YETKİ DEVRİ

Delegation



Başarılı şekilde nasıl yetki devri yapılabileceği konusunda ipucu, araç ve teknikler ile zaman kazandıran, sonuçları iyileştiren ve iş memnuniyetini artıran bir yaklaşım

Jon Warner

"Yetki devri için zaman bulmak her zaman büyük bir sorun olmuştu. Ancak, bu kitaptaki birçok yöntem ve öneriyi uyguladıktan sonra, yaptığım işlerin yarısından fazlasının başkaları tarafından yapılabileceğini hemen fark ettim. Bu da zamanımı çok daha verimli kullanmama yardımcı oldu."

Sue Casanovas, Eğitim Müdürü, Kingston Hospital NHS Trust

"Yetki devri benim için her zaman biraz 'ya tutarsa' meselesi olmuştu. Ancak bu cep kitabı ne yapmam gerektiği ile birlikte, nasıl yapmam gerektiğini de anlamamı sağladı. Neticede de şimdiden daha iyi sonuçlar elde etmeye başladım."

Helen Lewis, İK Direktörü, Healthnet

YETKİ DEVRİ

Delegation

First published as the Delegation by Jon Warner (c) Jon Warner 2008.
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

Turkish translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.

İÇİNDEKİLER



GİRİŞ 5



YETKİ DEVRİNİ ANLAMAK 9
Yetki devrinin tanımlanması, formel mi enformel mi? Sizin yaklaşımınız, etkili yetki devri önündeki engeller, yetki devrinin faydaları, yetki devri tahterevallisi, başkaları nasıl yararlanabilir?



YETKİ DEVRİ SÜRECİ 27
5 kademeli süreç (görevi/projeyi tanımlayın, uygun kişiyi belirleyin, bilgilendirme ve hedef belirleme, destek verme, gösterilen çabanın takdir edilmesi), örnek olay: Jennifer'ın zor görevi



İLETİŞİM ve BİLGİLENDİRME BECERİSİ 49
Pratik yetki devri becerileri, kademeli planlama, farklı bilgilendirme yaklaşımları, açık iletişim, farklı yetki devri yaklaşımları, anket, sizin tarzınız hangisi



HEDEFLER, ÇIKTILAR ve İZLEME SİSTEMLERİ 69
İlerlemeyi ölçmek, amaca uygun hedefler, SMART ve SMARTER hedefler, riskin minimize edilmesi, sorunlara nasıl yaklaşılmalı, izleme sistemleri, sorumluluk almak



DESTEK VE KOÇLUK 83
Yetki devri yoluyla koçluk, itme ve çekme stratejileri, gösterilen çabayı takdir etmek



DENEYİMDEN DERS ÇIKARMAK 91
Potansiyel adayları arayın, motive etme yöntemleri, gelişimsel bir yaklaşım (örnek olay çalışması), öğrenilenleri akılda tutmak, yetki devri için uygun olmayan konular, geribildirimi teşvik etmek, önemli değerlendirme soruları, uygulamanın geliştirilmesi, pratik mükemmelleştirir, yapılması ve yapılmaması gerekenler, yetki devri yönergesi

YARARLI BİLGİLER 109





GİRİŞ

TEMEL BİR ARAÇ



Yeterli zaman, enerji ve yetkinliğe sahip olsaydık, büyük olasılıkla her şeyi kendi başımıza yapabilirdik. Bu durumda ekipler halinde birlikte çalışmaya ya da iş yükünün paylaşılmasına çok fazla ihtiyaç olmazdı. Yetki devri ihtiyacı da olmazdı.

Bununla birlikte, yöneticiler genellikle her birini aynı yetkinlikte yapabilecek bilgi veya deneyime sahip olmadığı işlere boğulmuştur ve başlarını kaşıyacak zaman dahi bulamazlar. Bu nedenle, yetki devri, yöneticinin araç setinde önemli ve mümkün olabilecek en etkin şekilde kullanılması gereken bir araçtır.

Bu çerçevede, bu cep kitabında, sizlere konu hakkında kapsamlı bir bilgilendirmenin yanı sıra, gelecekte yetki devretme sürecinde etkinliğinizi artıracak fikir, araç ve yöntemler aktarılması amaçlanmaktadır.

GİRİŞ

İYİ VE KÖTÜ YETKİ DEVRİ



Bir görev veya projeyi devretmek, en azından görünüşte basit bir iştir. Belli bir kişi veya ekibe bir görev verir, belli dönüm noktaları ve bir ölçüm sistemi üzerinde anlaşır, ilerlemeyi izler, görev tamamlandığında da geribildirim verirsiniz. Ancak, bu dört adımın her birinde insanlarla etkileşim kurma yönteminiz oldukça farklı olabilir.

İyi ve kötü yetki devri arasında da büyük bir fark vardır.

İyi yetki devri size zaman kazandırır, çalışanları geliştirir, becerilerini artırmalarına yardımcı olur (hatta size bir halef yetiştirmeye de yardımcı olur) ve motive edicidir.

Kötü yetki devri sizi hayal kırıklığına uğratırken, yetki alan kişinin motivasyonunu düşürür ve kafasını karıştırır; neticede görev başarıyla tamamlanamaz ya da istenilen hedefe ulaşılamaz.

Yetki devretmek, daha fazla kullanılması gereken bir yönetim becerisidir. Yetki devri yeteneğinizi geliştirmek için harcadığınız zaman, sonrasında size çok daha fazlasını kazandıracaktır.



YETKİ DEVRETMENİZ GEREKİYOR MU?

ANKET

Yetkilerinizi devretmeye ne ölçüde hazırsınız? Aşağıdaki sorulardan hangileri sizin açınızdan doğru?

Çalışmanız gerekenden daha uzun saatler çalışıyor musunuz?	◯
İş yükünüzden dolayı sık sık yoruluyor musunuz?	◯
Sayısı giderek artan tamamlanmamış işleriniz var mı?	◯
Başkalarının kendi kendine yapabileceği şeyleri yapmak için zaman harcıyor musunuz?	◯
Son teslim tarihlerine yetişmekte zorlanıyor musunuz?	◯
Projelerde sıkça geride kalıp, tamamlamak için sonrasında çok fazla çalıştığınız oluyor mu?	◯
Kendinizi, büyük resim yerine, ayrıntılar üzerinde çalışırken buluyor musunuz?	◯
Belli işleri, ihtiyaç olduğundan değil de keyif aldığınız için mi yapıyorsunuz?	◯
Kontrolü elinizden bırakmamak için mi daha çok çalışıyorsunuz?	◯
Başkalarının iyi bir iş çıkaracağına güvenmiyor musunuz?	◯

Bu on sorudan üç veya daha çoğuna evet yanıtı verdiyseniz, şu anda olduğundan çok daha fazla yetki devretmeniz gerekiyor demektir. Yedi veya daha fazla soruya evet cevabı verdiyseniz, bu kitap size yararlanabileceğiniz birçok yeni fikir verecek.



YETKİ DEVRİNİ ANLAMAK

YETKİ DEVRİNİ ANLAMAK

YETKİ DEVRİNİN TANIMI



Sözlük yetki devrini şu şekilde tanımlıyor:

Yetki devri
Bir veya birden fazla kişiye belli görev(ler) üstlenme veya belli kararlar alma sorumluluğu vermek

Bu kitap boyunca bu tanımın ne denli kullanışlı olduğunu keşfedeceğiz. İlk aşamada, bu "emanet verme" sürecindeki iki yöntemi inceleyelim; formel ve enformel.

YETKİ DEVRİNİ ANLAMAK

FORMEL Mİ ENFORMEL Mİ?



Formel bir yapıda, yetki devri, ast/üst sürecinin bir parçası olarak gerçekleşir (yönetici, görevlerin nasıl dağıtılacağını ve kimin ne iş yapacağını doğrudan kendisi talimatlandırır).

Kurumda geniş çaplı bir kıdem sistemi mevcutsa, görevler derece veya statüye göre de devredilebilir. Daha düşük seviyedeki çalışanlar "işleri" üstlenirken, kıdemliler de görüş oluşturma veya planlamayla ilgilenir.



YETKİ DEVRİNİ ANLAMAK

FORMEL Mİ ENFORMEL Mİ?



Enformel bir yapıda, yetki devri hiyerarşik bir yapı içinde gerçekleşmez; bir kişinin, karşılığında farklı bir konuda yardım etmesi ya da bir başka görev alması suretiyle, görevi diğer meslektaşlarına devretmesi mümkün olabilir.

Enformel bir süreçte, prosedürü dikte edecek merkezi bir otorite olmadığı için, neyin, ne zaman, nasıl ve kim tarafından yapılacağı konusunda farklı seçenekler üzerinde tartışmak için daha fazla zaman harcanır. Bir başka deyişle, karşılıklı yetki devri fırsatları, **çevrenizdeki insanların kapasitesini, yeteneklerini** ve **becerilerini** anladıkça ortaya çıkmaya başlar; siz bazı insanlara yardım ederken, onlar da size yardım eder. Bu da neticede kurumun genel hedeflerine hızlı şekilde ulaşmasına, her kademede daha etkin ekip çalışması yürütülmesine yardımcı olur.

NE ÖLÇÜDE YETKİ?



Zaman zaman başkalarından yardım istemek durumunda kalacağınız neredeyse kesin gibidir. Bu yardımlar, bir mesaj gönderilmesi veya bir telefon görüşmesi yapılması, bir toplantıya vekalet edilmesi ve hatta sizin için oldukça önemli ya da karmaşık bir projenin yönetilmesi olabilir. Birinden yardım aldığınızda, işinizin bir kısmını devretmiş olursunuz. Durum böyleyken; yukarıda sayılan durumlarda ya da tatile çıktığınızda ya da herhangi bir nedenle işten uzak kaldığınızda, (çok az da olsa) olsa yetki devredebiliyorsanız, bunu neden daha sık yapmıyorsunuz?

Bu kitabın amacı, yetki devretmeyi günlük çalışma rutininizin bir parçası haline getirmeye yardımcı olmak; başkalarına yardım edebileceğiniz konuları (daha becerili veya etkin çalıştığınız için size yetki verildiğinde) ve diğerlerine güven duyarak yetki devrinde bulunabileceğiniz görevleri (çünkü size yardım edecek yetkinliktedirler ve bu deneyim bir gelişim fırsatı olacaktır) belirlemektir.

SİZİN YAKLAŞIMINIZ NASIL?



Yetki devri sürecine karşı yaklaşımınız hakkında detaylıca düşünmek yararlı olacaktır. Aşağıdaki basit anketteki her ifadeyi derecelendirerek başlayın ve nerede olduğunuzu işaretlemek için birden beşe kadar olan ölçeği kullanın.

	1 Katılıyorum	2	3	4	5 Katılmıyorum
1. Üst/orta düzey yöneticiler, astlarının her işini en az aynı standartta yapabilmelidir.	1	2	3	4	5
2. Bir yönetici her zaman işleri çözmek için hazır bulunmalıdır.	1	2	3	4	5
3. Bir yönetici her zaman meşgul görünmelidir.	1	2	3	4	5
4. Yöneticiler astlarının daha fazla karar almasına izin verirse, kendi kontrol ve otoriteleri zayıflar.	1	2	3	4	5
5. Bir işin düzgün yapılmasını istiyorsanız, bunu kendiniz yapmalısınız.	1	2	3	4	5
6. Astlar işlerinde iyi performans göstermiyorsa, yönetici kendilerine yetki devretmemelidir.	1	2	3	4	5



SİZİN YAKLAŞIMINIZ NASIL?

		1 Katılıyorum	2	3	4	5 Katılmıyorum
7.	Astların her zaman net şekilde çizilmiş yetki sınırları olmalıdır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
8.	Yöneticilerin yetki devretmemesinin haklı nedeni astların gerçekte, güvenilir olmamasıdır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
9.	Yetki devri bir "sanat" olduğu için sadece birkaç yönetici bunu gerçekten iyi yapabilir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
10.	Yetki devri, insanlara tam olarak ne istediğinizi söylemek ve sonrasında kendi hallerine bırakmaktan ibarettir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

Bu sorulardan kaç tanesine 5 verdiniz?

Genellikle, etkin şekilde yetki devreden kişiler, bu ifadelerin hiçbirine katılmaz. Sizin açınızdan durum farklıysa, bu konuda daha istekli olmanız, görüşünüzü değiştirirseniz karşılığında neler kazanabileceğiniz üzerine düşünmeniz yararlı olabilir.



ETKİN ŞEKİLDE YETKİ DEVRETMENİN ÖNÜNDEKİ ENGELLER

Çoğu kişi, işi devretmeyi düşünse de üstesinden gelemeyeceği birkaç temel sorun ya da engele takılır.

Bu engeller arasında, yetki devrinin alacağı fazladan zaman, bir projeyi açıklamak için gereken çaba ve beceri eksikliği, kendine veya başkalarına karşı güven eksikliği ve hatta yetki devri için düşünülen kişinin işi gerçekte daha iyi yapabileceği endişesi olabilir. Sebep ne olursa olsun, bu engellerin belirlenmesi ve aşılmaya çalışılması gerekiyor.

Aşağıdaki kısa kişisel düşünme etkinliği üzerinde birkaç dakika zaman ayırmaya çalışın:

- Dünü ya da isterseniz bir önceki günü düşünerek, yaptığınız tüm işleri belli bir sıra gözetmeksizin not edin.
- Bu listeyi inceleyerek, bu işlerden bazılarını sizin yerinize başkalarının yapıp yapamayacağını kendinize sorun.
- Başkalarından yardım istemenizin önündeki engel neydi?

