YÖNETİME BAŞLARKEN

Starting in Management



Yeni yöneticilere ek özgüven kazandıracak, gelecekteki başarıları için temel oluşturacak ipucu, araç ve teknikler

Patrick Forsyth

"Gardırop büyüklüğündeki konular ustalıkla cep boyutunda bir kitaba sığdırılmış. Açık, sağlam tavsiyeler; büyük kısmı, konunun farkına vardığınızda sağduyu kazandıracak nitelikte... Pahalı eğitim programlarına katılmanıza gerek yok, bu kitap konunun tamamını mükemmel şekilde kapsıyor."

Peter O'Riley, Öğrenme ve Gelişim Müdürü, Ernst & Young

"Yeni yöneticiler için mükemmel bir başlangıç kitabı. Deneyimli bir yönetici olarak ben bile bu kitaptan pek çok faydalı fikir edindim ve bilgilerimi tazeledim."

Pippa Bourne, Pazarlama ve İş Geliştirme Başkanı, Yönetim Geliştirme Merkezi

YÖNETİME BAŞLARKEN

Starting in Management

First published as the Starting in Management by Patrick Forsyth (c) Patrick Forsyth 2007.
Turkish translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.



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

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

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

TELİF HAKKI UYARISI: LÜTFEN OKUYUNUZ.

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

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

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

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

MANAGEMENT POCKETBOOKS

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

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

SOCAR

Turkish translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.

İÇİNDEKİLER



GİRİŞ 5
İleriye dönük planlama, yönetimin tanımı, gerekli beceriler, yönetim tarzı, iyi bir başlangıcın önemi



GÖREVE BAŞLAMADAN ÖNCE 21
Hazırlığın önemi, öz analiz, eylem planı oluşturma, keşif, ilk gün üzerine düşünme



NASIL DEVAM ETMEK İSTİYORSANIZ ÖYLE BAŞLAYIN 33
Personelin beklentilerini dikkate alma, hemen atılacak adımlar, ilk personel toplantısı, ilk gerçek sorunla başa çıkma, temel kuralları belirleme, otorite ve disiplin, yönetici olarak konumunuz, iletişim



PERSONEL SADAKATİ VE BAĞLILIĞI YARATMA 55
Farklı tarafların çıkarlarını dengeleme, ekibinizi övün ama kendi itibarınızı koruyun, motivasyon, yönetimde tutarlı yaklaşımın önemi



BİRLİKTE ÇALIŞARAK SONUÇ ELDE ETME 69
Hedef belirleme, proje yönetimi, personel gelişimini sağlama, ilk performans değerlendirmesi



EKİBE GÜÇ KATMA 79
Ekibin, bireylerin ve işin ihtiyaçlarını karşılama, kurumsal yapı, insanları dahil etme ve yetkilendirme, yöneticinin katalizör rolü



BAŞARIYI SÜRDÜRMEK İÇİN ÇALIŞMAK 89
Kısa ve uzun vadeli hedefler, değişim unsuru olarak yönetici rolü, başarıyı geliştirmek için etkinlik döngüsü

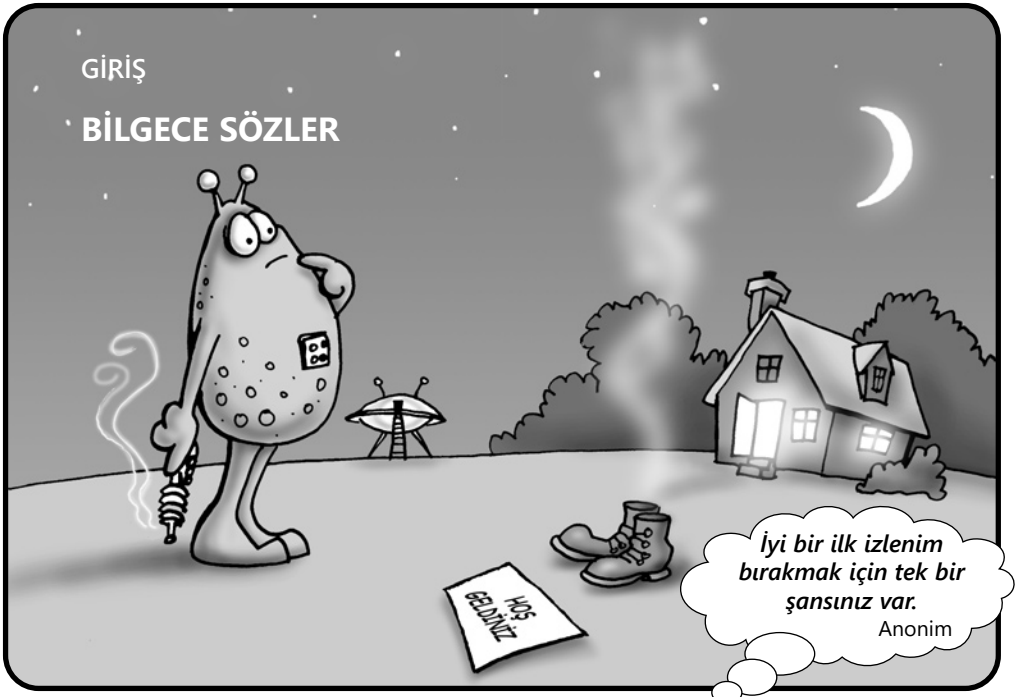


AKTİF KARİYER YÖNETİMİ 95
Daima ileri, sistematik öz analiz, algı gerçekliktir, aktif kariyer yönetimi, önümüzdeki yol



ÖZET 103
Genel yönetim sürecini aklınızın bir kenarında tutun, insan yönetim; temel konular, asla şansa güvenmeme

BİLGECE SÖZLER





GİRİŞ
Yönetim Mücadelesi

BİLGECE BİRKAÇ SÖZ DAHA

Her zaman sizin için zor olan işleri kabul edin.
Harry Emerson Fosdick



Tam olarak böyle bir şey yaptığınız için mi endişeleniyorsunuz? Harika! Daha azı, yeterince yüksek hedefler belirlemediğiniz anlamına gelirdi. Bu kitabın da vurguladığı gibi mücadele ödüllendiricidir.

ÖNEMLİ BİR ADIM



Artık bir yöneticisiniz. Kulağa hoş geliyor ama aynı zamanda insanı düşündürüyor ya da düşündürmeli. Yönetici pozisyonuna geçmek terfi olabilir ancak yönetici rolü, uygulayıcı bir rolde çalışmaktan tamamen farklıdır.

Yönetim:

- Başkaları için sorumluluk almayı içerir
- Potansiyel olarak çok ödüllendiricidir
- Muhtemel zorluklar içerir

Bu rol, daha önce hiç kullanmamış olabileceğiniz belirli yaklaşım ve beceriler gerektirir. Uyum sağlamanız gerekir ve bu kitap hızlı, kolay ve kesin şekilde uyum sağlamanıza yardımcı olacak. Yeni rolünüze etkili ve hızlı şekilde uyum sağlamanıza, istediğiniz sonuçlara ulaşmanıza yardımcı olacak yönergeler sunacak.

İlk kural: Yönetim sürecine geçişte yaşanacak değişimi asla küçümsemeyin.

İLERİYE DÖNÜK PLANLAMA

Yönetime geçmek ani değişikliklerin yanı sıra geleceğinizi etkileyen daha kişisel sonuçlar da içerir.

İşinizi ne kadar iyi yaparsanız yapın muhtemelen hep meşgul olacak, işe ve yeni zorluklara odaklanacaksınız. Ancak bu değişimi aynı zamanda:

- Kariyerinizi göz önünde bulundurarak ileriye bakmak için kullanmalısınız
- Aktif bir kariyer yönetimi takip etmek veya mevcut planları yeni durum ışığında güncelleyip yeniden değerlendirmek için fırsat olarak görmelisiniz
- Bu süreci, işinizle paralel olarak yürütmeli ve yeni işin sizi doğru kariyer yönüne götürmesine dikkat etmelisiniz

Kariyeriniz işiniz kadar önemlidir ve bu ikisi, birbiriyle ayrılmaz biçimde bağlıdır. Devamını okurken bu noktayı aklınızın bir köşesinde tutun; kitabın sonlarına doğru bu konuya daha ayrıntılı olarak döneceğiz.

DÜŞÜNME MOLASI

Genel olarak, kurum içinde ilerleme (beraberinde getirebileceği ödüller dahil) doğası gereği yönetim rolüyle bağlantılıdır. Bu nedenle:

- Bir alandaki başarı *farklı* bir role terfi edilmesini sağlar
- Sizi geçmişte başarılı kılan bazı beceriler, yönetici olarak şu anki durumunuza yardımcı olmayabilir
- Yönetimin gerektirdiği ek beceriler güçlü yönlerinize hitap etmeyebilir
- Yönetme işi sadece hiyerarşide yukarı çıkmanızı sağladığı için yapmaya razı olduğunuz bir şey değildir. İşin kendisinden keyif almalısınız.

Durun, düşünüp değerlendirin: Gerçekten yönetici olmak istiyor musunuz? İstemiyorsanız önünüzdeki diğer ihtimaller üzerine düşünün. İstiyorsanız okumaya devam edin.

YENİ ROLÜNÜZE YAKLAŞIMINIZ NASIL OLMALI?

Yeni rolünüzdeki başarınız bu role karşı tutumunuzdan etkilenecektir. Şunları yapmalısınız:

- Bunu geçmişte kullanılanlardan farklı yaklaşımlar içeren yeni bir şey olarak görmelisiniz (Ama önceki deneyimleriniz de gerekli olacaktır)
- Hızlı ve kesin öğrenmeyi hedeflemeli, açık fikirli kalmalı, yersiz varsayımlarda bulunmaktan kaçınmalı ve bilinçli şekilde yeni yaklaşımlar benimsemelisiniz

Kitabın geri kalan bölümleri şu konulara odaklanıyor:

- Göreve başladığınız ilk gün ve haftalarda atmanız gereken adımlar ve benimsemeniz gereken, nihai verimliliğiniz üzerinde fark yaratacak tutum
- Yönetim sürecinin, ilk günlerde kavramanız gereken ve başarı üzerinde orantısız etkisi olan yönleri

YÖNETİM TANIMI

Yönetici olmak insanlarla (başkalarıyla) ilgilenmeyi içerir. Hâlâ kendi işinizi yapmalı, ek olarak başkalarının işlerine de dikkat etmelisiniz.

En basit haliyle yönetim:

- Başkaları *aracılığıyla* sonuç elde etmektir ve amacı...
- Belirli, somut ve çoğu zaman finansal hedeflere ulaşmaktır

Yönetim sadece işi dağıtmak (kimin ne yapacağına karar vermek) *değildir*, işleri başkaları *için* yapmak da değildir. Yönetim süreci zaman, çaba ve uzmanlık gerektirir.

Başkaları yönetim potansiyeliniz olduğunu düşünmüş olmalı, o yüzden onları haklı çıkarmalısınız.



TEMEL GÖREVLER

Size bağlı çalışan insanları yönetmeye dair klasik görevler şunlardır:

- Planlama (istenen sonuçlara ulaşmak için ne yapılması gerektiği)
- Organizasyon (zamanın, insanların ve faaliyetlerin düzenlenmesi)
- İşe alım ve seçim (ekibi oluşturmak ya da yenilemek için)
- Eğitim ve gelişim (insanların becerilerini taze tutmak için)
- Motivasyon (ekip içinde olumlu tutumlar oluşturup sürdürmek için)
- Kontrol (performans standartlarını takip edip sonuçlara göre harekete geçmek için)

Bunların ve ekibin yaptığı her türden işin genel olarak uyumlu şekilde yürütülmesi gerekir.

Net bir anlayışa sahip olmalı, hem ayrıntılara hem de büyük resme dikkat etmeli ve rolün gerektirdiği becerilerde uzmanlaşmalısınız.

TEMEL BECERİLER



Yönetim görevi çeşitli becerilerde yetkinlik gerektirir. Bunlar işin niteliğine göre değişiklik gösterebilir ancak büyük olasılıkla şunları kapsayacaktır:

- Karar verme ve problem çözme
- Zaman yönetimi
- İletişim (iş yazışmaları, resmi sunumlar, toplantılar, personelle birebir iletişim, mülakatlar vb.)

İnsanları etkili şekilde yönetme beceriniz, yetkinlik seviyenizdeki eksiklikler yüzünden kolayca sekteye uğrayabilir. Bu nedenle işe uygun becerilere sahip olmak, başlangıç için kilit noktadır.

Kişisel becerilerinizin gücü, yönetme potansiyelinizi doğrudan etkiler.

BECERİ LİSTESİ

Erken bir aşamada yeni işinizin gerektirdiği becerileri listeleyin. Sonra bu beceriler için yetkinlik seviyenizi değerlendirin. Ardından uygunsa bu değerlendirmeyi iyileştirmek için atmayı planladığınız adımı belirtin.

Beceri	Değerlendirme	Eylem

Bu alıştırmayı tamamlamak atanmanızdan çok sonrasına sarkabilir. Başlamayı ertelemeyin.

GELECEĞE BAKIŞ



Yöneticinin sorumluluğu vizyon yaratmayı da içerir. Kulağa soyut gibi gelebilir ama değildir. Açık hedeflere sahip olmakla yakından ilişkilidir ancak daha fazlası da vardır.

Yönetici şunları inşa etmelidir:

- Amaç netliği
- Mükemmelliğin gerekli, değerli ve mümkün olduğuna dair inanç
- Hedeflere ulaşmaya ilgi (daha iyisi heyecan)
- Büyük resim ile ekipteki kişilerin ihtiyaç ve memnuniyetleri arasında bağ

Yeni rolünüzün bu yönünü dikkatlice düşünün, vizyonu tanımlamak için gerekli bilgilere sahip olduğunuzdan ve bu vizyonu başkalarına nasıl aktaracağınızı bildiğinizden emin olun.

