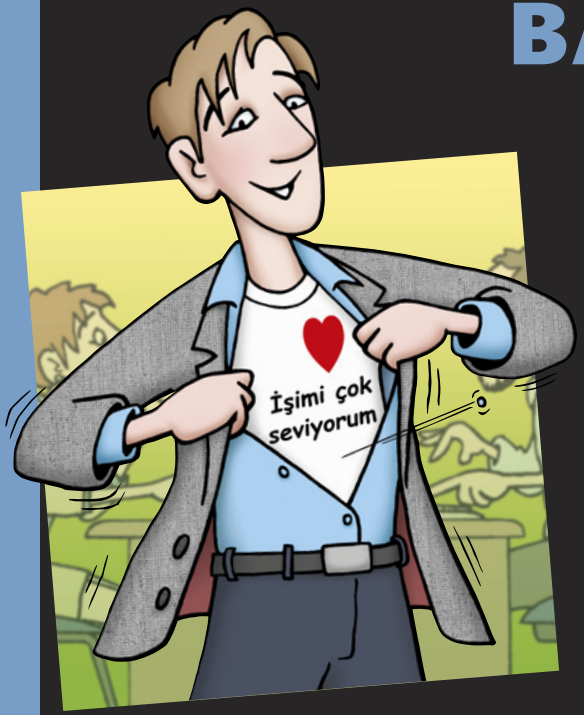
BAĞLILIK

Engagement



Tam bağlılığı sağlayarak
çalışanlarınızı motive etmek,
sadakatlerini artırmak,
performansı yükseltmek
ve daha iyi sonuçlar
elde etmek için
pratik ipucu, araç
ve teknikler

Douglas Miller

"Yöneticilerin, ekiplerden ve bireylerden ek performans elde etmek için akıllarında bulundurması gereken temel ilkeleri; karmaşık teşvik mekanizmalarına veya bilişsel davranış üzerine doktora yapmalarına gerek kalmadan basit şekilde açıklıyor. Yazarın fikirleri, yönetimin ne olduğunu hatırlatan pratik ve faydalı hatırlatmalar gibi: Çalışanlarımızın, yapmasını istediğimiz şeyler için enerjik kalmasını sağlamak adına elimizden gelen her şeyi yapmak ve nihayetinde hem onları hem de işletmemizi geliştirmek."

Pierre Lebleu, İnsan Kaynakları Genel Müdürü, Uluslararası IDEA Şirketi

"Bu cep kitabı, kendiniz ve işyeriniz üzerinde hemen etkisi olabilecek parlak fikirler, ipuçları ve tekniklerle dolup taşıyor. Douglas Miller yöneticilere, çalışanlarının bağlılığını sağlamak ve onları enerjik hale getirmek için gerekli araçları sağlayacak pratik fikirlerle dolu bir hazine oluşturmuş."

Dr. Christian J. van Nieuwerburgh, Doçent, Liderlik, Kurumlar ve Davranış, Henley İşletme Fakültesi

BAĞLILIK

Engagement

First published as the Engagement Pocketbook by Douglas Miller. (c) Douglas Miller, 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



GİRİŞ 5
Bağlantının keyfi, bağlılık için beş neden, bağlılık ve kendini kaptırma, *SPARC* – kimler faydalanabilir



''*SPARC*'' NEDİR? 11
Arka plan, beş evrensel ilke, uygulama, yardımı dokunmayan zihniyetten kurtulmak, bir varoluş hali



SOSYAL ZEKÂ 19
Kalpte ve zihinde yaşamak, durumsal algı, empati, sosyal beceriler - üç dil, *SPARC*'a uygulamak, etik – eksik bileşen, özet



ÖZERKLİK 27
Özerklik, uyum sağlamayı öğrenme, neden özerklik, kaçınma sebepleri, dengeyi sağlamak, kontrol ihtiyacı, özgürleşme ihtiyacı, doğru türden hata, bağımsızlık artırıcı davranışlar, kültürler arası insan ihtiyaçları, özet



AMAÇ 39
Amaç, neden amaç, hep birlikte hedef belirleme, sağlık uyarısı – ''elinizden geleni yapın'', ''farkı ben yaratıyorum'', hedef belirleme ve bağlılık, kendi kendine geribildirim, belirsizlik, hedef takıntısıyla ilgili dikkatli olun, belirsizlik ve anlam, anlam ve kimlik, özet



ÖZGÜNLÜK 55
Özgünlük, fiş ve priz, *kıvılcım*'lar uçuşsun, ''ben''im en iyi versiyonum, güçlü yönler ve değerler, yeni prizler, yeni fişler, özgünlük arayışı, taviz vermek, robot değil insan, özgünlük ve sahtelik, yönetici sizsiniz, kimin dünyası, özet



ÖDÜL 71
Ödül, memnuniyet hissetme, benim kazancım ne olacak, ne çeşit ödüller, gezinerek yönetme, övgü, maaş, terfi, işin kendisi, görev devri, ekibin parçası, öğrenme fırsatları, özet



MEYDAN OKUMA 87
Meydan okuma, ustalık peşinde, yöneticinin rolü, insanları geliştirme, öğrenme zorluklarının üstesinden gelme, başarı ve gerileme – "çok zeki değil miyim", kasıtlı pratik, birinci benlik ve ikinci benlik, üçüncü benlik, sabit ve gelişim zihniyetleri, kabiliyet, özet


İşimi çok
seviyorum



GİRİŞ

GİRİŞ

BAĞLANTININ KEYFİ



Tıpkı hayatta olduğu gibi iş dünyasında da kendinizi yaptığınız işe kaptırmaktan daha keyifli pek az duygu bulunur. Üretken, stressiz, tatmin olmuş, zamandan bağımsız, uyarılmış ve enerjik olmak, bağlantı kurulduğunda hissettiklerimizden sadece birkaçıdır. Muhtemelen benzer bir durumu kendi hayatınızda da yaşamışsınızdır. Devam etmeden önce, o duygunun sizde ne zaman ortaya çıktığını ve neden böyle olduğunu düşünmek için birkaç saniye ayırmakta fayda var. Bu duygunun ortaya çıkma sebeplerinin, diğer insanlar açısından da benzer olması muhtemeldir.

Uygulaması basit ama son derece etkili, ekibinizdeki bağlılık seviyesini gerçekten önemli ölçüde artırabilecek bazı temel ilkeler vardır. Bu kitabın amacı, bu temel ilkeleri *SPARC* şeklinde, hatırlanması kolay bir kısaltmayla bir araya getirmek ve yönetici olarak, bu ilkeleri nasıl pratik şekilde uygulayabileceğinizi; ekibiniz, departmanınız ve kurumunuz için büyük faydalar sağlayacak şekilde göstermek.

BAĞLILIK İÇİN BEŞ NEDEN

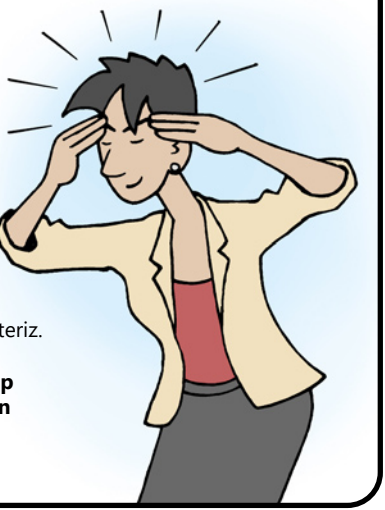


1. **Üretkenlik** – Eğer ekibiniz bağlılık gösteren insanlardan oluşuyorsa, çok daha üretken olmanız muhtemeldir. Ayrıca işin kalitesi de artar.
2. **İnsanilik** – Bu kısa hayatımızda, mümkün olduğunda yaptığımız işe bütünüyle dalmaktan başka bir şey hissetmememiz gerektiği düşüncesi temelde yanlıştır.
3. **Yaratıcılık** – Hiçbir kurum fikirler olmadan hayatta kalamaz. En çok bağlılık gösteren çalışanlarınız büyük ihtimalle en meraklı çalışanlarınızdır (meraklıların sorduğu "kim, ne, neden, nerede, ne zaman, nasıl" gibi soruları düşünün). Yaratıcılık merakın sonucudur.
4. **Meşruluk** – Bir yönetici olarak meşruluğunuz çok önemlidir. Kişisel tarzınız, insanların en iyi şekilde performans sergilemesini engelliyorsa (ki bağlılık bu sürece yardımcı olur), meşruluğunuzu kaybedersiniz.
5. **Kullanışlılık** – Katılım işe yarar. Sonuç alırsınız.

Üretkenlik — **İnsanilik** — **Yaratıcılık** — **Meşruluk** — **Kullanışlılık**

GİRİŞ

GERÇEK BAĞLILIK VE KENDİNİ KAPTIRMA



Gerçek bağlılık, ne yapıyorsanız yapın psikolojik olarak kendinizi tamamen yaptığınız şeye vermenizi sağlar.

Kendini kaptırma fiziksel, bilişsel (düşünsel) veya duygusal ya da üçünün birleşimi şeklinde olabilir, ancak esasen yapılan göreve karşı psikolojik bağlılıktan kaynaklanır.

Gerçek bağlılığın veya kendini kaptırmanın, en iyi performansı almak istediği kişilerden beklediği şey olduğunu inkâr eden bir lider, yönetici veya koordinatör yoktur. Bireyler olarak, bu durumu kendimiz için biz de isteriz.

Ancak bağlılık; bu hal ne kadar güçlü, üretken ve cazip olursa olsun, kendini tek bir göreve kaptırma halinden çok daha büyük bir şeyle ilgilidir.

GERÇEK BAĞLILIK VE KENDİNİ KAPTIRMA



- İnsanların yaptığı işe kendini psikolojik olarak gerçekten kaptırdığı; bu durumun bireysel ve kolektif olarak kalıcı bir "varoluş" hali olduğu bir işyerinin (kendi ekibinizin) nasıl olacağını hayal edin.
- İdeal durum bu sürükleyiciliğin, belirli görevlerle sınırlı tek seferlik deneyimler dizisi yerine, sürekli yaşanan bir durum olmasıdır.
- Ancak gerçekçi insanlar, iş bağlamında birbirini takip eden sürükleyici deneyimlerinin ulaşabildikleri en iyi şey olduğunu söyleyecektir.

Öyleyse, ekibinizden beklentinize karar verin. Pek çok kurumda, ara sıra yaşanan sürükleyici deneyimler bile birçok insanın şu anda halihazırda deneyimlediğinden çok daha büyük bir gelişmedir. Gerçekçi olan nedir ve en önemlisi, bağlılığı artırmaya odaklanırsanız neleri başarabilirsiniz?

''*SPARC*''* – KİMLER FAYDALANABİLİR?

Bu kitabın temel odak noktası, ön saflarda çalışan, kıdemsiz ve orta düzey yöneticilere, iş bağlılığını artırmak için günlük olarak kullanabilecekleri pratik araçlar sunmaktır.

Bu araçlar, *SPARC* kısaltması içinde toplanan beş ilkeye ayrılmıştır; bu ilkeler sayfa 13'te özetlenmiş ve kitap boyunca detaylandırılmıştır.

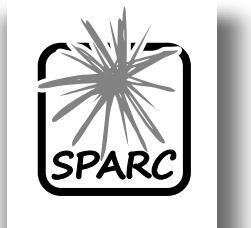
Yöneticilerinin daha iyi iş bağlılığı sağlamasına yardımcı olmayı amaçlayan diğer insanlar da bu kitaptan faydalanacaktır. Bu grup şunları içerir:

- Daha iyi yöneticiler geliştirmeye yardımcı olacak bir rehber arayan İK yöneticileri, yetkilileri ve iş ortakları
- Liderlik, motivasyon ve iş bağlılığı üzerine eğitim hazırlayan eğitmenler
- Liderleri veya yöneticileri daha kişisel şekilde yönetmeye ve beş *SPARC* unsuruna dayalı eylem planı geliştirmeye teşvik eden iş koçları ve mentorluk yapan insanlar



SPARC'ın son derece kişiselleştirilmiş yapısı, aynı zamanda Y ve Z kuşağıyla çalışan herkes için de faydalı olacaktır; çünkü bu kuşaklar, çabasını yönlendireceği noktalar konusunda genellikle daha seçicidir.

**SPARC ifadesi İngilizce ''kıvılcım'' anlamındaki ''spark'' kelimesine atıfta bulunan bir kısaltmadır.*



"SPARC" NEDİR?

ARKA PLAN

Bir yönetici olarak, çalışanın en iyi performansını sergilemesini istersiniz. Bunu sağlamak için, araştırmaların gerçek iş bağlılığının itici gücü olarak gösterdiği faktörler üzerinde çalışmanız gerekir. Bu faktörler, SPARC kısaltmasında birleşmektedir. Peki, SPARC nedir?

- *SPARC*, gerçek bağlılığa giden yoldaki beş ilkeye özel olarak odaklanan, akılda kalıcı bir kısaltmadır.
- Bu ilkeleri, insanların yaptıkları işle daha duygusal bağ kurmasının bir yolu olarak düşünebilirsiniz ancak...
- ...''duygusal" kelimesinin kullanımı, *SPARC*'ın derin duygularla bağlantılı olduğu için yumuşak veya belirsiz bir kavram gibi algılanmasına neden olmamalıdır. *SPARC*, yöneticiler için kullanışlı bir araçtır.
- *SPARC* evrenseldir, ancak bu beş ilkenin ortaya çıkma biçimi son derece kişiseldir.

"*SPARC*" NEDİR?

BEŞ EVRENSEL İLKE



Peki, bu kısaltmanın açılımı nedir?

S elf-determined – Özerk: Ne yaptığım konusunda nasıl, ne zaman, nerede ve kiminle hareket ettiğim üzerindeki kontrol seviyem – *Özgürüm*.

P urposeful – Amaçlı: Ne yaptığımı neden yaptığımı bilme ihtiyacım – Bunu neden yaptığım benim açımdan *net*.

A uthentic – Özgün: Yaptığım şeyin ne kadar sık gerçek ''ben" olmama izin verdiği – Kendimi *ifade* etme aracına sahibim.

R ewarding – Ödüllendirici: Manevi, duygusal ve finansal olarak durumdan ne kadar memnun olduğum – ''*Bunun bana ne faydası var?*" sorusuna cevap verebiliyorum.

C hallenging – Zorlayıcı: Sürekli gelişim ve büyüme ihtiyacımın derecesi – *Öğreniyorum*.

UYGULAMA



Unutmayın: Beş unsurun hepsine dair bireysel kısa açıklamalarda ölçü ifadeleri bulunuyor. Bunlar kesin yargılar değildir.

SPARC, bağlılığı sizin değil, bireyin bakış açısından ele alacak şekilde tasarlanmıştır. Kendinizi yönettiğiniz insanların zihnine (ve kalbine) sağlam şekilde yerleştirmenizi, neyle motive olduklarını anlamanızı ister (*bkz*. Bir sonraki bölüm – Kişilerarası Zekânız).