YETKİ DEVRETMEMENİN BEDELİ

Yetki devretmemek bazen bilinçli bir tercih olsa da, bu tür tercihlerin her zaman bir bedeli olacaktır. Yetki devri yapılmaması durumunda, verimsizlik ve düşük üretkenlik açısından gerçek ve somut maliyetler ortaya çıkabilir. Bunlara ek olarak, muhtemelen yüksek bir kişisel bedel de ödeyeceksiniz:

- Çok uzun saatler çalışır (uzun vadede sağlığınız açısından olumsuz)
- Yanlış önceliklere odaklanır
- Yeni beceriler geliştiremeyecek kadar meşgul olur
- Önemli son teslim tarihlerini kaçırır
- İşinizin kalitesinin düştüğünü görürsünüz

Ayrıca başkalarının da aşağıdakileri yapmasının önüne geçmiş olursunuz:

- Becerilerini geliştirmeleri
- Potansiyellerini ortaya koymaları
- İş memnuniyetlerini artırmaları



YANLIŞ NEDENLERLE YETKİ DEVRİ

Yetki devri tek başına çözüm değildir ve tamamen yanlış nedenlerle de kullanılabilir. Bu da aşağıdaki şekillerde ortaya çıkar:

- İşi sevmemek (ve uğraşmamak için yetki devretmek)
- İşi gerektiği gibi yapamamak (ve bir başkasının sizi kurtaracağı umuduyla devretmek)
- Hoşlanmadığınız birini cezalandırmak
- Tembellik ya da yetersiz iş disiplini

Bu nedenlerle yetki devredilmesi, kurumda güvensizliği artıracak, çalışanların kendilerini mağdur ve istismar edilmiş hissetmesine yol açacaktır. Çalışanlar, gelecekteki makul yetki devirlerinde de istekli olmayacak, işi yaparken motive olmayacaktır. Bu süreçte, dengenin doğru kurulması çok önemlidir.



YETKİ DEVRİNİ ANLAMAK

KARARSIZ KALMAK



Yetki devri konusunda kararsız kalmak ya da yetki devretmek istediğinizde görevin yerine getirilip getirilemeyeceği konusunda endişelenmek, bu süreçte size bir fayda sağlamayacaktır.

Çalışanlara verdiğiniz görevlerde, kendilerine karşı eksiksiz bir güven ve verilen işleri başarıyla tamamlama yeteneklerine olan inancınız da hissedilirse, özgüvenlerini büyük ölçüde artırırsınız.

Çalışanların gereken şekilde motive olabilmesi için, çalıştıkları ortamda kısıtlamadan ziyade serbesti tanındığını hissetmesi gerekiyor. Bir başka deyişle, yetki veren kişinin, yetki verdiği kişinin görevi yerine getirme yeteneği kadar, üzerinde baskı kurmadan, işi kendi yöntemiyle (en azından bir dereceye kadar) yapma yeteneğinden de emin olduğunu hissettirmesi gerekiyor. **Bu yaklaşım genellikle "nasıl"ı değil "ne"yi açıklamak olarak tanımlanır.**

Bir sonraki sayfaya geçmeden önce, henüz belli konularda neden yetki DEVRETMEDİĞİNİZ üzerine düşünerek, bir liste oluşturmak için birkaç dakika ayırmanız yararlı olabilir.

YETKİ DEVRETMEME NEDENLERİ



Aşağıdakilerden kaçı halen listenizde yer alıyor?

- Çok çalışan biri izlenimini sürdürmeyi seviyorsunuz
- Yapacak çok şey var; yetki devretmek için zaman/ çaba harcayamazsınız
- İşten o kadar keyif alıyorsunuz ki bırakmak zor geliyor
- Vazgeçilmez olduğunuza inanıyorsunuz
- Başkalarına güven duymuyorsunuz
- İşinizi kaybetme veya görev değişikliği korkusu yaşıyorsunuz
- İtibar kaybetme korkusu yaşıyorsunuz
- Gereksiz yere yüksek standartlar belirlediniz
- Diğer insanlara çok fazla yüklenme endişesi taşıyorsunuz
- Eleştirilme korkusu duyuyorsunuz



Umarız bu nedenlerden birkaçını listenizden çıkarmanıza şimdiden yardımcı olduk ve siz de artık daha sık yetki devretmeye hazırsınız. Belki de, bu aşamada yetki devretmenin yararlarına da bakmaya başlayarak, kalan tüm engelleri ortadan kaldırabiliriz.

YETKİ DEVRİNİN FAYDALARI



Yetki devri önündeki engellerin çoğunun, öncelikle sizin kısıtlayıcı tutumunuzdan kaynaklandığını kabul ettikten sonra, yetki devrinin gerek siz gerekse de başkaları açısından faydaları üzerine düşünmeye başlayabilirsiniz.

Aşağıda, yetki devretmenin size sağlayabileceği faydalar konusunda sadece birkaç fikir yer alıyor. Siz de bu listeye eklemeler yapmaya çalışın.

Yetki verdiğinizde şunları yapmış oluyorsunuz:

- Daha önemli işleri yapmak için kendinize zaman yaratıyorsunuz
- Başkalarının becerilerini geliştiriyorsunuz
- İşleri daha ilginç hale getiriyorsunuz
- Belli alanlarda sizden daha yetenekli olabilecek kişilere görev veriyorsunuz
- İnsanlara güvendiğinizi gösteriyorsunuz
- İnsanlara yeni şeyler denemesi ve gelişmesi için alan sağlıyorsunuz

YETKİ DEVRİNİ ANLAMAK

DOĞRU DENGEYİ KURMAK



Yetki devri teorisini ne kadar anlasa ve bu konuda ne kadar eğitim almış olsa da pek çok kişi için işi başkasına bırakmak zor gelir. Bu tür insanlar, kişisel düzen ölçeğinin iki uç noktasından birindedir; ya son derece organize ya da son derece düzensizdir. Bir sonraki sayfada, bu ölçeği bir tahterevalli üzerinde gösteren basit bir diyagram yer alıyor. İdeal yaklaşım, merkezde "dengeli" tahterevallidir.

Dengeyi doğru yerde kurmak, aşırı yetki devri ile yetersiz yetki devri arasında uygun bir ortam bulmanızı gerektiriyor. **Aşırı yetki devri**, işi tamamen bırakmak ya da bir kişiye yapabileceğinden çok daha fazlasının bilinçli bir şekilde verilmesi anlamına gelir. Bu ise tüm süreç ve yetki devri felsefesinin tamamen çarpıtılmasıdır.

Bir kişi **düşük yetki devri** yapıyorsa, işi üstlenen kişinin, kendisine çok az kontrol verildiğini hissederek, keyifsiz bir şekilde çalışması muhtemeldir. Ayrıca, daha fazlasını üstlenmeye istekli ve yetenekli olduğunu düşünen bir kişinin de kendini ortaya koyması engellenmiş olacaktır.

Dengeli bir yetki devri için, yetki veren kişi, işe başlamadan önce, yetki verdiği kişinin plan hakkında bir değerlendirme yapabilecek nitelikte olduğundan her zaman emin olmalıdır.

YETKİ DEVRİ TAHTEREVALLİSİ



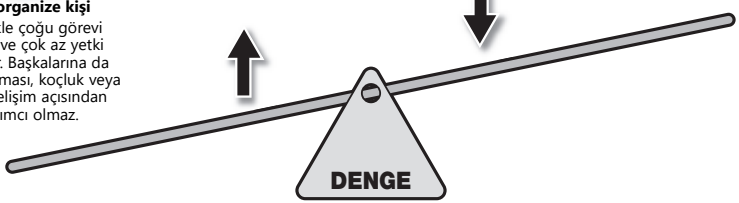
Aşırı organize kişi
Genellikle çoğu görevi üstlenir ve çok az yetki devreder. Başkalarına da proje çalışması, koçluk veya kişisel gelişim açısından yardımcı olmaz.

Görev ve projeleri üstlenmek üzere başkalarını da işe katmak için organizasyon becerilerini kullanması gerekiyor.

İşlerin daha düzenli yürütülmesi için, diğerlerinin hedef ve son teslim tarihlerini anlamasına yardımcı olmak için zaman harcaması gerekiyor.



Aşırı düzensiz kişi
Genellikle başkalarına aşırı yetki verir ve neticesinde yetişmeyen işler, karışıklık ve kontrol kaybına neden olur.



Doğru yetki devri dengesinin sağlanması

YETKİ DEVRİ TAHTEREVALLİSİ

AŞIRI DÜZENSİZ KİŞİ

Tahterevallinin bir ucunda yer alan aşırı düzensiz kişiye ne zaman baksanız, ortadan kaybolan bir raporu, telefon numarasını veya toplantı notlarını arıyordur. Tipik bahanesi de; "*Şimdi elimin altındaydı*". Genellikle toplantılara geç kalır ve tüm işlerini ucu ucuna yetiştirir.

Ne yazık ki, bu insanlar genellikle başkalarına yardım etmek için kendilerini organize edebilecek zamana veya kapasiteye sahip değildir. İşin ironik kısmı da işleri devretmeye ve diğerlerini sürece dahil etmeye başlaması gereken tarafın da ilk başta kendileri olmasıdır. Ne yazık ki, gereken saygınlık ve güvenilirlikten de yoksun oldukları için, bunu yaptıklarında genellikle inandırıcı da olmazlar.





YETKİ DEVRETME TAHTEREVALLİSİ

AŞIRI ORGANİZE KİŞİ

Tahterevallinin diğer ucunda, yetki devretmesi gerektiğini bilen, ancak başkalarına güvenmeye ve ilk adımı atmaya kendini ikna edemeyen aşırı organize kişi yer alıyor. Belki başkalarının hata yapacağından korktuğundan (ki burada karşı tarafın bir şeyler öğrendiğini de unutmayın), belki gücü bırakmak istemediğinden, bazı görevler veya bilgilerini kendine saklamak istediğinden ya da güven eksikliği yaşadığından, asla yetki devri yapmaz.



Peki siz ikisi arasında kendinizi nereye koyardınız? Biraz yardımla ve konuyla ilgili bazı yeni bakış açıları geliştirerek (ve birkaç da yeni beceri), işleri belki daha sık devredebilirsiniz.

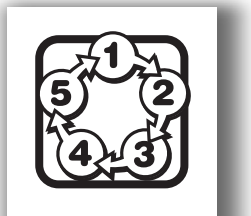


DİĞERLERİ NASIL YARAR SAĞLAYABİLİR?

Başkaları açısından yetki devri şu anlama gelir:

- Normalde yapamayacağı işleri yapma fırsatı
- Yeni beceriler kazanma ve yeni sorumluluklar üstlenme fırsatı
- Yeni ve farklı insanlarla çalışma fırsatı
- Kendini kanıtlama fırsatı
- Yeni beceriler kazandıracak bir eğitim fırsatı
- İş zenginleştirme veya iş geliştirme fırsatı

Bu nedenlerle, hem yetki veren kişi hem de yetki verilen kişi açısından bir "kazan/kazan" durumu ortaya çıkabilir. Bu durum, özellikle yetki veren kişi olumlu ve destekleyici bir yaklaşım gösterdiğinde geçerlidir.

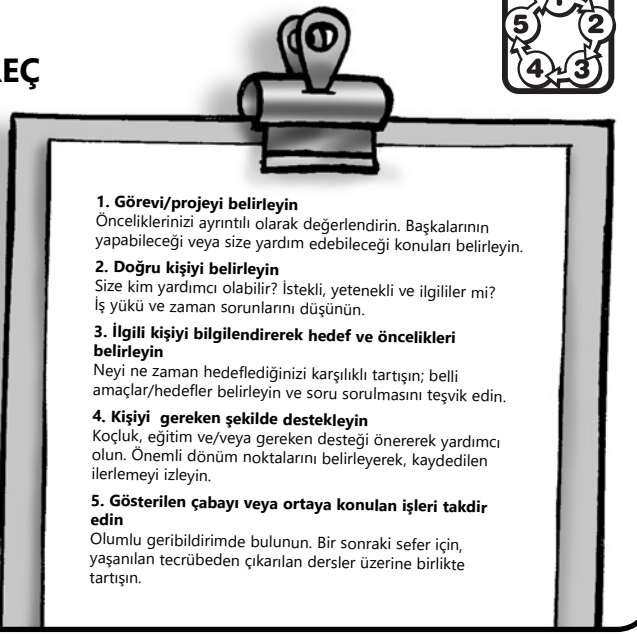


YETKİ DEVRİ SÜRECİ

YETKİ DEVRİ SÜRECİ

5 KADEMELİ SÜREÇ

Yetki devrinin ne olduğuna, önündeki engellere ve olası avantajlarına baktıktan sonra, sürecin sırayla nasıl işlemesi gerektiğini daha ayrıntılı olarak ele alalım. Yetki devri konusunda tek bir formül olmamakla birlikte, beş kademeli basit bir sıra takip edilebilir:



1. Görevi/projeyi belirleyin
Önceliklerinizi ayrıntılı olarak değerlendirin. Başkalarının yapabileceği veya size yardım edebileceği konuları belirleyin.

2. Doğru kişiyi belirleyin
Size kim yardımcı olabilir? İstekli, yetenekli ve ilgililer mi? İş yükü ve zaman sorunlarını düşünün.

3. İlgili kişiyi bilgilendirerek hedef ve öncelikleri belirleyin
Neyi ne zaman hedeflediğinizi karşılıklı tartışın; belli amaçlar/hedefler belirleyin ve soru sorulmasını teşvik edin.

4. Kişiyi gereken şekilde destekleyin
Koçluk, eğitim ve/veya gereken desteği önererek yardımcı olun. Önemli dönüm noktalarını belirleyerek, kaydedilen ilerlemeyi izleyin.

5. Gösterilen çabayı veya ortaya konulan işleri takdir edin
Olumlu geribildirimde bulunun. Bir sonraki sefer için, yaşanılan tecrübeden çıkarılan dersler üzerine birlikte tartışın.

