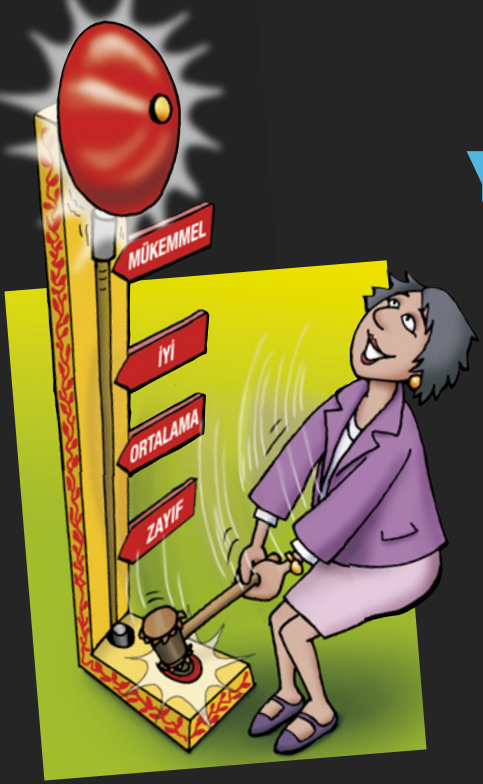


YETENEK YÖNETİMİ

Talent Management

Kurumunuzun gelişimi için yetenekli insanları çekmenize, grupla harmanlamanıza ve cevherlerini ortaya çıkarmanıza yardımcı olacak ipucu, araç ve teknikler

Andy Cross

"Yetenek yönetimini günlük çalışma hayatımıza nasıl entegre edebileceğimiz konusunda mükemmel önerilerle dolu bir kitap. Benimsediği yaklaşım sağduyulu ve yetenek yönetiminin bize yapılan ya da bizim için yapılan bir şey olduğu efsanesini yerle bir ediyor. Onun yerine buna odaklanma sorumluluğumuzun, örneğin kâr-zarar yönetimi kadar önemli olduğu fikrini pekiştiriyor. Kesinlikle okunmaya değer."

Lin Kendrick, Kurumsal Gelişim Direktörü, Virgin Media Şirketi

"Bölüm yöneticileri için paha biçilmez bir rehber, pratik öneriler ve düşündürücü sorularla dolu. Yöneticiler, en iyi insanları çekme, elde tutma ve geliştirme konusundaki yeteneklerini geliştirebilecek."

Dr Jane Yarnall, Direktör, Skills Evolution Ltd

YETENEK YÖNETİMİ

Talent Management

First published as the Talent Management by Andy Cross (c) Andy Cross 2016.
Turkish translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.



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

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

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

TELİF HAKKI UYARISI: LÜTFEN OKUYUNUZ.

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

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

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

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

MANAGEMENT POCKETBOOKS

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

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

SOCAR

Turkish translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.

İÇİNDEKİLER



YETENEK FARKI 9
Yeteneğe odaklanın, sağlık kontrolü, yetenek savaşı, yetenek kıtlığı, çan eğrisini hizalama, yetenek de değişiyor, risk, fırsat eşitliği, bütün kurum, itirazlara cevap



YETENEK AĞI 23
Bağlantılı beş rol, esas sorular



YETENEK KEŞFİ 27
Tanım, olabileceğinizin en iyisi olma, zihniyet, yeteneklerinizi takdir edin, yetenekleri belirleme, hızlı başlangıç, yetenek şampiyonları



YETENEK KOÇU 37
Yetenek gücünden yararlanma, Jack Welch'ten dersler, istediğiniz şeyleri dileyin, üç tür hedef, çıtayı belirleme, insanları değişime hazırlama, yolculuk, güçlü yönlere dayalı gelişim, yaratıcılığı teşvik etme, teşvik edici ortam, koçluk neden işe yarıyor, düşük performans, başarıya doğru ilerleme, Spitzer'ın sekiz arzusu, koçluk ilişkisi geliştirme, iş-yaşam dengesi, mentorluk, yüksek performans gösteren çalışanları test etme, olumlu rol modeller, yetenekli insanlar için sorular



YETENEK *BLENDER*'I 65
Yetenekli ekip tarifi, işbirlikçi veya katkı sağlayan ekipler, eşit muamele, karşılıklı bağımlılık, *prima donna*'ları yönetme, uzun vadeli yaklaşım



YETENEKLERİN ORKESTRA ŞEFİ 77
Sağlıklı inançlar, performansın tanımı, yetenek profili, geçmiş tecrübe, potansiyel göstergeleri, hazır olma, dokuz kutu modeli, A, B, C'ler, bahsinizi yapın, değerlendirme, çakıllar – parlatın ya da seçin, yetenekleri haberdar etme, kilit geçişler, ardıl yönetimi, yetenek forumu, iş planlamasına entegre etme, beş gelişim deneyimi, yetenek karnesi



YETENEK MIKNATISI 99
Çekiyor musunuz itiyor musunuz, kalıcı işe alım, iyi işe alım uygulamaları, çalışmayı sevmek, yetenekli insanların kalıcı olmasını neler sağlar, heyecan verici işler, yetenek kültürünüz ne kadar çekici, son düşünceler

TEŞEKKÜR

Mükemmel kurumlarda yetenekli insanlarla uzun yıllar boyunca lider, işe alımcı, koç, öğrenci ve arkadaş olarak çalıştım. Yetenekli insanların harika sonuçlar elde etmesine yardımcı olmak için öğrenip kullandığım bazı fikir, inanç ve teknikleri bu kitaba dahil ettim. Hevesli insanların, beklediklerinden daha fazlasını başarmalarını izlemekten daha çok sevdiğim bir şey yok, özellikle kendi çocuklarım söz konusu olduğunda!

Teşekkür ederim:

Paul Tizzard	Louise Harrison	Moira Nangle
Richard Lowe	Sharon Brockway	Sir John Whitmore
Frank Dick	Helena Clayton	Adela Cross

İşimde çokça farklı kaynak okudum ve birçok kişiden etkilendim. Arka kısımda şiddetle tavsiye ettiğim harika kitapların bir listesi bulunuyor. Yazdıklarım üzerinde doğrudan etkisi olan kişilere tam olarak referans veremediysem özür dilerim.

ÖNSÖZ

FRANK DICK, OBE'DEN*
BİRKAÇ SÖZ

Spor ve iş dünyasındaki en yetenekli insanlardan bazılarıyla çalışma şansına sahip oldum. Herkes dünya çapında performans sergileyemeyebilir ama hepimiz kendi performansımızın kontrolünü elimize alıp bir önceki güne göre biraz daha fazlasını başarabiliriz.

Andy insanlardaki potansiyeli ortaya çıkarma, onları olabileceklerinin en iyisi olma için özgürleştirme tutkumuzu paylaşıyor. Umarım siz de bu tutkuyu paylaşıyorsunuzdur.

Bu kitap yetenek yönetiminin nasıl yapılacağını daha iyi anlamak isteyen herkes için harika bir başlangıç noktası. Bu kitabı okuyarak olabileceğinizin en iyisi olma yolunda bir sonraki adımı atıyorsunuz ve başkalarının da aynı adımı atmasına yardımcı oluyorsunuz.

Gülümsemeye devam edin, Frank

Koçluk, Frank'in onlarca yıldır varoluş sebebi ve spor dünyasının en büyük isimlerinden bazılarına dünya çapında performans sergilemeleri için ilham verdi: Daley Thompson, Boris Becker, Gerhard Berger, Denise Lewis, Marat Safin ve Katarina Witt. İş dünyasındaysa Barclays, BT, Unilever, Shell, Abbey ve Rolls Royce'ta koçluk kültürünün gelişmesine katkıda bulundu.

**OBE (Order of British Empire – İngiliz Kraliyeti Onur Nişanı)*

YETENEK YÖNETİMİ

GİRİŞ

Hayal edin:

- ✔ Ekibinizdeki herkes, her gün en üst düzeyde performans gösteriyor
- ✔ Ekibinizin artık gizli olmayan yetenekleri ve en iyisini başarma isteği sizi sürekli hayrete düşürüyor
- ✔ En iyi insanlar ekibinizde çalışmak için fırsat arıyor
- ✔ Doğru seçimler yapıyorsunuz ve yeni katılanlar ekibe hızla uyum sağlıyor
- ✔ Çevrenizde insanlar gelişip bir sonraki zorluk için tam zamanında hazır hale geliyorlar
- ✔ İnsanlar başka bir yere geçtiğinde kutlama yapabiliyorsunuz çünkü kendi ardıllarını hazırlamış oluyorlar
- ✔ Ekibinizdekiler kurumunuzun birer savunucusu olarak ayrılıyor
- ✔ Bazıları sizinle olan yolculuğuna devam etmek üzere geri dönüyor

Mükemmel bir yetenek yöneticisi olduğunuzu hayal edin.
Gerçek olamayacak kadar güzel mi? Muhtemelen. Hedeflemeye değer mi? Kesinlikle.

GİRİŞ

Bu kitap sonuç almaya, olağanüstü ürünlerle hizmetler sunmaya ve sürdürülebilir başarı inşa etmeye önem veren yöneticiler ve yöneticilere destek olan kişiler için yazılmıştır. İçgüdüsel olarak harika çalışanlar seçmeleri, mükemmel sonuçlar beklemeleri ve insanlara olabileceklerinin en iyisi olmaları için yatırım yapmaları gerektiğini bilen yöneticiler için.

Siz kendi adınıza çıtayı nereye koyuyorsunuz?





BU KİTABI NASIL KULLANMALISINIZ?

Bu kitap Yetenek Ağı'nı tanıtıyor: mükemmel yetenek yönetimini oluşturan beş rol (sayfa 24'teki diyagram). Bütün rollerin "temel" birer sorusu mevcut!

Rol	Temel Soru
Yetenek Keşfi **Yetenek Koçu**	Hangi yeteneğe ihtiyacım var ve varlığını nasıl fark edebilirim? Çalışanlarımın en iyi yönlerini, en çok ihtiyaç duyulan anda nasıl ortaya çıkarabilirim?
Yetenek *Blender*'ı	Mevcut yeteneği maksimum performans için grupla nasıl harmanlayabilirim?
Yeteneklerin Orkestra Şefi	Yetenekli insanlardan oluşan bir akışı nasıl yaratabilirim?
Yetenek Mıknatısı	Yetenekli insanları neler çeker ve onları daha uzun süre nasıl elde tutabilirim?

Kitapta tüm roller için bir bölüm var ve bu bölümlerde fikir, teknik ve inançlar yer alıyor. Mevcut deneyim seviyeniz ne olursa olsun kendi yaklaşımınızı geliştirmek için bazı değerli noktalarla karşılaşacağınızı umuyorum. Bu noktaları bulduğunuzda bir sonraki adım, yapmak istediğiniz değişiklikleri önceliklendirmek, planlamak ve başkalarının yardımını almak olacak.

Ağın herhangi bir bölümüne doğrudan geçebilirsiniz. Geçip takılırsanız başa dönüp *Yetenek Farkı* isimli ilk bölümü okumanız gerekebilir.



YETENEK FARKI

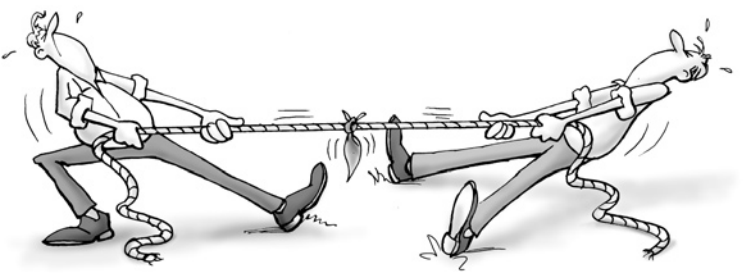
YETENEK FARKI

YETENEĞE ODAKLANIN



Bir "yetenek savaşı" içinde misiniz yoksa sadece çalışanlarınızdan en iyi sonuçları almak konusunda tutkulu musunuz?

Bu bölüm kurumunuzda yeteneğe daha fazla odaklanmanın gerekliliğini ele alıyor.



YETENEK FARKI

YETENEK SAĞLIK KONTROLÜ



Yetenek yönetimi kurumunuz için ne kadar önemli? Aşağıdaki dokuz soruyu dürüstçe yanıtlayarak yetenek yönetimine daha fazla odaklanmanın kurumunuzu nasıl geliştirebileceğini belirleyin.

	EVET	HAYIR
1. Son 12 ay içinde önemli bir pozisyonu doldurmakta zorlandınız mı?	◯	◯
2. Önemli pozisyonlar için dışarıdan işe alımlara mı bel bağlıyorsunuz?	◯	◯
3. İşe alımda nitelik konusunda sık sık taviz veriyor musunuz?	◯	◯
4. Ekibinizin karşılaştığı zorluklar son 3-5 yılda değişti mi?	◯	◯
5. Kurumunuzun büyümek için gerekli yeteneklere sahip olmadığından endişe ediyor musunuz?	◯	◯
6. Rakipleriniz sizden daha güçlü çalışanlara sahip gibi mi görünüyorlar?	◯	◯
7. İnsanlar terfi ettiklerinde pozisyona yeterince hazırlanmış oluyorlar mı?	◯	◯
8. En iyi çalışanlarınız terfiden önce sık sık işten ayrılıyorlar mı?	◯	◯
9. Çalışanlarınızın beklediğiniz başarıyı gösterememesi sizi sık sık hayal kırıklığına uğratıyor mu?	◯	◯



YETENEK SAĞLIK KONTROLÜ

Olumlu yanıtladığınız her soru için kendinize 1 puan verin.

6 veya daha fazla ✔✔✔✔✔✔	Kurumunuzun, yetenek yönetimi yaklaşımınızla ilgili önemli maliyet veya iş riski taşıma olasılığı yüksek
4 ila 6 ✔✔✔✔	Yetenek yönetimi yaklaşımınız bazen hayal kırıklığına ve önlenebilir maliyetlere yol açabilir
3 veya daha az ✔✔✔	Çalışanlarınızın niteliği muhtemelen size diğer kurumlara göre avantaj sağlıyordur; bu avantajı korumak için odaklanmanız gerekecek

Ekibiniz veya kurumunuz için verdiğiniz yanıtlardan ne kadar eminsiniz? Sizi en çok endişelendiren alanlar hangileri? Geliştirebileceğiniz güçlü yönleriniz neler? Yetenekli insanları etkili şekilde yönetmek, bütün başarılı yönetici ve işletmeler için öncelik olmalıdır. Öyleyse **yetenek farkı** ne?

YETENEK FARKI

DEĞİŞEN DÜNYA



Kurumunuzun, en iyi yeteneklerin değişen beklenti ve taleplerinin önüne geçmesi gerekir. Rakipleriniz tam da öyle yapıyor olacak. İşte mevcut eğilimlerden bazıları:

Eğilimler	Etkileri
Artan rekabet ve inovasyon hızı	En önde kalmak, en iyi çalışanları gerektirir
Teknolojinin etkisi	Teknoloji beyin gücü ister; yetenek yoğun kullanılan bir varlıktır
Daha yatay, daha yalın kurumlar	Terfiler daha yavaş olur, bu yüzden dışa yönelim artar
Daha fazla birleşme, satın alma ve dış kaynak kullanımı	Tek bir kuruma bağlılık azalmaya devam eder
25-45 yaş demografisinin daralması ve birçok kıdemli yöneticinin emekliliğe yaklaşması	Seçilecek daha küçük bir yetenek havuzu olur
Tam istihdam	Kalabalığın arasından sıyrılmanız gerekir
İşe yönelik tutumların değişmesi	Esneklik, özgürlük ve meydan okuma ihtiyacı
İşin bir amaç duygusu sağlaması gerekliliği	İşverenlerin etkileyici bir hikâyeye sahip olması gerekir

YETENEK FARKI

YETENEK KITLIĞI



Gerçekten yetenek kıtlığı var mı? Evet, neredeyse bütün araştırmalara göre var.

Bir örnek:

- Küresel olarak, işverenlerin yüzde 38'i 2015'te pozisyonları doldurmakta zorluk yaşıyor: 2007'den beri en yüksek oran
- Doldurulması en zor işler: nitelikli zanaatkârlar, satış temsilcileri ve mühendisler
- Doğru kişiyi bulamamanın ilk üç nedeni: 1) aday eksikliği, 2) teknik beceri eksikliği ve 3) deneyim eksikliği
- İşverenlerin yalnızca 10'da 1'i, keşfedilmemiş yetenek havuzlarını hedeflemek için işe alım uygulamalarını değiştiriyor

Manpower Group, 2015, Yetenek Kıtlığı Anketi

Yetenekli insanları bulmak tartışmasız şekilde zorlaşıyor, peki yetenekli insanları daha iyi yönetmek neden önemlidir?

