şeyler için kendinize zaman ayırmak amacıyla önemsiz olanlara **hayır demeyi** öğrenmelisiniz. Acil olmadıkları halde önemli faaliyetlere odaklandığınızda, gelecekte acil hale gelmeleri durumunda, olaylar tarafından kontrol edilmek yerine olayların kontrolünü siz almış olursunuz. Sonuç olarak, dengeli bir iş yükünüz olur ve gerçek bir üretkenlik hissedersiniz.

9 ACİL VE ÖNEMLİ

HER ŞEY ÖNEM SIRASINA GÖRE



Covey'in *Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı* kitabında, "*her şey önem sırasına göre*" onun üçüncü alışkanlığıdır. Zamanı yönetmek için yapabileceğimiz çok az şey varken, kendimizi yönetmek için yapabileceğimiz çok şey olduğunu belirtiyor. Her şeyi ilk sıraya koymak, hayattaki uzun vadeli amacınızı geliştiren faaliyetlere yatırım yapmakla ilgilidir. Amacınızı biliyorsanız, hedefler belirleyebilirsiniz. Bu nedenle önemli faaliyetler, sizi hedeflerinize ulaştırmaya ve kendiniz için seçtiğiniz rollerde başarılı olmaya götüren faaliyetlerdir.

"Önemli olan programınızdaki konulara öncelik vermek değil, önceliklerinizi planlamaktır."
Stephen R. Covey

Covey, daha sonraki kitabı olan, *Herşey Önem Sırasına Göre*'de, şirketlerin dört çeyreğin her birinde harcadıkları yönetim süresi miktarına ilişkin araştırmalardan bahsediyor. Tipik kurumlar, zamanın yaklaşık %15'ini "acil olmayan ama önemli görevlere" harcıyor. Bununla birlikte, çalışmadaki en yüksek performans gösteren kurumlar, zamanın %65 ila %80'ini burada geçiriyor. Bu fark da büyük ölçüde, tipik kurumların zamanlarının %50 ila %60'ını harcadığı, ancak en iyilerin yalnızca %15'ini harcadığı, acil ancak önemli olmayan çeyrekten kazanılan zamandır. Bu kurumlarda insanlar nasıl **hayır diyeceğini** net bir şekilde biliyor ve bunu güven içinde yapabiliyor.

9 ACİL VE ÖNEMLİ

PRATİK ZAMAN YÖNETİMİ



Acil ve önemli arasındaki ayrım, ne zaman yapılacağı veya zamanında nasıl tamamlanacağı olmasa da ne yapacağınızı belirlemenize yardımcı olur. Neyi başarmak istediğinizi anlayarak, "*ne istiyorum*" sorusuna cevap veren net hedefler belirleyebilirsiniz.

Hayatta **yapmamız gereken** şeylere odaklanma eğilimindeyiz. Bununla birlikte buradaki sorumluluk duygusu bu tür işlerden nadiren zevk aldığımızı gösteriyor. Yapmamız gereken şeyleri yapmadığımız için kendimizi suçlu hissetme eğilimindeyiz; kesinlikle yapmak istemiyoruz ve bir *zorunluluk* olmadığı için de erteliyoruz. İşten keyif almak için, keyif aldığımız işlere odaklanmak gerekir. Yapmanız gerekenleri, yapmak istediklerinizle ilişkilendirebilirseniz, ertelemez veya düş kırıklığı yaşamazsınız. Yapmanız gereken şeyleri bıraktığınızda, onları yapmak zorunda olmadığınızı ya da yapmak istemediğinizi bildiğinizde, artık yükünü de hissetmezsiniz.

Acil-önemli matrisi kullanmak için mükemmel bir yol, tabloyu büyük bir grafik veya beyaz tahta üzerine çizmektir. Tüm "yapılacaklar"ınızı yapışkan notlara koyun ve ait oldukları yere yerleştirin. Bu şekilde acil ama önemli olmayan görevleri bir perspektife oturtabilirsiniz. Sonrasında da acil ve önemli görevlerinizi tamamlayabilir ve acil olmayan, ancak gelecekte önemli görevlere öncelik vermek için zaman bulabilirsiniz.



ACİL VE ÖNEMLİ NE ÖLÇÜDE YETERLİ?