SPARC, yönetimle ilgili sihirli formüllerden biri değildir ve "*hayatınızı 10 saniyede sonsuza kadar değiştirecek beş sır*" gibi iddialarda bulunmaz. Bunlar gibi vaatler işe yaramaz. *SPARC*'ın zaman içinde, sabırla, olumlu bir niyetle ve hem diğerlerinin becerilerine hem de kendi gerçek becerilerinize dair güçlü bir inançla uygulanması gerekir.

SPARC'ı daha derinlemesine ele almadan önce, bağlılığı daha yüksek bir ekip oluşturma hedefinizi zorlaştırabilecek faydasız bir zihniyetten (eğer varsa) kurtulmanız önemlidir. Bunlardan ikisi bir sonraki bölümde ele alınmaktadır.

YARDIMI DOKUNMAYAN ZİHNİYETTEN KURTULMAK

İnsanların "motive olanlar" ve "motive olmayanlar" şeklinde ayrıldığı düşüncesine meydan okuyun. Motivasyon konusuna farklı bir açıdan bakmayı deneyin:

- Daha olumlu bir bakış açısıyla başlayın – herkesin bazı konularda motivasyonu yüksektir ancak yönetici olarak sizin yapmalarını istediğiniz şeyleri yapmak için motive olmayabilirler
- İş, bazı insanlar için öncelik değildir – yaşamındaki ihtiyaçlarının tamamını iş dışındaki aktivitelerden (hobiler, ilgi alanları, topluluklar, aile) karşılarlar, bu yüzden yönettiğiniz kişilerle ne kadar ilerleyebileceğiniz konusunda gerçekçi olun
- Katılım, insanların belirli bir şeyi yapmaya duyduğu motivasyonun istenen bir sonucudur ve sizin için tümüyle işe adanmış sürekli bir bağlılıkta olduğu kadar, günlük bazda da önemlidir
- Her birimiz farklıyız – bu yüzden beklentilerinizin ekibinizdeki herkes için farklı olacağını unutmayın. Ancak, bağlılık konusunu gerçekten kavrayabilirseniz, ulaşılacak performans seviyesi karşısında sürekli olarak şaşıracaksınız

YARDIMI DOKUNMAYAN ZİHNİYETTEN KURTULMAK

Ayrıca, eğer varsa, bağlılık göstermemenin normal bir durum olduğuna dair devam eden düşüncelerinize karşı da dikkatli olmalısınız:

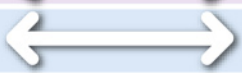
- İnsanlar genellikle kişisel gelişimi, öz yönetimi ve daha büyük sorumlulukları benimsediğinde en iyi şekilde çalışırlar – bunlar bağlılığın özellikleridir. Bunları istemek normaldir, istememekse normal değildir.
- İnsanların tembel, pasif olması ya da çalışma haftasının temel işlevini, hafta sonu keyfinden önce aşılması gereken bir dizi zorunlu eziyet olarak görmesi normal bir davranış değildir; iş dışında "başka bir hayatları" olsa bile.
- Bu aynı zamanda korkunç bir hayat israfıdır ve kabul edilmemelidir – 100.000 saat, (hayatımız boyunca işte geçirdiğimiz ortalama süre) bağlılık göstermeden geçirmek için çok uzun bir süredir.

Bu yüzden, olumlu bir bakış açısı benimseyin ve insanların yaptığı işe dair heyecan duymasının ve buna duyarlı olmasının çoğu zaman doğal bir durum olduğunun farkına varın.

"*SPARC*" NEDİR?

BİR VAROLUŞ HALİ

SPARC ilkelerinde, ilgili bölümün başında sunulan bir ölçek göreceksiniz. Ölçeğin sağ tarafındaki kelime, bağlılık için arzu edilen varoluş halini gösteriyor (Özgür, Net, Doğal, Memnun, Öğrenen).

S Özerk	*Kontrol altına alınmış*		*Özgür*
P Amaçlı	*Belirsiz*		*Net*
A Özgün	*Sahte*		*Doğal*
R Ödüllendirici	*Yetersiz beslenmiş*		*Memnun*
C Zorlayıcı	*Sabit*		*Öğrenen*

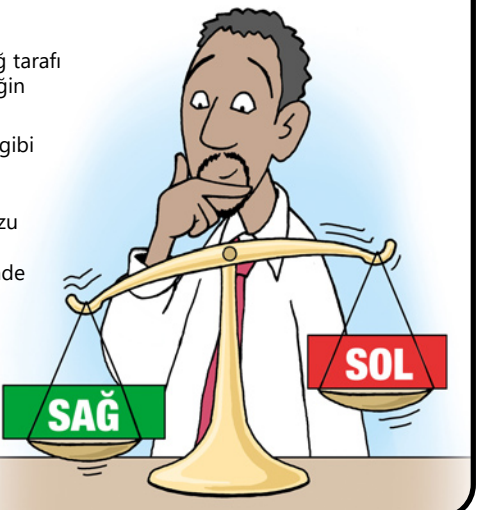
"*SPARC*" NEDİR?

BİR VAROLUŞ HALİ

Her ne kadar beş unsurun hepsinde ölçeğin sağ tarafı varsayılan hedefiniz olsa da zaman zaman ölçeğin sol tarafının uygulanması gerekebilir.

Örneğin, ''Sahte" olmak istenmeyen bir durum gibi görünse de, bazen bize doğal gelmeyen şeyleri yapmak zorunda kalırız. Hatta Ödüllendirici için sol tarafta yer alan ''Yetersiz Beslenmiş" bile, arzu edilmeyen bir durum olmasına rağmen, ödül alınması söz konusu işlerin yapılması gerektiğinde geçerli olabilir.

Muhtemelen bunu kendi çalışma hayatınızdan tanıyacaksınız ve aynı zamanda, yöneticinizin size olumlu şekilde yaklaşması durumunda istenmeyen işleri yapmaya daha yatkın olduğunuzu da fark edeceksiniz.





SOSYAL ZEKÂ

SOSYAL ZEKÂ

KALPTE VE ZİHİNDE YAŞAMAK



Eğer çalışanın kendini işe veya göreve tamamen kaptırmasını istiyorsanız, önce siz kendinizi onları tanımaya kaptırmalısınız. Bu yüzden, *SPARC* aracılığıyla bağlılığı nasıl daha fazla yükseltebileceğinize dair pratik seçenekleri keşfetmeden önce, kendi sosyal zekânızı nasıl geliştirebileceğinize göz atın.

Sosyal zekâ, liderlik ettiğiniz, yönettiğiniz insanların kalbinde ve zihninde yaşamaktır.
Bu bölümde geliştirilecek üç unsur bulunur:

1. Durumsal algı
2. Empati
3. Sosyal beceriler

Çoklu zekâ kuramının öncüsü Howard Gardner, sosyal zekâyı farklı zekâ türlerinden biri olarak tanımladı:

> *“Başkalarının ruh halini, motivasyonunu ve arzularını algılama ve bunlara uygun şekilde yanıt verme kapasitesi.”*

SOSYAL ZEKÂ

DURUMSAL ALGI



Durumsal algı, üçüncü bir göze sahip olmak demektir. Bu göz, etrafınızda neler olup bittiğini hissetmenize veya algılamanıza ve davranışlarınızı buna göre uyarlamanıza yardımcı olur.

Şunları yapmalısınız:

1. Antenlerinizin çektiğini dinleyin. Pek çoğumuz (ama kesinlikle hepimiz değil) çevremizdeki duygusal atmosferi algılama konusunda iyiyiz. Ancak çok az kişi buna tepki verip uyum sağlamayı tercih eder.
2. Tepki vermek, insanlara karşı kendi yaklaşımınızı, onların farklı kişiliklerine uygun şekilde uyarlamaya istekli olmak demektir.
3. Bu uyarlamalar aynı zamanda insanların içinde bulunduğu durumla olan ilişkisini anlamanızı gerektirir. Bunun için de empatiye ihtiyacınız vardır.



SOSYAL ZEKÂ

EMPATİ



Empati, biriyle "birlikte hissedebilme" olarak tanımlanabilir; ne kadar kısa süreli olursa olsun, başka birinin dünyasında yaşamak anlamına gelir. Empati kullanmak, bir dereceye kadar sezginizi kullanmak anlamına gelir, ancak daha pratik olarak, ekip üyelerinizin içinde bulunduğu kişisel dünyayı anlamak için onları dinleyip sorular sormalısınız.

Dinleme: Zayıf dinleyici, sadece kendini duyar. Kendi iç sesini dinler ve genellikle diğer tarafın söylediği ilk şeye (katıldığı veya katılmadığı) odaklanır. Buna göre bir yanıt hazırlayıp dinlemeyi bırakır.

İyi dinleyici, bir süre kendi düşüncelerini kenara bırakıp diğer tarafın frekansına uyum sağlar. Bunu aşırı miktarda yapmanıza gerek yoktur (bazen ekibiniz sizin ne düşündüğünüzü bilmeye ihtiyaç duyar, örneğin yönlendirme beklediklerinde) ancak başkalarının ne düşündüğünü, hissettiğini veya inandığını anlamanız gerektiğinde, onların frekansına uyum sağlamayı öğrenmelisiniz.

Soru sorma: İyi bir soru sorma tekniği, soru kelimelerinin (*kim, ne, neden, nerede, ne zaman, nasıl*) iyi şekilde kullanımını içerir. Ancak "neden" sorusunu çok fazla kullanmamaya dikkat edin; insanlar bu sorunun anlaşmazlık ya da meydan okuma anlamına geldiğini düşünebilir.

SOSYAL BECERİLER – ÜÇ DİL



Sosyal becerileriniz, iletişim becerilerinize dayanır. Dinleme ve soru sormanın yanı sıra, üç dili kullanma biçiminiz de buna dahildir:

Dil 1: Yüzünüz ve vücudunuz
Dil 2: Ses tonunuz
Dil 3: Kelime seçiminiz

İnsanlara karşı doğal ve açık olun, çünkü onların da size karşı doğal ve açık olmasını teşvik etmeniz gerekiyor. İnsanlara karşı doğal olmak, yüz ve vücut dilinizin, ses tonunuzun, kelimelerinizin uyumlu ve iletmek istediğiniz mesaja uygun olmasıyla kendini gösterir. Uzmanlar genellikle bu üç dilin uyumu için *ahenk* (*congruence*) kelimesini kullanır.

Eğer düşüncelerinizin söylediğiniz şeylerden farklı olduğuna dair işaretler "sızdırırsanız", insanlar size karşı daha az açık davranacaktır.



SOSYAL ZEKÂ

SPARC'A UYGULAMAK



S - Özerk: Sosyal zekâ, insanların belirli görevleri yerine getirirken ve daha genel olarak işinde ne kadar özgürlüğe ihtiyaç duyduğunu değerlendirmenize yardımcı olacaktır.

P - Amaçlı: Bir şeyi yapmanın nedenlerinin ne ölçüde açıkça belirtilmesi veya görüşülmesi gerektiğini değerlendirmenize yardımcı olacaktır.

A - Özgün: Sosyal zekâ, insanların kendini nasıl en iyi şekilde ifade ettiğini anlamanıza ve görevleri, bunu yapmalarına olanak tanıyacak şekilde düzenlemenize yardımcı olacaktır.

R - Ödüllendirici: Ödülü (ve ödülün paranın çok daha ötesine geçtiğini) kişiselleştirme konusunda yardımcı olacaktır.

C - Zorlayıcı: Sosyal zekâ, insanların işine tam anlamıyla bağlılık sağlaması için kişisel olarak ne kadar zorlanmaya ihtiyacı olduğunu anlamanıza yardımcı olacaktır.

SOSYAL ZEKÂ

ETİK – EKSİK BİLEŞEN



Son yıllarda iş dünyasında bazı korkunç davranışlara tanık olduk. Bu davranışlar, pek çok kişi gibi muhtemelen sizi de öfkelendirmiştir. Bu yüzden, *SPARC*'ı en yüksek etik standartlarla uyguladığınızdan emin olun. Örneğin:

Özerklik – özerklik; yasalar, kabul edilmiş ahlaki kodları ve etik uygulamaları ihlal ediyorsa bile *istediğiniz her şeyi yapacağınız* anlamına gelmez.

Özgünlük – doğal olmak, gevşek etik standartların uygun olduğu anlamına gelmez, hatta bunlar kişi için "özgün" olsa bile; örneğin rakamlarla oynamak, agresif davranış sergilemek.

Ödül – kişisel olarak zenginleşme, *"keyfinize bakmak"* anlamına gelmez.

Burada tonu siz belirlemelisiniz; ekibiniz büyük olasılıkla etik duruşunu, sizin net örneğinizden alacaktır. Değerlerinizi, diliniz ve davranışlarınızla açıkça ifade edin.

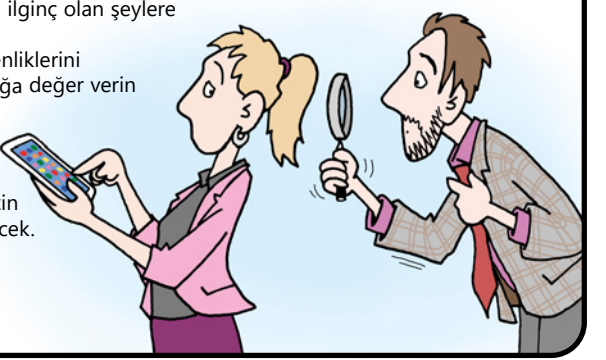
ÖZET



Bu yüzden, sosyal zekânızı kullanarak şunları anlayıp **değer vermeye** çalışın:

- Başkalarını ve ne düşündüğünü, neye ihtiyaç duyduğunu, ne hissettiğini ve neye inandığını anlayın
- İnsanların birbirinden ne kadar farklı olduklarını anlayın
- İnsanlarda benzersiz, özgün ve ilginç olan şeylere değer verin
- İnsanlara ve ortamda doğal benliklerini göstererek sundukları yaratıcılığa değer verin

Bu aşamada kitapta *SPARC*'taki bütün ilkeleri daha derinlemesine inceleyerek hayata geçirmeye hazırız; böylece hepsi sizin için daha pratik ve somut hale gelecek.





ÖZERKLİK

ÖZERKLİK

Özerklik, başlamak için harika bir noktadır çünkü insanların çoğunluğu, belki de her şeyden önce, bazen rehberliğe ihtiyaç duysa da hayatının kontrolünü elinde tutuyor olmaktan hoşlanır.

Giriş bölümlerinin gösterdiği gibi, bütün *SPARC* ilkeleri bir ölçekle başlıyor ve iki uçta zıtlar bulunuyor. Özerklikle ilgili olarak, aşağıdaki ölçek bazı insanların yöneticilerinden çok fazla kontrol; karşı uçtakilerinse olabildiğince özgürlük istediğini gösteriyor.



Özgür Olmak: Sağda, ''*Bana istediğimi yapma ve nasıl, ne zaman ve kiminle yapacağıma karar verme konusunda tam özgürlük verin*" diyenler var.

Kontrol Altına Alınmış Olmak: Solda, yönetici olarak size ''*Bana ne yapacağımı, nasıl yapacağımı, ne zaman yapacağımı ve kiminle yapacağımı söyleyin*" diyenler var.