YETENEK FARKI

ÇAN EĞRİSİNİ HİZALAMA

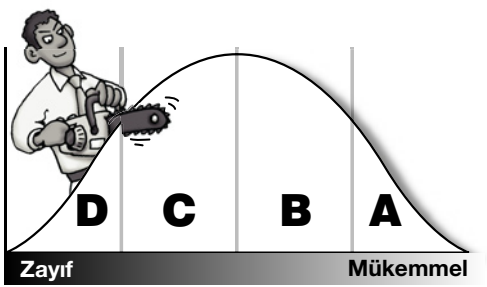


Yetenek zihniyeti gerçekten fark yaratır mı?

En iyi çalışanlarınızın, ortalama performans gösterenlere kıyasla kurumsal verimliliği, kârı ve satış gelirini önemli ölçüde artıracağı genel olarak kabul edilmektedir. Performans "çan eğrisini" sağa kaydırmanın işinize sağlayacağı faydaları hayal edin.

Araştırmalar*, performansın 50. yüzdelik dilimden 86.5'lik yüzdelik dilime kaymasının, karmaşık ve profesyonel rollerde finansal verimlilikte ortalama yüzde 46'lık bir artışa, temel ofis işlerindeyse en az yüzde 16'lık bir artışa yol açtığını göstermiştir.

**Hunter, Schmidt ve Judiesch (1990)*



YETENEK FARKI

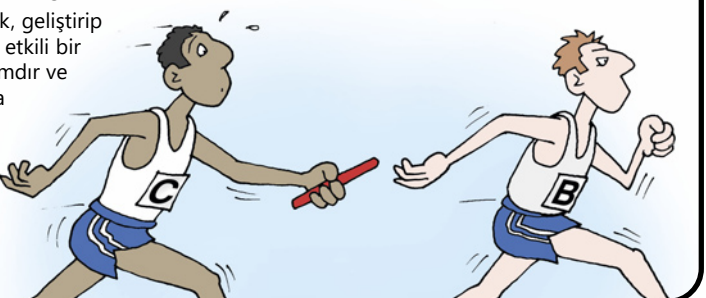
ÇAN EĞRİSİNİ HİZALAMA



Bazı kurumlar, D'leri değiştirme ve A'ları elde tutma konusunda titiz olur. Başka kurumlarsa B'lerin özelliklerini ve niteliklerini tanımlamaya odaklanır, böylece bu bilgiyi daha fazla B işe alıp C'leri geliştirmek için kullanabilirler.

Bazı şirketler birinin yerine başka birini işe alma fırsatını, işe alınan kişinin niteliklerini geliştirmek için fırsat olarak görür.

Özetle yeteneği çekmek, geliştirip daha iyi kullanmak için etkili bir yaklaşım, iyi bir yaklaşımdır ve yetenekli insanları daha uzun süre elinizde tutma becerinizdeki bir iyileşmenin, kuruma fayda sağlaması gerekir.



YETENEK DE DEĞİŞİYOR!



İşverenle çalışan arasındaki ilişkiyi etkileyen birkaç eğilim mevcut:

Pazarlık gücü
Şirket bağlılığı varsayılamaz: Yetenek kıtlığı en iyi insanlar için daha fazla pazarlık gücü sağlar

Portfolyo kariyeri
Şirketler uzun vadeli güvenlik sağlama konusunda daha yetersizler, bu nedenle insanlar çeşitli uzmanlıkları (portfolyo kariyeri) riski azaltmanın etkili bir yolu olarak görür

Daha büyük anlam
İnsanlar, işlerinden daha büyük bir anlam beklemektedir

Esneklik
Yaşamak için çalışmak yerine *çalışmak için yaşama* arzusunda artış var ve daha esnek çalışma yöntemlerine (örneğin zaman ve yer açısından) ilgi artmaktadır

Daha az sınır
Gelişen teknoloji, katkı sağlamak için ofiste, hatta ülkede olma gerekliliğini ortadan kaldırmaktadır

Bilinçli tercih
İnsanlar, piyasa değerinin ve farklı işverenlerin nasıl çalıştığının daha çok farkında

YETENEK FARKI

RİSKİ



Yetenek savaşı riskli bir iştir, yetenek eliti geliştirmede potansiyel bir "karanlık taraf" mevcuttur.

En iyi çalışanlarınız, şüphesiz ki işinize büyük katkı sağlayacaktır. Ancak bir yetenek gündemine başlamadan önce aşağıdakileri göz önünde bulundurmak isteyebilirsiniz:

> *"Yetenek Savaşı vermek, kurumunuzun sağlığı için tehlikelidir... Şirketleri, dikkatini odaklanması gereken şeylerden saptırır... Asıl odak noktası herkesin en iyi performansı vermesini sağlayacak sistemi tasarlamak olmalıdır."*
>
> **Profesör Jeffrey Pfeffer**

- Kurumunuza dair derinlemesine bir bilgiyi, taze bakış açısı kadar değerli buluyor musunuz?
- Yüksek potansiyellilere odaklanmak, değeri bilinmeyen, alaycı ve demotive olmuş çekirdek bir grup yaratır mı?
- Yetenek tanımınız, üst düzey ekibinizin dışındaki insanları (gizli yeteneğinizi) kapsıyor mu?
- Yetenek olarak etiketlemeye çalışmanız diğerlerini küçümseme anlamına gelir mi?
- Yetenek yaklaşımınız eşit fırsat sağlıyor mu yoksa eşitsizlikleri mi pekiştiriyor, örneğin: ırk, yaş, cinsiyet ve cinsel yönelim açılarından?
- Kendi yeteneğinizi geliştirmeyi düşündünüz mü?
- Yaklaşımınız faaliyet gösterdiğiniz daha geniş topluma fayda sağlıyor mu?
- Geleceğe yatırım yapmadan sektörünüzdeki en yetenekli insanları çekip alıyor musunuz?

YETENEK FARKI

FIRSAT EŞİTLİĞİ



Çoğu insan, fırsat eşitliği, yani herkese adil şans verilmesi ile birleştirildiğinde, yetenek yönetiminin gerekliliğini kabul eder. Karanlık tarafı ciddiye aldığınızı gösteren bazı işaretler şunlardır:

- Kurumunuzun dışındaki daha az şanslı insanlara yatırım yaparsınız
- Gelecekteki yetenek (ve müşteri) akışına bakıp insanların kendilerini eğitmeleri/geliştirmeleri için teşvik sağlarsınız
- Başarınızı destekleyen gruplarda iş ve refah yaratırsınız

YETENEK FARKI

BÜTÜN KURUM



Yetenek üzerine odağınız yönetim yetkinliği ve yönetici potansiyelinin ötesine geçmelidir; **yetenek seviye ya da statü ile sınırlı değildir**. Giderek daha fazla kurum, stratejik iş ihtiyaçlarının bulunduğu belirli alanları tanımlamak için daha geniş bir bakış açısıyla hareket etmektedir. Bütün kurumu kapsayan bir yetenek yaklaşımı şu iki soruyla başlar: Sizi şu anda rakiplerinizden ayıran noktalar neler? Sizi bu kazanan pozisyonda tutacak şeyler neler?

Yanıtınız aşağıdakilerden biri olabilir:

- Harika ürün tasarımı
- Olağanüstü müşteri hizmeti
- Mükemmel planlama ve uygulama
- Üst düzey satış ve dağıtım
- Ortalama üzeri fikri mülkiyet
- Yaratıcılık ve inovasyon

İşletmenizi farklılaştıran unsura göre yetenek odağınızı belirleyin. Nereden başlayacağınızı netleştirdiğinizde başarıyı sağlayacak benzersiz yetkinlikler ve karşılaştığınız belirli sorunlar üzerinde anlaşın. Böylece, yetenek yaklaşımınızı bölümlere ayırıp kendi haritanızı oluşturabilirsiniz: Artık çabanızı nereye harcayacağınızı biliyorsunuz.

İTİRAZLARA CEVAP



Bazı yöneticiler başını kuma gömüp tartışmayı görmezden gelmek isteyebilir. Özellikle dışarıdan işe almak yerine kendi yeteneğinizi geliştirmekten bahsederken engellere takılabilirsiniz.

İtiraz: Kendi yeteneğimizi geliştirmekle neden uğraşalım ki?
Dışarıda bir dünya dolusu yetenek var ve bazıları halihazırda bizim için çalışıyor! İK, en iyi çalışanlarımızı kaybetmenin etkisi ve yerine yenilerini bulmanın maliyetiyle ilgilenebilir **ama bu bir iş riski**. Rahatlamayın, şu anki çalışanlarınıza, en az kurumunuzda kendini henüz kanıtlamamış kişilere gösterdiğiniz kadar saygı göstermeyi unutmayın.

İtiraz: Ama bizim en iyi çalışanlar hep daha fazla para istiyor
Evet ve aynı zamanda daha büyük mücadele, daha fazla takdir, üst düzey yöneticilerle daha fazla iletişim ve geleceğine dair gerçek ilgi göstermenizi de isteyecekler. Becerikli bir yetenek koçuysanız yaptığınız yatırım size fazlasıyla geri dönecektir.



İTİRAZLARA CEVAP



İtiraz: Sonra da çıkıp gidiyorlar

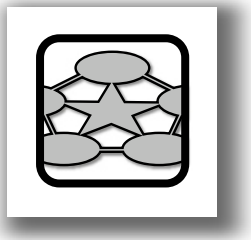
Yetenekli insanları iyi yönetirseniz daha uzun süre kalıp zaman ve emek yatırımınızı fazlasıyla geri öderler. Sizin göreviniz yetenek mıknatısı gibi davranmak, insanları fark yaratır hale getirmek ve en iyileri daha uzun süre elinizde tutmaktır.

İtiraz: Neden endişeleneyim, yetenekli insanlar öyle ya da böyle en tepeye çıkar

Muhtemelen çıkarlar ama sizin kurumunuzda mı? Yetenek koçu olarak göreviniz, yetenek akışı oluşturup insanların bir sonraki aşamaya iyi hazırlanmış ve daha hızlı şekilde ulaşmasını sağlamaktır. Şansa bırakırsanız ham yetenek her zaman ham kalabilir!

İtiraz: Ben zaten en iyi insanlarla çalışıyorum, sorun yok yani

Her zaman ensenizde daha yetenekli birileri olur, kazanan formüle hiçbir zaman uzun süre sahip olamazsınız. Önde kalabilmeniz gerekir, bu da başkalarının yarın yapacağı şeyi sizin bugün yapacak kadar yaratıcı olmanız gerektiği anlamına gelir.



YETENEK AĞI

YETENEK AĞI

BAĞLANTILI BEŞ ROL

Hâlâ okuyor musunuz? Yetenek farkını ve işinize sağlayacağı katkıyı fark ediyor musunuz? Yetenek yönetimindeki rolünüz hakkında meraklı mısınız?

Kitabın geri kalanı, yetenek ağına; bu alanda mükemmel olmak istiyorsanız ihtiyacınız olan bağlantılı beş role dayanır.

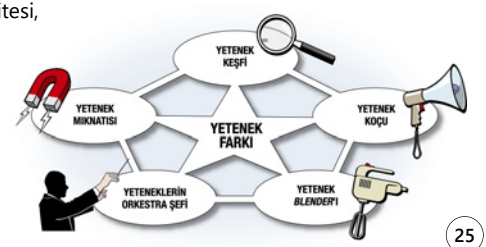


YETENEK AĞI

BAĞLANTILI BEŞ ROL

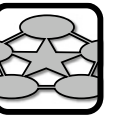
Ağ benzetmesini birkaç nedenle kullandım:

- Ağın bütün iplikleri çelik kadar güçlü ve inanılmaz derecede yapışkandır ancak bütün iplikler birlikte hareket ettiğinde çok daha güçlü hale gelirler
- İlk ipliği yerine koymak büyük ölçüde şansa ve rüzgâra bağlıdır; ondan sonra hepsi hızla güçlendirilebilir
- Ağı kurmak için inanılmaz bir çaba gerekir ama yeniden kullanılabilirliği ve sonuç üretme kapasitesi, onu harika bir yatırım haline getirir
- Ağ, size çalıştığını bildirmek için tüm ipliklerden titreşim iletir



YETENEK AĞI

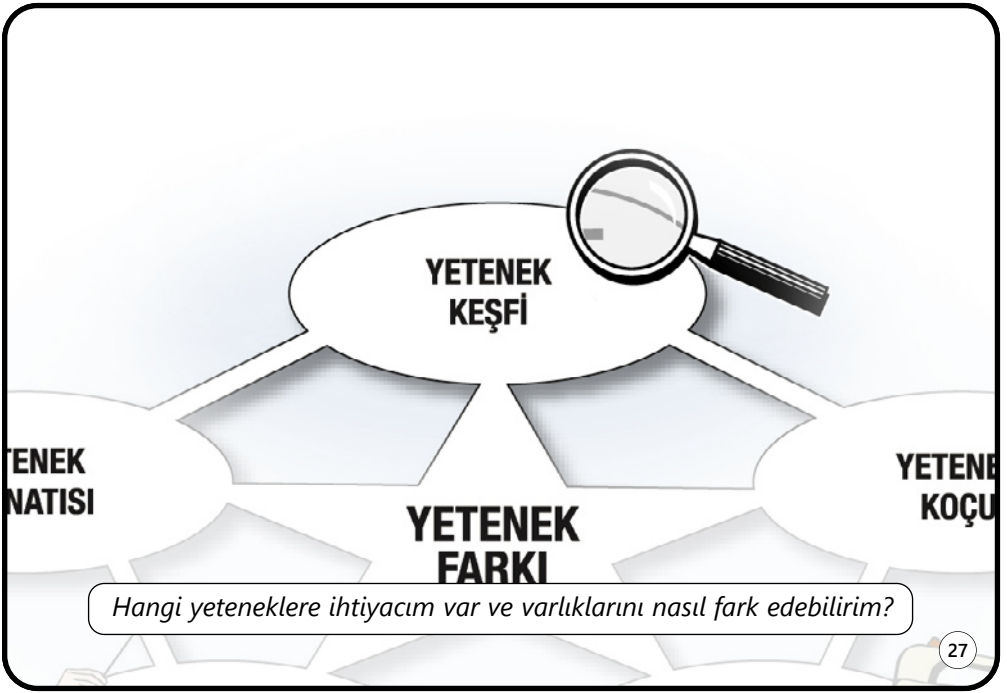
ESAS SORULAR



Yetenek ağındaki rollerin kendine ait bir "temel" sorusu bulunur.

Rol	Temel Soru
 **Yetenek Keşfi**	Hangi yeteneğe ihtiyacım var ve varlığını nasıl fark edebilirim?
 **Yetenek Koçu**	Çalışanlarımın en iyi yönlerini en çok ihtiyaç duyulan anlarda nasıl ortaya çıkarabilirim?
 **Yetenek Blender'ı**	Mevcut yetenekleri, maksimum performans için grupla nasıl harmanlayabilirim?
 **Yeteneklerin Orkestra Şefi**	Yetenekli insanlardan oluşan bir akışı nasıl yaratabilirim?
 **Yetenek Mıknatısı**	Yetenekli insanları neler çeker ve onları daha uzun süre nasıl elde tutabilirim?

Bu sorulardan hangilerini şu anda yanıtlayabilirsiniz?
Hangilerini cevaplamak sizin için öncelikli olurdu?



Hangi yeteneklere ihtiyacım var ve varlıklarını nasıl fark edebilirim?

TANIM



Yetenekli çalışanlarınızdan en iyi şekilde faydalanmak istiyorsanız öncelikle yeteneği tanıyabilmeniz gerekir, yani yetenek gözlemcisi olmanız gerekir. Peki, bu kelime ne anlama geliyor? Google'ı kullanarak bir tanım ararsanız aşağıdakiyle karşılaşıyorsunuz:

Ana girdi	:	Yetenek
Sözcük türü	:	İsim
Tanım	:	Beceri
Eşanlamlılar	:	Yatkınlık, uygunluk, sanat, yeterlilik, zekâ, hâkimiyet, beceri, deha, armağan, yaratıcılık, ustalık, bilgi birikimi, beceri, güç, kavrayış, maharet, kuvvet

1. Belirli bir alan veya etkinlikte doğuştan gelen olağanüstü yeteneğe sahip kişi
2. Üstün nitelikteki doğal donanım veya yetenek

YETENEK KEŞFİ

OLABİLECEĞİNİZİN EN İYİSİ OLMA



Yetenek keşfi yaparken nelere bakarsınız? Beceri evet ama yalnızca beceri sizi kalıcı başarıya götürmez. Gelişirken yetenekli insanlar bile başarı ya da başarısızlık cesaretine sahip olmalı, yenilgiye nasıl karşılık vereceklerini ve nasıl toparlanacaklarını öğrenmelidir. Bazen yetenekli insanlar hayatı fazla kolay bulur ve başarı için gerekli dersleri öğrenemezler.