Bu model, zaman yönetimi sorunlarınızı hiçbir zaman tek başına çözmez. İşlerin nasıl yapılacağını, hatta hangi işe ne kadar zaman ayrılacağını ele almaz. Ancak faydası, sizi **ne** yapmanız gerektiğine ve bir dereceye kadar da neden yapacağınıza odaklamaktır. Aşağıdakiler gibi diğer zaman yönetimi araçları ve modelleriyle tamamen uyumludur:

- 4Y: Yap, yetkilendir, yarına bırak, yapma
- En önemli görevlerinizin en verimli zamanlarınızda yapılması
- Görev listeleri, önceliklendirme ve sıralama

Acil olmayan ama önemli olan kilit çeyrek bazen yanlış anlaşılır ve rahatına düşkünlük olarak görülür. Acil ve önemli olan şeylerin değeri daha açık bir şekilde görüldüğü için, acil olmayan görevleri erteleyemez miyiz? Acil olmayan ama önemli çeyreği, çoğu zaman acil ve önemli çeyreğindeki aynı görevleri ele alır; ancak bu görevleri acil hale gelmeden **önce** yapar.

Bu basit ama çok güçlü bir model. Hepimiz daha üretken olmak istiyoruz. Eisenhower'ın görüşü, sürekli bir meşguliyet içinde olmakla kendimizi üretken hissedemeyeceğimizi ortaya koyuyor. Ancak acil olan yerine önemli olana odaklandığımızda, daha fazlasını başarırız.

DAHA FAZLA BİLGİ



Zaman yönetimi ve kişisel etkinlik

- *The Seven Habits of Highly Effective People,* Stephen R. Covey, Simon & Schuster Ltd, 2004
- *First Things First,* Stephen R. Covey, A. Roger Merrill & Rebecca R. Merrill, Simon & Schuster Ltd, 1999
- *The Time Management Pocketbook,* Ian Fleming, Management Pocketbooks, 2003

Bu cep kitabında daha fazlası

İşinizi devretmek, zaman yönetiminin önemli bir bileşenidir. Tannenbaum ve Schmidt Liderlik Doğrusu, etkili bir şekilde yetki vermenize yardımcı olur. Planınız yakında güncelliğini yitirecektir. Bir sonraki bölüm, gerçekte neler olup bittiğine ve dolayısıyla gerçekten neyin önemli olduğuna odaklanmanızı sağlamak için Boyd'un OODA Döngüsü'nü tanıtıyor.

10 OODA DÖNGÜSÜ



SORUN

Hızla değişen olaylarla nasıl başa çıkabilir, bir adım öne geçip sonuçları nasıl etkileyebilirsiniz? Bunlar, aşağıdakiler de dahil olmak üzere, herhangi bir ortamda başarılı olmak için gereken temel sorulardır:

- Başka bir kişi veya gruba karşı yarışmak
- Başka bir kurumla müzakere etmek
- Bir çatışma durumunda- katılımcı veya arabulucu olarak
- Kişisel zorlukların üstesinden gelmek için mücadele etmek
- Değişimi uygulamak veya belirsizliği yönetmek
- Deneyimlerden öğrenmek ve gelecekte daha başarılı olmak

Gerçekten de bu kadar geniş bir yelpazeyle başa çıkabilecek tek bir model geliştirmeye çalışan cesur bir model kurucu olurdu. Böyle bir model var olsaydı da iyi bilinmemesi şaşırtıcı olurdu. Ve yine de ...



10 OODA DÖNGÜSÜ



ÖZET

John Boyd'un OODA Döngüsü, değişen bir ortamda karar vermek için dört adımlı bir döngüdür. Modelin gücü, Boyd'un gözleminden geliyor: Döngünün çevresinde dönüş hızınızı artırdığınızda, durumun kontrolünü giderek daha fazla ele geçirirsiniz. Dört adım şunlar:

Gözlem (observation) - Dış dünyadan bilgi toplamak için tüm duyularınız ve kaynaklarınızı kullanın.

Oryantasyon (orientation) - Analiz ve sezgisel yanıtların bir bileşimi ile bu bilgilerinin size ne söylediğini anlayın.

Karar (decision) - Duruma tepki olarak ne yapacağınıza karar verin.

Eylem (action) - Düşüncenizi test etmek için harekete geçin.