ÖZERKLİK

UYUM SAĞLAMAYI ÖĞRENME



İnsanlara ve yapılan işe yaklaşımınızda esnek olmanız gerektiğini unutmayın. Katılımı daha yüksek bir ekip istiyorsanız, genel olarak ne zaman ve kime karşı daha hafif bir yaklaşım gerektiğini, ne zaman ve kime karşı daha sıkı bir kontrolün hayati önemde olduğunu düşünün.

Ancak daha spesifik olarak...

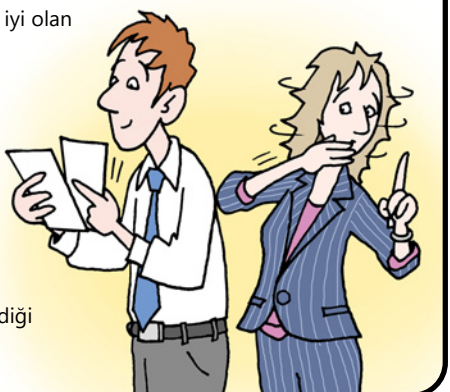
- Pek az kişi ölçeğin uç noktalarında yer alır; ayrıca bulundukları yer görevden göreve değişecektir.
- Bazı insanlar daha sıkı bir yönetim yaklaşımına ihtiyaç duysa da kontrolü, makul şekilde gevşetebileceğiniz noktalarda gevşetin. Örneğin, gereksiz kuralları kaldırın.
- Ölçek son nokta olarak görülmemelidir. İnsanlara yaklaşımınız doğruysa, bol özgürlük tercih eden insanlar bile iş hayatının, her şeyin serbest olduğu bir ortam olamayacağını kabul edecektir.

Not: Koşullar bazen, daha sıkı bir kontrolün gerekli olduğunu belirleyecektir, örneğin 2007-2008 mali çöküşünden önce yatırım bankacılığındaki risk değerlendirmesinin eksikliği gibi...

NEDEN ÖZERKLİK?

Yönetici olarak, kontrol sizin için bir dereceye kadar önemlidir, ancak gerçek bağlılık ve dolayısıyla mükemmel performans ancak insanlar yaptıkları şey üzerinde kontrol sahibi olduğunda gelir. Neden?

- Çalışanlarınız daha doğal olabilir ve işte daha iyi olan yönlerini ifade edebilirler (*bkz*. "Özgünlük")
- Kendi kendini yönetme daha büyük fırsatlar açar; bu da yapılan çalışmalarda daha yüksek bağlılık ve etkinlikle olumlu şekilde ilişkilendirilmiştir.
- Sizin açınızdan bir avantaj, yaptıkları şey üzerinde daha fazla kontrole sahip olan ekip üyelerinin, işleri yürütme biçimi hakkında kendine geribildirimde bulunma eğiliminde olmasıdır. Bu hayatınızı kolaylaştırır çünkü kişisel geribildirim, sizin veya başkalarının verdiği geribildirimden daha fazla değişim ve gelişim sağlayabilir.



ÖZERKLİK

KAÇINMA SEBEPLERİ



Özerklik bu kadar iyiyse, insanların bundan kaçınma sebepleri neler olabilir? Bu listeyi okurken, ekip üyelerinizle olan ilişkinizi düşünün:

- Bazı insanlar özerklik ve kişisel kontrol arzularken; bazılarıysa, özellikle de destekleyici olmadığınızı hissettiklerinde, bunu kişisel olarak çok talepkâr bulabilir.
- Eğer kişi kendine güvenilmediğini hissediyorsa veya hata yapmanın bir çeşit cezaya yol açmasından korkuyorsa ona işlerin mükemmel gitmesini beklemediğinizle ilgili güvence vermeniz gerekir.
- Özgüven eksikliği.... Burada, özgüveni artırmaya yardımcı olacak "Zorluk" başlığının bazı öğelerinin değerli olduğunu göreceksiniz.
- Bazen sadece ekip üyelerinizin görmek istediği yönetici olabilirsiniz. Gücün takdir edildiği ve insanların ne yapacakları konusunda kendilerine söylenmesini beklediği bir kültür, kontrolü gevşetmeye çalışan bir yönetici için zorlayıcı olabilir. Değişikliklerin zaman alacağını bilmelisiniz.

DENGEYİ SAĞLAMAK

Bir miktar özerklik iş bağlılığı için çok önemlidir, bazılarıysa kişinin en iyi performansı gösterebilmesi için tam özerkliğe ihtiyaç duyduğunu savunur. Mesele o kadar basit değildir!

- Bazı insanların, yönetim zamanınızı diğerlerinden çok daha fazla aldığını fark ediyor musunuz? Herkes farklıdır ve sizden farklı taleplerde bulunur. Bazı insanlar gerçekten bağımsız olmayı ister; çok hafif bir müdahale ile yönetilmeyi. Diğerleriyse güvenle performans gösterebilmek için düzenli olarak, mecaz anlamda "omuzunda bir kola" ihtiyaç duyar. Bazıları için bu, kendini işine verebilmesinin en iyi yoludur: yöneticisinin ihtiyaç duyduğunda pratik ve duygusal destek sağlamak için yanında olduğunu bilmek.
- Yine de insanların büyük kısmı büyük orandaki bireysel özgürlükten fayda sağlar; bu yüzden güçsüzleştirmek yerine güçlendirmek için fırsat aramaya devam edin.

ÖZERKLİK

KONTROL İHTİYACI (BAZEN)

Güçlendirmek için fırsat aramak iyi olsa da bazen kontrol uygulamak gerekir:

- Örneğin, işin bazı bölümlerinde güvenlik, yasaya uygunluk veya etik ilkeler söz konusu olur. Neden sıkı kontrol gerektiğini açık şekilde iletirseniz insanlar anlayışlı olmaya daha yatkın olur.
- Bazen bir adım daha ileri gitmeniz, sınır çizmeniz ve "HAYIR – işte bu geçilemeyecek bir sınır" demeniz gerekebilir.
- İnsanlar makuldür – Bir şeyi belirli bir şekilde yapması istenen kişi, kendisine ne yapması gerektiğinin söylenmesine izin veriyorsa, kendi kaderini tayin hakkı konusunda içi rahat eder; bu izni verip vermeyeceğini belirleyen çoğu zaman isteme biçiminizdir.



ÖZGÜRLÜK İHTİYACI (ÇOĞU ZAMAN)

Dolayısıyla açıktır ki çoğu kişi işinin bazı bölümlerinde kendi yöntemini seçme, yaratma ve yenilik yapma özgürlüğüne sahip olduğunda daha iyi bağlılık gösterir. Ekibiniz bu alanın nerede olduğunu net şekilde bilmelidir; tıpkı nerede olmadığını da net şekilde bilmeleri gerektiği gibi. İşte özgürleştirici tarzınız bu noktada gereklidir; *"ŞİMDİ BAŞLAYABİLİRİZ."*

- Doğru noktadan başlayın. Mümkün olduğunda özgürleştirmeye çalışın ve yalnızca ikna edici sebepler varsa komut ve kontrol yönüne geri dönün, örneğin kriz varsa, ekibinizden birinin bilgi eksikliği ve/veya kötü performans sergilemesi durumunda ya da güvenlik veya yasal sebeplerle.
- Her zaman görev devretme yoluyla özgürleştirme ve güçlendirme fırsatları arayın.
- Aktif olarak bir şeyi sizden daha iyi yapabilen kişileri belirleyin, bunu yapmasına izin verin ve görevini yaparken yolundan çekilmeyi öğrenin.



ÖZERKLİK

DOĞRU TÜRDEN HATA



Özerklik veya özgürlük; güçlendirme, öğrenme ve büyüme anlamına gelir. Aynı zamanda hata anlamına da gelir.

- Eğer ekibiniz hiç hata yapmıyorsa yeni bir şey denemiyor veya öğrenmiyor demektir; bu yüzden hataların varlığına alışın.
- Eğer deneme yapmanın uygun olduğu yerler net şekilde belirlenirse, işler ters gittiğinde eleştirel bir tutum benimseyemezsiniz. Bu sağlıklı bir öğrenme deneyimidir. İnsanları rahatlatıp hatalardan daha az korkmalarını sağlamak için, hata çok ciddi hale gelmeden önce olası güvenlik ağları (yumuşak inişler) arayın.

EKİBİNİZİN (ÖĞRENMEK İÇİN)
HATA YAPMASI GEREKİR, GEREKİR, GEREKİR.

BAĞIMSIZLIK ARTIRICI DAVRANIŞLAR



Gördüğümüz gibi, kendi yaklaşımınızı gözden geçirmeniz önemlidir. Yaptığınız şeyler, ekibinizin çalıştığı ortamı gerçekten etkiler. Şunları deneyin:

- İnsanlar zamanlarını kontrol etmeyi sever; sadece sahte krizler yaratan saçma teslim tarihlerinden kurtulun.
- Mümkün olduğunca insanların kendi ritmine göre çalışmasına izin verin. Siz en iyi şekilde 17:00 – 18:00'de çalışıyor olabilirsiniz. Diğerleriyse muhtemelen en iyi şekilde 07:30'da çalışıyor. Ekibinizin büyük bir kısmının psikolojik olarak evine doğru yola çıktığı sırada, 17:30'da toplantı yapmayı bırakın.
- Sağlıklı bir başlangıç noktası olarak, cevapların tamamına sahip olduğunuzu varsaymayın; özgürlük ve özerklik, insanların kendisi için daha iyi çözümler bulmasına olanak tanır.
- Ekip üyeleri size sorunlarla geldiğinde, onlara önce olası çözümleri sorun; insanlar kısa süre içinde kendi başlarına düşünmeye başlayacaktır.

ÖZERKLİK

KÜLTÜRLER ARASI İNSAN İHTİYAÇLARI

Özerklik ihtiyacı sadece Batı kültürüne ait değildir. Daha hiyerarşik bir emir-kontrol kültüründe faaliyet gösteriyorsanız, özerklik konusuna öncülük eden Ryan ve Deci'nin araştırmalarına göre:

- Daha uzun sürse de kültürel normları sıkı kontrole eğilimli olan insanlar da zamanla daha özgürleştirici bir yaklaşıma sıcak bakmaya başlar.
- Özerklik ihtiyacını karşılamak, psikolojik sağlık için dünya çapındaki tüm kültürler üzerinde iyi etki yaratır; ister Kuzey Amerika ve Avrupa'nın bazı kısımlarındaki bireyci kültürlerde, ister Uzak Doğu'nun büyük bir kısmındaki kolektivist kültürlerde olsun, özerklik kendimizi daha iyi hissettirir!

Yönetici olarak: Kültürel olarak daha çeşitli bir ortamda yönetim işi yapıyorsanız, belirli bir kültürel geçmişten gelen insanların özerklik ihtiyacının daha az olduğunu varsaymayın. Aslında tam tersi geçerli olabilir, yani kültürel koşullanmalarının aksine yeni bir çalışma biçimi onlara daha cazip gelebilir.

ÖZET



ÖZET

1. İnsanlar genelde; bir şeyi ne zaman, ne şekilde, kiminle ve nasıl yapacağına karar verme özgürlüğüne sahip olduklarında en iyi şekilde bağlılık gösterir.
2. İnsanların bağlılık göstermesini istiyorsanız, mümkün olduğunca ''özgürleştirici'' bir yönetim tarzı benimseyin.
3. Sadece haklı bir gerekçe varsa denetleyici yaklaşıma geri dönün, bu yaklaşımı varsayılan olarak belirlemeyin.
4. Özerklik ve özgürlük, hataları da beraberinde getirir; hataların yapılmasına izin verilen ve verilmeyen yerleri net şekilde belirtin.
5. Özerklik ve özgürlük, kültürler arası psikolojik refahla pozitif şekilde ilişkilidir.



AMAÇ

AMAÇ



Özerklik ilkesi, bir görevi yerine getirirken insanların büyük kısmının farklı derecelerde özgürlük ve özerklik istediğini söyler. Ayrıca kişi, yaptığı şeyi neden yaptığını bilmeye ihtiyaç duyar: "*Bu yaptığımın anlamı ne?*", "*Neyi başarmaya çalışıyorum?*". Bu nedenle, *SPARC* kısaltmasının ikinci ilkesi, kişinin yaptığı şeyin açık bir mantığı olması gerektiğini söyler ve daha da iyisi, bu mantığın ilgili kişi için anlam taşımasıdır.

Aşağıdaki ölçek, bunu netlik ve belirsizlik uç noktaları olarak göstermektedir:



Burada **netlik**, bir hedef şeklinde (ama her zaman böyle olması gerekmez) ortaya konabilir. O hedef, büyük bir kurumsal amaç veya kişisel hedefe giden basit bir adım olabilir.

Belirsizlik, istenen eylemin arkasındaki niyetin net olmamasını ifade eder (ki zaman zaman gördüğümüz gibi bu, iyi bir şey de olabilir).

AMAÇ

Katılım, kendinizi üstlendiğiniz bir göreve ne kadar verdiğinizle ifade edilir; buna bazen "isteğe bağlı çaba" da denir.

Çaba seviyesi kısmen amacınızı ne kadar gördüğünüze bağlıdır: "*Yaptığım şeyi **neden** yapıyorum?*"

Bu amaç, açıkça ifade edilmiş bir hedefle tanımlanabilir: "*Yarın saat 6'ya kadar bir sonraki sunumumun ilk taslağını yazmak.*" *Ya da* eylemin arkasındaki niyetle tanımlanabilir: "*John'a sunumunun ilk taslağının saat 6'ya kadar hazır olması için gerekli desteği sağlamak.*"

Basitçe ifade etmek gerekirse; eylemin nedeni açık ve net mi?



AMAÇ

HEDEF BELİRLEME

İşle ilgili bağlılık eksikliği genellikle şundan kaynaklanır:

1. Ekip üyelerinden birinin yaptığı işin, hedefe nasıl katkı sağladığını tam olarak anlamaması. İnsanların katkılarının değerini görmesine yardımcı olabilirsiniz. Önceki sayfadaki "*John'a gerekli desteği sağlamak...*" ifadesini, bunun üstesinden gelmek için bir örnek olarak düşünebilirsiniz.

Bir hedefle bağlantılı plan açıklaması, katkının amacını netleştirmeye yardımcı olabilir.

2. Ekip üyelerinden birinin, hedefin kendisi için çok az veya hiç anlamı olmadığını hissetmesi.

Mümkünse hedef belirleme, hedefin başarısına katkı sağlayacak kişiler açısından anlamın yerleşmesi için, işbirlikçi ve katılımcı şekilde yapılmalıdır.