Tanrısal esinden yoksun olan halk sınır tanımaz olur.
(Süleyman'ın Özdeyişleri 29:18)

YÖNETİM TARZI

Ne tür bir yönetici olacaksınız? Ne tür bir yönetici olmayı *hedeflemelisiniz*? Yönetim tarzlarını tanımlamanın çeşitli yolları vardır. İşte beş klasik tarz:

- **Diktatörlük** Yönetici kendi başına karar verir
- **İyicil otokrasi** Yönetici karar verir, grup danışmanlık yapar
- **Demokrasi** Grup karar verir, yönetici danışmanlık yapar
- **Müdahale etmeyen** Hiç kimse doğru düzgün karar vermez
- **Danışmacı** Yönetici sorar, grup katkıda bulunur, yönetici karar verir

Tüm tarzların duruma göre yeri vardır. Gerçekten de durum her zaman dikkate alınmalıdır. Pek çok durumda birden fazla tarzın karışımı gerekli olur.

Genel olarak tarzınız fark yaratır. Günümüzde tarz, *insanlarla birlikte çalışmakla* (sadece personele ne yapacağını söyleme günleri çoktan geride kaldı) karakterize edilmelidir. Bu konuda kararlar vermelisiniz.

Sonuç olarak tarzınız güçlü yönlerinize hitap etmeli, personeliniz tarafından kabul edilebilir olmalı ve verimliliğe katkı sağlamalıdır.

ÖNCELİKLERE ODAKLANIN

Pareto Yasası (80/20 kuralı), sonuçların yüzde 80'inin yalnızca yüzde 20'lik nedenlerden kaynaklandığını belirtir. Başka bir şekilde şekilde ifade edersek elde ettiklerinizin sebebi yaptıklarınızın yüzde 20'sidir.

Bu, özellikle yöneticiler olmak üzere herkesin üzerinde düşünmesi gereken bir konudur. Yöneticilerin eylemlerinin sonuçları, ekiplerinde domino etkisi yaratır. En kötü senaryoda, bu durum tüm ekibin sonuçlar üzerinde en büyük etkiye sahip olan konulara odaklanamaması anlamına gelebilir.

Bu nedenle erken aşamada şunları yapmalısınız:

- Önceliklerinizi tanımlayıp onlara odaklanmalısınız
- Çalışanlarınızı yönetmeyi sarsılmaz bir öncelik haline getirmelisiniz
- Onlarla birlikte çalışıp yüzde 20'lik temel görevlerine odaklanarak çalışmalarını sağlamalısınız

Nihai hedef, tüm ekibin verimliliğini etkili hale getirmek ve herkesin 80/20 kuralını yansıtan şekilde çalışmasını sağlamaktır.



İYİ BİR BAŞLANGIÇ

Bir yönetici olarak, gelecekteki başarınız artık sadece size değil, çalışanlarınıza da bağlıdır. Çalışanlarınız sizi nasıl görecek? Eğer bir yöneticiye ihtiyaçları varsa, şüphesiz iyi bir yöneticiyi tercih edeceklerdir.

Neler bulacaklar? İzleyip bekleyecekler ve hakkınızda ilk izlenimi oluşturmaları uzun sürmeyecektir. İlk izlenimler kalıcı olur. İnsanlar:

- Sizi, tavrınızı ve tarzınızı gözlemleyecek
- Söylediklerinizi dinleyip satır aralarını okuyacak
- Ne yaptığınızı ve nasıl yaptığınızı izleyecek
- Davranışlarınızın onları nasıl etkilediğini düşünecekler

Siz:

- Başlamadan önce iyi şekilde hazırlanmalısınız
- Başladığınız gibi devam etmelisiniz

Yöneticilikte "*kervan yolda düzülür*" bakış açısıyla başarılı şekilde ilerleyemezsiniz. İyi bir başlangıç istiyorsanız bunu sizin gerçekleştirmeniz gerekir.

İYİ BİR BAŞLANGIÇ



Sonraki sayfalarda yazanlar yönetimde başarılı olabileceğiniz inancına dayanıyor. Başarılı bir yönetici olup öyle kalmak için nasıl davranmanız gerektiğini ve hangi eylemlerin gerekli olduğunu gösteriyor.

Başarıyı ancak kendi eylemlerinizle kazanabileceğinizi daima aklınızda bulundurun. Asla şansa güvenmeyin ancak şanstan da yararlanın.

Unutmayın, *şans hazırlığın fırsatla buluşmasıdır.* Şimdi geçiş sürecine hazırlanmak için neler yapabileceğinize bakalım.

Not: Halihazırda bir yönetim pozisyonunu üstlendiyseniz sonraki bölümde ele alınan bazı noktalarla ilgili hızlıca harekete geçmeniz gerekebilir.

NOTLAR



GÖREVE BAŞLAMADAN ÖNCE

GÖREVE BAŞLAMADAN ÖNCE

HAZIRLIĞIN ÖNEMİ



"Hazırlıklı ol" gerçekten iyi bir motto. Kendinizi sorumlu bir konumda bulduğunuzda çok fazla düşünmek için vaktiniz olmayabilir. Bu nedenle önceden harcanan zaman ve düşünce paha biçilmez hale gelebilir.

Hazırlık şunları sağlayabilir:

- Uygun kararların alınmasını sağlayacak bilgileri güvence altına almak
- Eylem planı oluşturmanıza olanak tanımak
- Başladığınız gibi devam edecek bir konumda olmanızı sağlamak
- Uygun gördüğünüz şekilde ilerleme konusunda size güven vermek

Böylelikle en azından insanlara hazırlıklı olduğunuzu açıkça gösterirsiniz ve bu durum edineceğiniz profili olumlu şekilde etkiler. Bu nedenle sistematik hazırlık temel kural olmalıdır.

İyi yöneticiler ödevlerini yapar ve ödevler işe koyulmadan önce başlar.

GÖREVE BAŞLAMADAN ÖNCE

CİDDİ BİR ÖZ ANALİZ



Sonraki adım güçlü ve zayıf yönlerinizi analiz etmek olacak. Geçmiş değerlendirmeleri hatırlamak yardımcı olabilir. Dürüst olun. Liste yapın. Nelerde iyisiniz ve nelerde o kadar iyi değilsiniz? İş ortamı için ne kadar donanımlısınız? Şunları gözden geçirin:



- Beceriler
- Kişilik faktörleri
- Bilgi (iş, fonksiyon, kurum, insanlar, ürün; hangisi uygunsa)
- Bağlantılar (tanıdığınız kişiler bildiğiniz şeyler kadar faydalı olabilir)
- Profil (kurum içinde nasıl görüldüğünüz)
- Tutumlar (ayrıca bunların işinize ve başkalarıyla ilişkilerinize etkisi)

GÖREVE BAŞLAMADAN ÖNCE

İŞLE ARANIZDAKİ UYUM



Şimdi kendinize, yeni pozisyonunuzun iş tanımıyla birlikte bakın (bunu kısmen kendi yöneticinizle yapacağınız bir görüşmede de gerçekleştirebilirsiniz). Ne kadar örtüştüğünüzü görün.

Şu soruları sorun:

- Hangi becerilerin güçlendirilmesi gerek?
- Kişiliğimin hangi yönlerini iyi şekilde kullanabilirim (ya da hangilerini dizginlemeliyim)?
- Hangi bilgi alanlarını genişletmeliyim ve bunu nasıl başarabilirim?
- Tanıdığım kimler faydalı olabilir ve kimlerle yeni bağlantılar kurmalıyım?

Spesifik olun. Hem kısa hem de uzun vadeyi değerlendirin. Öncelik sırası belirleyin. Örneğin, mevcut rapor yazma becerinizle idare edebileceğinize karar verdiniz ama toplantı yürütmeyi ve toplantıyı kontrol altında tutmayı bilmiyorsanız ne kadar süre dayanabilirsiniz? (Not: Bu konu tanıdık geliyorsa hemen *Toplantılar* kitabını edinin!)

GÖREVE BAŞLAMADAN ÖNCE



UYUM YARATMAK İÇİN EYLEM PLANI OLUŞTURUN

Analiz, eyleme yol açmadıkça hiçbir işe yaramaz. Şimdi analizinizin neleri gerektirdiğini düşünün. Bu kısmen bir dizi kişisel karar almanızı gerektirebilir (Örneğin, "*Öfkem üzerinde kontrol sağlamalıyım*") ancak bazı unsurlar eylem planı gerektirecektir.

İşe başladığınızda çok meşgul olacağınızı unutmayın. Somut önerilerinizi listeleyin ve mümkün olan yerlerde işleri başlatın (tekrarlayalım; bunlar, yöneticinizden danışma veya onay gerektirebilir). Örneğin şunları önerebilirsiniz:

- Toplantı ayarlamak
- Eğitim kursuna katılmak
- Belirli bilgileri bulmak
- Belirli bir deneyim kazanmak

Unutmayın: Bir eylem planı ne, kim ve ne zaman sorularına yanıt vermelidir.

GÖREVE BAŞLAMADAN ÖNCE

EYLEM PLANI: ÖRNEK

Diyelim ki yeni göreviniz böyle düzenli çalışmaları içerdiği için rapor yazma becerilerinizi geliştirmeye karar verdiniz. Eylem planınız şöyle olabilir:

- Bu konuda kaynaklar okumak
- Bir eğitim kursuna katılmak
- Birinden hem kurs öncesinde hem de sonrasında birkaç raporumu değerlendirmesini istemek
- Yeni yöneticimden raporların uzunluğu, tarzı, sunumu vb. konularda net bir tanım almak

Bu planı, yeni görevinize başladığınızda aklınızda bulundurun, zaman çizelgenize ve ajandanıza ekleyin.



GÖREVE BAŞLAMADAN ÖNCE

KEŞİF MODU



Eski bir söz *tedbiri elden bırakma*, der. Bu söz keşfedilmemiş bir alana adım atarken daha da doğru hale gelir.

Yönetim görevine başlamadan önce kendinize önceden sahip olmanızın faydalı (ya da zorunlu) olabileceği güncel bilgilerin neler olduğunu sormalısınız. Şunları kontrol edebilirsiniz:

- Hedefler (Yeni grubum ve üyeleri hedefe ulaşmış mı, geride mi kalmışlar, yoksa öndeler mi? Nedeni ne?)
- Prosedür ve sistemler (Dahil olmadan önce neleri öğrenmem gerek?)
- İnsanlar (Yeni ekibi tanıyor muyum? Ne kadar iyi tanıyorum? Göreve başlamadan önce içlerinden birileriyle, bireysel ya da toplu olarak görüşmeli miyim? Onları tanıyan biri, örneğin mevcut yöneticileri aracılığıyla bir tanışma toplantısı ayarlayabilir miyim?)

Devamı

GÖREVE BAŞLAMADAN ÖNCE

KEŞİF MODU

Liste önceki sayfadan devam ediyor:

- İletişim ve raporlama hatları (Ben ve ekibim kimlerle, hangi şekilde iletişim kuracağız? Hangi süreçler, örneğin toplantılar ve raporlar, bu duruma dahil?)
- Kontroller (Performansı ve ilerlemeyi nasıl takip edeceğim?)
- Politika (Yeni durumumda nelerin geçerli olduğunu biliyor muyum ve kendi rolümü anlıyor muyum?)
- Kayıtlar (Neleri incelemeliyim? Son performans değerlendirmelerine dair notlardan kırtasiye dolabının içeriğine kadar her şeyi göz önünde bulundurun.)



Bu noktada titiz olun, bilgi gerçekten güçtür.

GÖREVE BAŞLAMADAN ÖNCE

KALICI SÜREÇLER



Daha önce bahsedilen tek seferlik eylemlere ek olarak hem kendiniz hem de ekibiniz için sürekli etkileri olacak eylemleri de önceden düşünmelisiniz. Başka bir deyişle şunlara hazır olun...

- Kesinlikle yapmak isteyeceğiniz şeyler (örneğin belirli bir raporlama formatının gerekli ve uygun olduğu konusunda emin olabilirsiniz)
- Muhtemelen uygun olacağını düşündüğünüz şeyler (burada daha az zaman harcamak isteyebilirsiniz ama sezginiz doğru çıkarsa hızlı hareket edebilmek için yine de hazır olmanız gerekebilir)

Hazırlığınızın bir parçası olarak planlarınızı nasıl açıklayacağınızı, gerekçelendireceğinizi ve duyuracağınızı enine boyuna düşünün.

Kısa sürede içine gireceğiniz durumla ilgili hâlâ öğrenmeniz gereken şeyler olduğu için, heyecanınızın sizi kontrolsüz şekilde yönlendirmesine izin vermeyin.

GÖREVE BAŞLAMADAN ÖNCE

HABERİN DUYURULMASI

Duyurunun yanlış bir temele oturtulması, toparlanması uzun zaman alacak bir durum yaratabilir.



Çıkarılacak ders: *Bu konu, önceden öngörülmesi ve üzerinde etki yaratılması gereken bir konudur.*

GÖREVE BAŞLAMADAN ÖNCE

HABERİN DUYURULMASI



İnsanlar atamanız hakkında neler duyacak? Sorumluluklarınızdaki değişikliğin nasıl duyurulacağının kontrol edilmesi, özellikle bir kurumda çalışıyorsanız dikkate değer bir konu.

- Yeni ekibinize bu bilginin nasıl iletileceğini ve onlara gönderilecek bir not varsa bunu önceden görüp göremeyeceğinizi sorun. Gerekirse söylenenler üzerinde etki yaratmaya çalışın. Duyuru, olanları olumlu bir gelişme olarak konumlandırmalı ve gerekli açıklamaları yapmalıdır.
- Daha geniş çapta yapılacak bildirimler için de aynısı geçerli: Kimlere, nasıl bilgi verileceğini kontrol edin. Duyuru panolarında (elektronik ya da değil) yer alacak mı? Kurumsal bültende yer almalı mı?

En azından ilk gün kapıdan içeri girmeden önce insanlara neler söylendiğini bilmeniz gerekir. Söylenenler, bunların nasıl söylendiği ve mesajı kimin aldığı üzerinde etki yaratmak isteyeceksiniz.