Sizin listenizin en başında hangi nitelikler olurdu?

1. Başarma tutkusu
2. Kararlılık ve azim
3. Öğrenme ve değişim merakı
4. Beceri

Bunlar, ekibinize ve kendinize sormanız gereken zorlu sorulara dönüşür:

1. Başarmak istiyor musunuz?
2. Başarabileceğinize inanıyor musunuz?
3. Oraya ulaşana kadar devam edecek misiniz?

Her zaman daha becerikli insanlar olur. Herkes için asıl zorluk, **kendi** elinden gelenin en iyisi olmak için tutkuya, kararlılığa ve meraka sahip olmaktır!

YETENEK KEŞFİ

ZİHNİYET

Yetenek keşfinde en önemli faktörlerden biri gerçekten önemli olduğunda bir adım daha fazla çaba gösteren insanların zihniyetidir. Frank Dick insanları ya Dağ ya da Vadi insanları olarak tanımlar. İnsanların ne söylediğine, ne yaptığına ve bir zorluğa nasıl yanıt verdiğine dikkat edin, kısa sürede karşınızdaki insanın Dağ insanı olup olmadığını anlarsınız!



Vadi İnsanı

- Sakin ve rahat zemini, korumayı arar
- Güvenlik ve emniyete değer verir
- "Kaybetmemeyi" hedefler, beraberlik onun için kabul edilebilir bir durumdur
- Hayatta kalmak dışında az konuda başarılı olur
- Harekete geçmemek için bahaneler üretip başkalarının şanslı olduğuna inanır

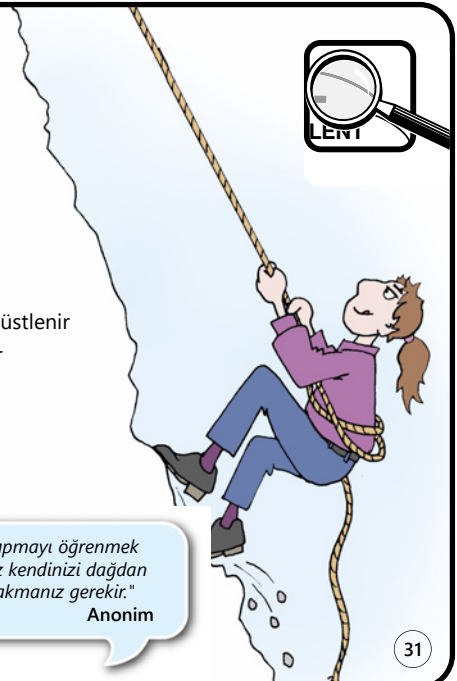
YETENEK KEŞFİ

ZİHNİYET

Dağ İnsanı

- Kaybetme riski diye bir şey olmadığı için kazanma riskini göze alır
- Elinden gelenin en iyisi olmaya çalışır
- Kendi performansının kişisel sorumluluğunu üstlenir
- Hırslarını en zor tırmanışlarla test etmek ister
- Zorlukların üstesinden gelmek için savaşır ve sıkıntılara dayanır

Frank Dick OBE'nin, *Winning: Motivation for Business, Sport and Life (Kazanmak: İş, Spor ve Hayat için Motivasyon)* adlı eserinden uyarlanmıştır.



"Kayak yapmayı öğrenmek istiyorsanız kendinizi dağdan aşağı bırakmanız gerekir."
Anonim

YETENEK KEŞFİ

YETENEKLERİNİZİ TAKDİR EDİN



Herkesin yeteneği vardır ama bazıları bunu diğerlerinden daha iyi saklar. Sağlıklı bir kurum, bütün çalışanların elinden gelenin en iyisi olması için fırsat sunar.
Kurumunuzdaki yetenekleri takdir ediyor musunuz?

Ekibinizin hedef, amaç ve beklentileri çerçevesinde yeteneği nasıl tanımlarsınız?
Kurumunuzda yeteneği tanımlamaya başlamak için şu etkinliği deneyin:

Kıdemli yöneticiler de dahil olmak üzere çalışanlarınızdan bir grup oluşturun ve aşağıdaki takdir edici cümleleri kurun:

1. En iyi çalışanlarımız şöyle tanımlanabilir...
2. Çalışanlarımız genellikle şu anlarda üstün performans gösterir...
3. Kurumumuzda en başarılı olduğumuz an...
4. Gelecekteki başarımız şu tür insanlara bağlıdır...

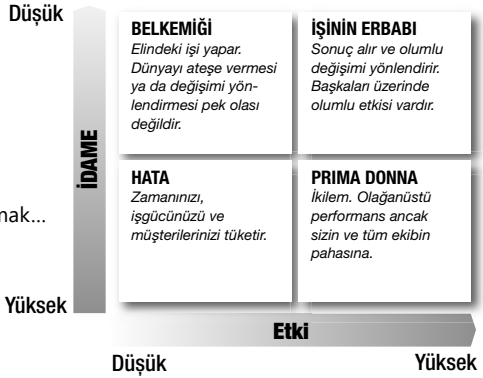
Oluşturduğunuz listeyi kullanın ya da mevcut yetenek tanımlarınızı gözden geçirip ihtiyacınız olan yeteneği bulmak için ne yapmaya devam etmeniz gerektiği konusunda anlaşın.

YETENEK KEŞFİ

YETENEKLERİ BELİRLEME



Yeteneği tanımlarken çıtayı nereye koyarsınız? Kalabalıktan sıyrılan insanlar mı? İşleri gerçekleştirme konusunda deha olanlar mı? Aşağıdaki tanım yetenek üzerine inşa edilir, kişinin kendisi ve başkaları üzerindeki **etkisini** de kapsar.



Yetenek şudur:

- İşleri gerçekleştirme konusunda deha olmak...
- Minimum tantanayla...
- Başkalarına da aynısını yapmaları için ilham vererek

Yetenek genellikle *prima donna* davranışlarıyla ilişkilendirilir, etkileyici ve ilgi arayan ama inkâr edilemez şekilde büyük fark yaratabilen insanlarla. Gösterilen performans, dahil edilmeyi haklı çıkaracak kadar iyi olmalıdır. En görünür ve en sesli insanların en yetenekli insanlar olduğunu varsayma tuzağına düşmeyin.

YETENEK KEŞFİ

HANGİ YETENEKLERE İHTİYACIM VAR?



Tanımladığınız yetenek zorluğunu ne kadar net ifade edebilirseniz çabalarınızı o kadar kolay odaklayabilirsiniz. Aşağıdaki tablo, üst düzey bütün ekiplerin iş stratejisini gözden geçirirken kendine sorması gereken bazı soruları gösteriyor.

Geleceğin becerileri	Stratejik yetenek
Kazanmam için ne gerekecek?	Stratejik olarak hangi roller önemli?
Temel yetkinliklerimiz neler?	Üst düzey ekibimizde kimi istiyoruz?
Rakiplerimiz hangi konularda bizden daha iyi?	Gelecekteki yeteneklerimiz nereden geliyor?
Başarılı olmak için hangi becerilere ihtiyacımız var?	Şu anda kimin yerini değiştirebiliriz?
Hangi beceriler bizde eksik?	Ardıl planımızı ileriyi düşünerek nasıl güçlendirebiliriz?
Artık ne daha az önemli?	

YETENEK EDİNİMİ – BÜTÜNCÜL YAKLAŞIM

Yetenek edinimi bütüncül bir plana ihtiyaç duyar. Farklı departmanlar çok sık olarak yetenek çabasının farklı parçalarına odaklanır, bazen de tamamen farklı yönlere çekerler. Kurumunuzun yetenek faaliyetlerini tek bir sayfada çizmek için zaman ayırın.



YETENEK KEŞFİ

YETENEK ŞAMPİYONLARI



Tüm kurumlarda yetenek şampiyonlarını yani gizli yetenekleri bulmada ve gelişmelerini sağlamada üstün olan insanlar vardır. Sizinkiler kim?

Tezahüratçı Potansiyeli olan insanları öne çıkarmada ve takdir edilmelerini sağlamada mükemmel olur

Köprü Kuran Kapıları açma, köprüler inşa etme ve en önemlisi, yetenekli insanları kilit karar mercileriyle buluşturma konusunda sihirli bir yeteneği vardır

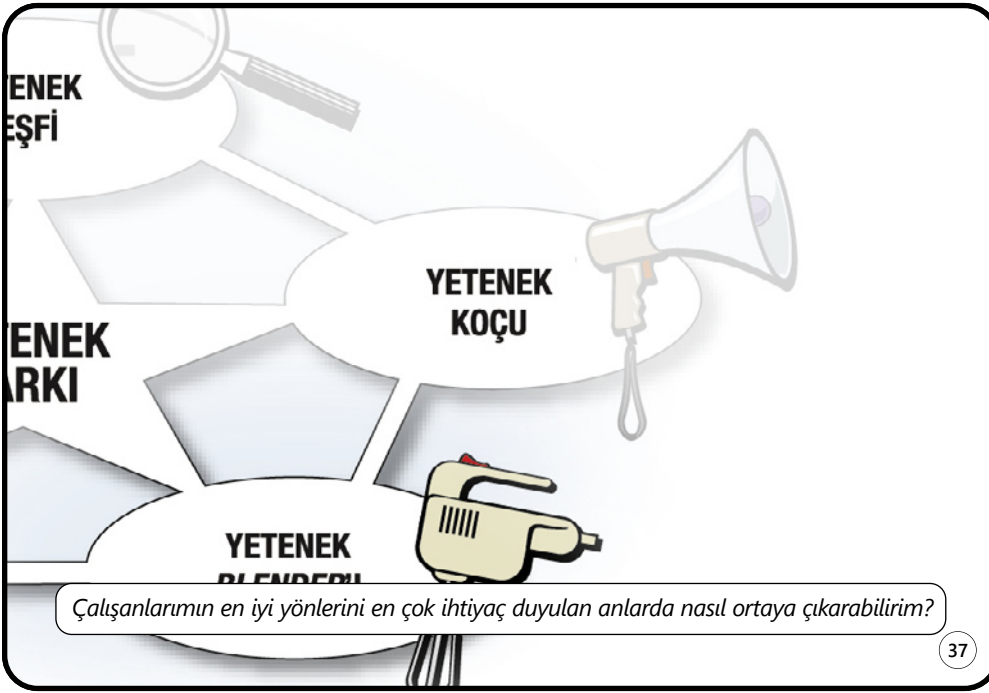
Koruyucu Melek İnsanlara, belli bir özgürlükle hareket edebilmesi ve nispeten güvenli şekilde deneme yapabilmesi için koruyucu bir şemsiye tutar

Bilge Baykuş Kurumsal bilgi ve farkındalığa sahip olan, insanların çatışmadan kaçınmasına, politikaları anlamasına ve iş dünyasında yolunu bulmasına yardım eder

"Yetenekten daha az bulunan, daha nadir bir şey vardır; o da yeteneği tanıma yeteneğidir."

— Robert Half

Siz yetenekli insanlara kişisel olarak nasıl destek oluyorsunuz?



Çalışanlarımın en iyi yönlerini en çok ihtiyaç duyulan anlarda nasıl ortaya çıkarabilirim?

YETENEK KOÇU

YETENEK GÜCÜNDEN YARARLANMA



Çalışanlarınızın yönetimiyle ilgili nasıl bir zihniyete sahipsiniz?

Yetenek, çoğu zaman yönlendirilmesi ya da kontrol altına alınması gereken bir şey olarak tanımlanır.

Yetenekleri nehir gibi düşünürseniz yetenek koçu olarak sizin rolünüz suyu yönlendirmektir; suyu aşağıya doğru yönlendirmek için kıyı gibi davranmak; akıntıyı hızlandırmak için kıyıları doğru zamanda daraltmak; temposunu yavaşlatmak ve düşünmeyi teşvik etmek için kıyıları genişletmek... ama nehrin durgunlaşmasına asla izin vermemek.

"Geçmişte çalışanları elde tutma yönetimi bir barajı idare etmeye benziyordu, bugünse daha çok nehri yönetmeye benziyor. Amaç suyun akışını durdurmak değil, yönünü ve hızını kontrol etmek."

— Peter Cappelli

YETENEK KOÇU

JACK WELCH'TEN DERSLER



Jack Welch General Electric'in uzun yıllar boyunca genel müdürüydü ve bu pozisyona kademeleri başarıyla tırmanarak gelmişti. İş dünyasında liderliğin yetenek geliştirmedeki rolüne dair inançları, General Electric'i yetenek yönetiminde ön saflara taşımıştır.

İyi bir yetenek koçunun öğrenmesi gereken bazı dersler şunlardır:

1. **Rahatlayın (ve daha az yönetin)** – İnsanların önüne çıkmayı ve omuzlarının üzerinden bakmayı bırakın. Performans göstermelerine izin verin, sonuçlar sizi şaşırtacak.
2. **Güven aşılayın** – İnsanlara saygıyla yaklaşın ve işleri basitleştirmeleri için başkalarının onlara güven duymasını sağlayın.
3. **Sınır tanımadan düşünün** – Tüm seviyelerden fikirleri teşvik edin ve bu fikirleri hayata geçirin. Yeteneklerinizi kurum içi ve dışındaki yeni fikirleri aramaya yönlendirin.
4. **Zorlayıcı hedefleri teşvik edin** – İmkânsızı zorlayın ve insanları sıradan hedeflerin ötesine geçmeye teşvik edin. İnsanlar gerçekten çabaladıkları sürece hedeflere ulaşılamasa da sorun değil.
5. **Bulaşıcı coşku** – Kendiniz ve çevrenizdekiler için müşteri, her zaman tutkunuz olmalıdır.

Robert Slater'ın 29 Leadership Secrets from Jack Welch (Jack Welch'ten 29 Liderlik Sırrı) kitabından uyarlanmıştır

YETENEK KOÇU



İSTEDİĞİNİZ ŞEYLERİ DİLEYİN

BEKLENTİ İNANCI, İNANÇ DA REALİTEYİ BELİRLER

Basit bir denklem.

İnandığınız şeyler önemlidir. **İnsanlar hakkındaki inancınızı sınırlandırırsanız potansiyellerini de sınırlandırmış olursunuz.** On kişiden dokuzu, kendine yeterince inanmadığı için kendi performansını sınırlar. En iyi performans gösteren çalışanlarınız, teknik yetkinlikleriyle desteklenen güçlü bir öz inanca sahiptir. Kendi yeteneklerine olan o "kendinden emin olma duygusu" sayesinde beklentilerinizi tutarlı şekilde aşacaklardır. İnsanların öz inancını geliştirmede sizin de rolünüz vardır.

BEKLENTİ İNANCI, İNANÇ DA REALİTEYİ BELİRLER

YETENEK KOÇU

İSTEDİĞİNİZ ŞEYLERİ DİLEYİN



Yetenek koçu olarak insanlardan beklentilerinizi bilinçli şekilde yükseltmeniz onların performansını artırabilir:

- Çalışanlarınızı yüksek kişisel standartlar belirlemeye teşvik edin
- Her zaman en iyisini bekleyin, kişiden şüphelendiğinizi fark ettiğinizde durun
- Olumlu olun ve olumlu kalın, insanlar olumsuz bir dil kullanmaya başladığında onları uyarın
- Performans düştüğünde bir sonraki seferde harika bir performans bekleyerek insanların hızlıca toparlanmasına yardımcı olun; iyi giden şeylere odaklanın (özellikle yetenekli insanlar doğaları gereği kendilerini eleştirmeye meyilli olur)
- İnsanlara neyin mümkün olduğuna inandıklarını sorun, tutkularını geliştirin ve hayallerini gerçekleştirmek için atılacak pratik adımları tarif etmelerine yardımcı olun

YETENEK KOÇU

ÜÇ TÜR HEDEF



Yöneticiler, yetenekli kişilerin hedef belirlemesine yardımcı olur. Harika koçlarsa insanların **doğru hedefler** belirlemesine yardımcı olur ve aralarındaki farkı anlamalarını sağlarlar. Etkileri tek başlarına sınırlı olan ancak bir araya geldiklerinde canlanan üç tür hedef vardır.