YETKİ DEVRİ SÜRECİ



1: GÖREVİ/PROJEYİ BELİRLEYİN

YETKİ DEVRİ İÇİN GENEL KONULAR

Neyin devredilip devredilemeyeceğinin değerlendirilmesi kişiden kişiye değişir. Bununla birlikte, acil tamamlanması gereken "yapılacaklar" listenize bakmaya başlamadan önce, göz önünde bulundurmanızda fayda olabilecek yedi genel konu aşağıda yer alıyor:

- Sık sık gerçekleştirdiğiniz, tekrarlayan veya rutin görevler/faaliyetler
- Başkalarının daha donanımlı olduğu teknik işler
- Size bağlı çalışanlar veya iş arkadaşlarınızın hemen birlikte çalışmaya başlayabileceği konular
- Size bağlı çalışanlar veya çalışma arkadaşlarınızın deneyim ve/veya becerisini artıracak çalışmalar
- Bireysel yaratıcılığı "ortaya çıkarma" fırsatları
- Başkaları için iş zenginleştirme veya iş çeşitliliği sağlayacak bir görev veya proje
- Bağlı çalışanların veya iş arkadaşlarının sorumluluk kapsamını artıracak görev veya faaliyetler

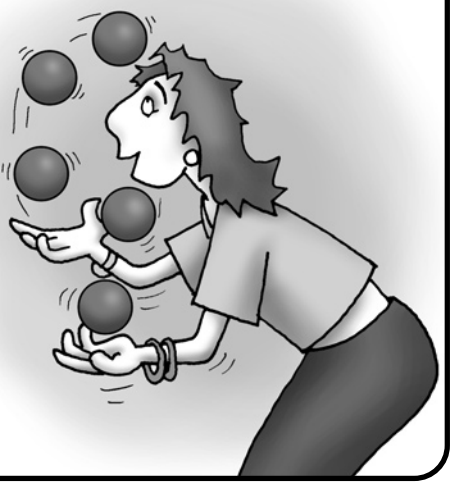
YETKİ DEVRİ SÜRECİ

1: GÖREVİ/PROJEYİ BELİRLEYİN

DOĞRU GÖREV(LER)İ SEÇME

İşi devrederken, başlangıç noktası olarak ideal olan, bir sonraki gün, hafta ve hatta ay içinde ne gibi somut sonuçlar elde etmeniz gerektiği üzerine düşünmektir. Bu şekilde, hangi görevler veya projelerin yetki devri için uygun olabileceğini belirleyerek, ardından bunları yükünüzü dağıtabileceğiniz daha küçük görevlere ayırabilirsiniz.

Örneğin, birkaç işi birlikte yürütürken hepsini belirlenen tarihte (veya gereken nitelikte) tamamlamak için yeterli zamanı olmayan bir yönetici, ister tamamen ister kısmen olsun, hangi konularda yetki devri yapabileceğini gözden geçirmelidir.



YETKİ DEVRİ SÜRECİ



1: GÖREVİ/PROJEYİ BELİRLEYİN

ZAMAN YÖNETİMİ KURALLARINI HATIRLAYIN

Hazırlık yapmak ve mümkün olduğunca organize olmak için yeterli zaman ayrılması her zaman önem taşır (işleri sadece yükünüzü hafifletmek için başkalarına devretmeyin). Basitçe söylemek gerekirse, bunun anlamı zaten aşina olduğunuz aşağıdaki zaman yönetimi kurallarına uymaktır:

- Yapmanız gereken işler için haftalık bir plan oluşturmak
- Bu işleri günlük "yapılacaklar" listelerine çevirmek (daha sonra inceleyeceğiz)
- Görevleri acil ve önemli (veya her ikisi) olarak kategorize etmek ve önceliklendirmek
- Pareto ilkesini mümkün olduğunca çok uygulamak (elde edilen sonuçların yüzde 80'i, işin yüzde 20'si neticesinde ortaya çıkar)
- Çabalarınızı yoğunlaştırmak için benzer etkinlikleri bir araya getirmek
- Gerçekçi olmak (yapabileceklerinizin de bir sınırı var)

YETKİ DEVRİ SÜRECİ



1: GÖREVİ/PROJEYİ BELİRLEYİN

"YAPILACAKLAR" LİSTENİZİ GÖZDEN GEÇİRİN

Neleri devredeceğinizi düşünüp, iş yükünüzü düzenlemek için zaman yönetimi kurallarına göre hareket ettikten sonra, bu aşamada işin püf noktası, "yapılacaklar" listenizdeki yetki devirleri konusunda olabildiğince spesifik olmaktır.

Etkili bir şekilde yetki devrinde bulunabileceğiniz konular hakkında, aşağıda birçok örnek yer alıyor:

Araştırma ve bilgi toplama

Raporlardan özet çıkarılması

Toplantı düzenlemek

Bir etkinlik düzenlenmesi

Sunum yapmak

Bir proje yürütmek

Bu aşamada, yetki devrinin siz ve başkaları açısından faydaları konusunda çok daha spesifik olmanız gerekiyor. Bilgilendirme aşamasına geldiğinizde bunlardan yine yararlanmanız gerekecek.

YETKİ DEVRİ SÜRECİ



1: GÖREVİ/PROJEYİ BELİRLEYİN

ÖNEMLİ GÖREVLERİ BELİRLEYİN

Bir kişiden fotokopi çekmesini, sizin adınıza bir e-posta göndermesini veya bir telefon görüşmesi yapmasını istemek size yardımcı olsa da diğer tarafın yeteneklerini çok fazla geliştirmez. Dahası, bu süreçte bir şeyler öğrenmesi de pek mümkün değildir.

Yetki verilecek işleri seçerken şu konulara bakın:

- Başkalarının sizden daha hızlı, daha iyi veya daha etkin yapabileceği işler
- Rutin iş ve karar alma süreçleri
- Başından sonuna kadar belli bir kişinin yürüteceği görevler (belli bir rutinin takip edilmesi yerine, inisiyatif kullanılabilecek konular da varsa çok daha yararlı olacaktır)
- Uzmanlık gerektiren işler: Konu hakkında sizden daha nitelikli biri varsa, bunu kendisinin yapmasını isteyin



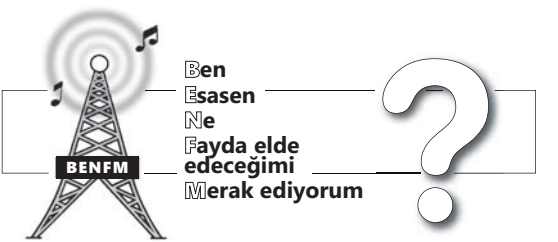
2. DOĞRU KİŞİYİ BELİRLEYİN

BENFM FAKTÖRÜ

Başarılı bir yetki devri için, öncesinde bir görüşme yapılarak size yardım edecek kişinin ilgisinin çekilmesi gerekiyor. Bu aşamada olumsuz, isteksiz veya duygusuz görünürseniz bunu asla başaramazsınız.

İnsanların aklında genellikle en üstte yer alan **BENFM** faktörünü (*Ben Esasen Ne Fayda elde edeceğimi Merak ediyorum*) her zaman aklınızda bulundurun ve konuya karşı taraf açısından yaklaşmaya çalışın.

Yetki verdiğiniz kişi görevi almaya ne denli istekliyse sonuç da o derece iyi olacaktır. Bu nedenle, görevleri belirlerken, işin karşı taraf açısından faydalarını düşünerek, ilgisini çekecek konuları ön plana çıkarmalısınız.



YETKİ DEVRİ SÜRECİ

2. DOĞRU KİŞİYİ BELİRLEYİN

YETENEKLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Yetki devri için uygun görevi ve görevi üstlenecek kişiler açısından faydaları belirledikten sonra, uygun adayın kim olduğunu düşünmeye başlayabilirsiniz. Öncelikle bu kişinin bu görevi tamamlamak için yeterli zamanı olmalıdır. Bunun dışında da yeteneklerini değerlendirebilmek için elinizde bir yöntem olması gerekiyor. (Kendisiyle müzakere ederek, ileri bir tarihte sizin de onun bir işini alabileceğinizi unutmayın.)

Ekip üyeleriniz veya iş arkadaşlarınızı, yetki devri bakış açısıyla değerlendirebilmeniz için bir yöntem de bir sonraki sayfada gösterildiği şekilde, basit bir tablo hazırlamak olabilir.



YETKİ DEVRİ SÜRECİ



2. DOĞRU KİŞİYİ BELİRLEYİN

BECERİ MATRİSİ

	Beceri Seti 1	Beceri Seti 2	Beceri Seti 3	Beceri Seti 4
Ahmed	Sunum yapma	Toplantı yönetimi		
Mary	Excel bilgisi	Veri tabanları		
Joel	Takım oluşturma			
Liz	Sorun çözme	Müzakere etme	Rapor yazma	Sunum yapma
Carole	Bütçeleme			

Bu tür bir tablo kullanılırken, her beceri öncelik sırasına göre (algılanan yetkinlik seviyesine göre) listelenir. Ayrıca, ortak becerilere sahip (Ahmed ve Liz gibi) çalışanların, beceri seviyelerinin farklı olabileceğini de de unutmayın.

YETKİ DEVRİ SÜRECİ



2. DOĞRU KİŞİYİ BELİRLEYİN

CESARETLENDİRİN

Görevi yerine getirebileceğini düşündüğünüz kişinin, işi üstlenmesi için (iş kendisini biraz zorlayabilecek olsa da) her zaman cesaretlendirilmesi gerekiyor. Yeni beceriler edinme şansı hiçbir zaman geri çevrilmemelidir; işi yapan kişi, görevi başarılı şekilde tamamladığında, her iki taraf da kazanmış olacaktır.

İşi devretmek için gereken becerilere sahip olduğunu düşündüğünüz kişiye, mutlaka belli **yetkiler** de verilmiş olması gerekiyor. Bunun anlamı da bir iş verilirken aynı zamanda gereken karar alma gücü ve özgürlüğü de vermektir. Bunun için de proje sorumluluğunun kendisinde olduğunun herkese açıklanmasıyla, ilk aşamada belli yetkiler verilmesi ve kişinin cesaretlendirilmesi gerekir.

YETKİ DEVRİ SÜRECİ

3: BİLGİLENDİRME VE HEDEF BELİRLEME



Kitabın ilerleyen bölümlerinde iletişim sürecine daha kapsamlı bakacağız. Bununla birlikte, işin özeti, yetki devretmek istediğiniz kişiyi seçtikten sonra, söz konusu görevi kendisine verirken ne hedeflediğinizin detaylarıyla birlikte anlatılmış olmasıdır. Özellikle de **belli amaç ve hedefleri** birlikte gözden geçirmeniz gerekiyor. Bu şekilde karşı tarafın da gerekli soruları sorması, sizin de konuyu açıklığa kavuşturmak için gereken her tür desteği vermeniz mümkün olabilecektir.

Verilen işin amacı ve önceliklerinin açıklığa kavuşturulması, çalışanların yapılmasını istediğiniz işi standartlarınıza uygun şekilde yapmasını sağlayacaktır. Buna ek olarak, gerekiyorsa kişi için uygun daha farklı bir bilgilendirme yaklaşımı sergilenmesi de gerekebilir.

Bilgilendirme yaparken, yetki veren kişinin temel görevi, basit, az ve öz konuşarak, görevin açık ve eksiksiz şekilde anlaşılmasına yardımcı olmaktır.

YETKİ DEVRİ SÜRECİ

3: BİLGİLENDİRME VE HEDEF BELİRLEME

YETKİ DEVRİ VEYA GÖREVDEN ÇEKİLME

Yetki devri ile görevden çekilme veya haklardan feragat etme arasında büyük bir fark vardır; ikincisi, kişisel yükümlülükleriniz açısından tüm sorumluluğu devrettiğiniz anlamına gelir.

Açıkçası, sıkıldığınız veya yapmaya değmeyecek bir işi devrederseniz, işi devralan kişinin mükemmel bir iş ortaya koymak için kendini motive edebilmesi pek mümkün olmayacaktır.

Yetki devrederken, her zaman tüm sorumluluğu almalı ve bu durumu işi üstlenen kişiye açık şekilde anlatmalısınız.

Bir sonraki sayfada yer alan tablo, sizin yürütmeniz gereken temel görevleri diğer görevlerden nasıl ayıracağınızı değerlendirmek için faydalı bir yöntem ortaya koyuyor.



YETKİ DEVRİ SÜRECİ



3: BİLGİLENDİRME VE HEDEF BELİRLEME

YETKİ DEVRİ SOĞANI

Yürütmekte olduğunuz işleri, şemada gösterildiği gibi, bir soğanın katmanları olarak düşünebilirsiniz.

Bir soğanda olduğu üzere, kendinize saklamanız ve kişisel kontrolünüzde olması gereken en önemli kısım çekirdektir. Dışarıda yer alan önemsiz katmanlara doğru gittikçe, sürece başkalarını da dahil edebilir ve artan ölçüde yetki devri yapabilirsiniz.



YETKİ DEVRİ SÜRECİ

4: GEREKEN DESTEĞİN VERİLMESİ



Küçük bir işi (örneğin birkaç telefon görüşmesi) devretmek ile büyük bir görev veya projeyi (örneğin, sizin adınıza üst yönetime bir sunum yapmak üzere hazırlanmak) devretmek arasında büyük bir fark olduğu açıktır. Sonuçta, yardım ve destek ihtiyacı da görevin karmaşıklığına ve yetki verdiğiniz kişinin deneyim ve ihtiyacına göre büyük ölçüde değişecektir. Bununla birlikte, her iki durumda da çalışana destek verilmelidir. Ne ölçüde yardım ihtiyacı olduğunu belirlemesi gereken kişi de yetki verilen kişinin kendisidir.