GÖREVE BAŞLAMADAN ÖNCE

İLK GÜN ÜZERİNE DÜŞÜNMEK

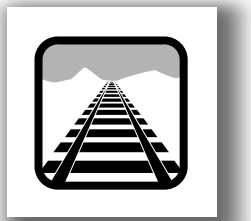


Bahsedilen genel ve kapsamlı hazırlığın ötesinde, özellikle işyerinde geçireceğiniz ilk gün (veya iki gün) hakkında düşünmeniz gerekir. Sadece olaylara tepki vermekle meşgul olmak ve öncelik dosyaları okumak gibi göründüğü için ulaşılmaz biri gibi görünmek istemezsiniz.

Bu yüzden şunlara karar verin:

- **Ne yapacaksınız?** Örneğin, bir personel toplantısı düzenlemek (Gündem ne olacak?), mevcut durumu öğrenmek, kendi iş yükünüzü organize etmek, ajandanızı kontrol etmek, vb.
- **Ne düzenleyeceksiniz/duyuracaksınız?** Örneğin, çeşitli görüşmeler, toplantılar ve kararlar için tarih ve saat belirleyip bunları duyurmak, insanlardan görüşlerini istemek (yazılı olarak sunmaları ya da daha sonra bir toplantıda tartışmaları için), vb.
- Ne ***yapmayacaksınız*** (ya da her ne sebeple olursa olsun hemen yapmayacaksınız)?

Acil taleplere (ya da istek/direktiflere) hemen karar vermeniz yönünde baskı altına girmemeye çalışın. Ancak bu talepleri kısa sürede değerlendireceğinizi net şekilde belirtin (ve unutmayın).



NASIL DEVAM ETMEK İSTİYORSANIZ ÖYLE BAŞLAYIN

NASIL DEVAM ETMEK İSTİYORSANIZ ÖYLE BAŞLAYIN

ÇALIŞANLARINIZI DÜŞÜNEREK BAŞLAYIN



Bir şey yapmadan önce insanların muhtemel beklentilerini aklınızda bulundurun. İnsanlar iyi bir yöneticiyi genellikle şöyle tanımlar:

- Pozitif ve hevesli
- Vizyon sahibi (geniş perspektiften bakan)
- Kendi hedeflerini gerçekleştiren
- İyi organize olan
- İyi ve objektif kararlar alan
- Uygun şekilde yetki devreden
- İyi ve dürüst geribildirim veren
- Adil olan, kayırma yapmayan
- Açık fikirli ve meraklı
- Dinleyen (ve dinlemeye açık olan)
- Personeli tanıyan ve ilgilenen
- Personel gelişimini teşvik eden/destekleyen
- İyi iletişim kuran
- Özgüven sergileyen ve takdir eden
- İnsanları bilgilendiren
- Kendi hatalarını/zayıflıklarını kabul eden
- Tecrübelerini paylaşan

NASIL DEVAM ETMEK İSTİYORSANIZ ÖYLE BAŞLAYIN

ÇALIŞANLARINIZI DÜŞÜNEREK BAŞLAYIN



Benzer şekilde insanlar *istemedikleri* yönetici tipi hakkında da kesin görüşlere sahiptir.

Örneğin şunlar:

- Kendi çıkarlarını personelinin önüne koyan
- Net hedefler/öncelikler belirleyemeyen
- Ekibi umursamıyor gibi görünen (yalnız tipler)
- Gizli saklı davranan (veya bilgilendirmede geciken)
- Erteleyen
- Ulaşılması zor olan
- Dürüst, açık ve adil olmayan
- İnsanların duygularını dikkate almayan
- Kendi iş yükünün ekibin idame edilmesini engellemesine izin veren



Bu ve önceki liste kolaylıkla uzatılabilir, işinizde, kurumunuzda veya departmanınızda özellikle önemli olan faktörlerden etkilenir.

Çalışanlarınız için en önemli olan noktaların neler olduğunu keşfetmeyi kendinize görev edinin.

NASIL DEVAM ETMEK İSTİYORSANIZ ÖYLE BAŞLAYIN

YENİ POZİSYON – YENİ İŞVEREN



Planlama ve ilerleme süreciniz boyunca yaklaşımınızı, mevcut şirketiniz içinde pozisyon değiştirip değiştirmediğinize ya da yeni bir şirkete geçip geçmediğinize göre uyarlamanız gerekir.

- **Mevcut işveren.** İnsanların sizi tanıdığını unutmayın. Diğerlerine göre konumunuz değişecek, değişmek zorunda. Diğerleriyle aranıza uygun bir mesafe koyup mevcut ilişkilerin (ve arkadaşlıkların) işleyişi belirlemesine izin vermemelisiniz. Aynı zamanda hâlâ ekibin bir parçasısınız ve bunun nasıl ortaya çıkacağı dikkate alınmalıdır. Kibirli olmamaya dikkat edin. Eski ittifakları gözden çıkarmayın; yardımcı olabilirler.
- **Yeni işveren.** Karşılaşacağınız öğrenme eğrisi çok daha dik olacaktır. Yeterli derecede bilgi sahibi olmadan harekete geçmekten (ya da görüş bildirmekten) kaçının.

Yaklaşımınızı, içinde bulunduğunuz gerçek koşullara göre uyarlayın ve durumunuz hakkında gerçekçi olun.

NASIL DEVAM ETMEK İSTİYORSANIZ ÖYLE BAŞLAYIN

ÖNCELİKLE



Yönetici olarak ilk gün: Yeni bir göreve başlıyorsanız dikkate almanız gereken birçok husus vardır. Yapmanız gerekenler:

- **Yeni yöneticinizle erkenden görüşün:** Rolünüzü ve önceliklerinizi teyit edin ve aranızda iletişim prosedürünü belirleyin, özellikle ilk birkaç gün içinde işleri nasıl kontrol edeceğinizi netleştirin.
- **Diğer önemli kişilerle tanışın:** İşiniz başkalarıyla iletişim gerektiriyorsa (başka bir departman, sizinle aynı seviyedeki kişiler vb.) onlarla tanışıp ilişki kurun.
- **Kendi personelinizle tanışın:** (Bununla ilgili daha sonra detay vereceğiz).

Tekrarlayalım, özellikle yeni bir ortamdaysanız *iyi bir ilk izlenim bırakmak için tek şansınız olduğunu* unutmayın. Klişe olabilir ama doğru. O yüzden detayları düşünüp süreci doğru ilerletin. Örneğin:

- Zamanında (ya da biraz erken) gelmeye dikkat edin
- Görünüşünüze özen gösterin (ne giyeceğiniz üzerine düşünün)

NASIL DEVAM ETMEK İSTİYORSANIZ ÖYLE BAŞLAYIN



İNSANLARLA TANIŞIN

İlk gün herkesle konuşmaya özen gösterin. Mümkün değilse (örneğin biri uzakta olabilir) ilk görüşme için zaman belirleyin. Gayri resmi şekilde olabilir (sadece masalarında kısa bir sohbet) ya da ofisinizde veya toplantı odasında olabilir. Bu görüşme çeşitli amaçlara hizmet etmelidir:

- Kişisel tanıtım işlevi görmek
- Onların rolünü nasıl gördüğünüzü (veya diğer kişinin nasıl gördüğünü) kısaca açıklamak
- Ekip üyelerinin olası anlık korkularını gidermek
- Acil soruları cevaplamak (veya ne zaman ve nasıl cevaplayacağınızı belirtmek)
- Kendinizi olmak istediğiniz yönetici olarak göstermeye başlamak
- Ekibe sorular sorup görüş almak (işlerin nasıl gittiği, neyin değişmesi gerekebileceği, gelecekteki zorluklar vb. konularda)

Bu konuşmaları olumlu tutun. Şu an için konuları ertelemekten korkmayın ama net olun: *Şu an bunu cevaplayamam; bir iki gün verin, bütün ekip bir araya geldiğinde konuyla ilgili bir şeyler anlatacağım.*

Notlar alın ve bu tür görüşmelerde verdiğiniz sözleri tutun.

NASIL DEVAM ETMEK İSTİYORSANIZ ÖYLE BAŞLAYIN

İNSANLARI DEĞERLENDİRİN

İnsanları erkenden tanımaya başlamanız gerekir. Kendinizi uzman bir psikolog sanma tuzağına düşmeyin ama şunları mutlaka yapın:

- İnsanların ne söylediğini ve nasıl söylediklerini dinleyin
- Satır aralarını okuyun
- Anlaşılmayan şeyi hemen sorun
- Görünürdeki gizli gündemi ele alın (veya not edin)
- Hiyerarşik iletişim kanallarının yanı sıra gayri resmi iletişim kanallarının da farkında olun
- Daha fazla araştırma gerektiren alanları not alın

İnsanları, çalışma yöntemlerini, güçlü ve zayıf yönlerini tanımanız gerekir. Bu beş dakikada yapılabilecek bir şey değildir, hemen başlayıp bütün süreci nesnel şekilde yönetin.

İnsanlar hakkında temelsiz, ani varsayımlarda bulunmamaya ve bunlara göre hareket etmemeye dikkat edin.



NASIL DEVAM ETMEK İSTİYORSANIZ ÖYLE BAŞLAYIN



İLK PERSONEL TOPLANTISI

Ekibi mümkün olan en kısa sürede, mümkünse ilk gün bir araya getirin. Unutmayın, toplantılarınız nasıl bir yönetici olduğunuz hakkında çok şey anlatır. Bu nedenle toplantılarınızı etkili hale getirmeyi planlayın.

- Zamanı ve tarihi, insanlara uygun olacak şekilde belirleyin (yeni bir grupla planları kontrol etmeniz gerekebilir)
- Kurum işlerini halledin (yer, ikramlar, kesintileri engellemek için önlemler vb.)
- Önceden açık bir gündem yayınlayın
- Gündemin faydalı, mevcut zamana uygun ve katılanlar için anlamlı olmasına dikkat edin
- İnsanlardan ne beklediğinizi söyleyin (örneğin, biri size kendi bölümü veya işi hakkında bir özet verecekse net yönergeniz doğrultusunda nasıl yapacağını planlamasına izin verin)

Devamı

NASIL DEVAM ETMEK İSTİYORSANIZ ÖYLE BAŞLAYIN

İLK PERSONEL TOPLANTISI



- Başlangıç ve bitiş saatlerini belirleyip uymaya çalışın (burada bir alışkanlık oluşturuyorsunuz, o yüzden tam *zamanında* başlamaya özen gösterin)
- İnsanlara söz hakkı verin, dinleyin, not alın ve görüşlerine ilgi gösterdiğinizi belli edin
- Eylem planı maddelerini netleştirin (hem grup hem bireyler için)
- Bir sonraki toplantıyı netleştirin (örneğin, bir tarih belirleyebilirsiniz)
- Gerekli olan her şeyi yazılı olarak teyit edin

Toplantılar motive edici olmalıdır. İnsanlar varlığınızın ve tarzınızın onları nasıl etkileyeceğini merak eder. Onlara etkinizin olumlu olacağını gösterin. Bunun nasıl olacağını açıkça ortaya koyun.



NASIL DEVAM ETMEK İSTİYORSANIZ ÖYLE BAŞLAYIN

İLK PERSONEL TOPLANTISI



Bu ilk toplantının gündemi tam olarak ne iş yaptığınıza bağlı olacaktır. Büyük ihtimalle aşağıdaki maddeleri içerecektir:

- Ekibin rolüne ve yakın hedeflerine dair anlayışınız
- Gerekli olan değişiklikler (örneğin, neden artık yönetici olduğunuz gibi)
- Mevcut durum (ilerleme, sorunlar, fırsatlar)
- Soru sorma fırsatı
- Acil değişikliklere dair detaylar ve gerekçeler
- Raporlama ve iletişim prosedürleri (örneğin, bireylerle ve grupla ne zaman ve nasıl iletişimde kalmayı planladığınız)
- Acil operasyonel konularla ilgili eylem maddeleri

Bilgi verdiğiniz kadar soru da sormalısınız ve geçerli sebepler olmadan (ve gerçekleri bilmeden) mevcut prosedürleri değiştirmemelisiniz. Değişiklikler ne kadar mantıklı olursa olsun insanlar şüphe duyacaktır (*Bu durum beni olumsuz etkiler mi?*), bu yüzden olaylara onların bakış açısından da bakarak açıklayın.

Yönetimin ilk aşamalarında empati en büyük müttefikinizdir.

NASIL DEVAM ETMEK İSTİYORSANIZ ÖYLE BAŞLAYIN

ERKEN SORUN: ERKEN MÜDAHALE



İşte mümkün olan en kısa sürede (her zaman sağlam bir bilgi temeliyle) yapmanız gereken şey: Dikkat bekleyen ve *ilgi gösterilmesi gereken* bir sorun belirleyin. Ve onu çözün.

Şöyle olmalı:

- İnsanlara bunun öncelik olduğunu, göz ardı edilmemesi gerektiğini söyleyebileceğiniz
- Kararın dayanağını açıklayabileceğiniz
- Yapılacak eylemi belirtebileceğiniz (geçici bir önlem olabilir)
- Gerekli ilave adımları atabileceğiniz (örneğin, yazılı olarak teyit etmek, kendi bölümünüzün dışına danışmak ya da bilgi vermek)
- Departmanın *yapılacaklar* listesinden hızlı ve net şekilde çıkarabileceğiniz

Bu, harekete geçilmesi gereken (belki de gecikmiş) bir görev olmalı ve bu görev aynı zamanda iyi şekilde çözülebilecek, yani nasıl ilerlemek istediğinize dair bir örnek olmalı.

Dikkatli seçip düşünerek hareket edin; sadece bekleyen bir meseleyi çözmekle kalmayacak, aynı zamanda hakkınızda olumlu bir şeyler de anlatacaksınız.

NASIL DEVAM ETMEK İSTİYORSANIZ ÖYLE BAŞLAYIN

TEMEL KURALLAR



Danışma yönetim süreci için önemlidir ancak tartışmalardan kaçınılması ve otoriter bir yaklaşımın benimsenmesi gereken bazı durumlar da olur. Bütün girişimler uzun uzadıya bir danışma süreci gerektirseydi zaman tükenirdi, pek az şey yapılırdı ve hepimiz sıkıntıya girerdik.