Sonuç Hedefleri – hayaller, ilham verici veya iddialı nihai hedefler
Performans Hedefleri – dönüm noktaları, amaçlar, ilerleme hedefleri
Süreç Hedefleri – teknik, nitelik hedefleri

İnsanın ulaşmak isteyeceği hayale ihtiyacı vardır. Harika bir koç, insanların hayallerini tarif etmelerine ve sınırlarını zorlamalarına yardımcı olur. Ardından bu hayali, başarıldığında hayali gerçekleştirecek bir dizi performans dönüm noktasına böler. İlerleme nadiren düz bir çizgide olur, bu yüzden koç, yetenekli insanların motive edici sonuç hedeflerine odaklanmaya devam etmesine yardımcı olur. Koç ayrıca insanları, nitelikli performans sağlayacak temel teknik yönlere odaklanması için teşvik eder.

YETENEK KOÇU

ÇITAYI BELİRLEME



Yetenekli insanlar doğal olarak olabileceğinin en iyisi olmaya çalışır ancak herkesin çıtayı ideal yerde belirlemek için biraz desteğe ihtiyacı olur. Aşağıdaki kontrol listesi, başkalarına çıtayı nasıl belirleyeceklerini öğretmenize yardımcı olacaktır.

1. ADANMIŞLIK

- İnsanları gerçekleştirmek istedikleri hedefleri listelemeye teşvik edin
- Hedefleri yazıp paylaşmak ivme yaratmaya ve bağlılık oluşturmaya yardımcı olabilir
- İş dünyası genellikle karmaşık ve çoklu hedefler beklediğinden, üç ila dört önceliğe odaklanmalarını isteyin

2. ANLAMA

- İnsanlardan hedefleri açıklamalarını isteyin
- Temel motivasyonlarını dinleyin, enerji düştüğünde insanlara koçluk yapmak için bu bilgiyi kullanın
- Hedef türleri arasındaki farkı anlamalarına yardımcı olun (önceki sayfa)
- İnsanları hedef belirlerken kesin ve gerçekçi olmaya teşvik edin

YETENEK KOÇU

ÇITAYI BELİRLEME



3. PLANLAMA

- Planı birlikte oluşturmaya başlayın
- Hedefleri ulaşılabilir parçalara bölmek için geriye doğru çalışın
- Önemli dönüm noktalarını takip etmenizi sağlayacak test, kontrol ve ölçümleri belirleyin
- Yoldan saparlarsa öğrenmelerine yardımcı olun ve planı ayarlayın
- İnsanları, daha az yetenekli insanları değil, kurum içi ve dışındaki en iyileri ölçüt almaya teşvik edin

4. DESTEKLEME

- Koçluk rolünüzde anlaşın
- Sağlayacağınız kişisel destek üzerinde anlaşın
- Açmanız gerekebilecek kapıları ve aşmanız gereken engelleri belirleyin
- Hedefleri ne zaman gözden geçirip ilerlemeyi ne zaman ölçeceğiniz konusunda anlaşın (altı hafta içinde gözden geçirin)

YETENEK KOÇU

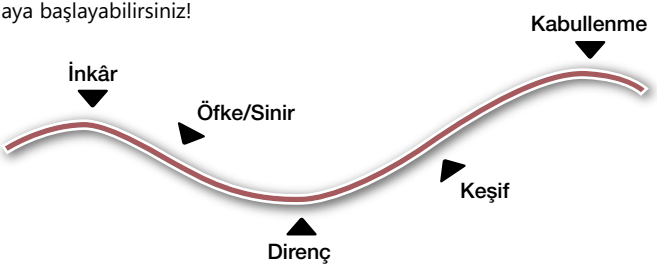
İNSANLARI DEĞİŞİME HAZIRLAMA



Kurum içinde, kötü yönetilen değişimin olumsuz etkisi çok büyük olabilir. Değişimin büyük bir gösterişle karşılanması ama başka pek bir şey yapılmaması başarısızlığa yol açacak ve rahatsızlık ve dirence neden olacak bir reçetedir. Hepimiz değişim eğrisini biliriz ve göreviniz bu eğriyi yumuşatıp insanların kabullenme süresini hızlandırmaktır. Sonra performansa odaklanmaya başlayabilirsiniz!

"Mükemmellik, eğitim ve alışkanlıkla kazanılan bir sanattır. Biz, sürekli yaptığımız şeyleriz. O halde mükemmellik bir eylem değil, alışkanlıktır."

Aristoteles



YETENEK KOÇU

İNSANLARI DEĞİŞİME HAZIRLAMA



"Ne kadar çok pratik yapıp oyunuma çalışırsam şansım da o kadar açılır."
Gary Player, golfçü

Gelecekteki varış noktasını; değişimin nihai sonucunu tanımlamak önemlidir. Ayrıca yolculuğu planlamak, gerçekçi hedefler koymak, geribildirim sağlamak ve insanlar yoldan saparsa onları tekrar doğru yola sokmaya yardımcı olmak için onlarla birlikte çalışmanız da önemlidir.

Evet, insanların gelecekteki başarı için gerekli davranış ve teknikleri öğrenmeleri önemlidir. Ancak onlara baskı altında ve farklı ortamlarda pratik yapma fırsatı yaratmanız daha önemlidir.



Harika bir koç, yetenekli insanları değişime hazırlar, onlara pratiğin önemini aşılar ve değişim sürecinde koçluk yapar.

Beceri = Baskı Altında Teknik

Seyirciler güzel konuşabilir.
Oyuncular performans gösterebilir.
Yetenekli insanlar, baskı altında performans sergileme becerisine sahip olurlar.

YETENEK KOÇU

YOLCULUK



Koçluk yapmayla ilgili en sevdiğim benzetmelerden biri yolculuktur. Yolculuk ne kadar zorsa koç olarak o kadar yetenekli olmanız gerekir. Aşağıdaki temalara kendi fikirlerinizi ekleyin:

Gidilecek yer
Gidilecek yeri insanları harekete geçirecek şekilde tanımlayabilmelisiniz. Daha iyi bir yerin resmini çizin, çekici bir vizyon yaratın!

Açık Yol
Rotayı ne kadar iyi tanımladınız? Başkalarının takip etmesi ya da hatta size rehberlik etmesi ne kadar kolay olacak? Yolda olduğunuzu nasıl anlayacaksınız? Hava kararırsa yolu görebilmeniz için kim ışık tutacak?

Hazırlık
İnsanları yolculuğa nasıl hazırlayacaksınız? Hangi planlama, hazırlık ve koşul başarı olasılığını artıracak? Pasaportları var mı?



YETENEK KOÇU

YOLCULUK



Enerji
Başkalarının sizi takip etmek istemesi için enerji ve motivasyonu nasıl yaratacaksınız? Yolculuk boyunca bu enerjiyi nasıl sürdüreceksiniz ve siz olmadığınızda enerjiyi kim sağlayacak? Ne kadar hızlı ilerleyeceksiniz?

Varış
Varış noktanız değişirse veya yol tıkanırsa yolunuzu nasıl ayarlayacaksınız? Ne zaman vardığınızı nasıl anlayacaksınız? Yolculuktan neler öğrendiniz?

Devam Eden Yolculuk
Bir sonraki zorluğa (sadece dağdan aşağı inmek olabilir), başlamak için enerjinizin olduğundan nasıl emin olacaksınız?

YETENEK KOÇU

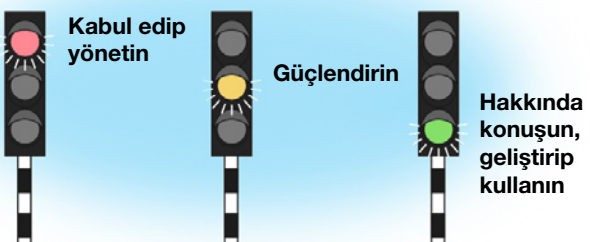
GÜÇLÜ YÖNLERE DAYALI GELİŞİM



Birçok gelişim faaliyeti, insanların ya gerçekçi olmayan bir beklentiye, örneğin mükemmelliğe ya da daha kötüsü ortalamayı ölçüt alan *eksik analizine* dayanır. Ortaya çıkan gelişim planı eksiklikleri gidermeye çalışır.

Daha gerçekçi ve olumlu bir yaklaşım, bazı zayıf yönlerin geliştirilmesinin zor olacağını ve en iyi ihtimalle yönetileceğini kabul etmektir. Bu, **güçlü yönlerin geliştirilmesine ve potansiyeli olan alanların iyileştirilmesine odaklanmanızı** sağlar. Başka bir deyişle yeşillerinizi geliştirin, sarılarınızı güçlendirin ve kırmızılarınızı yönetin.

Gelişim trafik ışıkları



YETENEK KOÇU

YARATICILIĞI TEŞVİK ETME



En iyi çalışanlarınızı harekete geçirmek için neler yaparsınız?

Onlara güvenmeniz gerek. İnsanları sadece fazladan bir çift el olarak görürseniz kısa sürede sadece isteneni yapmaya alışırlar. Onlara hareket özgürlüğü verin, çoğu zaman enerjileri ve sonuçlarıyla sizi şaşırtacaklardır.

Peki, hangi yenilikçi davranışları teşvik etmeniz gerekir?

Yeni düşünme biçimi
Aynı eski düşünceler aynı eski sonuçları yaratır. Rakipleriniz gibi düşünmek bile ancak küçük bir ilerleme sağlar. Yetenekli insanları, fikir üretmek için sektör, hatta iş dışından bakmaları için teşvik edin. Virgin'in arabalı girişleri McDonalds'tan kopyalanmıştır.

Engelleri kaldırın
İş insanları çoğu zaman var olmayan kural ve engeller görme eğiliminde olur. Yetenekli çalışanlarınızı engellerin yükü olmadan fikirleri keşfetmeye teşvik edin: "*İhtiyacınız olan paraya sahip olsanız ne yapardınız?*," "*Zaman sorunu olmasaydı neler olurdu?*"

YETENEK KOÇU

YARATICILIĞI TEŞVİK ETME



İki dünya
Büyük ve geniş kapsamlı fikir üretimini teşvik edin ama bir hayali gerçeğe dönüştürmek için bu fikirleri uygulanabilir eylemlere dönüştürmeye de ihtiyacınız olduğunu unutmayın. İnsanlara geniş kapsamlı düşünmeleri için zaman tanıyın.

Eğlence
Hepimiz bir zamanlar olağanüstü ve doğal olarak yaratıcıydık sonra beş yaşına geldik ve yaratıcılığımızı dizginlemeyi öğrenmeye başladık. İnsanların kendini tekrar özgür hissetmeye başlaması için oyunları, renkleri, alanı ve zamanı kullanın.

Bahçıvanlık
Birçok harika fikir ortaya çıkarken yok edilir. Bahçıvan zihniyetiyle ilgilenmenin getirisi olacaktır: Dinleyin, yargıyı askıya alın, fikirleri test edin; kısa sürede yabani ot mu çiçek mi olduğunu anlarsınız.

Anda kalın
Yoğunluk ve modern teknoloji, çoğu zaman odada olmamıza rağmen orada olmadığımız anlamına gelir. Dikkatiniz dağılırsa yaratıcı sürece yeterli odaklanmayı sağlayamazsınız ve kıvılcımlar havada uçuşmaya başladığında bunu göremezsiniz. Telefonu bırakıp dikkatle odaklanın.

YETENEK KOÇU

TEŞVİK EDİCİ ORTAM



Daha teşvik edici bir ortam yaratmak için neler yapabilirsiniz?

İnsanları teşvik edin:

- İşin ne zaman yapıldığına dair engellere meydan okumaya, örneğin zaman ve mekân konusunda
- Süreci sorgulamaya
- Eğlenmeye!
- Rahatlayıp yavaşlamaya; kıvılcımlar böyle zamanlarda ortaya çıkar
- Bir süre rahatsız hissettirse de alışkanlıkları kırmaya
- Doğrudan iletişim kurmaya
- Düşünmek için zaman ayırmaya
- Okumaya, seyahat etmeye ve dolaşmaya

İşteki enerjinizi artırmak için yapabileceğiniz üç şey nedir? Aynı soruyu yetenekli çalışanlarınıza da sorun.

YETENEK KOÇU

KOÇLUK NEDEN İŞE YARIYOR?



Koçluk, insanların kendi fikirlerini ve pratik çözümlerini geliştirip uygulamalarına odaklanır, hedefleri eyleme dönüştürmekle ilgilidir. Kişisel sorumluluğu artırmak ve insanları, yetenekli kişileri diğerlerinden ayıran özellikler olan sorunlara sahip çıkmaya teşvik etmekle ilgilidir.

Birçok koçluk modeli mevcuttur ve büyük kısmında burada listelenen benzer aşamalar vardır:

Hedefleri eyleme dönüştürme

AŞAMA	AMAÇ
Sorunları belirleyin	Farkındalık ve ilgi
Hedefler belirleyin	Sorumluluk
Seçenek oluşturun	Keşif
Sınırları belirleyin	Sahiplenme ve tutarlılık
Gücü anlayın	Özgürlük ve karşılıklı bağımlılık
Başarıyı gözden geçirin	Öğrenme
Harekete geçin	Performans

Kendinizi rahat hissettiğiniz bir koçluk modeli bulup kullanın: her gün!

YETENEK KOÇU

ZAYIF PERFORMANS



Elinizdeki en iyi insanlar bile kayıtsız bir yönetim yüzünden ilerlediği yolda durdurulabilir. Yetenekli çalışanlarınız performans göstermediğinde hangi eylemin fark yaratacağını belirlemek için şu kontrol listesini kullanın:

1. **Görev netliği**	*İyi* performansın neye benzediğini biliyor mu?
2. **Görev önceliği**	Yaptığı şeyin etkisini anlıyor mı?
3. **Yeterlilik**	İşi yapacak becerilere sahip mi?
4. **Engeller**	Gerçek ya da hayali prosedürel engeller (kurallar) neler?
5. **Başarısızlığa ödül**	Kararlarınız yanlış davranışı mı ödüllendiriyor?
6. **Performans geribildirimi**	Nasıl performans gösterdiğine dair tutarlı ve zamanında geribildirim veriyor musunuz?
7. **Rol/kişi uyumsuzluğu**	Onu doğru işe veya doğru ekibe yerleştirdiniz mi?
8. **Tamam, kasıtlı davranıyor!**	Sonuçlarını bildirin

YETENEK KOÇU

BAŞARIYA DOĞRU İLERLEME



İnsanların performans gösterme motivasyonu temel düzeyde ya "bir şeye yönelik" ya da "bir şeyden kaçınmaya yönelik" olarak tanımlanabilir; yani, belirli bir duyguyu üretmek ya da ondan kaçınmak için motive olurlar. Örneğin bir kişi, katkısının insanlar tarafından takdir edilmesinden duyduğu "heyecan" nedeniyle bir sunuma sıkı çalışarak hazırlanabilir. Başka biriyse aynı sunuma, yetersiz görünmekten kaçınmak için aynı derecede iyi hazırlanabilir.

Çalışanlarınızı dikkatlice dinlerseniz (bu kitapta sıkça geçen bir tema) temel motivasyonu, duygunun gücünü ve bunun olumlu bir güç olup olmadığını fark edebilirsiniz. Yetenek koçu olarak şunları teşvik etmelisiniz:

1. Motivasyonun "bir şeye yönelik" olarak olumlu şekilde ifade edilmesi (sağlıklı bir başlangıç noktasıdır)
2. Ekip ve bireysel hedeflerin ana motivasyon kaynağıyla uyumlu hale getirilmesi
3. Başarıların üzerine düşünülmesi... Başarının nasıl hissettirdiğini kelimelere dökmek, kişinin kendini daha iyi anlamasına yardımcı olur. Böylece bu duyguyu, bir sonraki desteğe ihtiyaç duyduğunda "şişeleyip" kullanabilir.

YETENEK KOÇU

SPITZER'IN SEKİZ MOTİVASYON ARZUSU



Herkes farklı şekilde motive olur, bu nedenle en iyi çalışanlarınızı neyin harekete geçirdiğini bilmek çok önemlidir. Becerikli bir yönetici, çalışanlarının motivasyon "düğmesine" basmak için her fırsatı değerlendirir. Spitzer, sekiz farklı motivasyon kaynağı tanımlamıştır.

Güç
Statü, geleceğini kontrol etme ve ilerleme fırsatıyla motive olur.

Aktivite
İşindeki ilgi ve çeşitlilikle motive olur.