Deneyimli, bilgili veya kendine güvenli insanlar bazı durumlarda herhangi bir destek talebinde bulunmazken, belli bir grup ise çok fazla desteğe ihtiyaç duyabilir (gerekli bazı eğitimler ve koçluk süreci de dahil olmak üzere). Unutmayın ki yetki veren kişinin görevi, çalışan görevi üstlenirken yanında olmak ve gerekli durumlarda "gözü üzerinizdeyken bilgilendirme yapmaktır".



4: GEREKEN DESTEĞİN VERİLMESİ

ÖNEMLİ DÖNÜM NOKTALARININ BELİRLENMESİ

Yetki verilen hemen her görevde, destek verirken kullanılabilecek yöntemlerden biri, gözden geçirilecek önemli dönüm noktalarının önceden birlikte belirlenmesi ve alınan karar çerçevesinde gelinen aşamanın izlenmesidir.

Küçük veya önemsiz bir görev için yalnızca birkaç önemli dönüm noktası belirlenmesi yeterli gelebilir (örneğin, görevin ortasında ve tamamlanmasına yakın bir aşamada). Bu durumda izleme de plana göre gitmeyen konuların tartışılacağı kısa bir görüşmeden ibaret olacaktır. Bununla birlikte, tamamlanması daha uzun sürecek ve daha karmaşık görevler/projeler için birçok önemli dönüm noktası belirlenmesi gerekecek, izleme süreci de buna bağlı olarak kapsamlı olabilecektir (örneğin, haftalık toplantılar, istatistiksel raporlama ve bilgi notları sunulması).

Bu durumda da inceleme ve izleme sürecinin yürütülmesi açısından en uygun kişi, işin devredildiği kişidir. Bununla birlikte, görevden nihai olarak sorumlu kişi olarak, işleri yoluna koymak için yardım veya desteğiniz gerekmesi durumunda, izleme sürecinde yapıcı müdahaleler yapabilecek bir konumda olmalısınız.

YETKİ DEVRİ SÜRECİ

5: GÖSTERİLEN ÇABAYI GÖRMEZDEN GELMEYİN



Yetki devretme konusuna oldukça isteksiz başlayan yöneticiler bile, artan uygulama ve deneyimle birlikte, yürütülen çalışmayı neredeyse unutma noktasına gelir ve görev tamamlandığında yetki verilen kişi ile birlikte değerlendirme yapmayı gözden kaçırabilir. Bu durum özellikle kısa veya basit görevler ya da güvenilir ve düzenli olarak iyi sonuçlar elde eden bir çalışan söz konusuyken yaşanır.

Bu nedenle, yetki devri sürecinin her aşamasında, gösterilen çaba ve elde edilen sonuçların takdir edilmesi konusuna ayrı bir özen gösterilmelidir. Görev hiç zorlanmadan ve vasat bir şekilde tamamlanmış olsa dahi teşekkür edilmeli, üstesinden gelinmesi gereken zor konular olduğunda ise asla unutulmamalıdır. Bu şekilde görevin her iki tarafın onayı ile tamamlanması ve yaşanan deneyimden elde edilen derslerin (her iki tarafça) paylaşılması sağlanmış olur.

YETKİ DEVRİ SÜRECİ

5: GÖSTERİLEN ÇABAYI GÖRMEZDEN GELMEYİN



Görevi devretmeden önce BENFM faktörünü açıklarken yaptığınız gibi, işin sonunda da aynı derecede motive edici ve cesaretlendirici bir konuşma yapmanız gerekiyor. Bunun nedeni, yetki devrinin yönetici ve çalışan arasında karşılıklı **gönüllülük esasına** dayalı bir anlaşma olmasıdır. Yönetici, yapılması gereken, aynı zamanda kişinin öğrenmesine ve gelişmesine yardımcı olması beklenen işler verir. Çalışan ise, iş için fazladan biraz zaman harcaması gerektiğini bilse de yeni beceriler edinme ve farklı konularda iş deneyimi fırsatı elde eder.

Gönüllülük esasına dayalı bu "sözleşme"nin, gelecekte tekrarlanabilecek olsa da kişinin gösterdiği çaba ve yaptığı katkının önemsendiğinin somut şekilde ortaya konulduğu durumlarda yeniden imzalanması çok daha olasıdır. Bu yaklaşım neticesinde, ilk aşamada çalışanın yöneticinin kendisiyle ilgilendiği ve müteşekkir kaldığını anlaması mümkün olacak; sonrasında ise, gerek işi devralan kişi gerekse de ekipteki diğer üyeler açısından, yetki almanın önemi anlaşılmış olacaktır.

YETKİ DEVRİ SÜRECİ

ÖRNEK OLAY: JENNIFER'IN ZOR GÖREVİ



İlerleyen sayfalarda yer alan örnek olay çalışması, yetki devri gerektiren işleri seçme sürecini gözden geçirme fırsatı veriyor. Siz de uygun bir yetki devri stratejisi geliştirmeye çalışın; Jennifer'ın yerinde olsaydınız, siz ne yapardınız?

Yılbaşı tatiline sadece iki hafta kala Jennifer yapılacaklar listesine baktı ve kafasını salladı. Diğer küçük konular haricinde, yıl sonundan önce bitirilmesi gereken 10 tane öncelikli iş vardı. Bir sorun ya da bir diğer acil durum çıkmasa bile, en iyi ihtimalle yarısını tamamlayabilirdi.

YAPILACAKLAR L?STES?

1. Phil'in de?erlendirme g□r□?mesi.
2. Ofis mobilyası tedarik□isini ziyaret et.
3. 80 sayfalık raporu yazım ve gramer hataları a□ısından kontrol et.
4. Ocak ayı ba?ında ortak e?itim kursunu organize et
5. Ofisin ba?ka bir kata ta?ınmasını planla.
6. Ge□en ayki m□?teri ?ik□yetlerini, aksiyon takibi i□in □nceliklendir.
7. Gelecek yılın yeniden yapılandırılmasını konu?mak □zer ekibi bir araya topla.
8. Gelecek yıl i□in taslak bir b□t□e yap.
9. Yeni distrib□t□rle bir g□n ge□ir.
10. Gelecek ayki tedarik□i konferansı i□in sunum hazırla

YETKİ DEVRİ SÜRECİ

ÖRNEK OLAY: JENNIFER'IN ZOR GÖREVİ

Jennifer altı kişilik bir ekibi yönetiyor ama kendilerinin de ağır bir iş yükü olduğunu biliyor. Ayrıca kendisiyle benzer pozisyonda dört meslektaşı daha var.
Ne yazık ki, biri hasta ve ikisi de tatilden önce işlerini bitiremeyeceklerinden yakınıyordu. Jennifer ayrıca bir hafta sonra bulunduğu katta geçici bir sekreterin çalışacağını biliyor.



YETKİ DEVRİ SÜRECİ

ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI: JENNIFER'IN ZOR GÖREVİ

Jennifer'ın yöneticilik becerileri ortalama olsa da bilgisayarda çoğu kişiden hızlı ve mükemmel bir iletişimci. Bu ironik bir durum, çünkü ekibinin iş yükünün neredeyse yarısı yeni yılda müşterilere sunulacak bir bilgilendirme videosu için belli yazılımlar hazırlamakla geçiyor; ancak kendisi bu işe katkıda bulunamayacak kadar meşgul.

Jennifer yetki devri konusuna her zaman soğuk bakmıştı; arada birkaç hata yapsa da çoğu insandan daha hızlı olduğunu düşünüyor. Ancak bu yıl hedeflerine ulaşmak için yetki devretmekten başka bir çaresi olmayabilir!

Okumaya devam etmeden önce cevaplanması gereken sorular:

1. Jennifer yetki devri yaklaşımını nasıl planlamalı?
2. Kimlerden yararlanabilir ve desteklerini nasıl kazanabilir?
3. Hangi görevler biraz daha bekleyebilir?

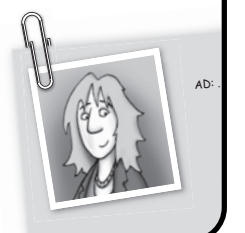


ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI: JENNIFER'IN ZOR GÖREVİ

Jennifer oldukça zorlu bir görevle karşı karşıya olsa da burada anahtar konular yetki devri ve önemli ölçüde işbirliği. İlk görevi, dikkatli bir analiz sonrası, iş yükünün planlanması olmalı. Listesindeki 10 maddeden en az ikisi için yetki devri olmamalı: Phil'in değerlendirmesi ve ekiple gelecek yılın yeniden yapılanma konuşması.

Diğer konuların tamamında yetki devri mümkün olabilir. En uygun yaklaşım, her işin ne kadar zaman alacağının tahmin edilmesi olabilir. Yöneticilik becerisinin ortalama olduğu göz önüne alındığında, devredilecek en uygun işler şunlar olabilir: 80 sayfalık raporun gözden geçirilerek düzeltilmesi (geçici sekreterin yapabileceği iş); ofis taşınmasının planlanması ve müşteri şikâyeti çalışması. Meslektaşlardan biraz yardım alınarak, eğitim kursu tasarımı da devredilebilir:

Oldukça meşgul olmalarına rağmen, ekibi muhtemelen ofis taşınmasının planlaması ve mobilya tedarikçisi ziyaretinden keyif alacaktır. Belki bütçe üzerinde çalışmak ve yeni distribütörü ziyaret etmek için de gönüllü olabilirler. Mevcut bazı görevleri tamamen ortadan kaldırmak için, ofis tedarikçisi katalog gönderirse ziyaret ertelenebilir ve müşteri şikâyeti analizi de Ocak ayına kadar bekleyebilir.





İLETİŞİM VE BİLGİLENDİRME BECERİLERİ



PRATİK YETKİ DEVRİ BECERİLERİ

Bu ve ilerleyen bölümlerde, gereken şekilde yetki devri için ihtiyaç duyacağınız bazı pratik becerileri inceleyeceğiz.

Yetki devri konusunda başarılı olabilmeniz için, iyi bir iş çıkaracağına güvenebileceğiniz kişilerden yardım almanız gerekiyor. Ancak, bunu yapmak söylendiği kadar kolay değildir.



Muhtemelen, yetki devretmek istediğiniz kişilerin de o an farklı işleri olacaktır. Özellikle de performansa dayalı ödeme sisteminin etkin olduğu bir kurumda, insanlar performanslarının değerlendirildiği düzenli işlerin olumsuz etkilenebileceğini düşünebileceği için, kendilerinden daha fazla iş istenmesini her zaman hoş karşılamayacaktır.

Burada yapmanız gereken, karşılığında işlerinde yardımcı olabilecek alternatifleri araştırmak ya da istedikleriniz/ihtiyaç duyduklarınızı gereken şekilde yapabilecek başka (bazen daha az göze çarpan) adaylar bulmaktır.

KADEMELİ BİR PLAN İZLEYİN



Yetki devri sürecinde, tesadüfi bir yaklaşım veya gereksiz bir koşuşturma yerine, her zaman kademeli bir plan izlenmelidir. Burada katı veya standart bir süreç gerekmese de daha önce ana hatlarıyla anlattığınız beş kademeye benzer bir yaklaşım faydalı olacaktır.

Yetki devri sürecinin bu düzen ve kademeler takip edilerek sürdürülmesi, yetki veren kişinin konuyu titizlikle ele alarak, bilgilendirme öncesinde ortaya çıkabilecek sorunları önceden değerlendirebilmesini sağlar. Bu süreç, standart bir uygulama haline getirildiğinde, ele alınmamış konular veya yetersiz hazırlık nedeniyle ortaya çıkabilecek hatalar önlenmiş olacak, ilgili taraflar açısından zaman ve enerji tasarrufu sağlanacaktır.

Beş kademeli listedeki en önemli konular, uygun görevin belirlenmesi ve uygun kişinin seçilmesi için gereken hazırlık aşamalarıdır. Pek çok kişi bu iki konuya yeterli zamanı ayırmayı ihmal eder ve sonrasında ilgili kişiye bilgilendirme aşamasına geçtiğinde sorun yaşar.

UYGUN KİŞİLERİN SEÇİLMESİ



Genel bir kural olarak, yetki verebileceğiniz kişileri bulmaya çalışırken, önceliğiniz aşağıdaki özellikleri taşıyan çalışanlar olmalıdır:

- Dediğini yapan, bir başka deyişle verdiği sözlere ve sorumluluklarına bağlı kalan
- Genel yeterliliğe sahip, nitelikli iş çıkaran ve yaptığı işlerden şikâyetçi olmayan
- Sadece kendi gündemine takılı kalmadan, karşılıklı olarak birbirlerini destekleyen ve yardım eden etkin takım oyuncuları

İlk aşamada göze daha az çarpan kişiler, yardım etme potansiyeli en yüksek kişilerdir: İşlerini şikâyet etmeden sessizce tamamlayan, başkalarının neler yaptığına ilgi duyan, akıllıca sorular soran ve dinleme becerileri gelişmiş çalışanlar.

OLASI TEPKİLER



Bir görevi devredip devredemeyeceğinizi ilk kez tartışırken, "istekli ve yetenekli"den, "*İhtiyacınızı anlıyorum ama yardım edemem*" yaklaşımına kadar, çok farklı tepkiler almanız mümkündür. Bu farklı yanıtlar için, öncesinde ne denli hazırlık yaparsanız, cezbedici bir tablo ortaya koymak ve ihtiyacınız olan desteği almak o ölçüde kolay olacaktır.

Yardım etme konusunda isteksiz kişilerin kararlarını değiştirmesi, aşağıdaki konulardaki performansınıza bağlı olacaktır:

- Öncelikle, ilgi çekici bir iş önerilmesi
- İkna etme ve ihtiyaçlarınız için başkalarından yardım alabilme becerisi
- Dinleme becerisi; genellikle daha az konuşmak anlamına gelir!
- Olayları karşı tarafın bakış açısından görme kapasitesi
- Gerçekçi bir şekilde düşünme ve gerektiğinde alternatifler yaratma becerisi

Bunların her biri, bilgilendirme yaparken, ilk aşamada öngördüğünüz yaklaşım tarzına göre farklı oranlarda kullanılacaktır.