Örneğin, bölüm politikasında kıyafet kuralı ya da hangi masrafların geri ödenebileceği gibi konularda fikir danışabilirsiniz. Sonrasında, en azından bir süreliğine, verilen karar (sizin verdiğiniz karar) bir kural statüsü kazanır. İnsanların bu kurala uyması beklenir ve istisnalar üzerine sonsuz tartışmalarla zaman kaybedilmez. Zamanla durumu yeniden değerlendirip kuralları değiştirmeniz gerekebilir.

Aynı durum, toplantılar (*Bir personel toplantısı için tarih belirlendiğinde hepimiz ona uyarız ve zamanında başlarız*) ve prosedürler (*Belirli belgeler gönderildiğinde her zaman bir kopyasını alırsınız*) için de geçerlidir.

Davranış biçiminiz yönetici olarak profilinizi etkiler. İnsanların sizin için *Patrick'in toplantısına katılacaksan zamanında gitmelisin* demeleri ve aynı zamanda kendi bakış açılarını anlayan bir yönetici olduğunuza inanmaları, kesinlikle iyi bir şeydir.

NASIL DEVAM ETMEK İSTİYORSANIZ ÖYLE BAŞLAYIN

KURAL KOYMA



Yöneticiler bazen rahatsız edici, tartışmalı, utandırıcı ya da zorlayıcı konularla yüzleşmek zorunda kalır. Fark etmiş olabileceğiniz gibi zor durumlar ertelendiğinde ya da görmezden gelindiğinde genellikle daha kolay hale gelmezler. Yönetici için, böyle problemlerle başa çıkmak, işin doğasında vardır.

Bu insanların dikkat ettiği şeylerden biridir. Merak ederler: *Bu kişi baskı altında nasıl tepki verecek? Bu kişiye karşı durduğumuzda ya da rahatsız edici bir durum yarattığımızda ne olacak?* Cevap basit, onlara gösterin.

Erken aşamada, yönetimde başarılı olma gücünüzü gösterecek bir durum belirlemeniz daha iyi olabilir:

- Uygun bir durum seçin (emin olduğunuz ve önemli bir konu)
- Katı ve kararlı olun, elbette açıklama yapın ama kararlılığınızdan ödün vermeyin
- Geri adım atmayın (bu aşamadaki baskılar bir tür sınama olabilir)
- Söylentinin yayılmasına izin verin: *Bu insan yumuşak başlı biri değil*

NASIL DEVAM ETMEK İSTİYORSANIZ ÖYLE BAŞLAYIN

İTTİFAKLAR OLUŞTURMA



Seviye ve pozisyondan bağımsız olarak her türden kişi size (şimdi ve gelecekte) yardımcı olabilir. Bu kişi:

- Bilgi ve tavsiye kaynağı olabilir
- Başka insanlarla aranızdaki bağlantı olabilir
- Manevi destek sağlayabilir
- Yeni rolünüzde ihtiyaç duyacağınız yeni sosyal ilişkilerin bir parçası olabilir

Liste oluşturun, gerekirse iletişimi başlatın ve uygun sıklıkta, size uygun bir yolla (örneğin, resmi toplantılar, kahve molası ve e-posta ile) iletişimi sürdürün.

Size yardımcı olabilecek kişiler arasında bölüm müdürünüz, onun amiri, mentorlar, personel, çeşitli bağlantılar, "dostlar" ve eğitim gibi özellikle faydalı işlevsel rollerdeki kişiler yer alabilir.

Geliştirdiğiniz ilişkilerin karşılıklı olmasını sağlayın: Bunun için sadece almakla kalmamalı, siz de bir şeyler vermelisiniz. Uygun bir denge kurun.

NASIL DEVAM ETMEK İSTİYORSANIZ ÖYLE BAŞLAYIN

DİSİPLİN KONULARI



Disiplin konusu bir süreliğine gündeme gelmeyecektir. Ancak bir sorun ortaya çıkabilir, bu nedenle bu, yorum yapmayı hak edecek önemde bir konu.

Personel disiplini meselelerinden asla kaçmayın ya da geciktirmeyin.

- Durumu *çok dikkatli* şekilde inceleyin
- Gerçekler net değilse araştırın ama uzun süre gecikmeyin ve sonraki adım için bir zaman belirleyin
- Meseleyi kendi başına ele alın (ilk gün diye hoşgörülü davranmanız gerektiğini düşünmeyin)
- Gerekli işlemi yapıp politikayı kontrol edin (Örneğin, uyarı gerekiyorsa yazılı mı olmalı, nasıl ifade edilmeli, nerede dosyalanmalı ve kimlere gönderilmeli?)
- Unutmayın: Temel görev geleceği güvence altına almaktır
- Adil olun, gücünüzü göstermek adına aşırıya kaçmayın

Uygun eylemler ekip tarafından onaylanacaktır. Yumuşak başlı biri olarak görülmek gelecekte sorun yaratabilir.

NASIL DEVAM ETMEK İSTİYORSANIZ ÖYLE BAŞLAYIN

İNSANLARLA NASIL ÇALIŞACAKSINIZ?



Erken dönemde net olduğunuz ve başlatmak istediğiniz konular olabilir; örneğin, düzenli toplantılar yapmak, bazı şeylerin yazılı hale getirilmesi, dosyaların belirli şekilde düzenlenmesi gibi. Yönetim sürecinin kendisiyle ilgili bazı noktaları netleştirmek isteyebilirsiniz: raporlama prosedürleri, kontroller ve denetimler, düzenli ve gayri resmi iletişimler; birebir ve grup olarak insanlarla nasıl çalışacağınız vb. Her şeyin net olması gerekir.

Özellikle süreçler değişiyorsa:

- Resmi şekilde iletişim kurun (genellikle yazılı olarak)
- Ne yaptığınızı ve neden yaptığınızı açıklayın
- Gerekirse bunu bir deneme olarak konumlandırın (Neden olmasın? Herhangi bir olumlu geribildirimi dikkate alabilir ve daha fazla değişiklik yapma fırsatı için minnettar olabilirsiniz, bunu yaparken ne yaptığınızı bilmiyormuş gibi görünmeden)

Geribildirim için, insanlara uyum sağladıkları ve ekstra zaman ayırdıkları için teşekkür edin. Değişikliklerin size ve onlara nasıl yardımcı olacağını gösterin.

NASIL DEVAM ETMEK İSTİYORSANIZ ÖYLE BAŞLAYIN

YÖNETİCİ OLARAK KONUMUNUZ

Kendinize, olmak istediğiniz yöneticiyi hangi özelliklerin oluşturacağını sorun. *Personeliniz ne derdi?*

Liste yapın. Örneğin, bilgili, kendinden emin, iyi organize olmuş, görünüme dikkat eden, verimli, kararlı... her neyse.

Liste, olmak istediğiniz yönetici türüne ve yansıtmak *istediğiniz* özelliklere işaret etmelidir. Bu olduğunuz ya da olmadığınız şeylerin listesi değildir. Üzerinde çalışmanız veya vurgulamanız gerektiğini düşündüğünüz bir yön varsa not alın.

İnsanlara, nasıl çalışmayı planladığınızı söyleyin ama unutmayın; hakkınızdaki görüşler *söylediklerinizden* çok, yaptıklarınıza göre oluşacaktır.



NASIL DEVAM ETMEK İSTİYORSANIZ ÖYLE BAŞLAYIN

İŞ ARKADAŞLARIYLA SOSYALLEŞME



Gerçek durum: Ofis sosyal bir ortamdır. Bu değişmez ve artık "sorumlu" oldunuz diye dışlanacaksınız diye bir şey yok. Ancak sosyal buluşmalara, ister kısa süreli (bir fincan kahve ve sohbet) ister daha resmi (birinin vedalaşma partisi) olsun, biraz hürmetle yaklaşmanız gerekir.

Böyle durumları aşağıdaki şekilde kategorize etmek faydalı olabilir:

1. **Resmi hiyerarşinin parçası olanlar.** Hiyerarşik sınırları aşarak rahat ve samimi şekilde sosyal bir sohbet etmek mümkündür. Bu karşılaşmalar, normal iş ilişkisine eklenen "yan notlar" gibidir.
2. **"Mesai saati dışındaki" durumlar.** Bu tür durumlarda iş ilişkileri bir kenara bırakılır ve herkes eşit kabul edilir.

Bazı sınırlar olduğunu kabul edin, bu sınır aşıldığında yönetici şapkanızı takmanız gerekir. Gruplar bu konularda kendi kültürünü geliştirmelidir. Örneğin, ofis partisinde biraz sarhoş halde saçmalama hoş görülebilir (ve çabucak unutulabilir) ama birinin genel müdüre hakaret etmesi veya saldırması müdahalenizi gerektirir. Ve sarhoş olan taraf kendinizseniz dikkatli olun!

NASIL DEVAM ETMEK İSTİYORSANIZ ÖYLE BAŞLAYIN

İLETİŞİMİN ROLÜ



Sizi *kötü yönetici* kategorisine en hızlı şekilde sokacak şey, kötü iletişim becerileri olur. Personel, bu insanları belirsiz, muğlak, çok az konuşan, çok geç ya da hiç konuşmayan (gereksiz sır tutan) ve en önemlisi kendi bakış açılarını anlamayan biri olarak görür.

İletişim kurmaya dikkat edin:

- Uygun yöntemlerle (not ya da toplantı, e-posta ya da ilan panosu)
- Doğru bakış açısıyla (Ben değil biz diye konuşun ve kişisel şekilde ifade edin: "*Şöyle olacak*" yerine "*Böyle olduğunu göreceksiniz*")
- İyi iletişim ilkelerini kullanarak (basit ve net tutun, kesin ve öz olun ...ve daha fazlası)
- İşleri ve nedenlerini açıklayarak

İletişim işinizin en önemli yönlerinden biridir. Bu konuda kendinizi geliştirmeniz gerekiyorsa mutlaka geliştirin. Eksiklikleri ya da belirsizlikleri görmezden gelmek, felaketle sonuçlanabilir.

Erken iletişimleriniz dikkatle incelenecek ya da dinlenecektir. Satırlar arasında anlamlar aranacak; iş yapma tarzınız hakkında olumlu ya da olumsuz çıkarımlar yapılacaktır. Dikkatli olun.

İLETİŞİMİN ROLÜ

İletişim hakkında kafa yorarken kendinize kesin bir kural koyun:

Personelinize karşı her zaman nazik olun.

Eski "nezaket bedava" sözü çok doğrudur. Personelin size hakaret etmeye, hatta kaba davranmaya meyledebileceği her türden tutum sorun yaratabilir ve kesinlikle saygı oluşturmaz. Bu, her türlü kışkırtma için geçerlidir ve inanın, insanları yönetiyorsanız er ya da geç böyle durumlar ortaya çıkacaktır!

O yüzden sakin olun, gerekirse ona kadar sayıp sözlerinizi ve tavrınızı yumuşatın.



NASIL DEVAM ETMEK İSTİYORSANIZ ÖYLE BAŞLAYIN

İLETİŞİMİN ROLÜ



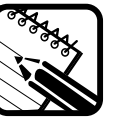
İletişimle ilgili son bir nokta da neler olup bittiği konusunda sürekli iyi bilgi sahibi olmanız gerektiğidir: kendi departmanınızda, kurum genelinde ve sizin için önemli olan diğer alanlarda.

Resmi iletişimler kadar *gayri* resmi iletişimlerin de önemli olduğunu asla unutmayın.

İyi bir iletişim ağına ihtiyaç olduğu daha önce belirtilmişti. Burada **dedikodu ağının** önemine dikkat çekiyoruz. *Her* kurumda bulunur.

- Nasıl işlediğini ve bu işleyişte kimlerin kilit rolde olduğunu öğrenin
- Kendinizi bu ağa *bağlayın*
- İletişimin çift yönlü olduğunu unutmayın (almak için vermelisiniz)
- Yapıcı şekilde kullanın: Dedikoduyu görmezden gelin ve siz başlatmayın, bunu sağlam bilgi, erken uyarı ve bilgilendirme için kullanın, **gözlerinizi ve kulaklarınızı açık tutun**

NOTLAR





PERSONEL SADAKATİ VE BAĞLILIĞI YARATMA



TARAF TUTMA

Yönetici olarak cambazlık yapıp farklı bakış açılarını dengede tutmanız gerekir; bunlar klasik olarak şunlardır:

- Kendiniz
- Kurum
- Bölümünüz (veya birim, departman)
- Çalışanlarınız
- Dış irtibatlar (örneğin, müşteriler veya tedarikçiler)

Bazen (ya da düzenli olarak) çatışmalar ortaya çıkar: Bölüm ve insanlar için doğru olan bir şey kurum ya da sizin için doğru olmayabilir. Bazen şirket politikasıyla aynı fikirde olmayabilirsiniz ama çalışanlarınızın bunun yanlış ve rahatsız edici olduğunu düşündüğünü bilseniz bile şirket politikasını desteklemek zorunda kalabilirsiniz.

Bu dengeleme işini nasıl yönettiğiniz önemlidir ve yaptığınız eylemlerin gerekçelerini açıklamanız gerekebilir. Bu alan tutarlılık gerektiren bir alandır.



TARAF TUTMA



Farklı tarafların çıkarlarını dengelerken bazı faktörleri aklınızın bir kenarında tutmanız gerekir:

- Her şeyden önce sorumluluğunuz kuruma karşıdır ve belirlenen hedeflere ulaşmaktır
- Bunu ancak insanların desteğiyle yapabilirsiniz, bu yüzden uzun vadede onlarla işbirliği yapmanız gerekir (kaçınılmaz olarak bazı anlaşmazlıklar görülebilir)
- Kurum içinde yukarıya ve aşağıya karşı sorumluluklarınız vardır (belki bir çözüm; politikayı desteklemek, insanların buna uymasını sağlamak ancak üstlerinizle politikayı değiştirmeye çalışmak için iletişim kurmaktır)
- Asla bencil, sadece kendi çıkarına göre hareket eden biri gibi görülmemelisiniz (haklı olarak her zaman tepki çeker)
- Bazen bölümünüz ve çalışanlarınız adına mücadele ettiğiniz görülmelidir (bu takdir edilecektir, özellikle de eleştirdiğiniz şey saçma bir şeyse ve özellikle de kazanırsanız!)