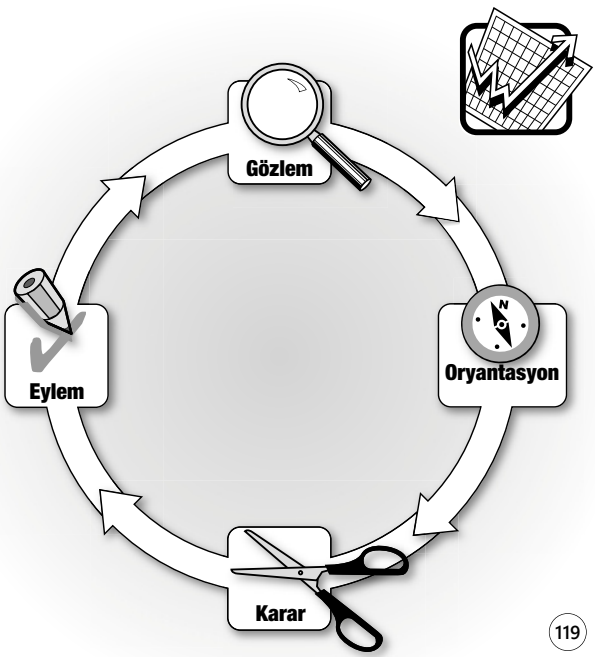
Ardından eyleminizin sonucunu gözlemleyin, öğrendiklerinizi gözden geçirin, yeni bir karar oluşturun ve harekete geçin. Boyd, bu döngüde yeterince hızlı hareket ederseniz, durumu kontrol edeceğinize inanıyordu.

10 OODA DÖNGÜSÜ

ÖZET

En basit haliyle Boyd'un OODA Döngüsü.

Boyd daha sonra modeline açıklık getirdi. Bir Gözlem sonrası verilen sezgisel bir tepki, bilinçli bir Karara ihtiyaç duymadan doğrudan Oryantasyondan Eyleme gidebilir. Ayrıca, Oryantasyon ve Karar adımlarının, Gözlem eylemini etkileyebileceğini belirtti.





MODELİN KULLANIM ALANLARI

Müzakere - Esneklik burada başarı için çok önemli bir unsurdur. Karşı tarafın taktiklerinin ortaya çıkardığı bir fırsata karşı tetikte olun ve bunun sizin için ne anlama gelebileceğini hızlı bir şekilde değerlendirin. Kararınızı verip hareket ettikten sonra, diğer kişinin nasıl tepki verdiğini gözlemleyin.

Zaman yönetimi - Zamanınızı anlık olarak en iyi nasıl kullanabilirsiniz. OODA Döngüsü, sabit bir planın sizi hayal kırıklığına uğratacağını savunuyor. Özellikle de hızlı hareket eden bir operasyonel ortamda, hemen işe koyulma ve ortaya çıkan önceliklere dayalı olarak sürekli yeniden önceliklendirme yapılması, statik bir program veya "yapılacaklar" listesinden çok daha iyi bir yaklaşımdır.

Proje yönetimi - Hiçbir proje planı gerçek dünya ile ilk temasta başarı sağlamaz. Uygulamaya başlar başlamaz planınız güncelliğini yitirir. Bu nedenle, neler olup bittiğini izleyin, kaynaklarınız ve hedeflerinizi nasıl etkilediğini değerlendirin ve ardından kararlı bir şekilde hareket edin. Bu "izleme ve kontrol döngüsü", proje teslim tarihi açısından hayati bir öneme sahiptir.

Çatışma yönetimi - Çatışma çok hızlı bir şekilde kontrolden çıkabilir. Ruh halindeki ince değişimlere karşı sürekli tetikteyseniz ve buna uygun şekilde hareket ederseniz çatışmayı kolayca önleyebilirsiniz. Bir çatışma içindeyseniz ve kazanmak istiyorsanız da OODA Döngüsü size üstünlük verebilir; yıkıcı eylem için bir çerçeve sağlar.



ORYANTASYON: OODA DÖNGÜSÜ'NÜN MERKEZİ

Döngüdeki oryantasyon adımı, yeni bilgileri geçmiş deneyimlerle birleştirdiğiniz; geçmişiniz, deneyimleriniz ve bilginizin, bir sonraki adım için seçenekler geliştirmek üzere bilinçli analizlerle çalıştığı yerdir.

Boyd, oryantasyon adımında geçmiş deneyimin önemini vurguladı ve bunu etkilerin dinamik bir etkileşimi olarak gösterdi. Bu etkiler, gözlemlerimiz hakkındaki yorumumuzu filtreler. Bu da sadece kararlarımızı ve eylemlerimizi değil, aynı zamanda gözlemlerimizi de etkiler. Yorumumuzdaki kısıtlamalar, dış dünyayı önyargılı bir şekilde gözlememizi sağlar. Bu kitabın daha önceki bölümlerinde yer alan NLP İletişim Modeli'ne geri dönmek isteyebilirsiniz.