Takdir
İyi iş için övgüye ve takdir edilmeye ihtiyaç duyar, hata yaptığında rehberlik ister.

Bağlılık
Sosyal iletişim, dostluk ve ekip ruhuyla motive olur.

Yetkinlik
Güçlü yönlerini kullanmak, zayıf yönleriyle yüzleşip hatalardan ders çıkarmak ister.

Sahiplenme
İşiyle ilgili kararların bir parçası olup sürece dahil olmak ister.

Anlam
Ekipte belirli bir rolü olduğunu ve olumlu katkı sağladığını hissetmeye ihtiyaç duyar, yaptığı işten değer kazanır.

Başarı
İşinde zorlanıp gelişmek ister, ulaşılabilir hedeflere ihtiyaç duyar.

YETENEK KOÇU

SPITZER'IN SEKİZ MOTİVASYON ARZUSU



Çalışanlarınızı yeterince iyi tanıyorsanız onlara iki ya da üç temel motivasyon kaynağını belirleyebilirsiniz. Tanımıyorsanız ya da kendi itici güçlerini daha iyi anlamalarına yardımcı olmak istiyorsanız şu egzersizi deneyin:

1. Adım
İnsanlardan, onu gerçekten heyecanlandırıp motive eden 10 şeyi Post-it kâğıda yazmasını isteyin.

2. Adım
Listesindeki maddeleri sekiz arzuyla ilişkilendirmesini isteyin.

3. Adım
En sık hangi arzuların tekrarlandığını belirlemesini ve iki ya da üç ana motivasyon kaynağını seçmesini isteyin.

4. Adım
Mevcut rolünde bu ana motivasyon kaynaklarını karşılayan unsurları ve motivasyonunu artırmak için nelerin farklı yapılabileceğini belirlemesini isteyin.

İsim	Justine	Julie	Jamal
Güç	✔		
Takdir	✔	✔	✔
Yetkinlik			✔
Anlam	✔		
Aktivite		✔	
Bağlılık		✔	
Sahiplenme			
Başarı			✔

Lütfen çalışanlarınıza uygun olduğunu düşündüğünüz motivasyonları işaretleyin. Bu bilgiyi onlara daha iyi koçluk yapmak için nasıl kullanabilirsiniz?

YETENEK KOÇU

KOÇLUK İLİŞKİSİ GELİŞTİRME



Koçluk asla durağan bir ilişki değildir ve esasen hareketlilik tam olarak ulaşmayı hedeflemeniz gereken şeydir. Frank Dick, kişi özgüven ve öz farkındalık kazandıkça koçluk ilişkisinin zamanla nasıl değiştiğinden bahseder.

Aşama	İlişki
Kabul	Koç, "*Bunu yapacaksınız*" der.
Keşfetme	Kişi anlamak için sorular sormaya başlar. Koç düşüncelerini paylaşır.
Zorluk	Kişi iyi ifade edilmiş ve zamanlaması doğru bir mücadele için istekli ve hırslıdır. Koç dinleyip olumlu yanıt verir.
Kazanan	Kişi performans ve sonuca dair güçlü duygular hisseder. Koç meydan okur.
Şampiyon	Kişi miras bırakmak ister.
Efsane	Kişi kazanmanın niteliğiyle hatırlanmak ister.

Kendi yeteneğinize, ilişkinin gelişmesine izin verecek kadar güveniyor musunuz? Koçluk ilişkisini daha uygun birine devretmeniz gereken zamanı biliyor musunuz?

YETENEK KOÇU

İŞ-YAŞAM DENGESİ



Yetenekli personel, iş-yaşam dengesi eksikliğinden dolayı olumlu enerjisini tüketerek uzun vadeli performansını ve işletmeye olan değerini sınırlayabilir, sağlığına zarar verebilir. İşyerinde başka hiçbir şey gözetmeksizin sonuç elde etmeye takıntılı hale gelebilir! Bu durum, hayatının diğer alanları üzerinde olumsuz ve yıkıcı bir etki yaratabilir.

İş-yaşam dengesiyle ilgili koçluk yapma konusunda mükemmel olan yetenek yöneticisi:

- Hayatını "bir bütün olarak" görebilmek için çalışanıyla iş dışındaki yaşamını da konuşur
- İşyeri dışındaki tutku ve ilgi alanlarını belirler
- İşi ve yaşam tarzını sorunlarına uyum sağlayacak şekilde uyarlar
- Yetenekli çalışanın yalnızca istisnai durumlarda geç saatlere kadar çalışmasına özen gösterir
- Kendisi de çok sık geç saatlere kadar çalışmayarak iyi bir örnek oluşturur
- İşteki ve iş dışındaki hedeflerin başarılmasını teşvik edip gözden geçirir

YETENEK KOÇU



Y KUŞAĞI YETENEKLERİNDEN EN İYİ ŞEKİLDE FAYDALANMA

Her kuşak karşılaştığı zorluklarla şekillenir. 2000 sonrası işgücüne katılanlar; toplumda, teknolojide ve fırsatlarda radikal bir değişime tanıklık etti. Yöneticiyle çalışan arasında var olabilecek uçurumu anlayıp köprü kurmak önemlidir.

1. **9-5 mesaisine biraz gevşek yaklaşın** – Y kuşağının yüzde 95'i iş-yaşam dengesini önemli bulur.
2. **Kişisel gelişime odaklanın** – Bu kuşak mücadele etmek ve gelişmek ister. Bunu sağlamazsanız başka yere giderler. Düzenli olarak geribildirim verin.
3. **Kâr-zararın üzerinde anlam** – Toplum ve sosyal sorumluluk önemlidir. Sunduğunuz hizmet ya da ürünün ötesinde, topluma da bir şeyler vermek gerekir.
4. **Yan haklar önemlidir** – Aile duygusu isterler, o yüzden önemsediğinizi gösterin. Ücretsiz yemek, spor salonu üyelikleri, personel partileri. Yaratıcı olun.

YETENEK KOÇU

MENTORLUK



Koçluk, yetenekli insanlarla birlikte benimsenebilecek güçlü bir yönetim tarzıdır. Ancak kişinin bu süreçte yaşayabileceği kişisel değişim, aynı zamanda uygun bir mentor bulması gerektiği anlamına da gelebilir.

Peki, aradaki fark ne?

Koçluk	**Mentorluk**
Yakın plan/yakın çekim	Geniş açı
Sonuçlar	Değerler ve vizyon
Performans	Potansiyel
Kısa vadeli	Uzun vadeli
Detaya odaklı	Bakış açısında değişim
Spesifik	Eklektik
Cevapları sizin bulmanızı sağlar	Kestirme yollar hakkında tavsiye verir

YETENEK KOÇU



YÜKSEK PERFORMANS GÖSTEREN ÇALIŞANI TEST ETME

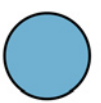
En iyi çalışanlarınızın ek iş yüküyle karşılaştığında verdiği tepki, potansiyeli hakkında oldukça güçlü bir göstergedir.

Dr. Laurence J. Peter, *The Peter Principle (Peter İlkesi)* adlı kitabında teknik becerileri çok güçlü olan bir kişinin sadece performansa dayanarak yönetici pozisyonuna terfi ettiğinde nasıl başarısız olduğunu anlatır. Yönetim rolü için gereken zihniyet, yeni işin kişiye uygun olmadığı anlamına gelir.

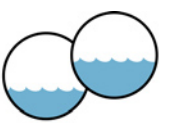
Aşağıdaki daireleri kullanarak çalışanlarınızı konumlandırabilir misiniz? Son iki şekil, yüksek performans gösteren bir çalışanın ek sorumluluklarla nasıl başa çıktığını görsel olarak betimler. Son şekil ise gerçek yetenek ve hazır oluş düzeyiyle beklenmesi gereken durumu ifade eder.



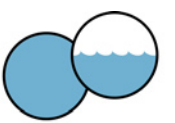
Henüz tam performans göstermiyor



Tam performans



Uygun olmayan tepki



Olağanüstü performans

YETENEK KOÇU

OLUMLU ROL MODELİ



Pek çok gayri resmi öğrenme, iyi ve kötü rol modelleri sayesinde gerçekleşir. En iyi çalışanlarınızın bu öğrenmeden faydalanmasına yardımcı olmak için, başkalarını dikkatlice gözlemlemelerini ve gördüklerini, duyduklarını ve hissettiklerini düşünmeleri için zaman ayırmalarını sağlayın.

Şu etkinliği deneyin. Tanıdığınız en unutulmaz ve etkileyici iş arkadaşınızı düşünün. İsmini yazıp şunları belirleyin:

1. Onu gerçekten dikkat çekici ve unutulmaz hale getiren özellikleri neydi?
2. Hangi olağanüstü güçlü yönleri zekâyla ilgili değildi?
3. Güçlü yönlerinin sizin üzerinizdeki etkisi neydi?
4. Onunla iletişiminiz sonucunda farklı düşündüğünüz veya davrandığınız durumlar nelerdi?

Olumlu bir rol modeli bulamıyorsanız elbette bu etkinliği kötü bir rol modeli (yani neler yapılmaması gerektiği) üzerinden de yapabilirsiniz.

YETENEK KOÇU

YETENEKLİ İNSANLAR İÇİN SORULAR



Performans yönetiminde etkili bir yaklaşım olarak, çalışanlarınızın aşağıdaki soruları her zaman cevaplayabilmesi gerekir.

Değerlendirme zamanı veya önceliklerin değiştiği durumlarda (örneğin yeni rol veya proje) önemli sorular

- Hedeflerim neler ve bunlar ekip hedeflerine nasıl katkı sağlıyor?
- Kişisel sınırlarım ve işin sınırları neler?
- Başarılı olmak için nasıl bir desteğe ihtiyacım var?
- Fırsatlardan nasıl ders çıkarıp gelişebilirim?
- Başarılı olduğumu nasıl anlayacağım ve ne sıklıkla ilerlememi kontrol edeceğim?

Düzenli birebir görüşmeler için önemli sorular

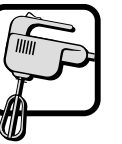
- Neler başardım ve vaat ettiğim şey bu muydu?
- Neler yapılamadı? Beni tekrar doğru yola sokacak veya daha büyük bir zorluk yaratacak şeyler neler?
- Öncelikler nasıl değişti?
- Hedeflerime ulaşmak için hangi bilgi veya becerileri yenilemem/geliştirmem gerekiyor?
- Genel olarak beklentileri ne kadar karşılıyorum?



Mevcut yetenekleri, maksimum performans için grupla nasıl harmanlayabilirim?

YETENEK *BLENDER*'I

YETENEKLİ EKİP TARİFİ



1. Önce dolabınızda bulunan malzemeleri kontrol edin.
2. Sonra en iyi ve uygun fiyatlı malzemeleri kullanarak tencereye nitelik ekleyin.
3. Tencereyi karıştırıp dikkatle takip edin, ekip oyununu yükselttikçe başarı, başkalarını da çeker.



YETENEK *BLENDER*'I



YETENEKLİ EKİP TARİFİ

BEŞ İPUCU

Aşağıdakilere sahip olup olmadığınızı kontrol edin:

1. Ekibinize gerekli teknik uzmanlar — temel ürün ve hizmetinizi sunabilmelisiniz.
2. Ekip içinde önünüzdeki zorluk konusunda ortak bir amaç ve anlayış — yetenekli insanlar zorluklara tutkuyla bağlı olur. Bu, en iyi şekilde bir ekip olarak ele alınmalıdır, böylece herkes kendi katkısını, başkalarının ne katkıda bulunacağını anlayabilir ve görünür bir ortak bağlılık oluşur.
3. Benzer değil tamamlayıcı kişilik özellikleri — çeşitlilik daha zor bir seçenek gibi görünse de yaratabileceği fark ve çatışmanın ekibinizde atılım performansına yol açma ihtimali çok daha yüksektir; bunun için yetenekli bir yönetici gerekir.
4. Yetenekli kişilerde yardımlaşma konusunda gerçek bir arzu — sadece kendi başarıları için değil, ekibin sonuçları için de çok çalışmaları ve sonuçları önemsemeleri gerekir.
5. Güvenebileceğinizi düşündüğünüz insanlar — daha önce çalıştığınız kişiler olabilir.

YETENEK *BLENDER*'I



İŞBİRLİKÇİ VEYA KATKI SAĞLAYAN EKİPLER

Ekiplerin farklı türleri mevcuttur. Spektrumun iki ucunu işbirlikçi ve katkıda bulunan olarak tanımlayın. Siz ne tür bir ekibi yönetiyorsunuz? Ekibinizin performansını artırmak için en iyi şeylere odaklanıyor musunuz?

EKİP TÜRÜ	İŞBİRLİKÇİ	KATKI SAĞLAYAN
Örnekler	Basketbol, caz grubu, futbol, müşteri hizmetleri, kabin ekibi.	Kriket, satış takımları, uzaktan çalışma, çağrı merkezi.
Performans faktörleri	Gidişatı okuma yeteneği, pozisyon değiştirme, birbirleri için düşünme ve hareket etme, performanstaki boşlukları anında fark etme.	Ortak bir hedefe odaklanma, en iyisi olma arzusu, ekip arkadaşlarıyla yapıcı rekabet, başkalarının başarısını kutlama, verdiğiniz sözü yerine getirme ve tüm katkıların önemli olduğunu kabul etme.

YETENEK *BLENDER*'I

İŞBİRLİKÇİ VEYA KATKI SAĞLAYAN EKİP



EKİP TÜRÜ	İŞBİRLİKÇİ	KATKI SAĞLAYAN
Ekip Değerleri	Ekibe olan katkınız önemlidir. Tek bir kişi kazanamaz.	Yetenek ve role dayalı kişisel hedefler. Tek bir kişi büyük fark yaratabilir.
Koç Odağı	İnsanları, farklı bakış açılarını anlamaları için farklı pozisyonlarda oynatın. Yardım istemeleri ve birbirlerine destek olmaları için insanları teşvik edin. Ekip iletişimi ve farkındalığı pratiği yapın.	İnsanların ortak hedefte kendi katkılarının değerini anlamalarını sağlayın. Tekniklerin ve başarıların paylaşılmasını sağlayın. İleriye dönük planlama ve sorumluluğa odaklanın.

YETENEK *BLENDER*'I

İŞBİRLİKÇİ VEYA KATKI SAĞLAYAN EKİP



EKİP TÜRÜ	İŞBİRLİKÇİ	KATKI SAĞLAYAN
Yetenekli insanların şunları yapması gerekir:	Yetenek ne olursa olsun birbirleriyle oynamayı öğrenmeleri.	Herkesin önemli olduğunu kabul etmeleri; yapıcı şekilde rekabet etmeleri ve başkalarının öğrenmelerine yardımcı olmaları.
Benzetme	Plaj topu: Her yüzey bakış açınıza göre farklı olabilir.	Katedral: Her tuğla önemlidir.

YETENEK *BLENDER*'I

EŞİT OLMAYAN YETENEKLERE EŞİT MUAMELE



Ekip liderleri için ilk ders, tüm ekip üyelerini birey olarak ele almak ve yeteneklerinin en iyisini ortaya koymaları için teşvik edilmeleri gerektiğini fark etmektir.

Ancak bunu yalnızca en sevdiğiniz ya da en iyi çalışanlarınıza odaklanmak için izin olarak algılamamalısınız. Güvenilir bir lider olarak eşit fırsatlar sunmalı (bu fırsatları kullanıp kullanmamak kişiye kalmıştır) ve insanları elinden gelenin en iyisini yapmak için sorumluluk almaya teşvik etmelisiniz.

Eşit olması gerekenlere bazı örnekler:

- ✔ Sizinle geçirilen zaman
- ✔ Uygun gelişim fırsatlarına erişim
- ✔ Fikirlerini ifade etme fırsatı
- ✔ Katkılarının karşılığında ödül

Eşit olmaması gerekenlere bazı örnekler:

- ✘ Sahip oldukları gerçek sorumluluk seviyesi (yeterliliğe bağlıdır)
- ✘ Sonuçlar konusunda sorumluluk (role ve ödüle bağlıdır)
- ✘ Gelişim etkinliği türü (bireysel ihtiyaçlara bağlıdır)

YETENEK *BLENDER*'I

KARŞILIKLI BAĞIMLILIK



Küçük çocuklar başlangıçta inanılmaz derecede başka insanlara bağımlı olur. Büyüdükçe daha önce güvendikleri kişileri itmeye başladıkları bir bağımsızlık dönemi yaşarlar. Daha sonra bu bağımsızlığı, başkalarıyla birlikte çalışmanın gücünü kabul edip fark ettiklerinde daha fazla **karşılıklı bağımlılığa** dayalı bir yaklaşımla değiştirilebilir. Aynı şey ekiplerde, özellikle de başkalarına bağımlı olmadan çalışabilecek kadar yetenekli kişilerle de olabilir.