Yönetici olarak, erken dönemde, farklı çıkarları dengeleme becerilerinizi göstermeye çalışın.



TARAF TUTMA

Organizasyon ve diğer oyuncularla ilgili pozisyonunuzu netleştirmenin yanı sıra, kendi personelinizle olan ilişkinizi de göz önünde bulundurmanız ve netleştirmeniz gerekir.

Her zaman adil olmalısınız (ama nadiren demokratik). İnsanlar ilgili gerçekleri görmelidir. Bir denge olduğunu ve her zaman otomatik olarak onların tarafında olamayacağınızı anlamalıdırlar.

Şunları netleştirin:

- Başarınızın onlarla ilişkili ve aslında onlara bağımlı olduğunu düşündüğünüzü
- Rolünüzü esas olarak destekleyici olarak gördüğünüzü (her anlamda: rehberlik, danışmanlık, gelişim ve motivasyon)
- Sadece herkesin işte kendi payını yapmasıyla değil, aynı zamanda yaratıcı katkı sağlamasıyla (fikirler her yerden gelebilir), birlikte çalışarak başarılı olabileceğinize inandığınızı

Başarının kilit noktası ne bilmiyorum ama başarısızlığın kilit noktası herkesi memnun etmeye çalışmaktır.
Bill Crosby

DÜŞÜK PERFORMANSLA BAŞA ÇIKMA



Kötü performans, tüm yöneticilerin zaman zaman karşılaştığı bir sorundur. Birkaç şekilde başa çıkabilirsiniz:

- Katlanmak (tavsiye edilmez)
- Performansın gelişmesine izin vermek için yeniden bilgilendirme yapmak veya eğitim vermek
- Kişiyi yapabileceği başka bir göreve atamak
- İşten çıkarmak

Bu seçenekler birbirine bağlıdır. Örneğin, düşük performans gösteren birini ancak eğitim veya yeniden atama seçeneklerini denedikten sonra işten çıkarmalısınız. Bu seçenekleri denedikten sonra iyileşme olmazsa daha sert önlemler gerekli ve meşru olabilir.

Başkalarının tepkisinden korktuğunuz için harekete geçmeyi ertelemeyin. Harekete geçmek için haklı sebepler varsa davranışınız onaylanacaktır.

Ekip üyelerinin büyük kısmı işten kaytaran insanlardan hoşlanmaz, çünkü bu durumda aradaki eksikliği kendilerinin kapatması gerekeceğinin farkındadırlar.

PERSONEL SADAKATİ VE BAĞLILIĞI YARATMA

ÖNEMLİ BİR İLKE



Başta biraz anlaşılmaz görünebilecek ama bütün yöneticiler için rehber ilke olması gereken bir söz vardır ve bunu, erken dönemde benimsemek gerekir. Basitçe ifade etmek gerekirse: **Bir yönetici olarak hem güce hem de övgüye sahip olamazsınız.**

Bu, ekip açısından düşünmeniz gerektiği anlamına gelir. İşleri halletmek ve işleri gerçekleştirme gücüne sahip olmak istiyorsanız diğer insanları yaptıkları işler için övmeniz gerekir. Asla:

- Fikirleri, kendi fikrinizmiş gibi göstermeyin (ortaya çıkışına katkınız olsa bile)
- *Biz yaptık* ya da *onlar* ya da *siz* yaptınız yerine *Ben yaptım* demeyin
- Övgüleri grup içinde ve dışında paylaşmayı ihmal etmeyin

Çalışanlarınıza güvenin. Onların yaptıkları işler için övgü beklemeyin; haklı olarak buna kızacaklardır. Ve bu, performanslarını olumsuz yönde etkileyecektir. Övgü istiyorsanız, bunu çalışanlarınızı verimli hale getirmek amacıyla yaptıklarınız için almalısınız.

YETKİLİ KİŞİ KİM?



Cevabı belli, sizsiniz. Hiyerarşinin bir sebebi var ve bunun için asla özür dilememelisiniz. Denetim, en iyi açıkça yapılmadığında işler. Nihayetinde denetim gereklidir. Bu da şu demek:

- Onayınızın ne zaman, nerede, nasıl ve hangi konularda gerektiğini netleştirmek
- Önemli konuların kontrolünü elinizde tutmak ancak bunların neler olduğunu dikkatlice düşünmek ve insanlara kendi kararlarını alma yetkisi verebileceğiniz alanları belirlemek
- Sorumluluğun size ait olduğunu kabul etmek; sorunlarla yüzleşmek, karar almak ve işleri halledeceğinizi söyleyip görmezden gelmemek ya da sürekli ertelememek
- Bazen risk almaya hazır olmak ve inandığınız şeylerin arkasında cesurca durmak

Çalışanlarınız yetkili kişinin kim olduğundan asla şüphe duymamalıdır. Eğer (bir saniye bile olsa) kontrol elinizde değil gibi görünürseniz insanlar sizi hiçbir şekilde ciddiye almaz. İtibar, kaybedildiğinde geri kazanılması zor bir şeydir.



EKİBİN BİR PARÇASI OLMAK

Yetki sahibisiniz. Kararlar almalısınız ve kurallarla prosedürlerin takip edilmesini sağlamalısınız. Ama mesafeli durarak insanların gönlünü ve aklını kazanamazsınız. İnsanları yanınıza almanız en çok şunlarla mümkündür:

- Liderlik etmek
- Dahil olmak
- Ara sıra (ya da düzenli olarak) işlere yardım etmek
- Tüm bunları yapabilmeniz için neler olup bittiğini bilmek

İnsanlar durumlarını anladığını ve daha da önemlisi, bu konuda deneyimi olduğunu düşündükleri kişileri; gerçekten ekibin bir parçası olanları destekler. Acil bir durumda siz de işe el attığınızda (herkes iş başına), bu hoşlarına gider ama en kolay işi seçmeyin! Bazen çay demlediğinizde ya da fotokopi makinesine toner kartuşu koyduğunuzda bu da hoşlarına gider.

Bir an önce ekibin bir parçası olmayı hedefleyin.



YÖNETMEK MOTİVASYON DEMEKTİR

Şimdi, tam olarak şu anda motivasyona öncelik vereceğinize kesin olarak karar verin. Yanılgıya düşmeyin, motivasyon büyük fark yaratır. İnsanlar kendini işine bağlı hissettiğinde daha iyi performans gösterir. Şunları yapmalısınız:

- Aktif motivasyonun gerekli olduğunu kabul etmek
- Bunun için düzenli zaman ayırmaya karar vermek
- Her şeyi kolaylaştıracak sihirli formüllerin peşinden koşmamak (öyle bir şey yok)
- Detaylara dikkat etmek
- Başarınızın, etkisi kümülatif olan ve çalışanlarınıza göre uyarlanmış etki yaratmakla geldiğini unutmamak

Yapabileceğini düşünüyorsan yapabilirsin ve eğer yapamayacağını düşünüyorsan da haklısın.
Mary Kay Ash

Amacınız, insanlara, kişi ve grup olarak, özel olduklarını hissettirmek olmalıdır. Bunu yapmak, yaptıkları işin de özel olmasını sağlamanın ilk adımıdır.

MOTİVASYONU ANLAMAK



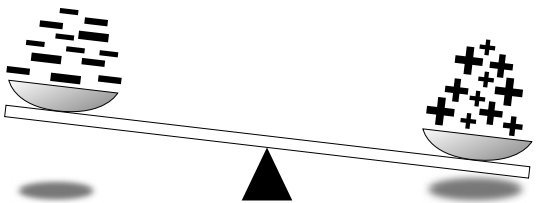
Buradaki detaylar önemli ancak bu kitabın kapsamının ötesinde (bkz. *Motivasyon* kitabı). Her yönetici, motivasyonun nasıl çalıştığı hakkında bir şeyler bilmelidir. Temel nokta şunları yaparak *motivasyon iklimini* etkilemektir:

- **Olumsuz etkileri azaltarak.** İnsanların işine karşı hissettikleri olumlu duygular, şu gibi konular hakkındaki olumsuz görüşlerle zayıflayabilir: şirket politikası ve idari süreçler, denetim (dikkatli olmazsanız bu siz olursunuz!), çalışma koşulları, maaş, iş arkadaşlarıyla ilişkiler, bunların kişisel hayata etkisi, statü ve güvenlik. Bu olumsuz unsurları dengelemek için tüm bu alanlarda harekete geçmek gerekir.
- **Olumlu etkileri artırarak.** Belirli alanlardaki girdiler olumlu duyguları güçlendirebilir: başarı, takdir, işin kendisi, sorumluluk, terfi ve gelişim.

Sistemin insanlar için mümkün olduğunca mantıklı ve pratik olmasını sağlamaktan (olumsuz politika/çalışma koşullarını azaltmak), bravo demeyi daha sık hatırlamaya kadar (başarının takdiri) pek çok faktör, motivasyon iklimine katkıda bulunur.

MOTİVASYONU ANLAMAK

Bir kişi ya da grubun motivasyon durumu, dengeye benzetilebilir. Bir tarafta artılar, diğer tarafta eksiler bulunur. Bunların hepsi farklı büyüklüktedir. Tüm etkilerin net sonucu, dengenin durumunu ve genel olarak durumun olumlu mu yoksa olumsuz mu algılandığını belirler.



Bu nedenle dengeyi değiştirmek detaylarla ilgilidir, örneğin, birkaç küçük olumlu etken, büyük bir memnuniyetsizlik kaynağını dengeleyebilir ya da ondan ağır basabilir.



BİRAZ DÜŞÜNMEK BİLE ÇOK YARDIMCI OLUR

En başından itibaren insanların iş memnuniyetini önemsediğinizi net biçimde ortaya koymalısınız. Büyük ölçekli planlar bekleyebilir. İlk aşamada:

- ***Motivasyon sıcaklığını* ölçün:** İnsanların şu anda nasıl hissettiklerini araştırın (çalışmanız gereken yer burasıdır).
- **Yaptığınız her şeyin motivasyonla ilgili etkilerini göz önünde bulundurun:** Yeni bir sistem uygularken, değişiklik yaparken, yeni bir düzenli toplantı planlarken ya da başka herhangi bir şeyde, insanların bunu nasıl algılayacağını düşünün. Bunu olumlu bir şey olarak görecekler mi?
- **Küçük şeyleri düzenli olarak kullanın:** Örneğin, son zamanlarda yeterince sık bravo dediniz mi diye sorulursa her zaman dürüstçe evet cevabını verebilmelisiniz.
- **Asla eleştirel bir tavır takınmayın:** Başkalarının motivasyonunu kendi duygularınıza göre değerlendirmemelisiniz. Belki de size saçma ya da gereksiz gelen şeyler hakkında endişeleniyorlar. Öyle olsun. Göreviniz bunu önemsiz ilan etmek değil onunla ilgilenmektir.

Motivasyonu yönetim tarzınızın kilit bir parçası haline getirin, böylesi size her zaman avantaj sağlayacaktır. İnsanları önemsiyorsanız (gerçekten önemsiyorsanız) verdiğiniz önem kendini her zaman belli eder.



İLETİŞİMDE KALIN

Bir kurumdan iletişimi çıkarırsanız geriye pek bir şey kalmaz. Yine de bu konu çoğu zaman ihmal edilir. **İletişim, yönetici ile personel arasındaki iyi ilişkinin temelidir ve dolayısıyla başarının da dayanağıdır.**

Aşağıdaki gibi yollarla iyi *(çift yönlü)* iletişim yaratmak için harekete geçin:

- **Gezinerek Yönetim *(MBWA)* uygulaması.** İnsanlarla gayri resmi şekilde konuşun, sorular sorun, dinleyin, not alın ve geribildirim verin.
- **Düşüncelerinizi insanlara düzenli olarak iletin:** Notlarla, e-postayla, toplantılarda vb. Onlara vizyonunuzu, ne planladığınızı, ne umut ettiğinizi ve ne amaçladığınızı, neler olduğunu ve *bunun onları nasıl etkileyeceğini* anlatın.
- **İlgili süreçleri sistemleştirin:** Yaptığınız şeylerin bazı yönlerini resmi ve düzenli hale getirin (örneğin, düzenli departman toplantıları ve operasyonel konularda güncellemeler gibi).

İyi yönetimin temeli açık ve dürüst biri olarak görülmek, insanların neler olup bittiğini bilmelerini önemsemek ve katkı sunmaları için onları teşvik etmektir.

TUTARLILIĞIN GÜCÜ



İnsanlar her türden yöneticiyle (sert ya da yumuşak) başarılı şekilde çalışabilir. Ancak hiçbir şey ama hiçbir şey, onları bir sıcak bir soğuk davranan yönetici kadar sarsmaz; bir dakika önce tatlı dilli, ışıl ışıl ve dinlemeye/danışmaya açık, sonraki dakika karamsar ve sadece *ben ne diyorsam onu yapın* diyen biri...

İşin başında, olayları nasıl ele aldığınız konusunda biraz deneme yapmanız gerekebilir. Bunun dışında tutarlı bir tarz benimsemeye çalışmalısınız. Örneğin, şunu açıkça belirtin:

- Onlara her zaman vakit ayıracağınızı (hemen değilse de yakında ve kararlaştırılmış bir zamanda)
- Asla oyalamayacağınızı. Kararlar, düşünmeyi veya danışmayı gerektiriyorsa, anında alınmayabilir ama sonsuza kadar da ertelenmez. Gecikme olacaksa insanlara nedenini ve ne zaman sonuca bağlanacağını söyleyin.

İnsanların, olaylara nasıl yaklaştığınızı ve sorunlara, fırsatlara vb. karşı tutumunuzun ne olduğunu anlamasını sağlayın. Çözümler elbette değişebilir ama çalışma yönteminiz ve tarzınız büyük oranda bilinen, öngörülebilir bir şey olmalıdır. **İnsanlar nasıl hareket edeceklerini bilmek ister ve bildiklerinde daha iyi çalışırlar.**



İNSANLARLA BİRLİKTE ÇALIŞARAK SONUÇ ELDE ETME



BİRLİKTE ÇALIŞMA

Ekibinizle birlikte çalışma ilkesi çalışma biçiminizin temelini oluşturmalıdır. Bir kez daha tekrarlayalım, bunu en baştan netleştirmek faydalıdır.