FARKLI BİLGİLENDİRME YAKLAŞIMLARI



Yaygın olarak kullanılan beş bilgilendirme yaklaşımı vardır; aşağıda artıları ve eksileri ile gösteriliyor:

YAKLAŞIM	ARTILARI	EKSİLERİ
FORMEL *"Önümüzdeki iki hafta boyunca sizi bu pozisyonunda görevlendirmeye karar verdim."*	• İnsanların görevi yapmak için tam olarak yetkilendirilmiş olduğunu hissetmesine yardımcı olur • Sorumluğun kimde olduğunu herkesin net bir şekilde anlamasını sağlar	• İşin nasıl yapılması gerektiği konusunda düşünülmesini engeller • Daha kalıcı sorumluluk beklentisini artırabilir
ENFORMEL *"Zamanınız ve fırsatınız olduğunda bunu benim için yapabilir misiniz lütfen?"*	• Yeteneklerini yakından tanıdığınız kişiler açısından hızlı ve kolay bir yöntemdir • Tamamlanma süresi uzun, ancak acil veya önemli olmayan küçük görevler için uygundur • Kişiye gurur verir ve işe bağlılığını artırabilir • Çalışanların hızlı şekilde "nasıl yapılır" konusu üzerinde düşünmesini sağlar	• Yüksek hesap verebilirliği olan, karmaşık veya ayrıntılı görevler için uygun olmayabilir • Verilen görevlerin yapılması unutulabilir veya görev tamamlanmayabilir • Görevi yerine getirmek istemeyebilecek insanlar üzerinde fazladan bir baskı veya olumsuz etki yaratabilir • Çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmasına sebep verebilir
İŞBİRLİKÇİ *"Tüm ekip, bu görevin gerektirdiği beceriler açısından, en uygun kişinin siz olduğuna inanıyor."*		

İLETİŞİM VE BİLGİLENDİRME BECERİLERİ

FARKLI BİLGİLENDİRME YAKLAŞIMLARI



YAKLAŞIM	ARTILARI	EKSİLERİ
SORUN ODAKLI *"Yaratıcılığınıza ihtiyaç duyduğum bir sorunum var- bana yardım edebilir misiniz?"*	• Görevin nasıl yürütüleceği konusunda fikir ve önerilerin etkin şekilde ortaya konulmasını sağlar • Konu hakkında sorular sorulmasını, ilgili kişinin kendini işe daha çok vermesini sağlayabilir	• Bir sorunun veya eksiğin ilk aşamada neden ortaya çıkmış olabileceği üzerine düşünülmesini engeller • Yetki verilen kişinin de buna benzer veya daha büyük sorunları varsa, gereksiz yere yük altında kalmasına neden olabilir
TAM YETKİ DEVRİ *"Bu projenin tamamını yürütebilir ve süreçte neler yapılması gerektiği konusunda yeni fikirler üretebilir misiniz?"*	• Yaratıcılık için alan sağlanır • Yürütülecek faaliyetler ve konunun ele alınış biçimi açısından, kişiye tam özgürlük tanınmış bir ortam yaratabilir	• Önemli dönüm noktaları ve sonuçlar açısından ölçütler belirlenmesinde yetersiz kalabilir • Yeterli çaba gösterilmezse bir noktada işler tamamen durabilir

Bu yaklaşımların her biri farklı durumlar veya farklı kişiler için uygun olacaktır. Her farklı durum için, doğru olanı seçmek size kalıyor.



NE SÖYLENİLDİĞİ DEĞİL, NASIL SÖYLENİLDİĞİ ÖNEMLİ!

Hangi iletişim tarzını benimserseniz benimseyin, birine yetki devrederken, amacınız istediğinizi yapması, onu ikna etmek ve etkilemektir. Farklı bilgilendirme yaklaşımlarını özetlemiş olsak da neticede bu daha çok sizin kişisel iletişim tarzınızla ilgilidir. Başarınız ne söylediğinize ve nasıl söylediğinize bağlıdır.

İnsanlar, rehberlik veya destek verilmeden, ne yapılması gerektiğinin dikte edilmesini, soru sormasına soru sorması veya beklentilerin netleştirilmesine izin verilmeden, bir iş verilmesini hoş karşılamayacaktır.

Örneğin, soru sormasına zaman tanınmadan, "*öğleden sonra haftalık yönetim toplantısına giderek notlar alın*" direktifi verilen bir kişi, görevi isteksizce yürütecek ve gereken katkıyı sağlayamayacaktır. Bunun yerine, birkaç dakikanızı ayırarak, daha içten bir tavır ve "*Öğleden sonra haftalık yönetim toplantısına gidip tartışılan önemli konuları not alabilir misiniz? Sonrasında da konuyu birlikte değerlendirebiliriz*" gibi bir ifade kullanırsanız, olumlu bir yaklaşım ve sonuç elde etme olasılığınız çok daha yükselir.



FAYDALARI ORTAYA KOYMAK

Belirttiğimiz üzere, görevi alan kişinin işe kendini vermesini sağlamak için, kişiye ve duruma uygun bilgilendirme yapılması gerekir. Bu süreçte, ilk aşamada fikrin veya önerinin faydaları ortaya konularak kişi ikna edilecek; sonrasında da zaman geçtikçe kendisine daha çok yetki verilecektir.

Ortalama bir yönetici, iş gününün yaklaşık yüzde 80'ini iletişim kurarak geçiriyor olsa da hepimizin bu konuda iyi olduğunu inanıyorsanız bir kere daha düşünün. İletişim konusuna daha fazla zaman ayırırsanız, her konuda daha başarılı olabileceğinizi unutmayın. Bunun için gereken de etkin dinlemenin yanı sıra, süreçte açık, sıcak ve içten olmaktır.





AÇIK, ÖZ ve EKSİKSİZ

Yetki devrinde etkinlik sağlamak için olabildiğince açık olmanız gerekiyor; belirsiz ve eksik açıklamalardan kaçının. Bunun için gereken de az ve öz konuşmaktır. Zamanınızı gerekçeler veya mazeretler bulmakla harcamayın. Dürüst ve açık bir şekilde, sakin ve sıcak bir ses tonu ile, ihtiyacınızın ne olduğunu söyleyin.

Ayrıca, özellikle karmaşık konular söz konusu olduğunda, görevin tamamını açıklama konusunda kendinizden emin ve kararlı olmanız gerekir. Talebinizi en iyi şekilde iletebilmek için; anlattıklarınızın dikkatle dinlenilmesini, süreçte de gerektiğinde her tür bilgiyi vermeye hazır olduğunuzu ortaya koyan bir ses tonunuz olmalıdır.

Karşı tarafı azarlar gibi konuşmaktan veya iş konusunda şikâyet etmekten, özür dilemekten, devir nedeniniz için bahaneler bulmaktan her zaman kaçının. Bu tür davranışlar, istediğiniz şeyin kabul edilip edilmeyeceğinden emin olmadığınızı gösterir ve neticesinde insanlar sizi ciddiye almayabilir.

İLETİŞİM VE BİLGİLENDİRME BECERİLERİ

NET BİR AÇIKLAMA YAPMAK



Açık ve net açıklamalar yapmanıza yardımcı olabilecek bazı temel ipuçları aşağıda yer alıyor:

- Sadece *ne* yapılmasını istediğinizi değil, aynı zamanda *nasıl, ne zaman, nerede, kiminle ve neden* yapıldığının açıklanması da önem taşıyor. Belki de en önemlisi *neden*. İnsanlara her zaman bir sebep gösterin. Verdiğiniz görevin büyük resim içindeki yerini açıklayın
- Kişinin olaylara karşı sizinle aynı bakış açınıza sahip olduğunu varsaymayın. Siz çok daha deneyimlisiniz ve şu anki bilgi seviyenize çok fazla şey öğrenmiş olarak geldiniz
- Herkesin farklı şekilde öğrendiğini ve olaylara farklı yaklaşabildiğini unutmayın. Tek doğru yaklaşımın sizinki olduğunu varsaymayın. Yaptığınız açıklamaların anlaşılmadığını düşünüyorsanız, başka yol deneyin
- Konunun anlaşılıp anlaşılamadığını kontrol edin. Kişinin size (kendi sözleriyle) görevin ne olduğunu açıklamasını isteyin. Anlaşılmayan bir konu varsa o an açıklığa kavuşturun
- İlerleme raporları hazırlanması için geribildirim ve kontrol mekanizmaları oluşturun. İşin içine fazla girmeyin, her detaya karışmayın ve oturduğunuz arka koltuktan sürücüye akıl vermeyin; uygun yolun neresi olduğunu gösterin ve kenara çekilin

FARKLI YETKİ DEVRİ YAKLAŞIMLARI



Bu bölümün başlarında, bilgilendirme aşamasındaki farklı yaklaşımlardan bahsetmiştik. Yetki devri için de her konuya farklı şekilde yaklaşabilmeniz gerekir. Bununla birlikte çoğu kişi her seferinde aynı yaklaşımı kullanır ki bu da her zaman duruma uygun olmayabilir.

Bu tür yaklaşım farklılıkları da belli bir spektrum içinde yer alır. Bir uçta, görev veya proje görünüşte devredilmiş olsa da pratikte devredilmemiştir. Bir başka deyişle, yetki veren kişinin işe katılımı oldukça fazladır. Görevin devredildiği kişiye de işi uygun gördüğü şekilde yapması için çok az özgürlük tanınmıştır. Buna **kontrolcü** yaklaşım denir.

Diğer uçta ise, birlikte yapılan detaylı bir plan, ilgi ve katılım ile görev devredilir. Buna da **işbirlikçi** yaklaşım denir. Bu iki uç nokta arasında, **kararsız** yaklaşım ve **katılımcı** yaklaşım yer alır.



YETKİ DEVRİ YAKLAŞIMLARI

ANKET

En çok hangi yetki devri yaklaşımına yakın olduğunuzun değerlendirilmesi için, aşağıda kısa bir anket (daha kapsamlı çevrimiçi bir değerlendirmeden uyarlanmıştır) yer alıyor. Burada yapmanız gereken, 12 ifadeden oluşan bu listeyi gözden geçirerek, yetki devretme açısından sizi en çok yansıttığını düşündüğünüz dört başlığı belirlemek.

1. Kişinin güçlü yönlerini öğrenmeyi, kendisini zorlayabilecek önemli görevleri devretmeyi severim.
2. Gelecekteki iş yükü yönetimi hakkında değerlendirmelerimi; göreli becerileri ve ilgi alanları konusunda, çalışanlarla yaptığım görüşmeleri esas alarak yaparım.
3. Yetki devrinden hoşlansam da insanların işi gereken şekilde yapabilecek beceri ve zamana sahip olup olmadığı konusunda endişelenirim.
4. Devrettiğim bir görevde hedeflere tam olarak ulaşılamaması veya görevin zamanında tamamlanamayacağı muhtemelse, yardım etmek için devreye girerim.
5. Devredilen görevi uygun gördükleri şekilde yapmaları için, çalışanlara alan tanırım; ancak ihtiyaç olması durumunda tavsiye verebilmek için yakınlarında olurum.



YETKİ DEVRİ YAKLAŞIMLARI

ANKET

6. İnsanlara sık sık, devredilen görevlerde yer almak isteyip istemediklerini sorarım.
7. Bazı durumlarda yeterli özgüveni olmayan bir kişi gördüğümde, devredilen göreve ben de dahil olurum.
8. Ara sıra, küçük ve nispeten önemsiz görevleri devrederim.
9. Çalışanların neler başarabileceklerini keşfetmesi için onlarla birlikte zaman geçiririm.
10. Bir görev veya projeyi devrettiğimde, işi yapan kişiyi sık sık kontrol ederim.
11. Açıkça tanımlanmış, kişinin üstesinden gelebileceği, yeteneği dahilinde olan görevleri devretme eğilimindeyim.
12. Bir görev veya projeyi kendim yapamadığımda, son çare olarak başkalarına yetki devrediyorum.



YETKİ DEVRİ YAKLAŞIMLARI

ANKET: SONUÇLAR

Peki sonuçlar nasıl çıktı?

Değerlendirmede, 1, 5 ve 9'uncu sorular **işbirlikçi** yetki devri yaklaşımıyla ilgilidir. Bu yanıtları diğerlerine göre daha çok verdiyseniz, tercih ettiğiniz yaklaşım budur.

2, 6 ve 10'uncu sorular **katılımcı** yetki devri yaklaşımıyla ilgilidir. Bu yanıtları diğerlerine göre daha çok verdiyseniz, tercih ettiğiniz yaklaşım budur.

3, 7 ve 11'inci sorular **kararsız** yetki devri yaklaşımıyla ilgilidir. Bu yanıtları diğerlerine göre daha çok verdiyseniz, tercih ettiğiniz yaklaşım budur.

4, 8 ve 12'nci sorular **kontrolcü** yetki devri yaklaşımıyla ilgilidir. Bu yanıtları diğerlerine göre daha çok verdiyseniz, tercih ettiğiniz yaklaşım budur.

Bir sonraki sayfa, farklı yaklaşımlar hakkında size daha fazla bilgi verecektir.



KONTROLCÜ YAKLAŞIM

Yetki devrinde farklı yaklaşımlardan birinin daha çok tercih edilmiş olması ne anlama geliyor? Dört farklı yetki devri yaklaşımının her birinin temel özellikleri aşağıda kısaca açıklanıyor:

Kontrolcü yetki devri yaklaşımına sahip kişilerin, zaman zaman başkalarına da belli görev veya projeler vermesi olasıdır. Bununla birlikte, bunu yaptıklarında, yapılması gereken işin kalitesini ve tamamlanması için gereken süreyi daha çok kontrol edebilmek için, işi genelde yoğun şekilde denetlerler.