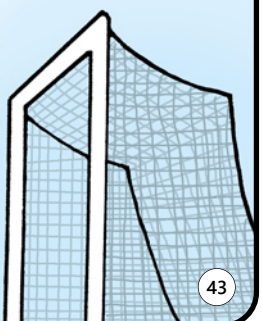


AMAÇ

HEDEF BELİRLEME; HEP BİRLİKTE

Ekip üyeleriyle birlikte anlamlı hedefler belirleyin:

- Empoze etmek yerine, insanların yön belirleme sürecine katılmasını sağladığınızda, çalışanlar hedefe ulaşma konusunda daha büyük bir bağlılık gösterir
- Çalışan kişi hedefe nasıl ulaşacağı konusunda makul bir bilgiye sahipse daha etkili bir strateji geliştirebilirsiniz
- Hedefe yönelik çalışmak için ikna edici bir neden sunmak, birlikte hedef belirlemek kadar etkili olabilir; ancak bu nedenin yalnızca kendi açınızdan değil, ilgili kişi açısından da ikna edici olması gerekir
- İnsanlara kendi hedeflerini belirleme fırsatı vermek oldukça etkili olabilir; ancak kişi kendisine karşı, bir yönetici kadar talepkâr olmayabilir



AMAÇ

SAĞLIK UYARISI: ''ELİNİZDEN GELENİ YAPIN"



Size hiç ''Elinizden geleni yapın" dendi mi? Pratikte ne anlama geldiğini kavramakta zorlandınız mı? Sıkça söylenmesine rağmen, aslında motivasyon açısından çıkmaz bir yoldur:

- Çok az insan gerçekte neyin ''en iyisi" olduğunu bilir. Kişinin yapabileceği şeyler konusunda spesifik olmaya çalışın
- Bu ifadenin içinde başarının nasıl ölçüleceğine dair bir kriter yoktur; çok öznel bir ifadedir. Tekrarlayalım: Spesifik olun
- Ölçüm öznel olduğunda geribildirim vermek zordur. Belirli bir hedef, değerlendirme için ölçüt sağlar
- Motivasyon açısından olduğu kadar değerlendirme açısından da çıkmaz bir yoldur (*bkz*. "Zorluk" bölümü)
- Yetenek yerine çabayı övmek daha iyidir. ''*Bunu başarmak için çok çalıştığınızı görebiliyorum; ekstra saatler harcamanız bunu açıkça gösteriyor*" demek, ''*Elinizden geleni yaptınız*" demekten daha ödüllendiricidir

AMAÇ

"FARKI BEN YARATIYORUM"

Önceki sayfada, bireysel çabanın övülmesinin değerli olduğunu gördünüz. Hedef, kişisel çaba başarının bir parçası olarak tanımlandığında çok daha anlamlı hale gelir. İşte bunun klasik bir örneği:

Örnek: Sporcular genellikle hedefini altın, gümüş ve bronz madalya cinsinden tanımlamaz çünkü bu, başarının kendi kontrolü dışında olduğu anlamına gelir. Başarı değerlendirmesi, başkalarının performansına bağlı olur.

Bunun yerine, bir koşucu şöyle diyebilir: "*Bu yıl hedefim, Olimpiyat Oyunları'nda 100 metreyi 10 saniyenin altında koşmak*." Bu, tamamen antrenman ve yarıştaki çabaya bağlı olan bir hedeftir. Kötü şans (örneğin bir sakatlık) yaşanabilir, ancak başarı atfı başkalarına değil sporcunun kendisine yönelmiştir.



AMAÇ

HEDEF BELİRLEME VE KATILIM



Yaygın inanışın aksine, büyük ve uzun vadeli hedefler genellikle bağlılığa giden en iyi yol değildir; ancak istisnalar olabilir. Genel olarak, kişi aşağıdaki durumlarda daha iyi bağlılık gösterir:

- Herhangi bir eylemin amacı, onun kişisel anlamı olan somut bir sonuç doğuruyorsa. Bu nedenle yalnızca sizin, yani yöneticinin fayda sağlayacağı projelerden kaçının
- Açıkça tanımlanmış ve üzerinde uzlaşılmış hedefler, işle ilgili eylemler için düzenli şekilde yön tabelaları işlevi görüyorsa
- Hedef ulaşılabilir ve önemli görülüyorsa
- Kişi, hedefi gerçekleştirme kapasitesine sahip olduğunu düşünüyorsa (bkz. ''Zorluk" bölümü)

AMAÇ

KENDİ KENDİNE GERİBİLDİRİM



"Özerklik" bölümünde, kendi kendine verilen geribildirimin arzu edilen bir şey olduğunu gördük. Kişinin hedefini ne kadar başarılı şekilde gerçekleştirdiğini değerlendirme konusunda öz değerlendirme yapması genellikle başka birinin sunduğu eleştiriden çok daha etkili olur.

- Bunu, önce kendi fikrinizi sunmak yerine, ilgili kişiden sizinle birlikteyken kendi performansını değerlendirmesini isteyerek yapabilirsiniz
- Bunu, ekibinizde sürekli gelişim kültürü oluşturarak yapabilirsiniz. Örnek sizden başlamalıdır. Kendinize karşı yapıcı eleştirilerde bulunmanız ve kendinizi geliştirmeye çalışmanız, başkalarına da yansır
- Kendi davranışınız, başkalarında görmek istediğiniz şeyi yansıtıyor mu? Kendi performansınızın sizin için önemli olduğunu gösteriyor musunuz? Geribildirim istiyor musunuz?

AMAÇ

BELİRSİZLİK



Ancak amacın her zaman açık olması gerekmez. Bazı insanlar belirsizlikten ve deneme yapmaktan hoşlanır. Kişinin, "*Bakalım bu yol beni nereye götürecek*" (ya da "*Oynayıp bakayım*") demesi tamamen normaldir.

- Bu denemeler, yenilik için hayatidir; beklenmedik, çığır açan çözümler rasgele düşünme ve eylem yoluyla ortaya çıkar
- Spontane anların yakalanması, kişinin işine (ve hatta tüm hayatına) derin bir kişisel anlam katabilir ve bu onu uzun süre boyunca besleyebilir

Buradaki ana noktalar şunlardır:

- Hedef belirleme yoluyla amaç oluşturmak çok önemlidir, ancak yaratıcılığı boğan katı, otomatikleşmiş bir çalışma ortamı pahasına değil
- Bu yüzden, yalnızca hedefle ilgili aktiviteleri ödüllendirmeyin. Çabayı, olumlu tutumu ve yeni fikirleri de takdir edin

AMAÇ

HEDEF TAKINTISIYLA İLGİLİ DİKKATLİ OLUN

Amaç, hedefe ulaşmanın bir yolu olarak harikadır. Ancak amaca takılıp kalırsak bizi kör edebilir:

- Amaç hâlâ açık olabilir, bu yüzden ona doğru çalışmaya devam ederiz, ancak hedefi gerçekleştirme ihtiyacı ortadan kalkmış olabilir

Örnek: Bir satış elemanının, yakında modası geçecek bir ürün için hedefi olduğunu düşünün (çünkü bir zamanlar çok iyi satıyordu), oysa enerjisini yeni ürün serisine odaklayabilir

- Koşullar değişir ve biz de yeni veya yenilenen amaçlarla değişmeye hazır olmalıyız



AMAÇ

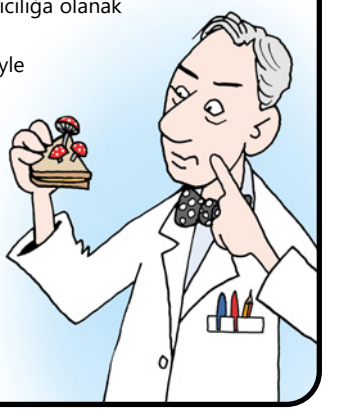
HEDEF TAKINTISIYLA İLGİLİ DİKKATLİ OLUN

- Amaç, çalışma hayatının bunaltıcı detaylarının arasında kaybolabilir. Mümkün olduğunca onu yeniden netleştirmeye ve basitleştirmeye çalışın
- Belirsizliğe alan tanıyın; bu belirsizlik, katılığı önler ve yaratıcılığa olanak tanır (sayfa 48)

Örnek: Büyük icat ve fikirlerden bazılarının belirsiz yönlendirmeyle ortaya çıkması üzerine düşünün; Penisilini keşfeden Alexander Fleming, bu sonuca birkaç hata ve gelişigüzel bir yaklaşım sayesinde ulaştı.

- Anı yaşamayı tercih eden insanları teşvik edin; onlar ''anın'' içindeki fırsatları da görür

Örnek: Kurumlar hayatta kalabilmek için yenilik yapmaya çalışırken, anı yaşayan kişiler spontane ve sonuçsuz fikirler sunar. Bu rasgele, neredeyse göz ardı edilen fikirlerin fark edildiğinden ve kaydedildiğinden emin olun (kontrol edilmeleri gerekse de!).



AMAÇ

BELİRSİZLİK VE ANLAM



Bu bölümde, *anlam* kelimesinin düzenli olarak kullanıldığını fark etmişsinizdir, çünkü hayatımız açısından çok önemlidir. Bazı psikologlar anlamın **en** önemli şey olduğunu bile söyler.

Amaç, işte ve diğer yerlerde hayatımıza anlam katar:

- Bu anlam, gerçekleştirdiğimiz eylemin nedeninin bizim açımızdan kişisel olarak anlamlı olması gerektiği bağlamında içselleştirilir
- Ancak, içsel motivasyonumuz dışsal gözlemlerden etkilenir; başkalarının gerçekleştirdiği eylemlerin olumlu sonuçlarını görürsek aynı şeyi kendimiz için de isteyebiliriz

Peki, bu ne anlama geliyor?

Eylem: Hedefle ilgili başarıların küçük parçalar ivme yaratabilir. Bu başarılardan düzenli olarak bahsedin; toplantılarda, brifinglerde vb.

AMAÇ

BELİRSİZLİK VE ANLAM



İşimizi kimliğimizin ayrılmaz bir parçası olarak görüyoruz. "Ne iş yapıyorsunuz?" genellikle yabancı biriyle tanıştıktan sonra sorulan ilk sorudur.

- Bütün işlerin bu "yapma" yönü vardır, ancak aynı zamanda her iş "anlam" yani daha yüksek bir amaç taşımalıdır. Sonuç olarak…
- … iş ve görev; kişinin sadece yaptığı şey değil, aynı zamanda kişi olarak olmasına izin verilen şey şeklinde de ifade edilebilir

Yönetici olarak: Çalışanlarınızla iletişim kurarken yaptığınız kelime seçimlerini düşünün. Örneğin, *"Bu, geçmişte karşılaştığınız bazı zorluklarla başa çıkmış diğer insanlara yardımcı olma şansı verecek"* demek, birçoğumuzun ''yapmak" kadar ''olmak" isteğini de teşvik eder. Sosyal zekânızı kullanarak çalışanlarınızı iyi tanıyın: Kim olmak istiyorlar? (Daha fazla bilgi için bir sonraki bölüm olan ''Özgünlük" bölümüne bakınız.)

AMAÇ

ANLAM VE KİMLİK



Elbette, ideal bir dünyada hepimiz amacın net olduğu ve elde ettiğimiz anlamın derinden hissedildiği işler yapıyor olurduk. Ama gerçek dünya böyle değil. Araştırmalar, bazı görevlerde amaç olmasının daha yüksek verimliliğe yol açtığını gösteriyor, hatta bu amaç, kişiye göre göreceli olarak önemsiz olsa ya da kişisel hedeflerle tamamen uyumlu olmasa bile:

- Anlam, faydalılıktan elde edilebilir; bu yüzden, uyum tam olmasa bile çalışanın sağladığı katkıyı vurgulayın
- Kendinizi ekip üyelerinin yerine koyun; "*Bunu neden yapıyorum?*" sorusunu cevaplayabilir misiniz? Cevap veremiyorsanız, o zaman gerçekten yapılması gerekiyor mudur?

Ancak çalışanın değerini hafife alamazsınız. Kişi, işinin amacının kendi perspektifine göre sürekli anlamsız olması durumunda kimliğini kaybeder. "*Tamam, bugün rafları yerleştireceğim çünkü bunu yapacak başka kimse yok, ama hayatımın geri kalanında bunu yapmak istemiyorum.*"

AMAÇ

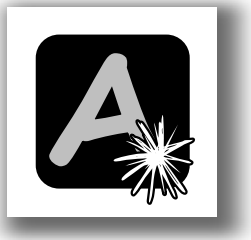
ÖZET



ÖZET

1. Bir amaca sahip olmak, ilgili kişi için **anlamlı niyet** taşıyan eylemlere dayanır.
2. Bu niyet genellikle hedef olarak ifade edilir.
3. Hep birlikte hedef belirleme, bağlılığı sağlamak için son derece etkili bir yöntemdir.
4. Daha derin bir anlam, sadece bir şeyler yapmanıza değil, bir birey olarak birileri **olmanıza** da olanak tanır.
5. Her şeyin hedef odaklı olmasından kaçının; katılığı önlemek için deneme yapmak ve belirsizlik için de alan olmalıdır.
6. Faydalı olmak, işe anlam katabilir. Ancak bu, kimsenin yapmak istemediği (ama yapılması gereken) işleri sürekli aynı kişiye yüklemek için bahane değildir.

Son bir düşünce: Kişisel anlam ihtiyacı abartılabilir. Muhtemelen sadece işini yapmaktan memnun olan insanlarla karşılaşmışsınızdır; yaptıkları şeyin anlamlı olup olmadığını değerlendirmeye ihtiyaç duymazlar. Bu yüzden başkası adına aşırı analiz yapmayın; sizin için belirgin bir anlam taşımayan bir amaç, o kişi açısından gayet işe yarayabilir.



ÖZGÜNLÜK

ÖZGÜNLÜK

Şu ana kadar, çalışma ortamınız üzerindeki kontrolün ("Özerklik") ve işinizle ilgili yön belirleyicilerin ("Amaç") işe bağlılık açısından temel araçlar olduğunu söyledik. Bir sonraki ilke olan "Özgünlük", bazıları tarafından en mistik ilke olarak görülmektedir. Bu bölümün amacı, bu varsayımı hem anlaşılır hale getirmek hem de sorgulamaktır; yöneticiler için mümkün olduğunca pratik şekilde uygulanabilir kılmaktır.

Özgünlük, insanın mümkün olduğunca doğal ve en gerçek haliyle var olma ihtiyacını ifade eder, hatta bu doğal ve gerçek halin tam olarak ne olduğunu bilmese bile. Pek çok kişi bunu deneyim yoluyla daha iyi anlar (ancak hiçbir zaman yüzde 100 doğru olmayacaktır, çünkü insan sürekli değişir). Aşağıdaki ölçek, burada anlatılmak istenen noktanın başkası olma zorunluluğu değil, daha doğal bir "ben" olabilme fırsatı olduğunu göstermektedir.

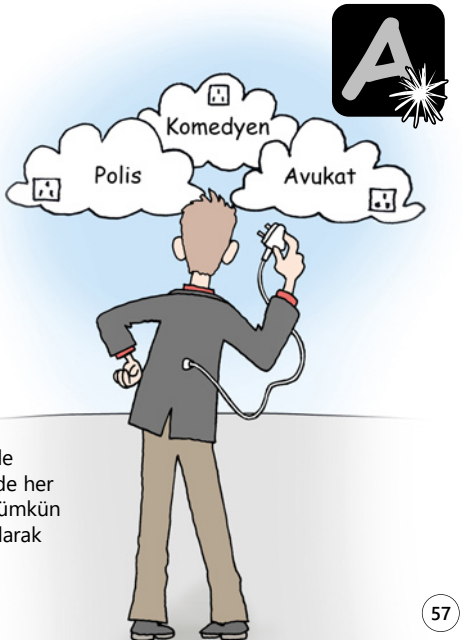
Sahte ⟷ **Doğal**

Deneyin: Uzun süre boyunca kendinize hiç hitap etmeyen bir şeyi yapmak zorunda kaldığınız bir zamanlı düşünün. Kendinizi nasıl hissettiniz?