İnsanları yönetmek sadece müfettiş gibi davranıp işlerini tatmin edici şekilde yapmalarını sağlamak anlamına gelmez. Birlikte başarılı olabilmek için ekipteki herkesi yaratıcı bir rolle sürece dahil etmelisiniz.

İnsanları genel konulara dahil etmek motive edicidir. Onları asla küçümsemeyin. Görüşleri her şeyi geliştirebilir: yöntemleri, standartları, süreçleri ve genel verimliliği.

Unutmayın, yöneticilere değişen bir dünyada bölümlerinin iyi işlemesini sağlayacak fikirlerin tümünü üretmeleri için değil, işleri yürütecek ve yürütmeye devam edecek yeterli fikrin bulunmasını sağlamaları için maaş ödenir.

Çalışanlarınızı kullanın, katkılarını istediğinizi ve katkılarına değer verdiğinizi açıkça belirtin.

İNSANLARLA BİRLİKTE ÇALIŞARAK SONUÇ ELDE ETME

BAŞARIYI DESTEKLEME

Bazı konular, yönetici ile personelin birlikte çalışma biçimi açısından özel öneme sahiptir. Tüm yönetim sürecini gözden geçirmenin yeri değil ancak aşağıdaki dört alan kilit önemdedir. Sonuç almak isteniyorsa en baştan doğru şekilde ele alınmaları gerekir.



Bunlar şunlardır:

1. Hedef belirleme
2. Proje yönetimi
3. Sürekli gelişim
4. İş performansı değerlendirmesi

Sırayla kısaca bakalım...



HEDEF BELİRLEME

Nereye gittiğinizi bilmiyorsanız hangi yoldan gittiğinizin önemi yoktur. Ne kadar tanıdık olsa da bu özdeyişi yinelemeye değer. Hiç kimse ve hiçbir kurum, net hedefler olmadan iyi çalışmaz. Bunların büyük kısmını belirleme sorumluluğu artık sizin olabilir.

Hedefler yalnızca ***SMART*** olduklarında net hale gelir:

Specific (Spesifik) – açıkça anlaşılabilir olmalı ve yanlış anlamaya yer bırakmamalıdır
Measurable (Ölçülebilir) – herkes hedefe ulaşılıp ulaşılmadığını bilmelidir
Achievable (Başarılabilir) – sadece hayal ürünü olurlarsa göz ardı edilirler ve hem siz hem de gelecekteki hedef belirleme süreciniz, güvenilirliğini kaybeder
Realistic (Gerçekçi) – genel tabloyla mantıksal olarak uyumlu olmalı ve izlenmesi arzu edilen bir yol olmalıdır
Timed (Süreli) – net bir zamanlama olmadan anlamlarını yitirirler

Belirlediğiniz hedefler, çalışanlarınızın yaptıklarına yön verip onları şekillendirmelidir. İlk günden itibaren çalışanlarınızın net hedefleri olmasına dikkat edin.

İNSANLARLA BİRLİKTE ÇALIŞARAK SONUÇ ELDE ETME

PROJE YÖNETİMİ



Yapılacak işlerin büyük kısmı, insanların zaman içinde koordine şekilde birlikte çalıştığı karmaşık bir süreci içerir. Bu süreç sizin tarafınızdan yönetildiğinde ya da sizi içerdiğinde projenin:

- Dikkatlice ve sistematik şekilde planlanıp organize edilmiş olmasına
- Etkili şekilde yürütülmesine
- Hassas biçimde izlenmesine
- Olasılıklar ve değişiklikler hesaba katılarak, detaylarında ayarlamalar yapılmasına
- Zamanında, belirlenen özelliklere uygun ve gerekiyorsa bütçe dahilinde tamamlanmasına dikkat edin

Bölümün işini organize etme biçiminiz bir şekilde aksarsa, başkalarını yönetme yetkiniz tehlikeye girer.



SÜREKLİ GELİŞİM

İnsanlar için başarılarından daha önemli bir şey yoktur. Defalarca şöyle şeyler söylediklerini duyarsınız: *Her şeyden önce kendisinden bir şeyler öğrenebileceğim bir yöneticiyle çalışmak istiyorum.* Çalışanlarınızın gelişimi göz ardı edilecek ya da eğitim departmanlarına bırakılacak bir konu değildir. Sorumluluk size aittir.

İnsanların, yapmak istediğiniz işleri iyi şekilde yapmak için gerekli bilgi, beceri ve tutuma sahip olmalarına dikkat edin. Gelişim yalnızca zayıflıkları düzeltmekle ilgili değildir, özellikle değişime ayak uydurmakla, kendini ileriye taşımak ve yükseltmekle ilgilidir.

İnsanlara şunları söyleyin:

- Gelişiminin önemli olduğunu kabul ettiğinizi
- Deneyim kazanıp becerilerini genişletmesine yardımcı olacağınızı

Ve:

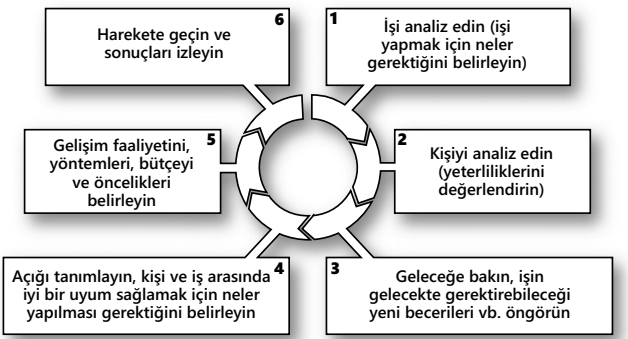
- Bunu sağlamak için görünür bir sistem oluşturduğunuzu

Eski bir deyişin de söylediği gibi: Ya *beş yıllık deneyiminiz vardır ya da bir yıllık deneyimi beş kez yaşamışsınızdır.* İnsanlar birincisini ister. Bu hedefe ulaşmalarının yolunun, siz olduğunu gösterin.

SÜREKLİ GELİŞİM



Gelişim döngüsünü kullanın:



Bu döngü sürekli bir döngüdür. Açık kayıtlar tutun, kişilerin bu şekilde değerlendirildiğine dikkat edin ve insanların gelişiminin ve sonuçlarının değerli görüldüğü bir kültür oluşturun. **İşinizin bir parçası da insanlara öğrenmelerinde yardımcı olmaktır.**



ERKEN GELİŞİM

Gelişim, insanlar için yeterince önemlidir (kendi başına da önemlidir) ve bu süreci ele alıp erken aşamada doğru mesajları vermeniz gerekir.

İlk beş dakikanızda herkesi bir kursa göndermek istemeyebilirsiniz, bu nedenle başka eylemleri de göz önünde bulundurun ve şunu sorun:

- Gelişim, toplantıların gündeminde yer almalı mı?
- İş başında bir şeyler yapılabilir mi? (Her halükârda gelişim, yöneticinin kişisel sorumluluğunun ana unsurudur)
- Şu anda başlatılabilecek sürekli bir eylem var mı? (Belki basit bir aylık öğle arası oturumu gibi)

Kurumun eğitim ve gelişime yönelik tutumu konusunda sahip olduğu kültür insanlar açısından önemlidir. Bu konudaki değerlendirmeleri kısmen size bağlı. Doğru mesajları gönderin.

İŞ PERFORMANSI DEĞERLENDİRMESİ



Pek çok kurumda değerlendirmeler kötü şekilde yürütülür ve değerlendirilen kişiler tarafından faydasız bulunurlar. **Yeni yöneticiler için iyi bir kural: İlk personel değerlendirmenizi unutulmaz bir deneyim haline getirmek.**

Değerlendirmeler:

- Yapıcı, yardımcı ve motive edici olmalıdır
- Geleceğe odaklanmalıdır
- İki taraf için de önümüzdeki dönemin (yıl, çeyrek vb.) iyi geçmesini, belki de bir öncekinden daha iyi olmasını sağlamak adına gerçek bir fırsat olmalıdır
- Geleceğe yönelik eylem planlarıyla bağlantılı olmalıdır

Kurumunuzun değerlendirme sistemini inceleyip etkili bir değerlendirme görüşmesinin nasıl yapılacağını öğrenin. Bu, yönetim zamanının iyi bir kullanımıdır. Yalnızca pratik anlamda sonuç elde etmenize yardımcı olmakla kalmaz, aynı zamanda sizi yetkin bir yönetici olarak konumlandırıp başkalarından ayırır.

İNSANLARLA BİRLİKTE ÇALIŞARAK SONUÇ ELDE ETME



YÖNETİM SÜREÇLERİ

Önceki sayfalarda, yönetim süreci ve yeni yönetici için önemli olan bir dizi bireysel alan ele alındı. Hangi süreçleri kuruyor olursanız olun bunlar tarzınızın işaretleri olarak görülecektir. Bu süreçler onay görürse güven inşa edilir. Aksi takdirde sizi personelinizden uzaklaştırır.

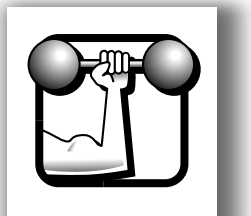
Sistemlerin ve süreçlerin:

- Adil
- İlgili
- Etkili
- Anlaşılır
- Zaman (ve maliyet) açısından verimli olmasına dikkat edin.

Ve şöyle **olmamasına**:

- Bürokratik
- Kısıtlayıcı/çelişkili
- Gerçeklerle bağlantısız
- Diğer sistemlerle uyumsuz ve sağduyuya aykırı
- Aşırı karmaşık

Kuracağınız (veya başka biri başlatmışsa sürdüreceğiniz) şeyler bölümün etkinliğine ve verimliliğine katkıda bulunmalıdır. İşi sürdüren kişiler uygun olmayan sistemleri hemen fark eder ve bunları işlerini zorlaştırmak olarak görürler; bu da isteyeceğiniz bir durum değildir. Abbey National Bank'ın reklam sloganında da söylendiği gibi: *Hayat zaten yeterince karmaşık.*

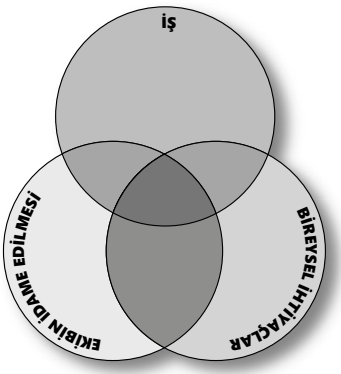


EKİBE
GÜÇ KATMA



EKİBİN POTANSİYELİNDEN EN İYİ ŞEKİLDE FAYDALANMA

Verimliliğinizin ekibe ve burada gösterilen üç faktörün etkileşimine bağlı olduğunu baştan kabul edin:



Şunları **yapmalısınız**:

- Sürekli iş başarısını sağlamalısınız
- Grubun ihtiyaçlarını karşılamalısınız
- Grup üyelerinin ihtiyaçlarını karşılamalısınız

Bu denge her zaman akılda tutulmalıdır (yine de biraz taviz gerekebilir).



EKİBİN POTANSİYELİNDEN EN İYİ ŞEKİLDE FAYDALANMA

İşleri sonuçlandırmaya yapacağınız en iyi katkı ideal olarak sistematik bir yaklaşımla ele alınmalıdır. Şunları yapmalısınız:

- Görevlerin tam olarak ne olduğunu netleştirmelisiniz
- Bunların kurumun hedefleriyle (kısa ve uzun vadeli) nasıl ilişkili olduğunu anlamalısınız
- Nasıl başarılabileceklerini planlamalısınız
- Başarı için gereken kaynakları tanımlayıp sağlamalısınız
- Etkili eylemi kolaylaştıran bir yapı ve insan organizasyonu oluşturmalısınız
- İş tamamlanırken gerekli ölçüde ilerlemeyi kontrol etmelisiniz
- Sonuçları değerlendirmeli, hedeflerle karşılaştırmalı ve gelecek için eylem ve yöntem açısından detay ayarlamaları yapmalısınız

Aşağıdaki üç kontrol listesi, önceki sayfadaki diyagramla İlişkilidir ve gerekli düşünce yapısını vurgular.



EKİBİN POTANSİYELİNDEN EN İYİ ŞEKİLDE FAYDALANMA

1. KONTROL LİSTESİ: İŞİN BAŞARILMASI

Kendinize şunları sorun:

- Kendi sorumluluklarım ve yetkim konusunda net miyim?
- Departmanın üzerinde anlaştığı hedefler konusunda net miyim?
- Bu hedeflere ulaşmak için planım var mı?
- İşler gerekli noktaları başarmak için en iyi şekilde yapılandırılmış mı?
- Çalışma koşulları/kaynaklar uygun mu?
- Çalışan üzerinde anlaşılan hedeflerini/standartlarını biliyor mu?
- Grup yeterlilikleri olması gerektiği gibi mi?
- Önceliklere odaklanmış durumda mıyız?
- Kişisel olarak dahil olduğum alanlar iyi düzenlendi mi?
- İlerlemeyi takip etmek için gerekli bilgiye sahip miyim?
- Olmadığım zamanlar için yönetim sürekliliği sağlanmış durumda mı?
- İleriye bakıp genel tabloyu görebiliyor muyum?
- Uygun bir örnek teşkil ediyor muyum?



EKİBİN POTANSİYELİNDEN EN İYİ ŞEKİLDE FAYDALANMA

2. KONTROL LİSTESİ: BİREYSEL İHTİYAÇLARI KARŞILAMA

Kişilerle ilgili şunları kendinize sorun:

- Yaptıkları ve katkıları sebebiyle kişisel bir başarı duygusu hissediyor mu?
- İşinin zorlu olduğunu, kendisinden en iyisini talep ettiğinizi ve işin yeteneklerine uygun olduğunu düşünüyor mu?
- Yaptıkları için takdir alıyor mu?
- Hesap vermekle yükümlü olduğu çalışma alanlarının kontrolü kendisinde mi?
- Deneyim ve yetenek açısından ilerlediğini hissediyor mu?