Bağımlı	Bağımsız	Karşılıklı bağımlı
Sen benimle ilgilen	Ben yapabilirim	Biz bunu yapabiliriz
Benim için sen devreye girersin	Ben sorumluyum	İşbirliği yapabiliriz
Devreye girmedin	Kendi kendime yeterim	Yetenek ve becerilerimizi birleştirebiliriz
Sonuçlar için seni suçlarım	Seçim yapabilirim	Birlikte harika bir şey yaratabiliriz
Başkalarına ihtiyacım var	İstediğim şeyi kendi çabamla elde edebilirim	Kendi çabamı başkalarınınkiyle birleştirerek başarıya ulaşabilirim

Yönetici olarak insanları seçim yapmaya, sorumlu olmaya ve sorumluluk almaya teşvik etmek için zaman harcarız. Tehlike şudur: İnsanlar "birlikte çalışın" yerine "bağımsız olun" mesajını duyabilir. Karşılıklı bağımlılık yaratmanın yolları üzerine düşünün.

YETENEK *BLENDER*'I

PRIMA DONNA'LARI YÖNETME



Yetenek şudur:

- İşlerin olmasını sağlama dehası
- Minimum tantanayla
- Başkalarına da aynısını yapmaları için ilham vererek

Ham yeteneğe sahip biriyle karşılaştığınızda ne yapmanız gerekir? Mükemmel performansıyla ekipte bir yer hak eden, öfke kontrolü zayıf, patlayıcı yapıda biriyle... Zamanınızı talep edecek, hatta bütün ekibi altüst edebilecek biriyle? Çekirdek ekip iyi dengelenmişse, tüm ekipler biraz yetenek enjekte edilerek gelişebilirler. Saygı gören, güçlü ekip üyelerinin böyle kişiler üzerinde genellikle olumlu etkisi olduğunu biliyoruz, yani yalnız değilsiniz. Ayrıca, görünür ve uzlaşıyla belirlenmiş ekip değerlerinin, öz denetimi ve disiplini kolaylaştırabileceğini de biliyoruz.

Ancak bu durum tamamen net bir maliyet–fayda analizidir, o yüzden boş bir sayfa alın, ortadan bir çizgi çizip artılarıyla eksilerini listelemeye başlayın. Örnekler için sonraki sayfaya bakabilirsiniz.

YETENEK *BLENDER*'I

PRIMA DONNA'LARI YÖNETME



LEHİNE	ALEYHİNE
✔ Sonucumuz üzerinde önemli bir fark yaratacak	✘ Duygusal patlamalar diğer ekip üyelerini rahatsız edecek
✔ Diğerleri için standartları yükseltecek	✘ Kişiyi ve sonuçlarını yönetmek için zamanımın daha fazlasını ayırmam gerekecek
✔ Son zamanlarda eksik olan itici güç ve enerjiyi katacak	✘ Diğer ekip üyelerini kaybedebiliriz
✔ Kişiye mentorluk yapabilecek birine sahibiz	✘ Ekip, böyle birini kaldıracak kadar uyumlu değil

Yaptığınız analiz, bazen *prima donna*'ların çok büyük bir risk olduğunu fark etmenize yardımcı olabilir. Bu durumda ne kadar yetenekli olurlarsa olsunlar, onlarsız idare edin!

Yetenekli insanları grupla en iyi şekilde nasıl harmanlayacağınız konusunda daha fazla fikir için *Ekip Çalışması Etkinlikleri* kitabını okuyabilirsiniz.

YETENEK *BLENDER*'I

UZUN VADELİ BİR YAKLAŞIM



"Ekip kurmak amacıyla yola çıkmadım: Önümdeki görev bundan çok daha büyüktü. Esasen başladığım şey yalnızca bir ekip değil, merdivenin her basamağını dolduracak dört ya da beş ekip üretecek bir sistemin inşasıydı, bu merdivenin zirvesindeyse A takımı yer alıyordu."

Sör Matt Busby'nin (tüm zamanların en büyük futbol menajerlerinden biri), ekibini geliştirme yaklaşımını düşünün.

- Ekibi geliştirmeye nasıl bakıyorsunuz: Maraton mu yoksa sürat koşusu mu?
- Yükselen yetenekleri sağlıklı rekabet ortamı sağlamak için ne kadar iyi kullanıyorsunuz?
- Birisi terfi ettiğinde ya da ayrıldığında ekibin gelecekteki başarısını sürdürmek adına ne gibi önlemleriniz var?



YETENEK *BLENDER*'I

UZUN VADELİ BİR YAKLAŞIM



İşte bir yöneticinin, ekibini geliştirmede daha uzun vadeli ve sürdürülebilir bir yaklaşıma geçmek için benimseyebileceği bazı fikirler:

- Gelişim projelerini ve zorlukları ekibe yayarak paylaşın
- Geçici performans düşüşüne yol açsa bile iş rotasyonu yapın
- Her şeyi yazılı hale getirin, mükemmellik, birkaç harika insanın yeteneğiyle olduğu kadar iyi süreçlerle de ilgilidir
- Sadece yetenekli çalışanlarınıza değil, çekirdek ekibinize de iyi davranın
- Ekibinizin dışında yetenek avına çıkın, bunu içsel bir arayış gibi düşünün. Diğer yöneticilerle konuşup insanların yerini değiştirmek için fırsat arayın
- En sık birlikte çalıştığınız ekip ile tedarikçiler dahil olmak üzere herkesle, ekip oluşturmak ve uyum için zaman ayırın
- Kendinize bir tempo belirleyip birlikte eğlenmeye vakit ayırın
- Mümkünse, insanların ne zaman ve nerede birlikte çalışacakları konusunda esnek olun



Yetenekli insanlardan oluşan bir akışı nasıl yaratabilirim?

YETENEKLERİN ORKESTRA ŞEFİ

YETENEKLE İLGİLİ SAĞLIKLI İNANÇLAR



Kıdemli yöneticilerinizin yetenek yönetimine topluca nasıl baktığını bilmek önemlidir. İşte bazı sağlıksız inançlar:

✘ *Hayatta zorluklar bitmez, o yüzden çalışanlarımız için işleri zorlaştırmalıyız*
✘ *İK departmanımız yetenek yönetiminde harika bir iş çıkarıyor*
✘ *Elbette niteliklerin dışında potansiyelin tek iyi göstergesi sonuç yaratma becerisidir!*

İşte daha sağlıklı olan bazı inançlar:

✔ Kıdemli yöneticiler, yetenekli insanları fark edip geliştirmekten sorumludur
✔ Yetenek akışı geliştirmek, iş planlama takviminin bir parçası olmalıdır
✔ Geleceğin kıdemli yöneticilerini geliştirmek, bütün alanlar arasında gerçek bir işbirliği gerektirir
✔ Yetenekli insanlar performans kültüründe gelişir
✔ Yetenekli insanlar mücadeleyle öğrenir, bu yüzden onları en iyi şekilde kullanın
✔ Genel performans "ne" ve "nasıl"ın bir birleşimidir; birinde yaşanan bir eksiklik hızla ele alınmalıdır

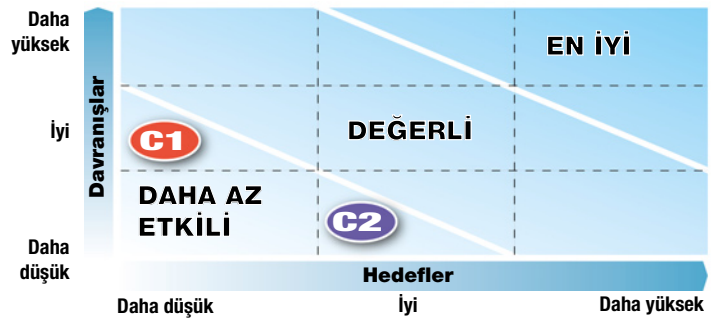
Kıdemli ekibinizden görüş alıp kaydedin, ardından işletme üzerindeki etkisini tartışın.

YETENEKLERİN ORKESTRA ŞEFİ

PERFORMANSIN TANIMI



Kurumunuzu, performansa hem ne yapıldığı (hedefler) hem de nasıl yapıldığı (davranışlar) dahil olmak üzere geniş bir bakış açısıyla yaklaşmaya teşvik edin. Böyle bir yaklaşımdan sonra kurumunuzun "en iyi", "değerli" ve "daha az etkili"yi tanımlamak için sınırları nerede çizdiğini tartışabilirsiniz.



YETENEKLERİN ORKESTRA ŞEFİ

PERFORMANSIN TANIMI



En İyi Performansı Gösterenler
Şirket içindeki en iyi katkıyı sağlayan çalışanlar... Sürekli olarak değişen beklentilerin üzerinde performans gösterirler ve davranışlarımız için rol model olurlar.

Değerli Performans Gösterenler
İş performansına güçlü katkı sağlayan çalışanlar... Davranışlarımızı sergileyip beklentilere ayak uydururlar.

Daha Az Etkili Performans Gösterenler
En az etkili katkı sağlayan çalışanlar... Hedeflere ulaşmada ve/veya değerlerin paylaşıldığını gösteren davranışları sergilemede gelişme ihtiyacı vardır.

Kurumunuzun başarısını ciddiye alıyorsanız daha az etkili performans gösteren çalışanlarla olumlu şekilde ilgilenmeniz gerekir. Birinin hedeflere ulaşmaması veya beklenen davranışları göstermemesi durumunda karar vermek birçok açıdan daha kolaydır: Çok hızlı şekilde kendini toparlaması veya ayrılması gerekir. Sınırda kalan kararlar daha zordur. Bazı tavsiyeler:



Onlara başka bir rolde bir şans daha verin



Zor bir karar ama muhtemelen yerlerine başka birini yerleştirmeniz gerekir

YETENEKLERİN ORKESTRA ŞEFİ

YETENEK PROFİLİ



Yetenekli çalışanlarınız hakkında karar almadan önce iyi şekilde bilgi toplamış olmanız önemlidir, örneğin eğitim yatırımı, sonraki hamlelerinin doğası ve zamanlaması gibi. Hangi bilgilere kolayca ulaşmanız gerek? Ekibinizdeki herkes için ihtiyacınız olan yetenek profili nedir?

> *"Sadelik en yüksek gelişmişlik düzeyidir."*
> **Leonardo da Vinci**

Aşağıdaki dört alan, yetenek profili oluşturmaya başlamak için iyi noktalardır:

Geçmiş Tecrübe	— Neler **yapabildikleri**
Potansiyel Tahmin Unsurları	— Neler **yapabilecekleri**
Kişisel Hedefler	— Neler yapmak **istedikleri**
Hazır Olma	— Ne zaman **hazır** olacakları

Yetenek profiliniz hazır olunca diğer sorularla ilgilenmeye başlayabilirsiniz:

- Profili kimlerin görmesi gerekiyor?
- Bilgileri nasıl güncel ve doğru tutabilirsiniz?
- Profili kimin yönetmesi gerekir?
- Bilgilerin ne kadar şeffaf olması gerekir?

YETENEKLERİN ORKESTRA ŞEFİ

YETENEK PROFİLİ



GEÇMİŞ TECRÜBE

Kişi hakkında potansiyel profille ilgili halihazırda neler biliyoruz?

+

POTANSİYEL TAHMİN UNSURLARI

Kişinin daha büyük ve/veya daha kıdemli bir rolde başarılı olma potansiyeline sahip olup olmadığını öngören işaretler

+

KİŞİSEL HEDEFLER

Kişinin kişisel hırs ve ilgisine dair bir gösterge

=

HAZIR OLMA

Kişinin bir sonraki adıma geçmeye ne kadar hazır olduğuna ve hangi seviyeye hazır olduğuna dair gösterge

Sonraki sayfalar kendi yetenek profilinizi nasıl oluşturacağınızı gösteriyor.

YETENEKLERİN ORKESTRA ŞEFİ

GEÇMİŞ TECRÜBE



Performans geçmişini oluşturmak için bir araya gelen üç ayrı alan vardır.

Başarı **Ne yaptı?**
Tutum **Bunu nasıl gerçekleştirdi?**
Beceri **Hangi bilgi ve becerileri sergiledi?**

Üzerinde anlaşılmış hedeflerin başarılması, kişinin yaptığı kişisel katkı, örneğin tamamlanan projeler, genellikle **başarıyı** değerlendirmek için iyi bir ölçüt sağlar ve çoğunlukla bir performans değerlendirmesi olarak ifade edilir.

Benzer şekilde, **tutum** genellikle önceden belirlenmiş bir dizi beklenen ve gözlemlenebilir yetkinlik veya davranışa göre değerlendirilir.

Beceri ise deneyimden kazanılmış, kanıtlanmış ve ilgili bilgi ve yeteneklerdir, örneğin uzaktan ekip yönetimini etkili şekilde gerçekleştirmek.

Her kurumun başarı, tutum ve beceriyi takip etmek için kendi yöntemleri vardır.
Geçmiş tecrübelerle ilgili elinizin altında ne gibi bilgiler olmalı?

YETENEKLERİN ORKESTRA ŞEFİ

POTANSİYEL GÖSTERGELERİ



Geçmiş tecrübelerin güçlü olması, gelecekteki başarının daha üst seviyede tek başına iyi bir göstergesi değildir. Çoğu zaman iyi insanlar bir adım fazla terfi ettirilince başarısızlık ve hayal kırıklığına hazır hale gelirler. Ancak araştırmayla kurumunuz içinde başarının makul düzeyde iyi göstergesi olan özellikleri belirlemek mümkün. Aşağıdaki örnekler bir kurum içindeki araştırmaya dayanmaktadır. Sizin göstergeleriniz neler?

	Geçmiş Tecrübe	Potansiyel Göstergeleri
Başarı	Performans hedeflerine ulaşılması	✔ Baskıyla etkili şekilde başa çıkar ve yaptığı işi kolaymış gibi gösterir ✔ Rol sınırlarını zorlar; yeni ve daha büyük zorlukları üstlenmeye isteklidir ✔ Sadece kendi alanının başarısına değil, iş sonuçlarına da odaklıdır
Tutum	Arzu edilen davranışların sergilenmesi	✔ Liderlik etme konusunda özgüvenlidir ✔ Kararlıdır, dirençlidir ve sevilmemeye hazırdır ✔ Doğal şekilde hevese ve olumlu bir bakış açısına sahiptir ✔ Şirkette her düzeyden insanla güvenilir iletişim becerileri sergileyebilir
Beceri	Bilgi ve beceriye dair kanıt	✔ Yeni/karmaşık durumları hızlı ve etkili şekilde anlayıp harekete geçer ✔ Yeni fikirlere ve geribildirime açıktır, çalışma şeklini buna göre uyarlar ✔ Hem geniş kapsamlı hem de derin teknik ve profesyonel beceriler sergiler

YETENEKLERİN ORKESTRA ŞEFİ

HAZIR OLMA



Herkes başarıya katkı sağlar ve daha fazlasını da yapabilir ancak sadece bazılarında daha büyük bir rolde performans gösterme potansiyeli olur. Dürüst, doğru değerlendirme ve geribildirim, yetenek yönetiminin merkezinde yer alır. Hazırlığı belirlerken potansiyelin değerlendirilmesini ve buna ulaşmak için gereken zamanı yaratmanız gerekir. Potansiyeli nasıl tanımlayıp kategorize etmek istiyorsunuz? Kurumunuzda var olan ya da işe yarayacak dil ne? Aşağıdaki örnek, herkesin en azından bir miktar potansiyele sahip olduğu varsayımına dayanıyor:

- **Yüksek potansiyel** – İki yıl içinde daha üst düzey rollerde rekabet edip başarılı olma ihtimali çok yüksek
- **Gelişim potansiyeli** – Benzer seviyedeki daha büyük işlerde başarılı olma beklentisi; uzun vadede yukarı ilerleme potansiyeli
- **Esneme potansiyeli** – Mevcut pozisyonda kalması veya benzer sorumluluklara sahip bir role geçmesi muhtemel; uzmanlık geliştirecektir

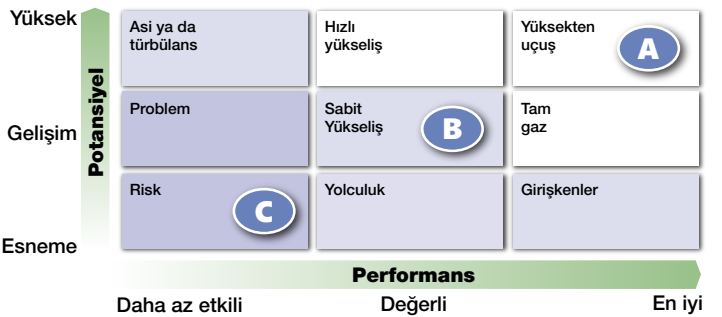
Kişisel hedefleri unutmayın: Yetenek yöneticilerinin, kişiyi neyin motive ettiğini bilmesi gerekir. Bunun bir bilimi yok, sadece sormanız yeterli. Öz değerlendirmenin doğruluğu, alınan geribildirimin kalitesi ve sizinle olan ilişkinin açıklığıyla artar. **Hedef olmadan, potansiyelin pek bir değeri yoktu.**

YETENEKLERİN ORKESTRA ŞEFİ

DOKUZ KUTU MODELİ – UÇAK STİLİ



Dokuz kutu modeli, ilk olarak General Electric'te kullanılmış klasik bir yetenek yönetimi aracıdır. Sadece potansiyel ve performans değerlendirmesini birleştirerek yetenek stratejilerinizi daha iyi ayırt edebilirsiniz.