FİŞ VE PRİZ

İşyerinde insanları bir süreliğine biraz daha motive eden ve dolayısıyla biraz daha bağlılık göstermelerini sağlayan bazı eylemler vardır; örnekler arasında daha iyi maaş ve yan haklar ya da düzgün bir çalışma ortamı sayılabilir. Ancak kişinin gerçekten daha derin seviyede bağlılık göstermesini sağlayan şey, yaptığı işle yapmak istediği iş arasındaki doğal bağlantı, iyi bir uyum hissetmesidir.

İngiliz komedyen Frank Skinner, komedyen olmadan önceki hayatını, faydalı bir benzetmeyle "*priz arayan bir fiş*" olarak tanımlamıştır. İşyerinde her zaman "prize takılı" olamasak da fiş ve prizin mümkün olduğunca eşleşmesini sağlamak için yönetici olarak fırsatlar arayabilirsiniz.



FİŞ VE PRİZ – *KIVILCIM*'LAR UÇUŞSUN

Filozof Quassim Cassam, pek çok insanın çeşitli nedenlerle kendi özgün benliğini değerlendirme konusunda pek de iyi olmadığını ve gözlemcilerin (bu durumda, birinin yöneticisi olarak sizin) aslında kişinin gerçekten neyle bağlantı kurduğunu daha net şekilde görebileceklerini savunur. Bu sürecin üç temel aşaması vardır:

1. Önce kendinize şu soruları sorun: "*Beni harekete geçiren şeyler nelerdir?*", "*Kendimi nasıl hissediyorum?*" *ve* "*Dışarıdan bir gözlemci benim hakkımda neleri fark ederdi?*". Bu, başkalarının da aynı durumda olduğunu anlamanıza yardımcı olabilir.
2. Aynı zamanda, sizi harekete geçiren şeyin başkalarını da harekete geçireceğini varsayma hatasına düşmeyin (bu konuya ilerleyen bölümlerde değineceğiz).
3. Son olarak, daha önce bahsettiğimiz sosyal zekâyı kullanarak işle daha derin bağlantının ne zaman kurulduğunu anlamaya başlayın. Bu bağlantının her zaman oluşması pek olası değildir; bu, gerçekçi bir bakış açısı olmaz.

Özgün davranış, birine "*Yaptığın şeyi yaparken kim oluyorsun?*" diye sorulduğunda "Kendim oluyorum" diye yanıt vermesiyle ortaya çıkar.

"BEN"İM EN İYİ VERSİYONUM

Böylelikle, başka insanlardaki bu özgün, doğal davranışları arayışınız başlıyor.

Eğer en iyi uyumu yakalamaya çalışır ve insanların karakteristik olarak güçlü yönlerini ve değerlerini sergileyebileceği iş alanlarını bulabilirseniz, yaptıkları işten anında daha fazla memnuniyet duyarlar. Kendi tercihlerinizi de göz önünde bulundurun; hoşlanmadığınız görevleri devredebilir ve aynı görevden başkalarının keyif almasını sağlayabilirsiniz.

Pozitif psikolog Martin Seligman, güçlü karakter yönlerini belirleyen mükemmel bir çevrimiçi anket geliştirmiştir (*www.viacharacter.org*). Bu anket bize şunları hatırlatıyor:

- İnsanlar, en iyi performanslarını yalnızca karakteristik olarak güçlü yönlerini değil, aynı zamanda değerlerini de kullanabildiğinde gösterir; bu durum, ekip üyeleriniz için de geçerlidir.
- İnsanları bu değerlere aykırı hareket etmeye zorlamak, onları işten soğutmanın kesin yollarından biridir.

Bu değerlerin etik olduğu varsayılır. 20. yüzyıldaki bazı diktatörler de kesinlikle özgündü; ama felaket sonuçlar doğurdular.

ÖZGÜNLÜK

GÜÇLÜ YÖNLER VE DEĞERLER



Gördüğümüz gibi ekip üyelerinizin sahip olduğu güçlü yönleri ve değerleri anlamak iyidir. Bir sonraki adım olarak:

- İnsanların yaptığı şeylerle onlar için önemli olan şeyler arasında bağlantı kurun; kullandıkları dili kullanabilir misiniz? Eğer kişi için ''adalet'' ve ''eşitlik'' önemliyse, konuşmalarınızda uygun olduğu yerlerde bu kavramları ifade eden kelimeleri kullanın.
- Eğer kişinin ihtiyaç duyulma ya da istenme arzusu olduğu açıksa, yapılan görevi kâr veya pazar konumu gibi onun için pek anlam ifade etmeyen terimlerle anlatmak yerine, görevde nasıl yardımcı olduğu üzerine konuşun.
- Bir şeyin özgün olup olmadığını değerlendirmek için gereken öz farkındalık genellikle sosyal bağlamda, yani konuşma yoluyla gelişir. İnsanlarla konuşun, onlara neyin hitap ettiğini öğrenin ve size hitap eden noktaları onlarla paylaşın.
- Hepimiz değişiriz. İnsanlara sabit bir bakış açısıyla yaklaşmayın ve ekibinizi de kendileri hakkında böyle düşünmemeye teşvik edin.



YENİ PRİZLER, YENİ FİŞLER

Bazı insanların yaptığı hata, "kendine sadık kalmanın" bir tür bitiş noktası olduğunu varsaymasıdır; sanki belli şekilde doğmuşuz ve asla değişmiyoruz gibi. Bu bakış açısı yanlıştır.

- Özgünlük dinamiktir. Hayatımız boyunca yeni deneyimler edindikçe değişiriz. Bu da başkalarındaki değişimlere açık olmamız gerektiği anlamına gelir.
- Sadece özgün olduğu için kişinin konfor alanlarına saklanmasına izin vermeyin. Son bölümde göreceğimiz gibi, zorluğa (işte yeniliğe) ihtiyacımız var ve bu zorluklar, kişinin hiç kimse tarafından fark edilmemiş yeni yönlerini ortaya çıkarabilir.
- Mümkünse, ekip üyelerinize kendi profesyonel gelişimini ciddiyetle düşünme şansı verin. Kendiniz de bu konuşmanın bir parçası olun. Bazen insanlar, kişisel uygunluğunu düşünmeden, alanlarında başarılı olan kişilerin etkisine kapılabilir.
- Önemli bir nokta, bazı insanlar için özgün kimliklerinin bir parçasının statükoyu yapıcı şekilde sorgulamak olduğudur (statüko çoğu zaman ekibin yöneticisi tarafından temsil edilir). Geleneksel bilgeliğe meydan okuyan insanların kendini ifade edebilmesi hayati önem taşır.

ÖZGÜNLÜK ARAYIŞI

İşe alım sürecine mümkün olduğunca dahil olun.

Pek çok kurum artık pozisyon için işe alım yapıyor, yani pozisyonu dolduran kişiden çok rolün kendisi önemli hale geliyor. Bu yüzden...

- Mümkün olduğunca kişiliği de göz önünde bulundurarak işe alım yapın; sadece bir şeyi ''yapan" biri değil, aynı zamanda "olan" biri
- Biz, kutucuklarını işaretlediğimiz anketlerin sonucundan çok daha karmaşık ve ilginç varlıklarız; Kişilik Profilleri ve Göstergelerine karşı mesafeli olun ve yalnızca psikolojik geçerliliği olanları kullanın (gerçekte çok azı böyledir)
- Mükemmel iş uyumu diye bir şey yoktur. En iyi uyumu ve kişiliği aynı anda göz önünde bulundurmalısınız
- Kendi küçük kopyalarınızı işe almayın



ÖZGÜNLÜK ARAYIŞI

Ekibinizle bağlantıda kalın:

- Toplantılarda onları neyin motive ettiğini gözlemleyin; onları hangi tartışmalar konuşturuyor, ne zaman sessizleşiyorlar?
- İnsanlar sabahları ilk olarak ne yapıyor (rutin e-posta kontrolü dışında)? Genellikle en çok keyif aldıkları şeye yönelirler
- Daha az yoğun zamanlarda, herhangi bir zorunluluk olmadığında doğal olarak ne yapmaya başlıyorlar?
- İnsanların kendilerini açığa çıkarmasını sağlamak için yaratıcı olun. Örneğin, bazı kadınlar (ve giderek artan şekilde erkekler) iş hayatına geri döndüklerinde, ev hayatlarında sahip oldukları düzenlilik nedeniyle işyerinde inanılmaz derecede organize olabiliyor. Örneğin, bu görev odaklı ''iş bitirici" zihniyeti, şu anda karmaşık olan süreçleri basitleştirmede veya müşterilere hizmet sunmada en iyi şekilde nasıl kullanabilirsiniz?

Giriş bölümünde, kendinizi bir göreve tamamen kaptırmanın genellikle bağlılığın bir sonucu olduğu söylenmişti ki öyledir. Ancak bazen kendinizi bir şeye kaptırmak, bağlılığı da **beraberinde getirebilir.** Bir anda kendinizi bir şeye kaptırırsınız, hatta belki de kendi isteğinizle seçmediğiniz bir şeye ve içten şekilde bağlılık gösterirsiniz. Bu, kendi açınızdan olduğu kadar ekip üyeleriniz açısından da geçerlidir.

TAVİZ VERMEK

Belki de insanları, kendisi olabileceği rollere yerleştirmenin ne kadar gerçekçi olduğunu sorguluyor olabilirsiniz, çünkü gerçek iş dünyasında, birinin uygun olup olmamasından bağımsız olarak yapılması gereken işler olacaktır. Muhtemelen sizin de hiç hoşlanmadığınız halde yapmak zorunda olduğunuz şeyler bulunuyor.

İnsanların büyük kısmı makuldür. Hemen hemen hiç kimsenin yapmak istemediği işlerin yapılması gerektiğini anlarlar.

- İnsanlar, iç dünyalarını işlerinin çoğunda özgürce ifade edebildikleri sürece taviz vereceklerdir
- İnsanları istenmeyen işleri kabul etmeye zorlamayın. ''İşler zorlaştığında her zaman sana geliyoruz'' gibi ifadelerden kaçının
- Kimsenin yapmak istemediği görevleri düzenli olarak rotasyona sokun – rahatsızlığı eşit şekilde dağıtın
- İstenmeyen görevler tamamlandığında veya yapılırken içten takdir gösterin (bkz. bir sonraki bölüm ''Ödül'')

ROBOT DEĞİL, İNSAN

İşe alım yaparken bir iş rolünün mevcut işlevselliğinin ötesine bakmanın başka bir nedeni de pek çok işin çok kısa sürede öğrenilebilmesidir. İşler, teknik olarak gerçekten de işe alım sürecini onaylama kutusu yaklaşımını gerektirecek kadar gizemli değildir:

- Bir işin sözde teknik detaylarına takılıp kalmayın, asıl önemli olan nokta işe karşı gösterilen tutumdur
- Elbette insanları teknik olarak işe adapte etmelisiniz ancak onları robota dönüştürürseniz, elde edeceğiniz şey bir robot olur (ve çoğu zaman arızalanan bir robot); bireyselliği koruyun
- İnsanları işe başladıkları anda sisteme uydurmaya çalışarak düşünce ve fikirlerin tazeliğini yok etmeyin. Kendi özlerini koruyarak süreçleri sorgulamaları ve yeni fikirler getirmeleri için çalışanlarınızı rahat hissettirin. Şu an bulunduğunuz pozisyona ilk başladığınız zamanki tazeliğinizi ve enerjinizi hatırlıyor musunuz?
- Mümkün olduğunca "*Biz işleri böyle yapıyoruz*" demekten kaçının. Bu davranış, yeni fikirler paylaşmayı cesaret kırıcı hale getirir

ÖZGÜNLÜK VE SAHTELİK

İnsanların kendilerini ifade edebilecekleri bir ekip kültürü oluşturun:

- İşe gelirken kendilerini tam anlamıyla rahat hissetmeleri gerekir, kısıtlanmış bir versiyonlarıyla gelmeleri değil
- İnsanların özgün olabileceği bir ekip ortamında, kişilik, yetenek ve kapasite çeşitliliğini sorun olarak görmek yerine fırsat olarak nasıl değerlendirebileceğinize bakın
- Eğer yalnızca sembolikse, ''serbest kıyafet günü'' gibi sahte eğlenceleri ortadan kaldırın. Eğer cuma günü daha rahat ve konforlu kıyafetler giyilmesi uygunsa, haftanın geri kalanında neden mümkün olmasın? Gereksiz kısıtlamaları mümkün olduğunca ortadan kaldırın



ÖZGÜNLÜK VE SAHTELİK



- Diğer işletmeleri birebir kopyalamaktan kaçının; insanlar, doğal olmalarına izin verildiği takdirde kendilerine uygun bir ortam yaratacaktır
- Ekip oluşturma harika bir şeydir (ve insanlar genellikle ekip etkinliklerinde daha özgün olur) ama bunu daha derin sorunları gizlemek için kullanmayın
- Davranış uygunsuz, yıkıcı ya da sahtekâr olmadığı sürece, doğallığın güvenli olduğuna dair güvence verin
- Siz de özgün ve doğal davranarak örnek olun. Özgün Liderlik (*Authentic Leadership*) öncüsü Bill George'un yönetim ve liderlik üzerine yaptığı son araştırmalar, çalışanın bakış açısına göre özgünlüğün, büyük liderler ya da yöneticilerle ilişkilendirilen diğer özelliklerden daha önemli olabileceğini göstermektedir



YÖNETİCİ SİZSİNİZ – SORUN KİMDE?

Yönetici,

"Merhaba Jane, Ravi ile gerçekten büyük bir sorunum var. Her zaman çok ilgisiz görünüyor."

Bir ay sonra, aynı yönetici,

"Merhaba Jane, Zoe ile gerçekten büyük bir sorunum var. Her zaman çok ilgisiz görünüyor."

Bir ay sonra, aynı yönetici,

"Merhaba Jane, Sean ile gerçekten büyük bir sorunum var. Her zaman çok ilgisiz görünüyor."

Bir ay sonra, aynı yönetici,

"Merhaba Jane, Alex ile gerçekten büyük bir sorunum var. Her zaman çok ilgisiz görünüyor."

Ravi, Zoe, Sean ve Alex kendileri mi kopukluğa sebep olmuş? Bir özgünlük problemi olabilir mi? Yönetici, aslında insanları kendisini ifade etme fırsatından yoksun bıraktığı halde ekibi mi suçluyor? Yönetici, iş rollerinde daha fazla çeşitlilik yaratabilir mi?

ÖZGÜNLÜK

KİMİN DÜNYASI?