Bu yaklaşımın dezavantajı, iş denetlerken aşırıya kaçılabilmesidir. İşi devralan kişi kendini sürekli kontrol altında hissederek, görev veya projeyi tek başına yapabileceği konusunda kendisine güven duyulmadığını düşünebilir.



KARARSIZ YAKLAŞIM

Kararsız yaklaşıma sahip kişiler işleri daha sık devretmeye istekli olsa da karşı tarafın deneyimi, yeteneği veya yaptığı işin kalitesi hakkında belli tereddütleri olacaktır. Sonuçta da görevin devredilmesi uzun zaman alır veya görevin yalnızca bir kısmı devredilir.

Bu yaklaşımın dezavantajı, tereddütte kaldıklarının genelde herkes tarafından görünebilmesidir. Bu ise yetki alan kişinin özgüvenini olumsuz etkiler ve görevi almanın bir faydası olup olmayacağını sorgulamasına neden olabilir.





KATILIMCI YAKLAŞIM

Katılımcı yetki devri yaklaşımına sahip kişiler, çalışanların ekipler halinde çalışması ve öncesinde hiç yapmamış ya da çok az yapmış olduğu farklı görevleri yapmasını sağlamak üzere, genellikle sık yetki verir. Bu tarzdaki kişiler, işin devredildiği kişiyle yakından ilgilenmekten hoşlanır.

Bu yaklaşımın dezavantajı, devredilen her görevin ekip çalışmasına uygun olmaması, ayrıca proje üzerinde çalışması istenen kişinin ekip halinde çalışmaktan hoşlanmıyor olabileceğidir.



İŞBİRLİKÇİ YAKLAŞIM



İşbirlikçi yetki yaklaşımı sergileyen kişilerin, görevi alacak çalışanlar hakkında dikkatli bir değerlendirme yapması ve sonrasında her birine en çok fayda sağlayacak görevleri belirlemesi muhtemeldir. Bu yaklaşımda, görevi yerine getirirken kişinin kendine ne kadar güvendiğini anlamak için, erken aşamalarda yakın işbirliği yapılır. Sonrasında ise mümkün olduğu kadar az işbirliği yapılarak, iş çalışana devredilir.

Bu yaklaşımın dezavantajı, bazı çalışanların devredilen görevlere sadece kendilerinin seçildiğini düşünerek, iyi ya da kötü hissedebilmesidir.



YAKLAŞIMINIZ ÜZERİNDE DÜŞÜNMEK



Tercih ettiğiniz yaklaşım hakkında biraz daha çok bilgi edinmenin faydası, gelecekte yetki devri becerilerinizi geliştirmeniz veya daha da artırmanıza yardımcı olmasıdır. Özellikle kontrolcü, kararsız veya katılımcı yaklaşımlar neticesinde, en azından bir dereceye kadar, olması gerekenden daha düşük sonuçlar elde edilmesi muhtemeldir.

Etkin şekilde yetki devri yapılması için, spektrum boyunca ilerlemeye çalışılmalı ve mümkün olan her yerde daha işbirlikçi bir çalışma şekli hedeflenmelidir. Bunu yapabilmek ve doğru görevlere en uygun çalışanların seçilmesi açısından, yetki devri öncesi hazırlığınızı nasıl daha etkin hale getirebileceğiniz üzerine de düşünmelisiniz. Ayrıca işi devralan kişilere karşı destekleyici olmalı ve işbirliği içinde çalışmalısınız.



HEDEFLER, ÇIKTILAR VE İZLEME SİSTEMLERİ



İLERLEMEYİ ÖLÇÜN

Yetki devri, sorumluluğu başkalarına **sorunsuz şekilde** devretme sürecidir. Bu süreçte çalışma takvimi de farklı unsurlara göre değişecektir: görev, kişi ve önem. Bu itibarla, yetki devrinde ilerlemeyi nasıl ölçeceğiniz üzerine kapsamlı şekilde düşünmeniz çok önem taşır.

Amaçları ve hedefleri karşılıklı görüşmek için gereken zamanı mutlaka ayırın. Devredilen bir görevin başarılı olup olmayacağı, bu görüşmede alınan kararlara göre belirlenecektir.

Kontrol ve izleme sistemi; yetki verenin yardım ve destek sağlamak için işe ne ölçüde dahil olacağı, ilerleme hakkında ne sıklıkta geribildirimde bulunulması gerektiği ve işte geri kalınırsa ilave ne tür yardım veya desteğin gerekli olabileceği üzerine basit bir anlaşma şeklinde olabilir.



AMACA UYGUN HEDEFLER



Devredilen bir görevin başarıyla tamamlanması, bilgi, beceri ve yaklaşımın uygun bileşimini gerektirir. Bir kişinin belli bir görevi üstlenebilme yeteneğini değerlendirirken, neler bildiğini sorarak **bilgisini**, yaptığı faaliyetleri gözlemleyerek **becerilerini** test edebilirsiniz.

Kişinin şu an bulunduğu yer ile olmasını istediğiniz yer arasında bir boşluk olabilir. Bu durumu dikkate alarak, her zaman kişinin yeteneğiyle orantılı amaç, hedef ve bitiş tarihleri (ve önemli dönüm noktaları) belirlemeye çalışmalısınız. Kişinin tam olarak ne yapılması gerektiğini anlamasını sağlamak da önem taşır.

Unutmayın ki yetki devri insanların belli standartlarda bir hedefe ulaşmasına yardımcı olmaktır. Bazı durumlarda, yetki alan kişinin sizden yardım ve destek almadan yapamayacağı işler de olacaktır.

YETKİ DEVRİ VE AKILLI HEDEFLER



SMART (Specific, Measurable, Agreed, Realistic and Time-bound) (Spesifik, Ölçülebilir, Öncesinde Uzlaşılmış, Gerçekçi ve Zamana Bağlı) hedefler belirlemek, yetki verdiğiniz kişiye her zaman yardımcı olacaktır. Bununla birlikte, işin sırrı, ulaşılması imkân dahilinde olmakla birlikte, nihai hedefin kişiyi biraz olsun zorlaması, ilginç ve farklı bir görev belirlenmiş olmasıdır.



Hedefleri belirlediniz, ancak işiniz daha yeni başlıyor. Çoğu zaman, bir görevi yerine getirirken, gereken destek ve yardımın çoğuna erken aşamalarda ihtiyaç duyulur. Bu nedenle, bilgi vererek, kaynak ve zaman ayırarak, gerektiğinde işe dahil olmanız (görevi devrettikten sonra işi kendi haline bırakmamanız) ve yetki verdiğiniz kişiye yardımcı olmanız gerekir.



YETKİ DEVRİ VE DAHA "AKILLI" HEDEFLER

Yetki devri konusunda basit bir kural, SMART'ın ötesine geçerek SMARTER'a gitmektir ki bu da uygun yetki devri için basit bir kontrol listesidir. SMART kategorilerine şunları ekliyoruz:

- Enjoyable (Keyifli)
- Recorded (Kayıt altına alma)

SMARTER kısaltmasında E harfini Exciting (heyecanlı) olarak yorumlayanlar da var. Ancak, belli bir görev verilmiş (bu kendi içinde heyecan verici bir görev olabilir) bir çalışan, bu görevi başardığı ve bu nedenle takdir edildiğinde son derece motive olabilse de yetki verilen işlerin tümünün gerçekte "heyecan verici" olmasını sağlamak her zaman mümkün değildir. Bu itibarla, zamanınızı ve enerjinizi görevin nasıl başarılabileceği konusunda genel bir değerlendirme yapmak için harcamalı, sonrasında kişinin bu deneyimden keyif alması için, kalan kısmı kendisine bırakmalısınız (gerektiğinde sizden her zaman yardım alarak).

R, kayıt altına alma, izleme süreciyle ilgilidir. Neyin, kime, ne zaman devredildiğinin kayıt altına alınması, hangi konular üzerinde anlaşmaya varıldığının her iki tarafça da açık şekilde anlaşılmasına yardımcı olur.



ÖNEMLİ GÖREVLER İÇİN ÖNEMLİ DÖNÜM NOKTALARI

Amaçlar ve hedeflere ilave olarak, iş takvimi ve süreçteki kilit aşamalar hakkında da anlaşmış olmanız gerekir. Dönüm noktaları veya önemli göstergeler, gerek gösterilen gelişimin ölçülmesi, gerekse de kişilere belli hedefler verilmesi açısından önem taşır.

Görev veya proje için uygun zaman çizelgesi ve dönüm noktaları belirlenirken, konu hakkında etraflıca düşünülmeli ve tek taraflı dikte edilmemelidir. En iyi yaklaşım, konuyu birlikte değerlendirerek neyin uygun olduğuna karar verilmesi, görüşme sona ermeden de konu üzerinde net bir uzlaşı sağlanmasıdır. Burada da yine doğru dengeyi sizin kurmanız gerekir. Her konuda size danışılırsa, yetki alan kişi süreçte söz sahibi olamaz; tam tersi durumda ise işler kontrolden çıkabilir.

HEDEFLER, ÇIKTILAR VE İZLEME SİSTEMLERİ

RİSKİN MİNİMİZE EDİLMESİ



Yetki devri kaçınılmaz olarak ek riskler içerir. Bir diğer deyişle, çalışan genellikle sizin kadar deneyimli olmadığı için, istenmeyen bazı sonuçların ortaya çıkma riski de artmıştır.

Bu riskleri, görmezden gelmek veya hiçbir şey yapmadan kabul etmek yerine, belirlemeye çalışın. Yaptığınız değerlendirme çerçevesinde, olası sonuçların daha etkili şekilde yönetilmesini sağlayacak bir izleme süreci başlatın. Bu sürecin ayrıntılı veya karmaşık olması gerekmese de her iki tarafın da çok fazla riske maruz kalmadığını görmesine yardımcı olmalıdır (özellikle önemli bir görev veya proje söz konusuyken).





RİSKİN MİNİMİZE EDİLMESİ

ÖRNEK

Kurum dışından gelen bir iş başvurusu için iş görüşmesi yapma görevi verdiğinizde; yetki verdiğiniz kişinin, önemli bilgileri elde edememesi, olumlu bir başvuruyu reddedebilmesi, hatta bazı soruları neticesinde ayrımcılık yapılmış olması riskiyle karşı karşıyasınızdır.

Bu noktada, riskleri belirledikten sonra, sürecin bir parçası olarak bunları birlikte yönetmeye başlayabilirsiniz.

Bu durumda muhtemelen almak istediğiniz bilgileri önceden tartışır, kaçınılması gereken ayrımcı sorular hakkında bilgi verir ve bir başvuru reddedilmeden önce sizinle konuşulmasını istersiniz.

GEREKLİ RİSK KONTROLLERİ



Potansiyel riskleri yönetmek için en iyi yöntem, uygun kontrol mekanizmaları kullanmaktır. Doğal olarak en iyisi riski tamamen ortadan kaldırmak olsa da bazı risklerin yetki devretme sürecinin kaçınılmaz bir parçası olduğunu ortaya koymuştuk. Bir sonraki en iyi şey de riskleri azaltmak veya etkilerini hafifletecek kontrol mekanizmaları oluşturmaktır.

Riski azaltacak kontrol mekanizmaları arasında şunlar yer alabilir:

- Biraz sıkı bir kontrol ve yüksek riskli görevlerde daha fazla destek sağlamak
- Tamamen yeni bir konuda çalışmakta olan kişiden, tereddütte kaldığı veya açıkta kalan konuları size yönlendirmesini istemek
- Yüksek riskli görevlerde bir meslektaşıyla birlikte çalışmasını sağlamak
- Yapılabilecek bir hata veya gözden kaçırılan bir konunun etkisini azaltmak için, harcamalara mali sınır koymak

Sonuç itibarıyla, bu konunun esası, üstlenilecek görevi karşılıklı olarak tartışarak, gereken risk yönetimi yaklaşımını birlikte kararlaştırmaktır.

SÜRECE DAHİL OLUN



Özellikle daha uzun vadeli veya daha karmaşık görevler açısından, işlerin nasıl gittiğinin, öngörülen amaç veya sonuçlara ulaşıp ulaşılamadığının anlaşılması önem taşır. Yanlış giden bir şey varsa, işlerin neden planlandığı gibi gitmediğini birlikte gözden geçirerek sorunları gidermeli, başarısızlığın sorumluluğunu da siz üstlenmelisiniz (Başarı elde edilmişse işi yapan kişiyi ön plana çıkarın).

İşi yapan kişinin, sorunlarla başa çıkamadığını gösteren birçok uyarı işareti vardır. Şu konulara dikkat edin:

- Zamanında bitirilemeyen görevler, ara hedefler veya önemli dönüm noktaları (siz de aynı derecede suçlu olabilirsiniz)
- Bitmeyen bahaneler: "*O kadar meşguldüm ki ...*"
- Kendileriyle görüşme zorluğu (kendilerini aramaya gittiğinizde asla bulamıyorsunuz)
- Yapılan işin düşük kalitede olduğunu görüyorsunuz
- Düzeltmeniz gereken çok fazla hata ortaya çıkıyor
- Sorunlar yaşandığı konusunda başkalarından bilgi geliyor

Bunlardan birini yaşıyorsanız (ve fazlası da olacaktır) durumla ilgilenin ve en önemlisi de mümkün olan en kısa sürede harekete geçin.

SORUNLARA NASIL YAKLAŞILMALI?



Aşağıdaki tabloda, önceki sayfada yer aldığı üzere, belli sorunların giderilmesine yönelik çeşitli yöntemler açıklanıyor.