YETENEKLERİN ORKESTRA ŞEFİ

A, B, C'LER



Dokuz kutu modelinin gücü, yaklaşımı bütün kurum genelinde tutarlı şekilde uygulayabildiğinizde ortaya çıkar, böyle bir durumda herkes dokuz kutu içindeki konumlandırmaların tanım ve sonuçlarını anlar. En iyi durumda kıdemli yöneticiler bu çalışmayı stratejik zaman çizelgesinin bir parçası olarak tamamlar, kurumun seviye seviye yedek lider kapasitesini belirlerler.
Model içinde insanların konumlandırılması, daha geniş liderlik ekibinden gelen sorgulama ve onaya tabi olmalıdır. Pek çok açıdan yetenekle ilgili yapılan tartışma ve yarattığı şeffaflık, konumlandırmanın kendisinden daha güçlüdür.

Dokuz kutu modeli, yetenekle ilgili kararlara yol açmalıdır.

A Ne pahasına olursa olsun elde tutulması gereken, göz önünde bulundurulacak ve zorlanacak liderler

B Mümkünse elde tutup geliştirilmesi gerekenler

C Geliştirilmesi ya da gönderilmesi gerekenler

YETENEKLERİN ORKESTRA ŞEFİ

BAHSİNİZİ YAPIN



Elinizde nasıl bir yetenek var? Bazen mükemmel adayı terfi ettirme lüksünüz olmaz. Resim, mükemmelin altını gösteriyorsa bahsinizi nereye yapardınız?

Beceri	**Geçmiş Tecrübe**	=	Zamanla kendini kanıtlamış ancak bir üst seviyeye ulaşmak için gerekli arzuyu, motivasyonu ya da kurumsal bağlılığı olamayabilecek yüksek performanslı bir çalışan
Beceri	**Tutum**	=	Şu anda iyi performans gösteren ancak henüz zaman içinde tutarlılığını kanıtlamamış yüksek performanslı bir çalışan
Geçmiş Tecrübe	**Tutum**	=	Halihazırda ideal seviyede çalışan ancak daha kıdemli rollerde başarılı olma yeteneğine sahip olamayabilecek yüksek performanslı bir çalışan

Yetenek ve tutum güçlü bir bahistir, kişinin tecrübe edinme fırsatı olur. Potansiyelin en iyi göstergesi olarak ne sıklıkla geçmiş tecrübeyi tercih ediyoruz?

YETENEKLERİN ORKESTRA ŞEFİ

DEĞERLENDİRME



Birçok yetenek yönetimi faaliyeti, potansiyeli veya performansı güvenle değerlendirme ihtiyacını içerir. Değerlendirme yapmanın birçok yolu vardır; yöneticilerin değerlendirmesinden psikologlar tarafından tasarlanmış değerlendirme merkezlerine kadar çeşitlilik gösteren araç ve teknikler mevcuttur. Nasıl değerlendirileceği bu kitabın kapsamı dışındadır ancak değerlendirmelerin daha kolay kabul edilmesini sağlamak için değerlendirilen kişiler tarafından bazı önemli ipuçları aşağıda paylaşıldı.

- Değerlendirmenin nasıl kullanılacağı konusunda net olun, örneğin gelişim önceliklerini belirlemek mi, yoksa terfi için seçim yapmak mı?
- Değerlendirmeyi gerçekçi tutun, işin bağlamı ve baskı uygun olmalı
- Her zaman nitelikli geribildirim paylaşın
- Yalnızca başarılı olanlar için değil, tüm katılanlar için sağlam bir kişisel gelişim planı oluşturun
- Belirlenen güçlü yönleri kutlayın
- Değerlendirme sürecine İK dışındaki kişileri dahil edin ve değerlendirme uzmanı eğitimi için yatırım yapın
- Dengede tutun, sadece değerlendirme sürecinden öğrendiklerinizi değil, "geçmiş tecrübe" bilgilerini de kullanın
- Değerlendirmeye seçilmeyen ve başarılı olmayan kişilere verdiğiniz mesajı göz önünde bulundurun, insanlar kim olduklarını anlayacaktır

YETENEKLERİN ORKESTRA ŞEFİ

ÇAKILLAR – PARLATIN YA DA SEÇİN



Bir kumsala baktığınızda hepsi birbirine benzeyen yığınla mat çakıl taşı görürsünüz. Aralarında harika renkli ve fantastik şekilli çakıllar olduğunu bilirsiniz, sadece onları parlatmanız gerekir! Nereden başlarsınız? Her zaman doğru seçimi yapamayacağınızı kabul ederek umut vadeden birkaç çakıl taşı seçip onları mı parlatırsınız, yoksa rastgele olabildiğince çok taşı mı parlatırsınız?

Yetenek yönetimi yaklaşımında erken verilmesi gereken kararlardan biri, "seç ve parlat" mı yoksa "parlat ve seç" mi yapacağınızdır. Paranızı birkaç kişinin değerlendirilmesine mi yatırırsınız, yoksa en iyilerin parlamasına olanak tanıyan daha geniş kapsamlı bir gelişime mi yatırım yaparsınız?

Aşağıdakilerle ilgileniyorsanız parlatmadan önce seçin:

- ✔ Potansiyeli doğrulamak
- ✔ Gelişim yatırımlarını hedeflemek
- ✔ Yerleştirme ve seçim

Aşağıdakilerle ilgileniyorsanız seçmeden önce parlatın:

- ✔ Kurumda yetkinlik oluşturmak
- ✔ İnsanları iş zorluklarına hazırlamak
- ✔ Yetkinlikleri geliştirmek
- ✔ Kişilik özelliklerini belirlemek

YETENEKLERİ HABERDAR ETME



Yetenekli çalışanlarınıza yüksek potansiyel olarak görüldüklerini bildiriyor musunuz? Halihazırda biliyorlar mı? Başka kimlerin bilmesi gerek ve başkaları öğrenecek mi? Kararlarınızı ne kadar şeffaf hale getiriyorsunuz? İnsanları haberdar etmenin şu avantaj ve dezavantajları vardır:

Avantajlar

- ✔ Yetenek açısından motive edicidir
- ✔ İnsanlar için herkes önünde tanınma sağlar
- ✔ Aday gösteren yöneticilerin zihnini odaklar
- ✔ Uğrunda çalışılacak bir hedef sunar
- ✔ Şirketin yetenekli insanlara değer verdiği mesajını verir, işe alımı destekler

Dezavantajlar:

- ✘ Diğerleri için demotive edici olabilir, seçilmeyenler kendilerini değersiz hissedebilir
- ✘ Zayıf yöneticiler zor kararları almaktan kaçınabilir
- ✘ Seçilenlerde daha yüksek beklentiler yaratır
- ✘ Yetenekli çalışanlarınız *prima donna* eğilimi geliştirebilir
- ✘ Seçim temelindeki zayıflıkları ortaya çıkarabilir, örneğin performans

Karar, seçim sonucunda sunulanlara bağlı olarak şekillenecektir; örneğin: hızlandırılmış gelişim, ödül, değerlendirmeye dahil olan kişi sayısı, şirket kültürünün açıklığı ve çalışanların beklentisi.

YETENEKLERİN ORKESTRA ŞEFİ

KİLİT GEÇİŞLERİ DESTEKLEYİN



Terfi, nadiren sorunsuz bir ilerlemeye yol açar. Bazı roller arasındaki aşamalı değişiklikler hızlı uyum sağlamayı zorlaştırabilir. Bu durum özellikle önemli geçişlerden biri söz konusuysa geçerlidir, örneğin kendini yönetmekten insan yönetimine veya insan yönetiminden yönetici yönetimine geçişte...

62. sayfada belirtildiği gibi **bir roldeki performans her zaman başka bir roldeki performansın iyi bir göstergesi olmaz.** Bu geçişler değer verdiğiniz şeyde, becerilerinizde ve bakış açınızda temel bir değişiklik gerektirir.

Yetenekli insanları geliştirirken kişinin karşılaştığı zorlukların farkında olmalısınız. Kendini yönetmekten başkalarını yönetmeye geçiş yapan biri örneğine bakarak şunları sorabilirsiniz:

Yeni rolde başarıyı hangi değerler yönlendirecek?
Örnek: *Başkaları için zaman ayırmak*

Rolün yeni kilit becerileri neler?
Örnek: *Yapıcı geribildirim sağlamak*

Gelecekte en değerli olacak bakış açısı ne?
Örnek: *Önümüzdeki 12 ayın sonrasında*

Şu kitaptan uyarlanmıştır: The Leadership Pipeline (Liderlik Hattı)

YETENEKLERİN ORKESTRA ŞEFİ

ARDIL YÖNETİMİ



Pek çok şirket, isimlendirilmiş ardılların ve *her ihtimale karşı* çalışanların gösterildiği, bütün risklerin tanımlandığı ve önlem planlarının hazır olduğu şık bir kurum haritası olan ardıl planını oluşturmaktan hoşlanır. Bu, zamanın değerli bir kullanımı mıdır yoksa tam gibi görünen bir tabloya dayanan yanlış bir güven kaynağı mıdır?

Kurumların değişime hızla yanıt verebilmesi gerekir ve artık en yetenekli insanların sonraki adımı sabırla beklemesine güvenemezler. Roller ve insanlar değiştikçe en iyi planlar bile nispeten kısa sürede çözülebilir.

Alternatif olarak, ardıl planlamada risk yönetimi yaklaşımı benimsenebilir:

- Gelecekteki iş başarısı için kilit rolleri belirleyin
- Bütün kilit roller için "ya şöyle olursa" senaryoları belirleyin
- Güçte geniş kapsam eksikliğinin olabileceği rolleri listeleyip onlara yönelik bir yetenek akışı oluşturun
- Kişinin hedeflerine dayalı geniş gelişim fırsatları sunun
- Boş bir pozisyon ortaya çıktığında mevcut en iyi kişiyi seçin

YETENEKLERİN ORKESTRA ŞEFİ

YETENEK FORUMU



Kıdemli yöneticiler açıkça bir kurumda yetenek yönetiminden sorumludur. Gerekli konuşmaların yapılması için hangi forumu oluşturdunuz ve forum ne sıklıkla toplanmalı? Aşağıdaki potansiyel gündem maddelerini düşünüp yetenek forumunuzun odak noktasını belirleyin:

- İş stratejinizin ve ana projelerinizin ihtiyaç duyduğunuz yetenek üzerindeki etkisini gözden geçirin
- Şirket kültürünü gözden geçirin, örneğin çalışan görüş anketi
- Performans değerlendirme profillerini sorgulayıp karşılaştırın
- Kıdemli ve kilit roller için yedek lider gücünü değerlendirin
- Gelişim için alan yaratın, örneğin görevlendirmeler, projeler, rotasyon
- Ödül, prim ve takdir programı kararları alın
- Kilit ölçümleri gözden geçirin, örneğin çeşitlilik, iç terfiler ve geçişler
- Bir sonraki dönem için "gelişim gündemi" konusunda ve kaynakların odak noktasında anlaşın
- "Takip edilecek yetenekler" listesi oluşturup bu kişilere kimlerin yakın kalacağını kararlaştırın
- Bir alt seviye yöneticileri, "C" listesi performans gösterenleri hızlıca değiştirmekten sorumlu tutun

YETENEKLERİN ORKESTRA ŞEFİ



YETENEK YÖNETİMİNİ İŞ PLANLAMASINA ENTEGRE ETMEK

Yetenek yönetimi kurumunuzda ne kadar önemli? İyi bir test, onunla ilgili uygulamaların iş planlama sürecine ne ölçüde entegre edildiğini kontrol etmektir. Aşağıdaki adımları izleyin.

1. **Kurumunuzdaki iş faaliyetlerinin hepsini listeleyin, örneğin:**
   Strateji – geliştirme, iletişim ve gözden geçirme
   Operasyonel – planlama, basamaklandırma, bütçeleme ve tahmin
   İletişim – yönetici seviyesi, operasyon incelemeleri ve konferanslar
   Performans – performans hedeflerinin belirlenip gözden geçirilmesi, 360 derece geribildirim ve gelişim planlaması
   İnsanlar – çalışan anketi ve eylem planlaması, ödül ve takdir faaliyetleri

2. **12 aylık bir zaman çizelgesi çizip bütün iş faaliyetlerini zaman çizelgesinin uygun bölümüne aktarın**



YETENEK YÖNETİMİNİ İŞ PLANLAMASINA ENTEGRE ETME

3. **Faaliyetler arasındaki bağımlılıkları belirleyin**
   Örneğin operasyonel planlamadan önce strateji geliştirme
4. **Çıkmazları ve yetenek faaliyetlerini daha iyi planlamak için fırsatları belirleyin**
   Örneğin operasyonel planlamadan önce çalışan anketi sonuçları, stratejik yetenek incelemesinden önce 360 derece geribildirim

Haritanızı başkalarıyla paylaşıp en uygun senaryo üzerinde anlaşın.



YETENEKLERİN ORKESTRA ŞEFİ

BEŞ GELİŞİM DENEYİMİ



Helen Handfield-Jones'a göre, *How Executives Grow (Yöneticiler Nasıl Gelişirler)* kitabında liderlik yeteneğinin gelişimini hızlandıran aşağıdaki beş deneyim yer alır.

1. Daha geniş kapsamlı yeni bir iş
2. Bir işi yeniden canlandırmak
3. Yeni bir iş kurmak
4. Büyük bir projeyi yönetmek
5. Yurtdışında çalışmak

"*Duyarsam unuturum, görürsem hatırlarım, yaparsam anlarım.*"

Konfüçyüs

Yetenekli insanlar, aşağıdakileri sağlayan deneyimlerde gelişir:

- Erken liderlik rolleri ve önemli sorumluluklar
- Beceri denemek için artan baskı
- Sorunları çözme ve sonuçlar için görünen sorumluluk
- Zor durumlarda ekip kurup yönetme fırsatı
- Güçlü koçluk ve hızlı geribildirim
- Farklılıklardan ders çıkarmak için görevler ve kültürler arası deneyimler
- Öğrenmeye yardımcı olmak için yumuşak bir inişle risk almaya teşvik

YETENEK KARNESİ



Yetenek yönetimi faaliyetlerinizin başarısını nasıl ölçüyorsunuz?

- Bugün başvursalar seçilecek olan çalışanlarınızın yüzdesi
- Uzun vadeli açık pozisyon sayısı
- Açık pozisyonların doldurulması için geçen ortalama süre
- Kilit roller, performans seviyeleri ve departmanlar için çalışanları elde tutma oranları
- İç ve dış atamalar arasındaki denge
- Geçici çalışanlar ve danışmanlar için yapılan harcama
- İşe alım yöneticilerinin nitelik algısı
- Paydaş memnuniyeti
- Yeni işe alınanların niteliği, örneğin yeterliliğe ulaşmak için geçen ortalama süre
- Çalışan katılımı endeksi
- 360 derece veya diğer geribildirim puanlarındaki değişim
- A, B ve C listesi olarak sınıflandırılan kişilerin yüzdesi
- Birden fazla potansiyel iç aday bulunan kilit rollerin yüzdesi
- Kişisel gelişim planı olan kişilerin yüzdesi
- Çeşitlilik ve kapsayıcılık oranları



YETENEK
MIKNATISI

YETE
KE

YETE
FA

YETENEKLERİN

Yetenekli insanları neler çeker ve onları daha uzun süre nasıl elde tutabilirim?