Bu bölümde birkaç kez, yöneticilerin kendi bakış açılarının ötesine bakması gerektiği öne sürüldü. Dünyayı kendinize göre şekillendirme dürtüsünden uzak durun:

- Ekibe her türden insanı ve kişiliği dahil eden esnek bir yaklaşım benimseyin. Kişilik çeşitliliği enerji ve dinamizme sebep olabilir
- Ekibin, farklı kişilikleri ve bakış açılarını yapıcı şekilde nasıl kullanabileceğini sorgulayın
- Bazı yöneticilerin en zor görevi, kendi bakış açılarının esiri olmaktan kurtulmaktır; belki de egoları müsaade etmiyordur. İyi bir ilk adım, başkaları hakkındaki zihniyetinizi değiştirmektir; eleştirel yargıda bulunmak yerine insanların düşündüğü, hissettiği ve inandığı şeylerin olumlu yönlerini aramaktır.



ÖZET



ÖZET

1. Özgünlük, insanlar iş rollerinde mümkün olduğunca doğal hallerinde var olabildiklerinde gerçekleşir (bu doğal davranışın yapıcı olduğu varsayılarak).
2. İnsanların değerlerinden ödün vermesini istemeyin; özellikle ahlaki, etik ve manevi konularda.
3. İnsanlar, kendileri için neyin doğal ve özgün olduğu konusunda en iyi yargılara varamayabilir; bunu fark etmek genellikle başkalarına (örneğin, yönetici olarak size) düşer. Ve insanlar değişir; bazen çok fazla.
4. Yapılması gereken ile yapan kişi için gerçekten önemli olan şey arasındaki en iyi uyumu arayın.
5. İnsanların işte tamamen özgür oldukları zaman neler yaptıklarını gözlemleyerek özgün noktaları belirleyin.
6. Çalışanlarınızın ''sizin gibi'' olmasını beklemeyin (mini-ben sendromu yöneticilerde çok yaygındır). Çalışan kendisi olmalıdır.



ÖDÜL

ÖDÜL

Hiç işyerinde memnuniyetsizlik hissettiniz mi? Sanki harcadığınız onca emek göz ardı ediliyormuş ya da en kötü ihtimalle tamamen yok sayılıyormuş gibi geldi mi? Kendinizi nasıl hissettiniz? Öte yandan kendinizi; yaptığınız iş gerçekten takdir edildiğinde, değer verildiğinde ve sizin için anlamlı şekilde ifade edildiğinde nasıl hissettiniz?

Dördüncü ilkemiz Ödül ile (insanların sosyal bir ortamda ihtiyaçlarının karşılanmasının farklı yollarıyla) ilgili... Bu ihtiyaçların hepsi finansal değildir; aslında, bu bölümün de göstereceği gibi, nadiren parayla ilgili olurlar.

Yetersiz beslenmiş ⟷ **Memnun**

İşyerinizde ihtiyaçlarınızın nasıl karşılandığını düşünün. Sizin için başkaları tarafından tanınmak önemli olabilir, örneğin övgü aldığınızda mutlu olursunuz. Ya da belki rekabetçisinizdir ve sizin için başka bir şirketi yenmek, ödül anlamına gelir.

Bu bölüm, başkalarına kişiselleştirilmiş ödüller sunmanın pek çok fırsatını ortaya koyacak; ruh için bir çeşit besin olarak düşünün!

ÖDÜL

MEMNUNİYET HİSSETME



Memnuniyet, çalışanın kendisi için en anlamlı olan konularda kişiselleştirilmiş ödüller aldığı bir düzende hissedilir. Bize kendimizi iyi hissettirir ve eğer iyi bir his yaratırsa daha fazlasını isteriz.

Yetersiz beslenme, kişi tutarlı performans ve düzenli başarı göstermesine rağmen kişisel fayda elde edemediğini hissettiğinde ortaya çıkar. Hiç doyurulamayan bir açlık gibidir ve sonunda kişi "*Neden uğraşayım ki?*" diyebilir. Elbette burada bir önceki bölüm olan "Özgünlük" ile bağlantılar var (yapmayı sevdiğimiz şeylerle ödüllendiririliriz) ama mesele bundan ibaret değil. Aynı zamanda, iyi performansın fark edilmesini, tanınmasını ve övülmesini de içerir.

Not: Kendini feda etmeye yatkın olmak, ödül konusunu gölgede bırakabilir çünkü bazı insanlar kendilerini bir tür kurban olarak sunmayı sever; örneğin, her işe "evet" demek, üstelik bu iş zorlayıcı, uzun saatler gerektiren, hatta gerekli becerilere sahip olmadığı bir iş olsa bile. Belki de dikkat çekme arzuları vardır. Bireysel refah için iyi bir durum değildir; ruhsal zarar verebilir ve bu kişiyi kendinden korumanız gerekir.

ÖDÜL

"BENİM KAZANCIM NE OLACAK?" (BKNO FM)



Yazar Zig Ziglar, hepimizi kişisel radyo istasyonlarımızı ayarlanmaya davet ediyor. BKNO FM "**B**enim **K**azancım **N**e **O**lacak?" anlamında kullanılıyor ve bizi bağlantı kurma ihtiyacına geri götürüyor.

Şehirdeki yatırım bankacılarından Güney Sudan'daki STK çalışanlarına kadar hepimizin zihninde bu soru mevcut: ödül arayışı.

- Yönetici olarak, insanlar için hangi tür ödüllerin anlam taşıdığını sorgulayın; "Sosyal Zekâ" bölümüne bakabilir, aynı zamanda amacın anlam kazandırdığı ''Amaç" bölümüne de göz atabilirsiniz.
- Kendinizde ödüllendirici hisler yaratan şeylerin herkes için aynı olacağını düşünme tuzağına düşmeyin. Bu kimileri için para biriktirmek olabilir; kimileri için toplumsal olarak tanınma ihtiyacı ya da hiçbir şeyi olmayanlar için bir şeyler yapmanın verdiği iyi his olabilir.
- Psikoterapist Viktor Frankl ve pozitif psikolog Martin Seligman, ''Amaç" bölümünde gördüğümüz gibi, insanın ''*kendisinden daha büyük bir şeyle gerçek bağlantı kurmasının*" değerinden bahseder. Bazı insanlar için bu da yeterli bir ödül olabilir.

ÖDÜL

NE ÇEŞİT ÖDÜLLER?



Ödül pek çok farklı biçimde olabilir ve hepsi herkeste işe yaramaz. Şunları içerir:

- İyi yapılmış bir işin verdiği gurur duygusu
- İçgüdüsel rekabet dürtülerinin tatmini: "*Kazanma fırsatına ihtiyacım var!*"
- Uygun maaş ve maddi karşılık
- Başka birinin işini daha iyi yapmasına veya kolaylaştırmasına yardımcı olmak
- Öğrenme fırsatları (*bkz*. "Zorluk")
- Bir yöneticiden ve/veya hiyerarşide daha üst kademelerden gelen övgü: "*Fark edildim!*"
- İş arkadaşlarından gelen teşekkür: "*Fark edildim!*"
- Üst düzey performans sergileyen bir ekibin parçası olarak kolektif başarı

Hatırlatma: İnsanların hangi ödüllerden hoşlandığını bilin ve onlar hakkında yargılayıcı olmayın (etik oldukları sürece!).

ÖDÜL

GEZİNEREK YÖNETME



Olup bitenlere her zaman hâkim olmak için ''Gezinerek Yönetme'' felsefesini benimseyin. Sadece fark edilmek bile pek çok kişi için ödüldür:

- Gezinerek yönetmeyi bireysel ve kolektif ruh halini tespit etmek için kullanın
- Biraz üzgün görünen insanlara daha fazla zaman ayırın; önemsendiğinizi hissetmek ödüllendirici olabilir
- İnsanlarla ilgilenin ama önyargısız sorular sorun; bazen insanlar neden ''neden'' diye sorduğunuzu merak edebilir
- Hazırlıklı ama spontane olma paradoksunu benimseyin; dışarı çıkarken ve insanlarla etkileşim kurarken önceden düşünün
- İnsanları *doğru şeyler yaparken yakalamaya* çalışın. Bu hareket, övgü fırsatları aramak anlamına gelir; bu konuyu da bir sonraki bölümde ele alacağız



ÖDÜL

ÖVGÜ



Övgü, sadece birkaç saniyenizi alır ve harika bir motivasyon aracıdır.

Samimi olun – övgü paylaşmanın harika bir şey olması, sahte şekilde hareket edebileceğiniz anlamına gelmez.

- Övgü hak edilmiş olmalıdır
- Duyguyla söylenmelidir – ses tonu, beden dili ve doğru kelimeler; söylediklerinizi pekiştirmelidir

Spesifik olun – neyi övdüğünüz konusunda net olun.

- Tam olarak ne iyi yapıldı? "*Hazırladığın rapor harikaydı. Özellikle rakamları tabloda sunma şekline bayıldım*"
- Spesifik övgü güven oluşturur, bu da aynı görevin sonraki seferde başarıyla yeniden gerçekleştirilmesini çok daha kolay hale getirir

ÖDÜL

ÖVGÜ



Zamanında hareket edin – övgünün raf ömrü çok kısadır.

- Övmek için fırsatı, olayın gerçekleştiği zamana en yakın anda değerlendirin
- Ancak bunu yapmak için uygun bir zaman seçin. Kapıdan çıkarken söylemek, sonradan aklınıza gelmiş gibi görünebilir. Her zaman başkalarının önünde övgüde bulunmak, bazen iyi bir şey olsa da samimi değil de sadece insanları övdüğünüzün görülmesini istediğiniz izlenimini yaratabilir

Aradaki bağlantı olun – çoğu zaman övgü için aracı olabilirsiniz.

- Başkalarının yaptığı olumlu yorumları, eğer doğrudan iletmiyorlarsa siz iletebilirsiniz, ancak elbette onları da iletmesi için teşvik edin: ''*Aamir' bunu senden duyarsa gerçekten mutlu olacaktır*"

Geçiştirmelere dikkat edin – *"Aslında pek bir şey yapmadım."*
Övgüyü en çok hak eden ancak özgüveni düşük olan insanlar, övgüyü reddetme eğiliminde olabilir. Bu yüzden gerçekten içten olduğunuzu vurgulayarak övgüyü pekiştirin.

ÖDÜL

ÖVGÜ

Hepimiz, övgüyü kendine mal eden yöneticilerle karşılaşmışızdır. Sağladığınız katkının fark edilmemesi ve bu şekilde ödüllendirilmemek son derece zarar vericidir. Bir sonraki seferde işe bağlanmak çok daha zor hale gelir.

İnsanlar tarafından takdir – Başarıya katkıda bulunan insanları açıkça takdir ettiğinizden emin olun.

"**Biz**" – Ekip başarılarını başkalarına anlatırken ''ben" yerine "biz" dilini kullanın.

Alçakgönüllülük – Kendinizi ekip başarısından ve bireysel başarılardan ayrı tutmaya hazır olun:
"Her şeyi başaran Sue oldu" veya
"Bunu ben değil, ekip başardı."



ÖDEME



Ödül hakkında konuşurken ödül sistemleri ve maaş ödemeleri önemlidir:

- Eğer etkinizin olduğu bir konuysa, sektör normunda veya tercihen biraz daha yüksek bir ücret ödemeye dikkat edin, böylece para artık bağlılıkla ilgili herhangi bir sorunun sebebi haline gelmez.
- Diğer faktörlere, yani fiziksel çalışma ortamı ve iyi iş ilişkileri gibi dışsal motivasyon faktörlerine dikkat edin.

Ama...

- Ödemeyi, işe bağlılığın birincil aracı olarak sabitlemeyin; yoksa elinizdeki tek araç ödeme haline gelir.

ÖDÜL

TERFİ



Maaşla birlikte terfi, kurumların sunabileceği en açık ödüllerden biridir. Bu sebeple:

- En iyi performansı gösteren insanlar için açık bir kariyer yolu sağlamaya dikkat edin.
- Terfi süreci rekabetçi hale geldiğinde şeffaf ve adil davranmaya dikkat edin.
- Başarılabileceğini göstermek için, dikkati yukarıya doğru ilerleyen kişilerin üzerine çekin.
- Yeni işe alımlar için dışarıya bakmadan önce ekibinize veya kurumunuza bakın.
- İnsanlara, neden terfi etmediğini gelişimsel anlamda net şekilde açıklayın ve iyileştirilmesi gereken alanlara odaklanarak olumlu bir yaklaşım sergileyin.

ÖDÜL

İŞİN KENDİSİ

İşin kendisinin, birinin gerçekten bağlılık gösterebilmesi için ihtiyaç duyduğu bütün ödülleri içinde barındırabileceği zihniyetini benimseyin:

- Özgünlük bölümüne bakın. İnsan gerçekten yapmak istediği şeyi yaparken kendi ödül sistemini bulur.
- Daha önce "*kişinin kendisinden daha büyük bir şey*"den bahsettik; meslektaşlara, müşterilere, halka, yoksullara, ülkeye, bir dini sisteme veya çok saygın bir işletmeye hizmet etmek en derin "ödül"ü yaratabilir.
- Belki de en büyük ödül, kişinin "*Başka bir şey yapmak istiyorum*" değil de "*Bundan başka yapmak istediğim hiçbir şey yok!*" demesidir.



ÖDÜL

GÖREV DEVRİ



Görev devri, ödülün bariz bir biçimi gibi görünmeyebilir, ancak etkisi büyük olabilir. Etkili bir yönetici olmanın bir parçası, insanlar **aracılığıyla** sonuçlar elde etmektir. Bu da görev devretmeyi gerektirir; yetenek ve çabayı yeni öğrenme fırsatlarıyla ödüllendirmenin harika bir yoludur.

Görev devri yapan kişi şunları kabul eder:

1. Belirli bir görevi yerine getirme konusunda en iyi kişi kendisi olmayabilir.
2. Kullanılabilir büyük bir yetenek havuzu mevcuttur.
3. Geleceği güvence altına almak, mevcut durumu yönetmek kadar önemlidir.

Artan sorumluluk, kişinin performans gösterme yeteneğinin kanıtıdır. Görev devretmek ekibinizdekilere, "*Sana güveniyorum. Bu yüzden seni seçiyorum. Öğrenirken sana yardımcı olmak için buradayım*" demenin ince bir yoludur.

ÖDÜL

EKİBİN BİR PARÇASI



Biz sosyal hayvanlarız ve neredeyse hepimiz başarılı bir ekibin parçası olmanın kolektif deneyiminden hoşlanırız:

- Ortak deneyimleri ödül aracı olarak kullanın; pek çoğumuz kolektif başarıyı ve kolektif ödülü değerli buluruz.
- Ekip toplantılarında, iyi giden işlerle ilgili olumlu düşüncelerin paylaşılmasını teşvik edin.
- Toplantılar genellikle sorunların tartışılması üzerinedir; ancak başarıları da göz önünde bulundurarak yapılan iyi iş için birbirimize topluluk önünde teşekkür etmiş oluruz.

Başka insanlar tarafından değerli görülüp takdir edilmek, bunun bilincinde olmak kişisel olarak ödüllendiricidir ve bu kültürü yaratma konusunda önemli bir rolünüz bulunuyor.