Zamanında tamamlanmayan işler	Bir araya gelin ve tartışın. Yeni bir tarih üzerinde uzlaşmayı deneyin ve etkin bir izleme sistemi oluşturun.
Sürekli bahane üretilmesi	Bahanelerin arkasındaki gerçekleri ve nedenleri öğrenin. Daha da önemlisi, görev üzerindeki etkisinin ne olduğunu anlayın. Unutmayın ki kararlaştırılan zaman çizelgelerine uyulmaması daha sonra büyük sorunlara neden olabilir.
Ulaşılamıyor olmak	Gerekiyorsa kendileri ile her günün başı veya sonunda görüşüleceği konusunda anlaşma sağlayın (bu durumda ortadan kaybolup gidemezler!)
Düşük iş kalitesi	Standartları ve beklentileri tekrar hatırlatın ve bunların neden önemli olduğunu açıklayın.
Çok fazla hata	Hataları mümkün olduğunca erken bir aşamada ortaya koyun ve bunların sonucunda doğabilecek olumsuz sonuçları açıklayın. Ancak işin sırrı, öncelikle hatanın neden yapılmış olduğunu bulmaktır. Görevin anlaşılıp anlaşılmadığını test etmek için, yapmasını istediğiniz şeyi (kendi cümleleriyle) tekrarlamasını isteyin. Sonra birlikte neden sorunların ortaya çıktığını araştırın.
Sorun yaşadıkları bildiriliyor	Sadece kulaktan dolma bilgilere güvenmeyin. Gerçekleri kendiniz öğrenin ve kontrol edin.

Tüm bunlardan çıkan mesaj, bir an önce harekete geçilmesi gerektiğidir.

DAHA FORMEL İZLEME SİSTEMLERİ



Proje uzun ve/veya karmaşıksa, aşağıdaki daha formel izleme sistemlerinden bir veya birkaçını kullanmak gerekebilir (elbette artıları ve eksileri de göz önünde bulundurarak):

İZLEME SİSTEMİ	ARTILAR	EKSİLER
Tüm yazılı ve e-posta yazışmalarına katılım	Sizi bilgilendirir ve iletişim sürecine dahil eder	Bir miktar güven eksikliğine işaret eder
Düzenli şekilde yazılı ilerleme raporu almak	İşlerin düzenli şekilde yapılmasını sağlar	Olup biten her şey yazılı bilgilerde ortaya çıkmayabilir
Günlük/sık bilgilendirme görüşmeleri	Anında geribildirim	İşe çok fazla dahil olmanız gerekebilir veya kişinin inisiyatif kullanmasını engelleyebilir
İlgili tüm taraflarla düzenli gözden geçirme toplantıları	Ekip çalışmasının önemini ortaya koyar, vurgular	Kişisel sorumluluk duygusunu azaltır
Açık kapı politikası	Destek ve güçlendirme açısından önem taşır	İnsanlar her zaman inisiyatif kullanamayabilir

SORUMLULUK VE HESAP VEREBİLİRLİK



Farklı karar alma sorumluluğu seviyelerine ilişkin aşağıdaki tablo, kademeli bir yetki devri hiyerarşisini ortaya koyuyor. Kademe 1, devredilen en düşük seviyedir (esasen yok), kademe 8 ise en yüksek.

1. **"Talimatları bekleyin" veya "Ne diyorsam aynen yapın" veya "Bu talimatları izleyin"**. Bu talimattır. Burada gerçek bir yetki serbestisi yoktur.
2. **"Siz konuyu araştırıp durumu bana bildirin; kararı ben vereceğim."** Araştırma ve analiz gerektirse de öneri yoktur. Yetki devreden, kararı vermeden önce seçenekleri değerlendirme sorumluluğunu kendinde bulundurur.
3. **"Bu konuyu inceleyerek, durumu bana anlatın. Birlikte karar vereceğiz."** Analiz ve karar süreçlerinin ortak yürütülmesine imkân sağlar. Koçluk ve gelişim açısından yardımcı olabilir.
4. **"Konuyu bana anlatın. Gereken değerlendirmeyi yapıp işe başlayabilmeniz için benden ne gibi bir desteğe ihtiyacınız olduğunu söyleyin. Sonra birlikte karar verelim."** Analiz ve karar verme konusunda daha fazla serbesti sağlar. Bu seviye de koçluk ve gelişim konusunda, yetki verilen kişinin ihtiyaçlarının belirlenmesi ve geliştirilmesine imkân verir.

SORUMLULUK VE HESAP VEREBİLİRLİK



5. **"Durumun analizini yapıp (nedenleri, seçenekleri, artıları ve eksileri) önerinizi söyleyin. Kabul edip etmeyeceğimi bildireceğim."** Analiz ve öneri yapılması istenmekle birlikte, verilmesi öngörülen karar, yetki veren kişi tarafından değerlendirilecektir.
6. **"Değerlendirin ve kararınızı bildirin; devam etmeden önce talimatlarımı bekleyin."** Yetki alan kişi, konu ve seçeneklerin değerlendirilmesi açısından güvenilir, muhtemelen karar alma ve uygulama konusunda da yetkindir. Görevin önemi, gerektirdiği beceri düzeyi veya dışsal faktörler nedeniyle, başlangıç zamanını yetki veren kişi belirler.
7. **"Değerlendirip kararınızı bana bildirdikten sonra harekete geçin."** Sorumluluktaki bu küçük artış, taraflara zaman kazandırır. Varsayılan değer artık negatif değil pozitiftir. Yetki devrinde serbestiyi oldukça artıran bir değişikliktir.
8. **"Kararı siz alın ve harekete geçin-neler yaptığınızı (ve sonucu) bana bildirin."** Bu seviye, ölçeğin diğer her yukarı hareketinde olduğu üzere, daha çok zaman kazandırır. Arada belli bir fiziki mesafe varken veya belli bir serbesti gerektiren işlerde, yetki veren kişinin, sonuçta görevin etkin bir şekilde yapılıp yapılmadığını değerlendirebilmesini sağlar.



DESTEK VE KOÇLUK

YETKİ DEVRİ YOLUYLA KOÇLUK



Yetki devretmek, kişilere koçluk sağlamak için ideal bir fırsattır. Bu süreçte yapılması gerekenler şunlardır:

- Her çalışanın neler yapabileceğinin belirlenmesi (belli aralıklarla sürdürülmesi gerekebilir)
- Belli performans hedefleri üzerinde anlaşmaya varılması (kişisel ve de ekip olarak)
- Çalışanın iş yaparken izlenmesi (güçlü yönlerin ve geliştirilmesi gereken alanların tespit edilmesi için)
- Geribildirim ve sonraki adımların planlanması (yetki devrinin bir defaya mahsus olmadığının anlaşılması)

Koçluk yaparken, bir konu veya soruna yönelik en uygun yaklaşımın ne olduğunun birlikte bulunmasına çalışılır. Bu süreçte, deneyiminizi paylaşarak karşı tarafın performansını artırmasını sağlarsınız. Yetenekli bir koç olmak için, ilişki kurma (aynı frekansta olmak), gözlem yapma (ve olup biteni yorumlama), soru sorma, dinleme, geribildirim yapma, insanların öğrenmesine yardımcı olma ve güven kazanma konularında iyi olmanız gerekir.

DESTEK VE KOÇLUK

TEŞVİK ETME



Önemli bir görev veya projeyi devrederken ve koçluk yapmaya çalışırken, ihtiyacınız olan belki de en büyük beceri, kişiyi mevcut performans seviyesinin üzerine taşımak için teşvik edebilme yeteneğidir.

İnsanları etkin şekilde teşvik veya motive edebilmek için, aşağıdakilerin bilinmesi fayda sağlayabilir:

- Görevin nasıl yapılabileceği hakkında bildiklerinizi paylaşın
- Kaliteli zaman ayırın (bunu yapılmaması sonucu oldukça olumsuz etkileyecektir)
- Yeteneğine inandığınızı ortaya koyun
- Gelişim veya başarının kendisine ait olduğunu, ancak yanlış giden her şeyin sorumluluğunun sizde olduğunu kabullenin

İnsanlarla birlikte çalışmaktan keyif alıyorsanız, bu konuda daha da başarılı olursunuz.



İTME VE ÇEKME KOÇLUK STRATEJİLERİ



Yetki devrinde koçluk stratejisi seçiminde iki temel yaklaşım vardır. **İtme** stratejisi, tam olarak neyi devredeceğinizi bildiğiniz veya sorunun çözümü konusunda net olduğunuz durumlarda etkilidir. Aşağıda açıklandığı üzere, oldukça doğrudan bir koçluk yaklaşımıdır:

- Durumu ortaya koyun, sorunu veya fırsatı belirleyin ve çözüm önerinizi yapın
- Yetki devretmek istediğiniz kişinin yaklaşımını öğrenin
- Konuşulanları özetleyin ve birbirinizi anladığınızdan emin olun
- Sözünüze bağlılık mı yoksa birlikte uyumlu çalışma mı istediğinize bağlı olarak, ikna ederek veya otoritenizi kullanarak itirazları giderin
- Yapılması gerekenler üzerine anlaşma sağlayın; ne zamana kadar neler yapılacak?

Bu oldukça güçlü bir yaklaşımdır ve en hassas konu da karşı tarafı bunaltmadan, kendisi işe karşı olumsuz bir tepki göstermeden süreci yönetebilmektir. Yalnızca zamanın çok önemli olduğu durumlarda kullanın. Önerilerinizde açık ve kararlı, aynı zamanda da ulaşılabilir olun ki karşı taraf tartışmaktan ve endişelerini dile getirmekten çekinmesin.

İTME VE ÇEKME KOÇLUK STRATEJİLERİ



Çekme stratejisi benimsediğinizde genellikle farklı bir tepki alırsınız. Burada amaç, tek bir kişinin otoritesine güvenilmesi yerine, ne yapılacağı konusunda ortak bir uzlaşı sağlanmasıdır. Diğer tarafın işe bağlılığının gerekli olduğu durumlarda yetki devri için idealdir ve en iyi şu şekilde gerçekleştirilebilir:

- Sorun veya durumla ilgili görüşünüzü belirtmek
- Karşı tarafın durumu nasıl gördüğünü anlamak
- Hangi seçeneklerin öne çıktığını tartışmak
- En iyi çözümü aramak ve özellikle işe bağlılık önemliyse, karşı tarafın fikirlerinden mümkün olduğunca çok yararlanmak
- Ne yapılması gerektiği konusunda anlaşmaya ulaşmak

Hem itme hem de çekme koçluğu doğru koşullarda olumlu sonuç verse de çekme koçluğu yaklaşımının karşı taraf açısından genellikle daha motive edici olduğunu göreceksiniz.

DESTEK VE KOÇLUK

ÇEKME KOÇLUĞU STRATEJİSİ



Çekme stratejisi, **itmeden** oldukça farklı bir dizi beceri gerektirir. Burada, karşı tarafa birlikte çalışmaya başladığınızı, ancak, ileriye giden yolda kendini ortaya koyması için belli bir alan sağlayacağınızı da söylemeniz gerekir. Bu çerçevede, belli kararlar alması için karşı tarafı teşvik etmelisiniz.

Bu gibi durumlarda yapabileceğiniz en etkili şey, hayal gücüne hitap etmektir. Gelecekte işlerin nasıl olabileceğini hayal etmesini sağlayın. Gelecek için bir vizyon oluşturmaya başladığında, göreve bağlı kalması çok daha muhtemeldir.

Çekme koçluğu yaklaşımı, kişinin sorunlara çözüm bulma ve karar verme yeteneğini geliştirmesine önemli ölçüde yardımcı olur. Bu nedenle, birden fazla kabul edilebilir çözüm veya sonucun olabileceği büyük ölçekli projeleri devrederken idealdir.

DESTEK VE KOÇLUK

GÖSTERİLEN ÇABANIN TAKDİR EDİLMESİ

Bir iş devrettiğinizde, yetki alan kişilerin bir aşamada belli bir başarı (veya gelişim) görebilmesi önem taşır. Bu tek başına motive edici bir unsur olabilir ve özellikle büyük veya karmaşık projelerde kendisini cesaretlendirebilir.

Yardım, destek ve takdir etmek için her zaman hazır olmayı unutmayın. Başkalarının başarısı, kendi becerilerinizin bir yansımasıdır. Yaptığı işte başarısız olursa, kendisini suçlamak yerine, önce kendinize bakmalısınız. Bu nedenle, insanlarla şeffaf bir ilişki sürdürmeniz çok önem taşır. Devrettiğiniz görev veya projeyi arada takip edin ve kişinin güvenini artırmak için zaman zaman cesaretlendirici konuşmalar yapın.



Bu yalnızca hızlı bir *tebrikler* veya tek satırlık bir e-posta da olsa, kişinin aynı hızla devam etmesi ve devredilen görevi gereken şekilde tamamlaması açısından son derece olumlu bir etki yaratabilir.

DESTEK VE KOÇLUK

YAPILAN İŞİ TAKDİR ETME YÖNTEMLERİ



Gerek verilen görev yürütülürken, gerekse de işin sonunda, yapılan işi takdir etmek ve zaman zaman ödüllendirmek için birçok yol bulunuyor.
Bu konuda faydalı olabilecek birkaç fikir aşağıda yer alıyor:

- Disiplinli çalışmayı, işe kendini adamayı ve gösterilmiş çabayı içtenlikle takdir edin. Özellikle yeni bir görevde veya büyük bir projenin ilk aşamalarında, yeteneklerine güvenmeyen çalışanların teşvik edilmesi açısından çok önemlidir
- İşlerin nasıl gittiğini görmek için, ara sıra devrettiğiniz görevle (sürece karışmadan) ilgilenin ve kaydedilen gelişme konusunda cesaret verici bir konuşma yapın (kaydedilen gelişme önemsiz de olsa)
- Gördüğünüz her yerde, inisiyatif alınmış olmasını, yaratıcılığı veya inovasyonu takdir edin
- Daha uzun süreli görevlerde, belli bir aşamada buldukları bir çözümü takdir etmek üzere teşekkür notu yazın
- Diğer ekip üyelerine de ortaya çıkan başarılar veya övgüye değer çabalar hakkında bilgi verin
- Devredilen bir görev tamamlandığında, çalışanlara kişisel olarak teşekkür edin



DENEYİMDEN DERS ÇIKARMAK

DENEYİMDEN DERS ÇIKARMAK

GİDEREK DAHA ÇOK GELİŞTİRİN



Yetki devrinin yararlı ve etkili bir süreç olduğunu daha çok anladıkça (belki geçmişte isteksiz ve kararsız kalmış olabilirsiniz), tekniğinizi mümkün olan her şekilde geliştirmek için çalışılması da önem kazanıyor.