"Oryantasyon ... Gözlemleme, karar verme ve hareket etme şeklimizi belirlediği için, OODA Döngüsü'nün en önemli parçasıdır."

Albay John Boyd

10 OODA DÖNGÜSÜ

DÜŞÜN, SONRA KARAR VER



Yukarıdaki başlık Rudolph Giuliani'nin *Leadership* (Liderlik) adlı kitabında bir bölüm başlığıdır. Bu bölümde oryantasyon adımını şu şekilde ele alıyor: "*Mecbur kalmadıkça asla kararımı vermem. Önemli bir kararla karşı karşıya kaldığımda, her zaman bunu yapmadan önce her alternatifin nasıl sonuçlanacağını değerlendiririm.*" Timothy Gallwey, *The Inner Game of Work* adlı kitabında, STOP Aleti'nin "tüm araçların aracı" olduğunu savunuyor. Bu bize OODA Döngüsü'nün oryantasyon adımı için bir süreç ortaya koyuyor.

Sakin olun Bir adım geride durun ve duygusal olarak kendinizi durumdan ayrı tutun

Tasavvur edin Gözleminizden elde edilebilecek olası tüm değerlendirme ve yanıtları gözden geçirin

Organize olun Düşüncenizi netleştirin

Planı uygulayın



Boyd, kararınızı ne kadar hızlı verirseniz, o kadar fazla kontrole sahip olacağınızı söylüyor. Giuliani, "*Liderlerin karar almak için mümkün olduğunca çok zaman ayırması gerekse de karar alma süreci hemen başlamalıdır*" diyor. Boyd daha da ileri giderek, hızlı değişen koşullarda, %80 bilgi ve bilgilendirilmiş sezgiye dayalı alınmış bir kararın, tüm bilgileri ve kapsamlı bir analizi beklemekten daha iyi olacağını iddia ediyor.

OODA DÖNGÜSÜ'NÜN KÖKENLERİ



Albay John Boyd, Kore Savaşı sırasında ABD Hava Kuvvetleri'nde savaş pilotuydu. "40 saniye Boyd" lakaplı, düşman uçaklarının arkasına geçerek havada it dalaşlarını kazanma konusunda nadir bir yeteneğe sahipti. Savaştan sonra, deneyimi ve yaptığı okumalar, kendisini bir nesil askeri düşünürü etkileyen ve son derece saygı duyulan bir askeri teorisyen haline getirdi.

Boyd, askeri taktik ve stratejiyi tanımlamak için OODA Döngüsü'nü ortaya koydu. Temel argümanı, OODA Döngüsü'nde düşmanınızdan daha hızlı dolaşabilirseniz, onun karar döngüsüne gireceğinizdi. Bu yaklaşım kontrolü size verir ve savaş sizin açınızdan ağır çekimde yapılıyormuş gibi hissettirir.

OODA Döngüsü'nün çok bilinmemesinin nedeni muhtemelen bu olabilir. Ayrıca, Boyd askeri izleyicilerle konuşurken, düşüncesini daha geniş kitlelere tanıtmadı ve hiçbir yazı yayınlamadı. Joseph Bower ve Thomas Hout gibi iş düşünürleri, Toyota ve Honda gibi şirketlerin rekabetçi performansını analiz ederken, OODA Döngüsü'nün hızlı döngü sürelerinin rekabetçi başarıya yol açtığını ve değerli bir model olduğunu anladılar.



OODA DÖNGÜSÜ NE ÖLÇÜDE YETERLİ?

OODA Döngüsü'ne yönelik makul bir eleştiri, Boyd'un bunu dile getirdiği zaman yeni olmadığı ve halihazırda çok sayıda benzer modele sahip olduğumuzdur. İşte birkaçı:

- Kalite kontrolde **Shewhart Döngüsü** (Deming Döngüsü olarak da bilinir): Planla-Yap-Kontrol Et-Önlem Al ve ilham verdiği Altı Sigma yöntemleri
- **Öğrenmede Kolb Döngüsü**: Somut Deneyim-Gözlem ve Düşünme-Soyutlama ve Genelleme-Test Etme
- Proje yönetiminde **İzleme ve Kontrol Döngüsü**: Teslim Et-İzle-Kontrol Et

Boyd şaşırtıcı derecede çok kitap okuyordu. Pek çok zengin fikri, kendisi için tamamen savaşla ilgili olan basit bir modelde sentezledi. OODA Döngüsü'nün gücü evrensel olmasıdır. Diğer modellerden farklı olarak, tek bir müdahale yerine, işin içinde sürekli olmayı ve rekabet avantajı için hızın önemini vurgular.