Buradan insanların ne yaptığı, nasıl yaptığı, yaptıklarının nasıl organize edildiği ve bu konudaki duyguları hakkında pek çok soru çıkar. Kendi ekibiniz için neler sormanız gerektiğini düşünün.



EKİBİN POTANSİYELİNDEN EN İYİ ŞEKİLDE FAYDALANMA

3. KONTROL LİSTESİ: EKİBİN İDAME EDİLMESİ

Bireysel ve ortak hedeflere doğru ilerlerken ekibi bir arada tutmak için kendinize şunları sorun:

- Ekip hedeflerinin açıkça belirlenmesine ve anlaşılmasına dikkat ediyor muyum?
- Standartların anlaşılmasını (ve karşılanmamasının sonuçlarının anlaşılıp onaylanmasını) sağlıyor muyum?
- Ekip çalışması yaratmak için fırsatlar buluyor muyum?
- Memnuniyetsizliği en aza indiriyor muyum?
- Yeni fikirler arıyor, yeni fikirleri hoş karşılıyor muyum?
- İnsanlara uygun şekilde ve yeterince sık danışıyor muyum?
- İnsanları bilgilendiriyor muyum (uzun ve kısa vadeli durumlar hakkında)?
- Üst yönetimle ilişkilerde ekibin görüşlerini yansıtıyor muyum?
- Kurumsal politikayı ekibe doğru şekilde iletip bu politikayı hedeflerinde yansıtıyor muyum?

Bu alanlara analitik bir yaklaşım, operasyonunuzun etkili çalışmasının ve dolayısıyla işlerin etkili şekilde tamamlanmasının temelini oluşturur.

EKİBE GÜÇ KATMA

DİNAMİK BİR KURUM



Ekibin yapısı önemlidir. Kim ne yapar, bir iş diğerine nasıl bağlı, raporlama ve iletişim hatları nasıl; bunların hepsi verimliliği etkiler. Erken aşamada değerlendirilip düzenli olarak gözlemlenmeleri gerekir. Bu nedenle:

- Miras aldığınız yapının yapılacak işlere uygun olmasına dikkat edin
- Değişiklikleri iyice düşünerek uygulayın
- Değişiklikleri olumlu şekilde açıklayın (şüpheyle karşılanabilirler)
- Kurumu sürekli gözden geçirerek, yapması gerekenler ile uyumlu olmasını sağlayın (dış ve iç değişiklikler veya baskılar bunu etkileyebilir)
- Görevlere, kişilere ve ekibe dikkat ederek gerektiğinde detaylarda ayarlamalar yapın

Kişilerin nasıl organize edildiğiyle ilgili en ufak bir uyumsuzluk bile genel verimliliği kolayca düşürebilir. Sırf değişiklik yapmak için değişiklik yapmayın ama hiçbir şeyin sonsuza dek aynı kalmasını da beklemeyin; değişime ihtiyaç olacaktır.

ÖZ YETERLİLİĞİN İKİ AŞAMASI



İşleri, insanların kendi kendilerine yeterli olabileceği şekilde organize etmek zaman kazandırır ve iyi niyeti teşvik eder. Sorumluluk vermek motive edicidir; insanlar en iyi performansı kişisel sorumluluğa sahip oldukları görevlerde gösterme eğilimindedir.

İnsanların çalışma şeklinde iki farklı öz yeterlilik seviyesi vardır:

- **Katılım.** Çeşitli yollarla yaratılabilir; örneğin, danışma, bilgi verme ve önerilerin memnuniyetle karşılandığını, işlerin yapılma şeklinde deneme ve değişikliklerin iyi olduğunu açıkça belirtme. **Bu, temel işin ötesinde katkıda bulunma fırsatı sağlar.**
- **Çalışanların motive edilmesi.** Çalışanların motive edilmesi, öz yeterliliğe (kendi kararlarını verme) katkı sağlar ve insanların kendi kendilerine yeter hale gelmelerinin temelini oluşturur. **Bir anlamda, çalışanların motive edilmesi katılım kültürü yaratıp ekibe ivme kazandırır.**

EKİBE GÜÇ KATMA

SORUMLULUĞUN GÜCÜ



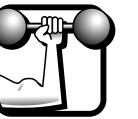
Katılım ve çalışanların motive edilmesi, insanların kendi eylemlerinden sorumluluk alabileceği bir ortam yaratır. Ancak unutmayın:

*Sorumluluk verilmez, alınır; sadece **alma** fırsatı verilebilir.*

İnsanların işleriyle ilgili sorumluluk almasını sağlamak şunları gerektirir:

- Net hedefler (kişinin ne yapması gerektiğini ve nedenini tam olarak bilmesi)
- İyi iletişim
- Motivasyon (sorumluluk almanın kişi ve kurum için çekiciliğini göstermek)
- Güven (böyle bir ortam yaratıldıktan sonra kişilerin işlerine devam etmeleri için izin vermek)

Yaptıkları işe gösterdikleri katılımdan keyif alan ve karar verme yetkisi olan, iş bitiren bir ekip, başarılı yönetimin en iyi tarifidir.



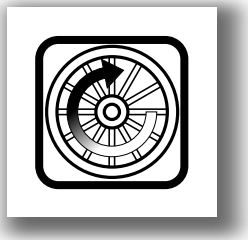
YÖNETİM KATALİZÖRÜ

Başarılı ekip,

- doğru şekilde kurulmuş
- görevle ilgili sorumluluğuna cevap veren
- sürekli gelişim arayan (ve asla takılıp kalmayan)
- yöneticisini başarısının temel desteği olarak gören bir ekiptir.

Böyle bir ekip iyi işler yapar ve sadece *ne yapması gerektiği söylenen* bir gruptan daha uzun süre iyi performans gösterir. **Sizin rolünüz katalizördür; ekibin olayları takip etmesine, olaylara göre değişmesine ve başarılı olmasına sürekli olarak yardımcı olursunuz, çünkü ekip her zaman başarıya odaklanmıştır.**





BAŞARIYI SÜRDÜRMEK İÇİN ÇALIŞMAK



İLERİYE BAKINCA

Gelecekle ilgilenmemin nedeni hayatımın geri kalanını orada geçirecek olmamdır.
Charles Kettering

Erken aşamada yaptığınız eylemlerin hepsi, sadece etkili bir yönetim ilişkisi kurma değil aynı zamanda sürdürme zorunluluğuna da dayanmalıdır.

Bu nedenle aşağıdakileri birlikte düşünmeniz gerekir:

- **Kısa vade.** İlk etkisi ne olacak? İnsanlar nasıl tepki verecekler? Bu, insanların yönetici olarak benimle ilgili görüşlerini nasıl etkileyecek? İşin yapılmasını sağlayacak mı, ne yapılması gerekiyorsa etkili şekilde yapılacak mı?
- **Uzun vade.** Talihsiz bir emsal oluşturur mu? Uzun vadede mantıklı bir yaklaşım mı? Şimdi üzüntüye yol açsa bile mantığı daha sonra açık hale gelecek mi yoksa hemen unutulacak mı?

Acil durumlar öncelik olsa da uzun vadeyi her zaman aklınızın bir köşesinde tutun.

ÇOKLU HEDEFLER



Sizin göreviniz işlerin yapılmasını sağlamak, yani hedeflere ulaşmaktır. Hedeflere ulaşmak ekibinizin iyi niyetini ve desteğini kazanıp sürdürmenizi gerektirir. Bu nedenle aşağıdakileri alışkanlık haline getirin:

- Eylemlerinizin/kararlarınızın verimliliği. Yapılması gereken işi başaracaklar mı?
- Eylemlerinizin/kararlarınızın nasıl algılanacağı. Diğer insanlar nasıl tepki verecekler?

Tepki bazen olumlu olur. İnsanlar kararı onaylayıp seçtiğiniz yolu takdir eder. Bu durumda bu etkiyi en üst düzeye çıkarmak isteyebilirsiniz. Bazen tepkinin olumsuz olacağını hissedebilirsiniz, bu durumda şunları yapmanız gerekebilir:

- Yeniden düşünüp başka bir yol seçmek
- Eylemi gerçekleştirmek ancak belirli bir yaklaşımın neden gerekli olduğunu açıklamak
- Olumsuz tepkiyi telafi etmek. Belki de bir şeyler yapmanız gerekiyordur: Açıklarsınız ama sorun yaratacağını bilirsiniz, o yüzden bir şekilde dengelemek için fırsat bulup durumun istisnai olduğunu net şekilde belirtmelisiniz.

BAŞARIYI SÜRDÜRMEK İÇİN ÇALIŞMAK

HİÇBİR ŞEY SONSUZA KADAR DEVAM ETMEZ



Çalıştığınız ortam şüphesiz dinamiktir. Gündemin temeli değişimdir. Ne geleceğini tam olarak bilmiyor olabilirsiniz ancak yönetici olarak kariyeriniz boyunca değişimin devam edeceğinden ve değişim hızının artacağından emin olabilirsiniz. Bunu asla unutmayın ve çalışanlarınıza da bunu fark etmeleri için yardım edin ve değişimi bekleyin.

Yönetici olarak aslında değişimin temsilcisisiniz. Şunları yapmalısınız:

- Değişmesi gereken noktaları öngörmek için her şeyi (prosedürler, sistemler ve politikalar dahil) sürekli gözden geçirmek
- Ekibinizi hem değişim alanlarını belirleme hem de değişimin nasıl yapılacağına dair fikirler ortaya koyma konusunda sürece dahil etmek
- Her zaman açık fikirli olmak ve ekibinizde açık bir kültür yaratmak

Mevcut duruma meydan okumak, "*Neden?*" diye sormak ve aktif olarak değişimi teşvik etmek, sorumluluğunuzun temel parçasıdır. Birkaç adım önde olun, bugünü dünün usulleriyle yönetmek ekibinizi yanınızda tutmaz.

BAŞARIYI SÜRDÜRMEK İÇİN ÇALIŞMAK

İTİBARINIZI KORUMA



İyi bir yönetici gibi davranırsanız insanlar iyi bir yönetici olduğunuza inanır. Burada daha önce bahsedilen pek çok şey etkili olur. Ayrıca şunları da aklınızda bulundurun:

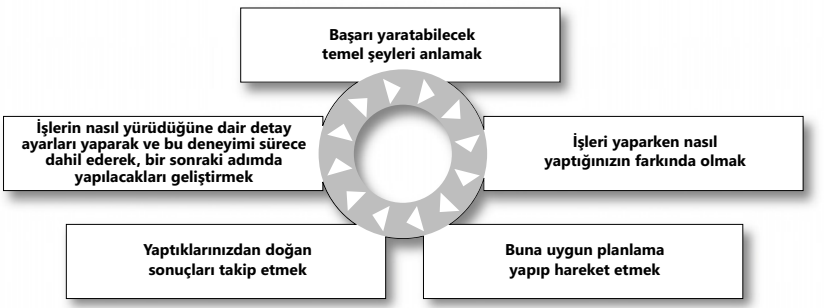
- Başarısız olduğunuz değil, başarılı olduğunuz zamanların sayısıyla değerlendirilirsiniz: Orana dikkat edin
- Güvenli oynamaktansa, risk almaya cesaret etmek başarıya ulaşma olasılığınızı artırır (ancak dikkatli ve özenli olmak da gereklidir).
- Hatalarınızı kabul ederseniz, insanlar sizin de bir insan olduğunuzu görür ve hatalarınızı tekrarlamamanıza yardımcı olurlar (ve bu, kendilerinin de benzer hatalar yapmasını önler)
- Zorunda kalmadıkça mevcut seçeneklerinizden vazgeçmemelisiniz, ileride tercih yapmak isteyebilirsiniz

Artık yönetici olarak saygı ve güven uyandıracak şekilde hareket etmelisiniz: **Başarınız başkalarına da yansır.**

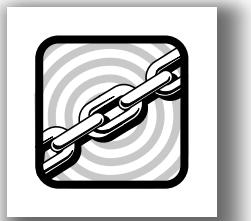
BAŞARIYI SÜRDÜRMEK İÇİN ÇALIŞMAK

ÜZERİNE EKLEYEREK BAŞARIYI GELİŞTİRİN

Siz ve operasyonunuzun devam eden başarısı bir etki döngüsü içerir:



Başarılarınızla yetinmeyin: En iyi performans bile geliştirilebilir.



AKTİF KARİYER YÖNETİMİ

DAİMA İLERİ



Uzmanlar iş ortamının geleceği konusunda bir konuda hemfikir: Belirsiz olacak. İşyeri artık rekabetçi bir ortam ve içinde bulunanlar doğası gereği savunmasızlar. Kendinize kariyer başarısını garanti edemezsiniz ancak şansınızı olumlu yönde etkileyebilirsiniz.

John Lennon'ın "*Hayat siz başka planlar yaparken başınıza gelenlerdir*" sözü, acı bir düşünceyi özetler. Kimse geriye dönüp "keşke..." demek istemez.

Bugünün iş ortamında katı, önceden belirlenmiş bir kariyer merdiveni olmadığı için kariyerin planlanması gerekir: Ama nasıl? Ne yazık ki sihirli bir formül yok.

Detaylarla çalışmak gerekir ve ilk kural da tam olarak budur.

SİSTEMATİK ÖZ ANALİZ



Öncelikle ne istediğinizi bilmeniz gerekir. Bu da, özellikle yeni ve farklı bir işe başlarken, sistematik bir öz analiz gerektirir.