ÖDÜL

ÖĞRENME FIRSATLARI



Öğrenme fırsatları pek çok insan açısından, mükemmeli sürdürmek amacıyla büyük bir ödül sağlar ve tabii ki, bu bölümde daha önce incelediğimiz gibi, görev devretme de öğrenme fırsatı sunar. Ayrıca:

- Eğitim (hem resmi hem de gayri resmi) sizin ve kurumunuzun insanlara orta ve uzun vadede yatırım yaptığını gösteren bir işarettir.
- Mentor olarak rolünüz çok güçlüdür. İlgili kişinin, kişisel zamanınızın önemli bir miktarını onunla geçirmeye, ona orta ve uzun vadede yatırım yapmaya hazır olduğunuzu gördüğünde nasıl hissettiğini düşünün.
- Öğrenmek için zaman gerekir; eğitim sebebiyle işyerinden uzak olmak, ofiste gerçek işin yapılması açısından dikkat dağılması olarak görülmemelidir. Bunun önemini yeniden vurgulayın. Çalışanın uzakta olduğunda öğrendiği şeylerle ilgilenin. Yeni bilgileri ekiple paylaşması için teşvik edin.

Yönetici olarak: Öğrenme elbette sadece ödül değil, bir gerekliliktir. Ama ödül sisteminizin içindeki temel bir unsurdur. Bir sonraki bölüm olan "Zorluk", kişisel öğrenme ve gelişmeyi daha ayrıntılı şekilde inceleyecektir.

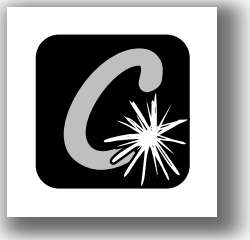
ÖZET



ÖZET

Bu bölümde gördüğümüz gibi ödül, insanlar için pek çok farklı şekilde var olabilir ve tabii ki, diğer *SPARC* ilkelerinin bazıları da ödül sağlar, örneğin Özgünlük ve Amaç. Ancak, bu bölüm özetinde düşüncemizi biraz tersine çevireceğiz ve yöneticilerin ödül üzerine düşündüklerinde düştükleri bazı tuzakları gözden geçireceğiz:

1. **''Benim Kazancım Ne Olacak?" sorusunu göz ardı etmek** – hepimizin bir şeylere bağlılık göstermek için sebeplere ihtiyacı vardır.
2. **Yalnızca parayı ödül aracı olarak görmek** – ödül aracı olarak yalnızca açık olanla yetinmeyin; ama maaş ve terfi fırsatlarının adil ve şeffaf olduğundan da emin olun.
3. **İçten olmayan övgü** – övgüyü içten şekilde, spesifik olarak ve zamanında paylaşın; gerektiğinde topluluk önünde paylaşın (ama ''topluluk önünde" kısmını abartmayın).
4. **Sahte şekilde ilgi göstermek** – Gezinerek yönetmeyi bir cep kitabı söylediği için değil, gerçekten istediğiniz için yapın.
5. **İşin kendisini görmezden gelmek** – iş, ihtiyaç duyulan bütün ödülleri verebilir. Bazı insanlar için bu kadarı yeterlidir.
6. **Her şeyi kendiniz yapmak** – görev devretmek kişisel gelişim için fırsat sunar; yetenek ve önceki başarıların kanıtıdır (bunu ''Zorluk" bölümünde göreceksiniz).



MEYDAN OKUMA

MEYDAN OKUMA

Nihayetinde *SPARC* ilkelerinin sonuncusuna geliyoruz. Bu bölüm Meydan Okuma bölümü ve içinde hayatımız boyunca yaptığımız bir şey bulunuyor: öğrenme. Öğrenme, gelişim ve büyümeyle ve yönetici olarak nasıl destek sağladığınızla ilgilidir. Zordur çünkü aynı zamanda diğer uç da (kişinin ilerlemediği ve sabit kaldığı yer) rahattır. Eğer kalıcı bir durumsa aşırı rahattır. Öğrenme yoluyla meydan okuma arayışı, bir derece rahatsızlık anlamına gelir.



Sabit bir hayat; her gün rutine dayalı, işte öngörülebilirlik isteyen insanların ulaştığı bir sonuçtur.

Öğrenme dürtüsü, belirli bir rahatsızlık derecesinde yaşamak isteyen insanlar tarafından aranır çünkü öğrenme zorluklarının üstesinden gelmek kolay değildir. Ancak bu zorlukları aşmak isteyen insanlar için içten bağlılık, mutlu bir sonuçtur.

Çoğumuz bu iki uç arasında yer alırız.

USTALIK PEŞİNDE

Yazar Dan Pink, *Drive* adlı çok etkili kitabında "ustalık" konusunu üç temel içsel motivasyon faktöründen biri olarak ele almıştır (diğer ikisi Özerklik ve Amaç'tır). Bunu, ustalığı üç temel unsurdan oluşan bir şey olarak tanımlar:

1. **Peşinden koşma keyfi**, bizi harekete geçiren şeydir – ustalık, elde edilemez olabilir ya da en azından elde edilmesi çok uzun zaman alabilir.
2. **Büyüme zihniyeti** (bunu ileride daha ayrıntılı olarak inceleyeceğiz) – yeteneğin sizi bir noktaya kadar getirdiği, ancak farkı yaratan şeyin çok çalışmak olduğu, yeteneğin bitiş noktası değil başlangıç olduğu inancıdır.
3. **Azim ve tutku**, peşinden koşma acısının üstesinden gelebilir.

Bunlar her ne kadar günlük çalışma hayatının gerçekliğinde kulağa oldukça büyük sözler gibi gelse de temel ilkelerdir ve insanların işte karşılaştıkları öğrenme zorluklarına verdikleri yanıtın gücünü harekete geçirirler: pozitif bir yönde hareket etmek, kendimiz hakkında yeni şeyler öğrenmek ve bizi daha da fazla içine çeken, daha önce bilinmeyen yetenekler geliştirmek.

MEYDAN OKUMA

YÖNETİCİNİN ROLÜ

Şimdi, "*Buradaki rolüm ne?*" diye soruyor olabilirsiniz.

Farklı liderlik stilleri üzerine yapılan etkili araştırmalar, bize koçluk tarzının (çalışanların orta ve uzun vadede gelişimi) insanların çalışma ortamı üzerinde çok olumlu etkiye sahip olduğunu söylüyor.

Bu, yöneticinin rolüyle mükemmel şekilde örtüşüyor:

1. Etrafınızdaki insanların potansiyelinin en iyisini ortaya çıkarmak
2. İnsanlar aracılığıyla sonuçlar elde etmek



Bunu yapmak için, kişinin gelişip büyümesi (öğrenmesi) gerekir ve burada devreye lider ya da yönetici olarak kendi koçluk tarzınız girer.

Bu sadece koç olarak sizinle ilgili değildir. İnsanları geliştiren kişi olarak rolünüzle ilgilidir; yeni meydan okumalar sunmak, bilgi paylaşıp öğrenmelerine yardımcı olmak gibi.

İNSANLARI GELİŞTİRME

Sabit veya öğrenen ölçeğimizde (sayfa 88) orta nokta, "*Şu anda yaptığım şey, daha önce yaptıklarımdan sonra yönetilebilir bir adım değişikliği*" diyen insanlarla doludur (neredeyse hepimiz).

1. *Yönetilebilir*, farklı insanlar için farklı anlamlar taşıyacaktır ve yönetici olarak, birinin ne kadar ileri gidebileceğini değerlendirmek için empati becerilerinizi kullanmanız gerekecektir. Burada "herkese uygun tek bir çözüm" yoktur.
2. *Ancak adım değişikliği*, bilgi ve beceri açısından daha önce bulunulan yerden farklı, tanımlanabilir, net, olumlu bir hareketi ifade eder.

Öğrendikçe, yol boyu bu iki yakın akraba; başarı ve gerileme ile karşılaşacaklar. Önümüzdeki birkaç sayfada, en iyi düşünürlerden bazılarının bu konuda neler söylediğini ve bunun yönetici veya insan geliştiren biri olarak sizin açınızdan ne anlama geldiğini inceleyeceğiz.

MEYDAN OKUMA

ÖĞRENME ZORLUKLARININ ÜSTESİNDEN GELME



Öğrenme (özellikle koçluk) üzerine yapılan araştırmalar şunları gösteriyor:

- **Öz yeterlilik:** Bir kişinin yeteneklerine dair algısı, davranışları ve eylemleri üzerinde gerçek yeteneklerinden daha fazla etkiye sahiptir. Bu, kendinizi güven inşa edici taraf olarak görmeniz gerektiği anlamına gelir, birine inandığınızı açıkça belirtmektir; bu, bazı insanlar için diğerlerinden daha zor olabilir.
- **Sosyal öğrenme:** İnsanlar başkalarını gözlemleyip neyin işe yaradığını ve neyin yaramadığını görerek değişiklik yapar ve aynı süreci kendi davranışlarını gözlemleyerek takip ederler.

Eğer çalışanlarınıza öğrenme fırsatı sunmazsanız, sosyal öğrenme şansına asla sahip olamazlar.

- **Hedef belirleme:** Net hedefler, olumlu davranış değişikliklerine ve artan performans seviyelerine yol açar.

''Amaç" başlığında gördüğümüz gibi; büyük, uzun vadeli bir hedefe sahip olmak harika olsa da daha somut adım değişiklikleri, yol boyunca eylem için odak sağlar.

MEYDAN OKUMA



BAŞARI VE GERİLEME – ''ÇOK ZEKİ DEĞİL MİYİM?"

Rolünüzün önemli olduğu açık ama başkalarında performans artışı sağlama gücünüzü **gözünüzde büyütmeyin**:

Örnek 1: Bir yönetici, düşük performans nedeniyle bir ekip üyesini sert şekilde uyarır. Performans iyileşir. Yönetici bu iyileşmeyi kendi yaklaşımına atfeder. Eğer performans düşükse, büyük olasılıkla girdi ne olursa olsun ikinci seferde iyileşecektir.

Örnek 2: Bir ekip üyesi bir şeyi ilk kez dener ve çok iyi sonuç alır. Yönetici bunu kendi besleyici ve gelişimsel yaklaşımına atfeder ve öğrenciyi över. Bir sonraki sefere öğrenci aynı başarıyı gösteremez. Yönetici, övgünün işe yaramadığını düşünür.

Neden: Daniel Kahneman, etkili kitabı *Hızlı ve Yavaş Düşünme*'de "ortalamaya gerileme"den bahseder. Düşük performansta, ikinci kez yaşanmayabilecek kötü şans unsuru olabilir ve benzer şekilde kişi ilk seferinde şanslı olabilir, ikinci seferinde olmayabilir.

BAŞARI VE GERİLEME – ''ÇOK ZEKİ DEĞİL MİYİM?"

Öte yandan, örnek oluşturmanın etkisini **küçümsemeyin**:

1. Başarı ve gerileme hakkındaki düşünme biçiminiz, zorlukları aşma yaklaşımınız hakkında neler söylüyor? İnsanlar dilinizden ve davranışlarınızdan etkilenecektir.
2. Kişi, kendinden beklenen şeylerle tutarlı şekilde performans sergileyebilir. Ekibinizden yüksek beklentileriniz olmalı ama kendinizden de yüksek beklentileriniz olmalı. Standartlarınız nedir? Çalışanlarınız bu standartlar hakkında net fikre sahip mi?
3. İnsanların kendini şaşırtmasına izin verin; başarılar, yapabileceğimiz şeyleri düşündürür. Kendinizi de şaşırtın; öğrendiğinizi gösterin. Biraz alçakgönüllülük ("*Bu benim için de yeni bir konu*") güven verici olabilir.

BİLİNÇLİ PRATİK

"Harika performansı en çok açıklayan faktör, araştırmacıların 'bilinçli pratik' dediği şeydir... Bilinçli pratik zordur. Acı verir. Ama işe yarar. Daha fazla pratik yapmak, daha iyi performans anlamına gelir. Çok fazla pratik yapmak, harika performans anlamına gelir."

Geoff Colvin "*Yetenek Dediğin Nedir Ki?*" kitabından



BİLİNÇLİ PRATİK



Peki bilinçli pratik nedir? Öğrenen kişinin üç aşamalı bir ilerleme sürecinden geçmesine izin vermek anlamına geliyor:

1. **Dikkat etmek** – farklı yaklaşımları deneyerek, neyin işe yaradığını ve neyin yaramadığını öğrenerek, başarılar ve aksilikler yaşadığımız bir aşamadır. Gerçek zorluk burada başlar; öğrenen taraf rahatsızlık hisseder.
2. **Bilgiyi koordine etmek** – şimdi hızla iyileşmeler yaşanır, çünkü gereksinim duyduğumuz beceriyi kişisel olarak yerine getirme biçimimizde akıcılık geliştiririz.
3. **Otomatik performans** - düşünmeden yaparız; yönetici olarak ulaşmak istediğiniz hedeftir. Harika performans doğal bir durum haline gelir.

MEYDAN OKUMA

BİLİNÇLİ PRATİK



- İnsanın hayatında her konuda harika olabilecek kadar zaman yoktur, bu yüzden yönetici olarak, sadece yeterlilik gerektiren (yüksek performanslı, etkisizleştirici bir kelime) ve gerçek mükemmeliyet gerektiren şeyleri net şekilde düşünün. Geoff Colvin'in 95. sayfada tanımladığı gibi bilinçli pratik, gerçek mükemmeliyete giden yol olarak, her şeye uygulanamaz.
- İnsanların mükemmel olmak için zamana ihtiyacı vardır. Öğrenme hızının öğrenme kapasitesini gösteren bir gösterge olmadığını da unutmayın. Derin içgörü zaman alır ve insanlar genellikle ilk aksilikten daha fazla şey öğrenir.
- İnsanlar bu süre zarfında, başarı ve aksilikle karşılaştıkça bir dizi farklı duygu ve his yaşar. Onlara bu süreçte yardımcı olmak sizin önemli bir rolünüzdür; empatiyle, destekleyici, cesaretlendirici, olanak sağlayıcı şekilde.

MEYDAN OKUMA

BİRİNCİ BENLİK VE İKİNCİ BENLİK



Tim Gallwey, modern koçluğun babası olarak anılmaktadır. Klasik kitabı *Tenisin İçsel Oyunları*'nda, kişinin performansını geliştirmeye çalışırken öğrenme zorluklarını nasıl aştığını gösterir. Gallwey, üç içsel benlikten bahseder: birinci, ikinci ve üçüncü benlik.

Birinci benlik, içsel sesinizdir – ''konuşan''. Genellikle içsel eleştirmeninizdir. Size bir şeyleri yapmanız veya yapmamanız gerektiğini söyleyen sestir. Size bunu şu şekilde yapmanızı veya şöyle yapmanızı söyleyen içsel sesinizdir. İçsel ses gürültülü olabilir.

İkinci benlik, içsel aktörünüzdür – ''yapan''. Birinci benliğin talimatlarına yanıt veren taraf. Çok başarılı bir tenis koçu olan Gallwey, birinci benliğin sonsuz talimatlar vermesinin, ikinci benliğin doğal şekilde öğrenmesini, zorlukları öğrenciye yardımcı olacak şekilde aşmasını engellediğini keşfetmiştir.