YETENEK MIKNATISI

ÇEKİYOR MUSUNUZ İTİYOR MUSUNUZ?



Asıl soru şu: *Yetenekli insanlar neden kurumunuza katılmak istesin?*

Kurumunuzun dış dünyada nasıl göründüğü yani itibarınız, harika çalışanları cezbeden olumlu bir güç olarak da hareket edebilir, en iyilerin size katılmasını engelleyen bir unsur olarak da. İtibarınızın bir görüntüsünü oluşturmak için şu soruları yanıtlayın.

1. En kötü halinizde kurumunuz veya ekibiniz nasıl tanımlanırdı?
2. Çok iyi performans gösterdiğinizde kurumunuz veya ekibiniz nasıl tanımlanırdı?
3. Kurumunuz veya ekibiniz neyi temsil ediyor?
4. Kurumunuzu veya ekibinizi rakiplerinizden ayıran şey ne?
5. Liderlik ekibinizin kamuoyundaki imajı nedir?

Yanıtlarınızdan hangi sonuçlara varabilirsiniz? Cezbedici bir işveren, insanların parçası olmak isteyeceği bir şirket veya ekip sonucuna mı ulaşıyorsunuz? Kendinize gerçekçi olarak 10 üzerinden kaç puan verirsiniz? (0 = berbat, 10 = cazip). Puanınız ne kadar düşükse yeteneği satın alma ya da kendi yeteneğinizi yetiştirme ihtimaliniz o kadar yüksek olur. Bu olasılığı (ve maliyeti) azaltmak için, itibarınızı aktif şekilde yönetmeniz gerektiğine karar verebilirsiniz.

YETENEK MIKNATISI

KALICI İŞE ALIMLAR: EN İYİ İPUÇLARI



İşe alım süreci sadece en iyi seçimi yapmak açısından değil, aynı zamanda yeteneği şirkete bağlamak açısından da önemlidir. İşe alım süreci *kalıcı* olmalıdır ve aşağıdakiler en iyi insanları işe başlamadan önce elinizde tutmanıza yardımcı olacaktır.

- Ekibinizi sürece dahil edin – yetenekli insanlar, potansiyelini gerçekleştirmesine kimin yardımcı olacağını bilmek ister
- İşin dürüst bir ön izlemesini sunun – yetenekli insanlar zorlukla ya da çözüm gerektiren durumlarla gelişir
- Standardı yüksek tutun – şirketin başarılarını ve güçlü yönlerini öne çıkarın ki ne öğreneceklerini görebilsinler; alçakgönüllü olmayın!
- Değerleri ve güdüleri keşfedip paylaşın – şirketinizin, sizin ve kişinin. Ortak alan = kalıcılık
- Şirketinizdeki en iyi insanlarda ortak olan şeyleri yani yetenek göstergelerini bilin ve mülakatta bunların kanıtlarını arayın
- İşe alımda insanlara iyi davranın – adaylar sizi ve kurumunuzu anlamaya çalışır. Beklentileri aktif şekilde yönetin ve mümkün olduğunca gerçekçi bir resim yapın. Yetenekli insanlar zorluk görmeyi sever

YETENEK MIKNATISI

İYİ İŞE ALIM UYGULAMALARI



En güçlü adaylar mı yoksa tanıdıklarınız mı? Kimin terfi ettiği ve bu kararın nasıl alındığı, kurumunuzun yeteneği nasıl yönettiğine dair güven oluşturabilir ya da olan güveni yok edebilir. İşe alım yöneticisi, atayacağı kişiye karşı kendini rahat hissetmelidir. Bazı adayların gelişimine yatırım yapılmış olabilir ancak nihai karar her zaman, karşılanabilecek en iyi kişi olmalıdır. Aşağıdaki işe alım ilkeleri, yetenekli insan kaynaklarınızdan en iyi şekilde yararlanmanızı teşvik ediyor:

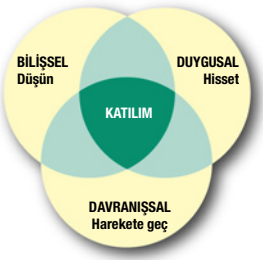
- Sorumluluk alanlarını genişletmek için kalıcı değişiklik alternatiflerini araştırın
- Yetenek havuzunda arama yapın, belirli hedefler ve geçmiş performansa dayalı olarak kendi ekibiniz dışındaki "gizli" yetenekleri tanımlayarak değerlendirin
- Bütün yeni ve ikame rollerin iç-dış ilanlarını paylaşın
- Yetenek şampiyonlarınızla konuşun (sayfa 36)
- Kişisel gelişim kanıtlarını seçim için olumlu bir gösterge olarak değerlendirin ve neredeyse hazır bir iç adayı kabul ederek gelişimine yardımcı olmaya istekli olun
- İşe alım aşamasında geçmiş performans ve potansiyelin titizlikle değerlendirilmesini sağlayın; kestirme yollara başvurmayın

YETENEK MIKNATISI

ÇALIŞMAYI SEVMEK



Hepimiz mutlu bir işyerini tercih ederiz ama bu, tek başına yeterli olmaz. O mutlu insanlar, baskı altındayken gerçekten tepki veren, fikirlerini isteyerek paylaşan ve işleyiş biçiminizi sorgulayan, zor zamanlarda güvenebileceğiniz insanlar olmayabilir. Mutluluğun ötesine geçip **katılıma** ulaşın ve biraz sevgi yayın: Performansı asıl harekete geçiren şey budur.



1. En iyi çalışanlarınız kurumunuz hakkında neler **düşünüyor**?
2. En iyi çalışanlarınız kurumunuzla ilgili neler **hissediyor**?
3. En iyi çalışanlarınız kurumunuz için neleri yapmaya **gönüllü**?

Şemada, "Bilişsel" alan, çalışanların bir şirketin hedef ve değerlerini mantıksal olarak değerlendirmesiyle ilgilidir. "Duygusal" alan, çalışanların aidiyet ve gurur hissedip hissetmediğine odaklanır. Son olarak "Davranışsal" alan, işverenlerin arzuladığı sonuçları yakalar, örneğin çalışanı elde tutma ve gerektiğinde fazladan çaba gösterme isteği gibi. Katılım, aslında bu üç bileşenin karışımının bir ölçüsüdür.

YETENEK MIKNATISI

ÇALIŞMAYI SEVMEK



Kendinize ya da çalışanlarınıza sorabileceğiniz birkaç iyi soru...

Düşün
- Kurumumuzun vizyonuna ve stratejik hedeflerine inanıyor muyum?
- Kurumumuzun temsil ettiği değerlere katılıyor muyum?

Hisset
- Bu kurumun bir parçası olmaktan gurur duyuyor muyum?
- Bu kurumu iyi bir işveren olarak tavsiye eder miyim?

Harekete Geç
- Başka bir iş aramak için fazla bir şey gerekir mi?
- Gerçekten önemli olduğunda kurum için fazladan çaba göstermeye istekli miyim?

Bu soruları bireysel olarak veya odak gruplarında sorabilirsiniz ya da ideal olarak daha kapsamlı bir çalışan görüş anketinin parçası olarak kullanabilirsiniz.



ISR'a teşekkürler. Daha fazla bilgi için www.isrinsight.com adresini ziyaret edebilirsiniz.

YETENEK MIKNATISI

YETENEKLİ İNSANLARIN KALICI OLMASINI NELER SAĞLAR?



Yetenekli insanlar doğaları gereği katılım gösterir ve kendilerini başarıya adarlar. Bu adanmışlık azaldığında ve en iyi çalışanlarınız ayrıldığında ya da ekip değiştirdiğinde bu onların yeteneklerini kaybettiği anlamına gelmez. Mıknatıs becerileri düşük yöneticiler, nedeni daha yüksek maaşlar ya da tahmin edilebilir şekilde kariyerde ilerleme ihtiyacı olarak görür.

Gerçek nedenler büyük olasılıkla şunlardır:

- İstedikleri meydan okumayı bulamamak
- Kişisel hedeflerine ulaşmak için destek görememek
- Şirketin ya da yöneticinin değerlerini paylaşmamak
- Birey olarak önemsenmemek

En iyi çalışanlarınızı belirleyip kendinize şunları sorun:

- Bu kişinin şu anda ne gibi zorlukları var?
- Gelecekte hangi meydan okumaları sağlayabilirim?
- Bunları nasıl etkileyici şekilde açıklayabilirim?
- Bu kişiyi bu mücadeleye nasıl hazırlayabilirim ve başarıya ulaşması için nasıl destekleyebilirim?

Yetenekli insanlar yaptıkları şeyler için takdir ve ödül bekler. Sonuçlar ortaya konduğunda alınacak ödül ve takdirin farklılaştırılması iyi bir fikirdir. Özellikle başarıya ulaşmak için kullanılan yöntemler ile elde edilen sonuçlara verilen dikkati dengelemeye çalışın.

YETENEK MIKNATISI

HEYECAN VERİCİ İŞLER



En iyi çalışanlarınızla konuşup onları neyin heyecanlandırdığını öğrenin. Kendi listenizle karşılaştırıldığında nasıl bir sonuç ortaya çıkıyor?

- Kişisel zorluk azaldığında "hareket etme" fırsatı
- Bol miktarda özgürlük, özerklik ve sorumluluk
- Yetenekli ve yetkin (rol model) liderlere açılan kapılar
- Teşvik edici iş arkadaşları
- Bir şeyleri deneme, fikirler üzerinde çalışıp çözümler bulma alanı
- Kendisine ve nasıl ilerlediklerine ilgi gösterecek birileri
- Zorlayıcı ama yıkıcı olmayan bir kişisel gelişim
- Sürekli bir yeni fikir ve proje akışı
- İşe doğrudan ve anlamlı katkı sağlayabilme
- Adil bir ücret ve işi yapacak donanım

Yetenek yöneticisi olarak göreviniz dikkatle dinleyip daha fazla heyecan yaratma fırsatlarını yakalamaktır. *Kendi* işyerinizi daha teşvik edici ve motive edici hale getirecek şeyler neler olurdu?

YETENEK KÜLTÜRÜNÜZ NE KADAR ÇEKİCİ?



Yandakiler, yetenekli insanların kendine düzenli olarak sorduğu sorulardır. En iyi çalışanlarınız bu soruları nasıl yanıtlar?

	EVET	HAYIR
1. Yöneticimden bir şeyler öğrenebiliyor muyum?	◯	◯
2. Benim için sırada neler olduğunu biliyor muyum?	◯	◯
3. Bu kurum bana yeni bir zorluk ve gelişim alanı sağlayabilir mi?	◯	◯
4. Bu kurum bana ilerleme olanağı sunabilir mi?	◯	◯
5. Çözülmesi gereken bir sorun var mı?	◯	◯
6. Bu girişim değerli mi?	◯	◯
7. Bu kurumun değerleriyle kendimi rahat hissediyor muyum?	◯	◯
8. Çabalarım için takdir görüyor muyum?	◯	◯
9. Buraya değer katıyor muyum?	◯	◯
10. Birlikte çalıştığım insanlara saygı duyup değerli buluyor muyum?	◯	◯
11. İşimi yaparken özgürlüğüm var mı?	◯	◯
12. Nasıl, ne zaman ve nerede çalışacağım konusunda esnek olabilir miyim?	◯	◯

YETENEK KÜLTÜRÜNÜZ NE KADAR ÇEKİCİ?



	EVET	HAYIR
13. Deneyle hata yapıp ders çıkarma özgürlüğüm var mı?	◯	◯
14. Düzenli, dürüst ve açık geribildirim alıyor muyum?	◯	◯
15. Kendim ve yaptığım iş hakkında kendimi iyi hissediyor muyum?	◯	◯
16. Bundan keyif alıyor muyum?	◯	◯
17. Teşvik ediliyor muyum?	◯	◯

En iyi çalışanlarınız ekibinize kaç puan verirdi?

0 ila 5 Büyük ihtimalle CV'lerini güncellediler ve onları kalmaya ikna etmek için hızlı ve dürüst davranmanız gerekecek.

6 ila 12 Bravo! Yetenekli insanlar için çekici bir yapınız var ama rehavet sizi alt edebilir. "Evet" demediğiniz alanlara göz atıp puanınızı nasıl yükseltebileceğinizi düşünün.

13 ila 17 O kadar çekicisiniz ki muhtemelen harika insanları geri çeviriyorsunuz. Tebrikler, lütfen uzmanlığınızı kurumunuzdaki diğer kişilerle paylaşın.

SON DÜŞÜNCELER



Peki, yetenekli çalışanlar açısından gelecek nasıl olacak? Yetenekli insanlarımızdan en iyi şekilde nasıl yararlanacağımızı pek çok unsur etkileyecek. Örneğin, teknoloji ve mevzuat esnek çalışma uygulamaları gündemini yönlendirecek. Küresel ve çevresel zorluklar, insanları geleneksel çalışma biçimlerinden uzaklaşmaya yönlendirecek.

Son düşüncelerim, yetenekli insanlarla nasıl çalışacağınızı tanımlarken esnek ve duyarlı olmanız gerektiğiyle ilgili. Nasıl çalışmalarını beklediğiniz, ne zaman ve nerede çalışmalarını istediğiniz, hatta yapmalarını istediğiniz iş konusunda esnek olun.

Unutmayın:

- Çeşitlilik doğal olarak canlandırıcıdır ve değişim, farklılıklardan ders çıkarırken bakış açısını genişletir
- Esneklik, insanların daha fazla keşfetmesini ve olaylara taze bir bakışla yaklaşmasını teşvik eder
- Rahatlama, yaratıcılığı teşvik etmenin en iyi yollarından biridir (duşta ya da egzersiz yaparken aklınızın nasıl farklı farklı konulara gittiğini düşünün)

Umarım bu kitap bazı fikirleri harekete geçirmiş ve bir şeyleri farklı yapmanız için size ilham vermiştir. Bol şans!

OKUNMAYA DEĞER KİTAPLAR



Pek çok harika yetenek yöneticisi var ve hemen hemen aynı sayıda kitap da var. İşte benim keyif aldıklarımdan bazıları:

Winning: Motivation for Business, Sport & Life (Kazanmak: İş, Spor ve Hayat için Motivasyon), Frank Dick, OBE, Abingdon Pub, 1992

Coaching for Performance (Performans İçin Koçluk), Sir John Whitmore, Nicholas Brealey, 2002

Grow your own Leaders (Kendi Liderlerinizi Yetiştirin), William C Byham, Audrey B Smith & Matthew J Paese, Financial Times Prentice Hall, 2002

The Leadership Pipeline (Liderlik Hattı), Ram Charan, Stephen J Drotter & James L Noel, Jossey-Bass, 2001

29 Leadership Secrets from Jack Welch (Jack Welch'ten 29 Liderlik Sırrı), Robert Slater, McGraw-Hill, 2003

The War for Talent (Yetenek Savaşı), Ed Michaels, Helen Handfield-Jones & Beth Axelrod, Harvard Business School Press, 2001

The war for Talent: Getting the best from the best (Yetenek Savaşı: En İyilerden En İyi Sonucu Almak), Michael R Williams, Institute of Personnel and Development, 2000

Ekip Çalışması Etkinlikleri, Paul Tizzard, Management Pocketbooks, 2006

Mind Games: Inspirational Lessons from the World's Finest Sports Stars (Zihin Oyunları: Dünyanın En İyi Spor Yıldızlarından İlham Verici Dersler), Jeff Grout & Sarah Perrin, Capstone, 2006

Yazar Hakkında



Andy Cross
Andy, Virgin Atlantic, BT, Colt ve Unum'da üst düzey görevlerde bulunmuş deneyimli bir İnsan Kaynakları Direktörüdür ve insan odaklı stratejileriyle iş başarısına ulaşmıştır. İnsan kaynakları, müşteri hizmetleri ve finansal hizmetler alanlarında çeşitli deneyimlere sahip olan Andy, fikirleri canlandırmayı ve insanların, ekiplerin ve kuruluşların en iyi performanslarını göstermelerine yardımcı olmayı sever.

Andy'nin yetenek geliştirme tutkusu ailesine, spora ve seyahate olan sevgisine de uzanır. Çocuklarına ayak uydurmaya ve birçok sporda oyunculuktan, az sayıda sporda koçluğa geçiş sürecini yavaşlatmaya çalışmaktadır.

İletişim
Andy'ye LinkedIn üzerinden ya da e-posta yoluyla ulaşılabilir:
andycross@freshmindsconsulting.co.uk