Yön belirlerken düşünmenin birkaç faydalı aşaması vardır:

- **Yeteneklerinizi değerlendirin:** İletişimden problem çözmeye, insanları veya projeleri yönetmeye kadar ne kadar çok yeteneğiniz olduğunu görünce şaşırabilirsiniz.
- **İşte önem verdiğiniz noktaları değerlendirin:** Burada aşağıdaki gibi faktörleri göz önünde bulundurmalısınız:
  - güçlü bir başarma ihtiyacı
  - yüksek maaş ihtiyacı
  - yüksek iş tatmini gereksinimi
  - anlamlı bir şey yapmaktan hoşlanma
  - yaratıcı olma, seyahat etme, bağımsız olma veya bir ekipte olma arzusu

AKTİF KARİYER YÖNETİMİ

SİSTEMATİK ÖZ ANALİZ (DEVAMI)



Dikkate alınacak başka yönler

- **Kişisel özelliklerinizi değerlendirin:** Risk alan biri misiniz, yenilikçi misiniz, baskı altında çalışabilir misiniz? Bu tür özellikler çalışma durumunuzu nasıl etkiler?
- **İş dışı özelliklerinizi değerlendirin:** Aile sorumlulukları, nerede yaşamak istediğiniz ve evden uzakta zaman geçirmeye karşı tutumunuz gibi faktörler...
- **Analizinizi piyasa talepleriyle eşleştirin:** Yeteneklerinizin ve özelliklerinizin piyasa fırsatlarına ne kadar uygun olduğunu gerçekçi şekilde değerlendirin. Rakamlardan nefret ediyorsanız belki de finans sektöründeki işlerden kaçınmanız daha iyi olur.



SİSTEMATİK ÖZ ANALİZ (DEVAMI)



Analizinizi tamamladıktan sonra bunu yeni işe ve işteki ilerlemenize uyarlayın. İş, sizi kariyer planlarınızla uyumsuz yönlere sürüklüyorsa, bunun farkında olmanız gerekir. Bunların hepsi belirlendikten sonra net hedefler koyabilirsiniz; *nereye gittiğinizi bilmiyorsanız, hangi yoldan gittiğinizin önemi yoktur* sözü hiçbir yere buraya olduğu kadar uygun değildir.

O zaman, yüksek hedefler belirleyin. Her zaman daha düşük bir seviyeye inebilirsiniz, ama düşündüğünüzden daha başarılı da olabilirsiniz. Neden denemediğiniz için bir fırsatı kaçırasınız ki?

ALGI GERÇEKLİKTİR



Sonuçlara ulaşmanız da etkili olacaktır. Sonuçlar elde edemezseniz, daha fazlasını başarabileceğiniz düşünülmeyecek; terfi ve yeni fırsatlar haklı olarak sizden uzaklaşacaktır. Ancak daha fazlası da var.

Bir örnek düşünün: Önemli ve çok yönlü bir projeyi yönetmesi istenen bir kişi, gerekli tüm özelliklere sahip olabilir, temel çalışmaları titizlikle yapabilir ve sağlam bir plan hazırlayabilir. Şu ana kadar her şey yolunda. Sonra yönetim kuruluna sunum yapar.

Eğer gerginse, nasıl hazırlanacağı konusunda emin değilse ve sunum biraz sönük kalırsa ne olur? İnsanlar "Önemli değil, plan sağlamdı" der mi? Hayır. Daha çok, planın içeriğini sorgularlar, belki de planı askıya alırlar veya reddederler. Peki, bir sonraki benzer projede ne olur? Bu kişi bir daha dikkate alınmaz ve bu durum kariyerini açıkça etkiler.

Bu önemli bir noktaya işaret ediyor. Birçok beceri, esasen kariyer becerisidir; etkili bir iş yapmak için ve insanların nasıl görüldüğü ve ilerlediği için önemlidir.

AKTİF KARİYER YÖNETİMİ



Bu sebeple pek çok kariyer becerisi bulunur, bunlar arasında:

- İnsan yönetiminin tüm yönleri
- Sunum ve iş yazışmaları
- Sayısal beceriler ve bilgisayar becerileri
- İyi organizasyon ve planlama gibi daha genel beceriler

İletişim becerileri ve yaratıcılık hayati önem taşır. Size yardımcı olabilecek kariyer becerilerini tanımalı ve bu becerilerde mükemmelleşmelisiniz. Ayrıca, iş süreçlerine odaklanarak, iş değerlendirmelerinden ve gelişim fırsatlarından mümkün olduğunca fazla yararlanmayı hedeflemelisiniz.

İlerlemenizi etkileyen birçok başka faktör vardır, örneğin bağlantılar ve ilişkiler. İyi bağlantılar kurun, bunun çaba olmadan gerçekleşmeyeceğini kabul edin; bilinçli ve sistematik bir şekilde ağ oluşturun.

AKTİF KARİYER YÖNETİMİ

ÖNÜMÜZDEKİ YOL



Aktif kariyerist, şansa güvenmez, ancak ortaya çıkan her türlü şansı değerlendirir (planlamaları ve sürece karşı olumlu tutumları, bunu yapabilmelerini sağlar). Çoğu zaman, başarılı kariyerler kendiliğinden oluşmaz; onlar yaratılır. Bunu kabul edin, harekete geçin ve kariyer başarısını kendi yarattığınız bir şey olarak görün.

Kariyer yönetiminin işe yaraması için gerekli olan şey, esasen ömür boyu süren bir mücadeleye bütüncül bir yaklaşımdır. Belki istediklerinin hepsini elde etmeyen ancak ideallerine en yakın olan insanlar:

- Her yolu dener ve çalışma hayatlarının bütün detaylarını kariyer etkileri açısından incelerler
- Ne yapmak istediklerini düşünüp net hedefler oluştururlar

Aktif kariyer yönetimini oluşturan çeşitli eylemleri yaşamın ayrılmaz bir parçası olarak kabul edin.

Harekete geçin ve yönetime girişinizi, süreci geliştirmek için kullanın.

(Not: Aktif kariyer yönetimi hakkında daha fazla bilgi için Patrick Forsyth'in *Detox your career [Kariyerinizde detoks yapın*] adlı kitabı, Cyan Books)



ÖZET
Temel Konular

ÖZET

GENEL YÖNETİM SÜRECİNİ AKLINIZIN BİR KENARINDA TUTUN

Öncelikle temel yönetim işlevlerini aklınızın bir kenarında tutun:

- Hedefleri tanımlayın (kendi hedeflerinizi ve başkalarının hedeflerini)
- Eylemi planlayın (ve zamanını belirleyin)
- Süreç boyunca iletişim kurun
- Başkalarının eylemlerini destekleyin
- Performansı değerlendirin (ve gelecekle ilişkilendirin)

Daha sonra bunları iş, ekip ve kişilerle ilişkilendirin.



ÖZET



GENEL YÖNETİM SÜRECİNİ AKLINIZIN BİR KENARINDA TUTUN

	İş	Ekip	Bireysel İhtiyaçlar
Hedefleri Tanımlayın	İşi ve kısıtlamaları belirleyin	Hedefler koyun Ekibinizi dahil edin	Hedefler ve sorumluluklar üzerinde anlaşın
Planlayın	Öncelikleri belirleyin Karar verin	Yapılandırıp yetki verin	Yetenekleri değerlendirin Eğitim verin Yetki verin
İletişim Kurun	Bilgilendirin ve anlayışı kontrol edin	Danışın Geribildirim alın	Dinleyin Tavsiye verin Heveslendirin
Destekleyin/ Kontrol Edin	İlerleyişi takip edin Standartları kontrol edin	Koordine edin Çatışmayı uzlaştırın	Tanıyın Teşvik edin Rehberlik edin
Değerlendirin	Gözden geçirin Yeniden planlayın Özetleyin	Başarıyı ödüllendirin Başarısızlıktan (ve başarıdan) ders çıkarın	Değerlendirin, yönlendirin ve geleceğe yönelik eğitim verin

Bu görüş, tüm süreci özetler ve basitleştirir. Bu resmi akılda tutarak, özetlerken bazı önemli konulara değinmek gerekir; sonraki sayfalara bakınız.

ÖZET

GELECEKLE BAĞLANTI



Özet kısmının ana noktalarına geçmeden önce, tam bir döngü tamamladığımızı belirtmek gerekir. İyi bir başlangıç, elbette, kendi başına arzu edilir bir şeydir. Bunun nedeni, sadece sizin için daha rahat bir geçiş sağlaması değil, aynı zamanda daha iyi sonuçlar getirmesidir. Dolayısıyla, bir yönetici olarak devam eden başarı, aşağıdakiler tarafından etkilenir:

- Geçişe karşı takındığınız tutum
- Yeni bir göreve başlamadan önce yaptıklarınız
- *Başlangıçta* kilit konulara odaklanmanız
- Bu sayede personelle kurduğunuz ilişki
- Süreçte kendiniz (ve başkaları) için oluşturduğunuz çalışma alışkanlıkları

Yukarıdakilerin tümü işteki ilk başarıyı ve işleri geleceğe nasıl taşıyacağınızı etkiler. **İyi bir başlangıç yapma fırsatını yalnızca bir kez elde edebilirsiniz ancak etkileri uzun ömürlüdür.**

ÖZET

TEMEL KONULAR



En başından, insanları yönetmenin şu temellere dayandığını dikkate alarak hareket edin:

- **Zaman alır** – başkalarına ayırmanız gereken zamanı kısmamak için kendi iş yükünüze kapılıp gitmeyin
- **Çaba gerektirir** – bir mücadeledir, işi sizin yerinize yapacak sihirli formüller ya da hızlı çözümler yoktur
- **Düşünmeyi gerektirir** – açık ya da anlık cevap en iyisi olmayabilir; işler araştırma, analiz ve düşünme gerektirebilir
- **Yalnız yapılan bir iş değildir** – kendi personeliniz dahil mümkün olan her yerden tavsiye isteyin
- **Her zaman yolunda gitmeyecektir** – Oscar Wilde'ın dediği gibi, *deneyim, birçok insanın hatalarına verdiği isimdir*; hatalarınızı kabul edin (gerekirse açıkça) ve deneyiminizden ders çıkarın

ÖZET

TEMEL KONULAR



Unutmayın ki insanları yönetmek:

- **Başkalarının kendi kendilerine yetebilmelerine yardımcı olma sürecidir** – güven gerektirir ve yönetim, en iyi şekilde insanların neler yapabileceğine dair olumlu bir bakış açısı benimsediğinizde işler (rolünüzü bir tür kurumsal güvenlik görevlisi olarak görmemelisiniz)
- **İyi, düzenli ve açık iletişime dayanır** – bu sayfalarda değinilen pek çok konunun içine işlemiş bir unsurdur
- **Etkili olabilmesi için önce insanlar tarafından kabul edilmesi gerekir** – bu nedenle motivasyonun yönetim işinde kritik bir rolü vardır
- **İşlemeye başladığında kendini sürdürülebilir hale getirir** – yani insanlar yönetiminizi (işe, kuruma ve kendilerine katkı sağladığı ölçüde) faydalı bulurlarsa sizi destekler

Genel olarak yönetim insanlara yaptığınız bir şey değil, onlarla birlikte çalışarak performanslarını yükseltmelerini teşvik ettiğiniz bir süreçtir. İlk günden itibaren insanlarla *birlikte* çalışın ve yönetim kariyeriniz boyunca böyle çalışmaya devam edin.

ÖZET

TEMEL KONULAR



Sonuçta başarı, düşünülmüş bir yaklaşıma bağlıdır. Etki yaratmak için aceleyle harekete geçmek, her şeyi aynı anda yapmak, felakete yol açabilir. Ve başlangıçta da söylendiği gibi, ilk izlenimler kalıcıdır.

Her zaman böyle olmuştur:

Önce yakındakini düzenle, sonra uzaktakini.

Önce içi düzenle, sonra dışı.

Önce temel olanı düzenle, sonra türetilmiş olanı.

Önce güçlüyü düzenle, sonra zayıfı.

Önce büyüğü düzenle, sonra küçüğü.

Önce kendini düzenle, sonra başkalarını.

Yaklaşık 2000 yıl önce Çinli General Zhuge Liang tarafından yazılmıştır

Belki de son cümleyi özellikle vurgulamalıyız: *Önce kendini düzenle, sonra başkalarını.*

ÖZET

SONSÖZ



Yönetici olmak zorlu bir iştir (buradan başladık), ancak mükemmel performans gösteren ve hedeflenen sonuçları üreten bir ekip oluşturmak ve sürdürmek neredeyse sonsuz bir tatmin kaynağıdır.

Gördüğümüz gibi, bu zaman alan, çaba gerektiren ve düşünülmüş bir yaklaşım gerektiren bir görevdir. Bu kitabı okumak, ilk altı hafta içinde CEO olacağınızı garanti etmez (eğer bunu sağlayan bir şey biliyorsanız, bana da söyleyin), ancak merdivenin ilk basamağına sağlam bir şekilde basmanızı ve oradan devam etmenizi sağlayabilir.

Bu arada, eski bir atasözünü her zaman hatırlamanızı öneririm:

Asla şansa güvenmeyin; şans, sadece diğer insanların (özellikle de sevmediğiniz insanların) neden başarılı olduğunu açıklamak için yararlıdır.

Bu yüzden size şans dilemiyorum, ama şansınızın yaver gitmesini diliyorum. Her türlü şey yardımcı olabilir, ancak iyi bir yönetici olmanızı garanti edebilecek tek kişi vardır; o da sizsiniz.

Gidilmeye değer yerlerin kestirme yolları olmaz.
Beverly Sills

Yazar Hakkında



Patrick Forsyth
Patrick, pazarlama, satış, yönetim ve iletişim becerileri alanlarında uzmanlaşmış bağımsız bir şirket olan Touchstone Training and Consultancy'yi yönetmektedir. Yirmi yılı aşkın danışmanlık deneyimine sahip olan Patrick, dünyanın birçok farklı bölgesinde ve çeşitli sektörlerdeki müşterilerle çalışmıştır. Ayrıca, birçok yönetim enstitüsünde kurslar vermektedir.

Bu serideki beş kitabın yazarıdır: *Yukarı Doğru Yönetim, Toplantılar, Arabulucuk, Satışta Mükemmellik* ve *Yönetime Başlarken;* aynı zamanda mizah alanında Empty when half full (Yarısı doluyken boş - Rethink Press) ve seyahat alanında *First class at last!* (En son birinci sınıf! - Stanhope Books) gibi daha geniş kapsamlı kitaplar da yazmaktadır; romanı *Long Overdue* (Zamanı Çoktan Geçmiş) da Stanhope Books tarafından yayınlanmıştır.

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