''*Bu benim için ne anlama geliyor?*'' diye soruyor olabilirsiniz.

BİRİNCİ BENLİK VE İKİNCİ BENLİK

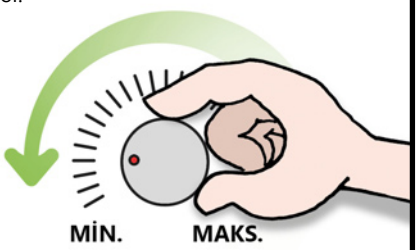
Şu dört temel eylemi ifade ediyor:

1. Gallwey, verdiği daha az resmi öğretici koçlukla insanların daha iyi performans göstermeye başladığını gördü.

   Eylem: Bu sizin açınızdan, söyleme; emretme ve eleştirme arzusunun **sesini kısma** anlamına geliyor.

2. Gallwey, eğer birinci benlik daha sessiz olursa (ve unutmayın, insanları geliştiren biri olarak başkaları açısından kolayca bu birinci benlik olabilirsiniz), ikinci benliğin sessiz zekâsının ortaya çıktığını ve bizim açımızdan işe yarıyor gibi göründüğünü buldu.

   Eylem: Bu sizin açınızdan, öğrenen tarafa **kendi çözümlerini** daha doğal ve daha az yönlendirici şekilde **bulmak** için fırsat vermek anlamına geliyor.



BİRİNCİ BENLİK VE İKİNCİ BENLİK

3. Gallwey, bu sessiz zekânın öğrenen tarafın daha rahat şekilde, stres olmadan (belki biraz baskıyla) gelişmesine yardımcı olduğunu gördü.
   Eylem: Yine sizin açınızdan bu, sonsuz komut ve kontrolle baskıyı artırmamayı ifade ediyor.

4. Gallwey, "gayret etmek" – birinci benliğin enerjisinin ikinci benliğin enerjisi olan "çaba" ile aynı olmadığını gördü. Çaba, yaptığınızı **eleştirel olmayan şekilde** görmek (iyi veya kötü gibi kelimelerden kaçınmak) ve çözümler bulmak için kendinize güvenmeyi içerir.
   Eylem: Dil seçiminizde yargılayıcı olmamak ve öğrenen tarafın kendi çözümlerini oluşturacağına güvenmek, yalnızca gerektiğinde önerilerde bulunmak anlamına geliyor.

ÜÇÜNCÜ BENLİK

Ayrıca bir de üçüncü benlik var!

Üçüncü benlik, gerçekten derin benliğimizle uyum içinde bir şeyler yaptığımızda devreye giren özgün benliktir. Bir şeyler çok doğru ve doğal hissedilir.

SPARC'ın üçüncü ilkesi olan "Özgünlük" ile eşdeğer olarak görülebilir.

İkinci benlik (sessiz zekâmız) özellikle üçüncü benliğe başvurabildiğimizde çok iyi çalışır.

Eylem: Yani çıkarmamız gereken ders şu oluyor: Birinin sessiz zekâsının en iyi şekilde çalışmasını istiyorsanız, onu **en derin bağının olduğu** role yerleştirin (*bkz.* ''Özgünlük''). Her zaman mümkün olmayabilir ama yapılan işin bağ kurma düzeyinin minimal olması, bağlılık eksikliğini açıklamaya yardımcı olur.

MEYDAN OKUMA

SABİT ZİHNİYET VE GELİŞİM ZİHNİYETİ

Gördüğümüz gibi, birinci benlik "konuşan" kişidir; başarı ve gerilemeleri bir dizi faktöre dayandırır.

Carol Dweck, *Aklını En Doğru Şekilde Kullan* adlı önemli kitabında, bu nitelemenin gelişimsel zihniyet (öğrenenler) ve sabit zihniyet (öğrenmeyenler) arasındaki farkı belirlediğini belirtiyor.

Sabit zihniyet:

- Kişisel olarak güçsüzleştiricidir, başarı ve gerilemeyi, üzerinde çok fazla şey yapılamayan bir dizi mutlak sonuca atfeder
- "*Olduğum gibiyim*" der; kişiliğin, yeteneğin ve zekânın sabit olduğunu söyler
- İçsel faktörlerin, örneğin yetenek veya kişilik gibi, sınırlı kullanımına aşırı bağımlıdır; oysa gerçekte, bilinmeyen dışsal faktörler de rol oynamış olabilir
- Başarıyı saf şansa veya görevin basitliğine atfeder: "*Bunu herkes yapabilir*"
- Yeteneğin nihai hedef olduğunu söyler

SABİT ZİHNİYET VE GELİŞİM ZİHNİYETİ

Ancak, eleştirel birinci benliğin olumsuz bir anlam taşıması gerekmez. Kendi iç konuşmamız, gelişimsel zihniyeti yansıtabilir. Şöyle olabilir:

- Kişisel olarak güçlendirici - meydan okumayı öğrenme ve gelişme fırsatı olarak görmek
- Tüm hayatı değiştiren - potansiyelin sadece başlangıçta değil hayatımız boyunca ortaya çıkabileceğini görmek
- Eyleme dayalı; bir durumu değiştirmek için gereken kişisel katkıyı tanımak
- Eyleme dayalı - bir sonraki sefer daha iyi sonuçlar elde etmemize yardımcı olacak belirli eylemleri tanımlamak
- Gerçekçi - hayatımızda kontrol edemediğimiz faktörler veya olaylar olduğunu, ancak aynı zamanda kontrol edebileceğimiz pek çok faktör de bulunduğunu kabul etmek



KABİLİYET

İnsanlarla kabiliyet hakkında konuştuğunuzda, genellikle geçmişte kanıtlanabilir başarıları referans gösterirler. Geçmiş başarıları esas almak, güven inşa etmesine rağmen öğrenme zorluklarını aşmada büyük bir engel olabilir. Neden?

- Eğer, *''Yapabileceğim tek şeyi yaptım"* derlerse bizi durdurabilirler

Eylem: İnsanları yalnızca bulmak istediği takdirde ortaya çıkacak olan pek çok yeteneğe sahip olduğunu görmeleri için teşvik edin. "*Geçen gün... Bunu daha önce yaptığını görmemiştim"* gibi yakın zamanda geliştirilmiş yeni becerilere örnekler bulup kanıtlayın.

- Eğer kabiliyet konusunda ikna olmak için kanıta ihtiyaç duyduğumuza inanmışlarsa bizi durdurabilirler

Eylem: Öğrenen taraf zorlukları aşarken, bu kanıtı sağlamak amacıyla en küçük başarıyı bile vurgulayın, örneğin, düşüncelerini ve fikirlerini toplulukla paylaşmaya güveni olmayan birine *''Toplantıda bir noktada kendi fikirlerinize sadık kalmanız çok hoşuma gitti*" diyerek bunu vurgulayabilirsiniz.

ÖZET



ÖZET

Birincil rolünüz, insanlar **aracılığıyla** sonuç elde etmektir. Bu, insanların geliştirilmesi gerektiği anlamına gelir. Bu da Meydan Okuma demektir.

1. Ekip üyeleriyle etkileşimlerinizi; öğrenme fırsatlarını ortaya koyan, ilginç zorlukları ortaya koyan, potansiyel yeni yetenekleri tanımlayan ve üzerinde uzlaşılan zorlayıcı hedefleri belirleyen **konuşma ittifakı** olarak düşünün.
2. İnsanları orta ve uzun vadede geliştiren bir koçluk tarzında liderlik ve yönetim benimseyin.
3. Bu koçluk tarzı; koç, mentor, eğitmen ve danışman olmayı gerektirir.
4. Başarı ve başarısızlık, zorlukları aşmanın kaçınılmaz bir parçasıdır. Destekleyici, cesaretlendirici ve güçlendirici olun.



SONUÇ

İşe bağlılık için *SPARC* kısaltmasını şu şekilde özetleyebiliriz:

S*elf-determination* – **Özerklik**: Mümkün olduğunca çoğu insanın ne yapacağını, nasıl yapacağını, kiminle yapacağını ve ne zaman yapacağını seçme özgürlüğüne ihtiyaç duyduğu varsayımıyla hareket edin. Mümkün olduğunca özgürlük, yalnızca gerektiğinde kontrol.

P*urpose* – **Amaç**: Mümkün olduğunca, insanların yaptıkları şeyin arkasındaki amacı görmeye ihtiyaç duyduğu varsayımıyla hareket edin. İnsanların yaptıkları şeyin somut bir sonuca katkıda bulunduğunu bilmesi gerekir. Amaç açık olabilir, örneğin kâr hedefi; ya da daha dolaylı olabilir, örneğin başkalarına destek sağlamak.

SONUÇ



***A**uthentic* – **Özgünlük**: Mümkün olduğunca, en derin bağlılığın; kişisel yetenek hazinemize erişip onları kullanabildiğimizde geliştiği varsayımıyla hareket edin. İnsanların yaptıkları şeyle yapmak istedikleri şey arasındaki en iyi uyum.

***R**eward* – **Ödül**: Mümkün olduğunca, ödüllerin gerekli olduğu ve ilgili kişi için anlam taşıyan şekilde kişiselleştirilmesi gerektiği varsayımıyla hareket edin. Övgü ve topluluk önünde takdir, kişiselleştirilmiş ödüllere iki örnektir.

***C**hallenge* – **Meydan Okuma**: Mümkün olduğunca, algılanan mükemmelliğe giden yolun ("*İlerleme kaydedebileceğimi biliyorum*") uzun vadeli öğrenme ve kişisel gelişimle sağlandığı varsayımıyla hareket edin. Mentor, koç ve geribildirim sağlayan biri olarak yetenek ve beceride adım adım gelişimi destekleyin.

DAHA DETAYLI BİLGİ

OKUMA ÖNERİLERİ



İnsanın Anlam Arayışı: Legolar Vakası (Man's search for meaning: The case of Legos), Ariely D., Kamenica E. ve Prelec D. Journal of Economic Behavior & Organization 67, 671–677, 2008

Dinozor Türü (The Dinosaur Strain), Mark Brown. Ücretsiz indirme için: http://www.dolphinindex.org/dinosaurstrain.pdf

Yetenek Dediğin Nedir Ki?, Geoff Colvin. Kemal Atakay (çev.) Elma Yayınevi, 2010

Hayatın Farklı Alanlarında Optimal Motivasyonu ve Psikolojik Refahı Kolaylaştırma (Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains), Deci E. L. ve Ryan R. A. Canadian Psychology 49, 14–23, 2008

Aklını En Doğru Şekilde Kullan, Carol Dweck, Uğurcan Kaya (çev.) Yakamoz Yayıncılık, 2020

Tenisin İçsel Oyunları, T. William Gallwey, Gencehan Çetiner (çev.) Sola Unitas, 2021

İşyerinde Kişisel Katılım ve Kopuşun Psikolojik Koşulları (Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work), William A. Kahn. Academy of Management Journal 33, 4, 1990

Bilinçli Hedef Belirleme Yoluyla Motivasyon (Motivation through conscious goal-setting), Locke, E. Applied and Preventive Psychology 5, 117-124, 1996

ƏLAVƏ MƏLUMAT

OKUMA ÖNERİLERİ



Şans Alışkanlığı: En Şanslı İnsanların Düşündüğü, Bildiği ve Yaptığı Şeyler ve Bunun Hayatınızı Nasıl Değiştirebileceği Üzerine (The luck habit: What the luckiest people think, know and do and how it can change your life), Douglas Miller. Pearson Business, 2012

Yönetim Köstebeği (Management Mole), John Mole. Bantam Press, 1988

Drive: Nasıl Motive Oluruz? Nasıl Motive Ederiz?, Daniel Pink, Levent Göktem (çev.), Mediacat Kitapları, 2024

Özerklik Teorisi ve İçsel Motivasyonun, Sosyal Gelişimin ve Refahın Kolaylaştırılması (Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being), Ryan, R. M. ve Deci, E. L. American Psychologist, 55, 68–78, 2000

Liderliğin Üç Seviyesi (The three levels of leadership), James Scouller. Management Books 2000 Ltd., 2011

Gerçek Mutluluk, Martin Seligman, Semra Kunt Akbaş (çev.), Eksi Kitaplar, 2021

Öğrenilmiş İyimserlik, Martin Seligman, Semra Kunt Akbaş (çev.) Serbest Kitaplar, 2024

Sıçrama: Yetenek Efsanesi ve Pratik Gücü (Bounce: The myth of talent and the power of practice), Matthew Syed. Harper Collins, 2011

Yazarın Notu

SPARC'ı kapsamlı bir araştırmadan sonra oluşturdum. Okuyucunun bunu kendi çalışmasında veya yazılarında kullanmak istemesinden büyük mutluluk duyarım. Ancak, kullanıldığı yerlerde yazar olarak bana ve bu kitaba kaynak olarak atıfta bulunulmasını rica ediyorum. Okuyucular kendi düşüncelerini, *SPARC*'a dair geliştirme önerilerini, işyerindeki uygulamalarını, başarı hikâyelerini vb. benimle paylaşmaktan çekinmesinler. *SPARC* benim için sürekli gelişecek bir yaşam projesidir. Sizlerden haber almayı çok isterim. Bana şu adreslerden ulaşabilirsiniz:

E-posta: doug@douglasmillerlearning.com
Web: www.douglasmillerlearning.com

Teşekkürler

Henley İşletme Fakültesinden Christian Van Nieuwerburgh'e ve Mark Brown'a (daha önce Henley'deydi) ve *SPARC* hakkında bana erken dönem geribildirimlerinde bulunan pek çok kurs katılımcısına (özellikle Avrupa Merkez Bankasındaki) teşekkür etmek isterim. Ayrıca, benim için eski ama etkili bir kitap olan Yönetim Köstebeği'nin yazarı John Mole'a da teşekkür etmek isterim. 21. yüzyıl uygulamaları için eski SPUR kısaltmasını "Özgünlük" ve "Meydan Okuma" kavramlarını ekleyerek yeniden düşünmeme izin verdi.

Yazar Hakkında



Douglas Miller
Douglas, son 10 yılda dört kıtada, 30 ülkede çalışmış bir eğitmen, ekip gezi kolaylaştırıcısı ve yazardır. Dokuz kitabın yazarıdır, bunlar arasında iki başka Cep Kitabı da bulunmaktadır: *Yeniliği Beslemek (Nurturing Innovation) ve Pozitif Bakış Açısı (Positive Mental Attitude)*. Kitabı *Şans Alışkanlığı (The Luck Habit)* 14 dilde yayımlanmıştır.

Eğitmen olarak Birleşmiş Milletler ajansları, özellikle UNICEF ve Avrupa Güvenlik ve İşbirliği Teşkilatı için yoğun olarak çalışmaktadır. Douglas ayrıca Avrupa finans sektöründe, özellikle Avrupa Merkez Bankası ve Avrupa Yatırım Bankası için önde gelen bir eğitmendir. Uzmanlık alanları arasında liderlik, ekip çalışması ve ekip oluşturma, iletişim, problem çözme ve pozitif psikoloji bulunmaktadır. Ayrıca sertifikalı bir koçtur.

İletişim
E-posta: doug@douglasmillerlearning.com
Web: www.douglasmillerlearning.com