Askeri kökenleri göz önüne alındığında, yöneticilik açısından bu görüşü nasıl tanıttığınız önem taşıyor. OODA Döngüsü'nün gerçek gücü, çok çeşitli koşullar için kendi modelinizi oluşturmak amacıyla farklı ifadeler ve adımlardaki varyasyonlarla, sonsuz şekilde uyarlama yapabilmenizdir.

DAHA FAZLA BİLGİ



OODA Döngüsü Hakkında

Boyd'un çalışmalarıyla ilgili kitapların hepsi askeri teoriye odaklanıyor, bu yüzden en iyi referans kaynağı internet. Ancak, yakın görüşler için şunları deneyebilirsiniz:

- *Leadership,* Rudolph W Giuliani, Little Brown, 2002
- *Blink!,* Malcolm Gladwell, Allen Lane, 2005
- *The Inner Game of Work,* W Timothy Gallwey, Texere Publishing, 2003
- *Fast Cycle Capability for Competitive Power,* Joseph L. Bower ve Thomas M. Hout, *Harvard Business Review,* November-December 1988

Bu Cep Kitabında daha fazlası

- **NLP İletişim Modeli**, OODA Döngüsü'nün oryantasyon adımı sırasında neler olup bittiğine dair alternatif bir açıklama yapar ve üç önemli filtreyi tanımlar.
- Boyd gibi, Eisenhower da asker kökenliydi ve **Acil-Önemli** ayrımı da yönelim stratejinizin önemli bir unsurudur.
- **John Adair** de kariyerine orduda başladı ve daha sonra orduda subayları eğitti. Sekiz liderlik işlevinin çoğu, OODA Döngüsü'ne uyum gösteriyor.

SON BİR SÖZ



Modeller ne kadar kullanışlı? Bir grup insan bunların sadece sağduyuyu özetlediğini söyleyebilir. Ancak bu olmadan ne ölçüde geçerli olabilirlerdi ki? Bir başka grup da kaçınılmaz olarak basite indirgemiş olduklarını söyleyebilir. Ancak basit olmasalardı, gerçek dünyanın tüm karmaşıklığından bir sonuca ulaşmak durumunda kalırdık.

Bunun yerine, modellerin, insanlar açısından, dünyayı anlamlandırma şeklimiz olduğu görüşündeyim. İstemesek de gözlemlerimizden belli kalıplar çıkarırız; beynimiz bu şekilde bağ kurar. Modeller de bu kalıpları ifade ediş şeklimizdir.

Tüm model oluşturucuların karşılaştığı zorluk, aşırı karmaşık olmadan detayları da ortaya koyabilmektir. Benim çözümüm, her zaman her modelin nereye kadar kullanışlı olduğunu anlamak ve ardından diğer ilgili model veya görüşlerle bağlantısını aramak olmuştur. Bunu yapma girişimlerim size birkaç görüş veya takip edilebilecek yeni fikirler verdiyse, ben de mutlu olmuşum demektir.

Yazar Hakkında



Dr Mike Clayton
Mike bir serbest konuşmacı, danışman ve eğitmendir. Özel, kamu ve kâr amacı gütmeyen sektörlerde birçok farklı kurumda çalışarak yöneticilerin liderlik ve yönetim becerilerini geliştirmesine yardımcı oldu. Proje ve değişim yönetimi konusundaki deneyimini ve tutkusunu ortaya koyabileceği değişim süreçlerinde, liderlik etme ve yönetim konusunda uzmanlaşmıştır.

20 yıllık danışmanlık, eğitim ve koçluk neticesinde edindiği deneyimini uygun bir şekilde aktarabilmek açısından, modelleri her zaman yararlı bulmuştur. Deloitte'ta üst düzey müdür olarak görev yapmış olup, halen Kent Eğitmenleri Direktörüdür.

İletişim
Mike ile şu adresten iletişime geçebilirsiniz:
The Old Chapel House, 20A Pound Hill, Alresford, Hampshire, SO24 9BW. Tel: 01962 736019 E-posta: mike@thoughtscape.net