Bu açıdan, genel yetkinliğinizi geliştirmek için en iyi yöntemlerden biri, yetki devri deneyimlerinizden (etkin olan ve olmayanlar) her zaman bir ders çıkarmaya çalışmak ve bir sonraki sefere yaklaşımınızı buna göre ayarlamaktır. Bu değerlendirme kapsamında; devredilen iş için seçtiğiniz kişi, kendisini ne ölçüde bilgilendirdiğiniz, yetki devretme yaklaşımınızı nasıl ayarlayabildiğiniz veya daha etkin izleme sistemleri kullanılması konuları yer alabilir.

Her konu açısından, becerilerinizi yavaş yavaş ancak sürekli olarak geliştirmeye çalışmak, size sonradan çok şey kazandıracaktır.

DENEYİMDEN DERS ÇIKARMAK

POTANSİYEL ADAYLARI ARAYIN



Yetki verilmemesi sonucunda ortaya çıkan olumsuz yan etkilerden biri de insan kaynaklarının boşa harcanmasıdır. Çoğu kurumda, çalışanlara neler yapabileceğini gösterme ve yeni şeyler öğrenme imkânı hemen hiç verilmediği için, kıymeti bilinmeyen çok sayıda potansiyel atıl vaziyette kalmıştır. İnsanlar gelişmek ve öğrenmek için yeni ve farklı deneyimlere ihtiyaç duyar; yetki devri de bu deneyimi sağlamak için birçok fırsat sunar. Bu nedenle, insanların gelecekteki potansiyelini araştırmak, yetki devri yaklaşımınızda odaklanmanız gereken önemli bir alandır.

İnsanların gelecekteki potansiyelleri üzerine düşünmenin bir yolu, ekibinizde herkesin zaman zaman işinizin bir bölümünü yapması için fırsatlar aramaya başlamaktır. Daha sonra bu amaçla projeler, özel görevler, kısa vadeli rotasyon veya zaman zaman başkasının işlerini vermek suretiyle, özel fırsatlar yaratmaya çalışın.

Bu biraz riskli gelebilir (belki bazı kişiler bir görevde sizden daha iyi olacaktır) ama gerçekte her iki tarafın da gelişmesine yardımcı olur.

DENEYİMDEN DERS ÇIKARMAK

YENİ BİR SOLUK

Herkes her gün aynı şeyi yaparak körelir. Bazı insanlar bu ortamdan mutlu olsa da daha büyük bir kesim bu durumdan hoşnut değildir ve yeni bir şeyler deneme imkânı elde etmek ister. Bu insanlar, yeni aldıkları görevlere kendi motivasyon, enerji, coşku ve konsantrasyonlarını da katacak, sorunlar için farklı bakış açıları ve yeni yaklaşımlar getirebilecektir.
Tüm bunların ortaya konulması açısından yetki devri önemli bir fırsattır ve bu kurumun etkinliği açısından da en uygun olandır.

Düzenli olarak devredilen görevler üstlenmenin ilgili kişi(ler) açısından çok sayıda farklı avantajı vardır. Yeni beceriler edinmek ve yeni alanlarda çalışmak, insanların yenilenmesine yardımcı olur. Farklı yetenekler kazanırken, kurumun nasıl çalıştığı hakkında da daha geniş bir bakış açısı kazanırlar. Yeni profesyonel arkadaşlıklar, daha geniş iletişim ağları sağlarken, kurum içi olumsuz dinamikleri ortadan kaldırmaya da yardımcı olabilir.



DENEYİMDEN DERS ÇIKARMAK



MOTİVE ETMEK VE GÜÇ VERMEK İÇİN YÖNTEMLER ARAYIN

Yetki devri, insanların güç duygusunu ve motivasyonunu artırır. Bu konuda altı temel unsur aşağıda yer alıyor:

- **Beceri çeşitliliği** - yetenek ve becerileri artıran farklı görevlerin ne ölçüde yerine getirildiği
- **Görev kimliği** - bir iş rolünde, görevdeki tüm aşamaların ne ölçüde kişiye devredilmiş olduğu
- **Görevin önemi** - kişinin yapmış olduğu işin kurum açısından ne ölçüde önemli olduğu ve bunun nasıl algılandığı
- **Özerklik** - zamanlama ve kalite kontrol gibi unsurlar üzerinde, kişinin ne ölçüde takdir yetkisi ve serbestiye sahip olduğu
- **Geribildirim** - kişinin iş çıktısı ve performansı hakkında ne ölçüde net bilgi edindiği
- **Kariyer yolu gelişimi** - kişinin daha iyi kariyer ve ücret beklentisi olması açısından, iş rolünün ne ölçüde genişleyebileceği

Yetki devri gereken şekilde yapılmışsa, altı alanda da olumlu etkiler görülecektir.

GELİŞİMCİ BİR YAKLAŞIM



Bu kitap boyunca belirttiğimiz üzere, kişilere yeni görev veya projeler devralma fırsatı verilmesi, iş deneyimi edinmesi ve gelecekteki kariyer amaçları için yeni beceriler geliştirilmesi açısından mükemmel bir yoldur.

Yetki devri, zor bir görevin üstesinden gelmeye hazırlanan kişiler açısından, kendilerini işe daha hızlı hazırlamak için gereken eğitimi elde etme şansı sağlar. İnsanlar henüz tam olarak hazır değilse, daha zorlu görevlere geçmeden önce, bir projenin daha küçük parçalarını devrederek başlamak da mümkündür. Bu şekilde, kişilerin yetenek ve ilgi alanlarına göre kademeli bir şekilde belli başarılar elde etmesi, sonrasında da bir sonraki sorumluluk seviyelerine taşınması mümkün olabilir. Projenin üstlenilmesi ve neticede iyi bir iş çıkarılacağı konusunda yöneticinin kendisine güvendiği söylenirse, en düşük performans gösteren çalışanlar dahi ivme kazanabilir.

DENEYİMDEN DERS ÇIKARMAK



GELİŞİMCİ BİR YAKLAŞIM

ÖRNEK OLAY

Yetki devretmenin bir koçluk ve kişisel gelişim aracı olarak nasıl kullanılabileceğini anlaşılması açısından, aşağıdaki örnek olayı okuyun ve diğer sayfaya geçmeden önce sonunda sorulan soru üzerinde düşünün.

Hannah, ekibinin bir ekip oluşturma eğitiminden fayda sağlayacağını düşünerek, bir sonraki ekip toplantısında yarım gün sürecek bir faaliyet için, dışarıdan bir uzman getirmeye kadar verdi. Ancak Hannah ekibindeki beş kişiyi düşünürken, yetki devretmenin kariyerinde bir gelişim sağlayıp sağlamayacağını da merak etti.

Notları aşağıda yer alıyor:

John: İletişim ve sunum konusunda mükemmel

Sally: Sezgisel ve yaratıcı

Rashid: Çok düzenli, raporlaması çok iyi

Erica: Mükemmel bir takım oyuncusu, herkese yardımcı oluyor

Brian: İyi bir proje yöneticisi, her zaman çok iyi hazırlık yapıyor

Ekip oluşturma toplantısı fikrine göre,
sizce Hannah ne yapmalı?





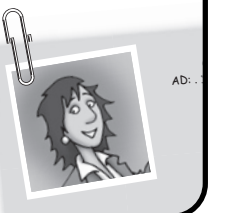
GELİŞİMCİ BİR YAKLAŞIM

ÖRNEK OLAY

Peki siz neler düşündünüz?

Tabii, Hannah'nın, bir etkisi olacağını düşünüyorsa, dış kaynaklardan yardım almak da dahil olmak üzere birçok seçeneği var. Bununla birlikte, tanımladığı becerilerle, grup içinde başarılı bir etkinlik düzenlenmesi için elinde birçok fırsat var gibi görünüyor. Örneğin, şunları yapabilir:

1. Sally ile birlikte çalışarak ekip oluşturma oturumunu (mekân, etkinliğin genel taslak zamanlaması) düzenleme görevini Brian'a devret.
2. Ekibin faydalanacağı fikirler, sonuç oturumları ve yaratıcı yapıyı oluşturma görevini Sally'ye devret.
3. İnsanları etkinliğe davet etme ve bunun ne denli mükemmel bir fırsat olabileceği hakkında konuşma görevini Erica'ya devret.
4. John'dan oturum kolaylaştırıcısı olmasını iste.
5. Rashid'den oturumdaki tüm sonuçları bir araya getirmesini, ardından notları ve eylem planlarını dağıtmasını iste.



Bu şekilde, ekibin mevcut güçlü yönlerinin her biri değerlendirilmiş olacaktır. Ayrıca Hannah'nın kendilerini biraz daha zorlayabilecek şekilde neler yapabileceği üzerinde düşünmeniz de yararlı olabilir.

DENEYİMDEN DERS ÇIKARMAK

ÖĞRENİLENLERİ AKILDA TUTMAK



Bu aşamada, yetki devretmenin, bir taraftan işlerin en uygun kişilerce yürütülmesi, bir taraftan da eğitim ve gelişim fırsatları sağlanması açısından, mükemmel bir örnek teşkil ettiğine ikna olmuş olmalısınız.

Bununla birlikte, başarılar ve istenildiği ölçüde başarı sağlanamayan durumlar neticesinde öğrendiklerimizin aklımızda kalması için, yaşanılan süreç üzerinde durup düşünülmesi de önem taşır.

Çoğu zaman birçok şeyi fark etmeden öğrenir ve üzerine düşünmeyiz. Öğrenilmiş şeylerin ilgi seviyesi veya kalitesi üzerinde herhangi bir değerlendirme yapmaksızın, yeni şeyleri sezgisel şekilde öğreniriz. **Yetki devri süresinde insanların ulaştığı sonuçları diğerleriyle paylaşmasını sağlamak, başkalarının da bu konuları öğrenmesi için fırsat sağlar.** Bu nedenle, devredilen görevin sonunda, neyin iyi gittiği ve neyin farklı yapılabileceği üzerine düşünmek ve gerçekçi bir şekilde değerlendirmek için (ileride başvurmak üzere) biraz zaman ayırmaya değer.





YETKİ DEVRİ AÇISINDAN UYGUN OLMAYAN KONULAR

Bazı görev ve faaliyet alanlarının devredilmesi diğerlerinden daha uygundur. Aşağıdakiler, çoğu durumda ya yetki verilmesi zor olan ya da hiç yetki verilmemesi gereken alanlardır (ayrıca sayfa 40'taki soğan diyagramına da bakabilirsiniz):

Liderlik - genel liderlik ve karar alma becerilerinin her zaman elinizde bulunması gerekmekle birlikte, performansın izlenmesi ve görev/projeler hakkında düzenli raporlama gibi, liderliğin daha kontrol odaklı yönlerinin devredilmesi mümkündür

Strateji - strateji, genellikle yetki devrinin kısa vadeli doğasına uygun olmayan, uzun vadeli bir faaliyettir

İletişim - iletişim sürecinin bazı kısımları devredilebilse de önemli iletişim kanallarının devredilmemesi uygun olacaktır

Ölçüm - yetki veren kişi genellikle ölçüm sistemini tasarlayacak ve kontrol edecektir

Ödül ve takdir - iyi yapılmış bir iş için, ödüllendiren ve takdir eden, her zaman yetki veren kişi olmalıdır

DENEYİMDEN DERS ÇIKARMAK

GERİBİLDİRİMİ TEŞVİK EDİN



Yetki devri yaklaşımınızın **ölçülemez, başkaları üzerinde yük oluşturan veya işlerden çekiliyor** gibi algılanması yerine, **adil**, **sorumlu** ve **güçlendirici** olduğundan emin olmak için, formel veya enformel olarak mümkünse her çeyrekte geribildirim alın.

Çok basit şekilde, bir kişiye deneyiminden neler öğrendiğini ve bir dahaki sefere neleri farklı yapacağını her zaman sorabilirsiniz. Yetki devri sürecinin her aşamasında bunu yapabileceğinizi unutmayın.

Devredilen görev, kişinin müşteriler veya tedarikçilerle ilgilenmesini içeriyorsa, üçüncü taraflardan da geribildirim isteme şansınız bulunur. Bir başka deyişle, alıcı tarafında işler nasıldı? Size farklı bir bakış açısı vereceği için fayda sağlar.



ÖNEMLİ DEĞERLENDİRME SORULARI



Son olarak (ve belki de en önemlisi), yetki veren kişi olarak, öğrenme ve değerlendirme sürecine kendi deneyiminizi de dahil etmeniz gerekir. Yetki devri hakkında neler öğrendiniz?

- Hazırlığınız ve planlamanız ne kadar iyiydi... Ve neden?
- Ne istediğinizi ne kadar iyi açıkladınız?
- Ne tür bir destek vermek durumunda kaldınız ... Ve neden?
- Hangi konularda endişeli ya da düşünceliydiniz ... Ve neden?
- Bir dahaki sefere neyi farklı yapardınız ... Ve neden?
- Tüm bu deneyim neticesinde almış olduğunuz önemli dersler nelerdi?

Bu soruların cevaplarının yazılması, öğrenilen konuların açıklığa kavuşturulması açısından (her iki taraf için de) ve ilgili herkes için de bunu sistematik hale getiren yararlı bir yöntemdir.

DENEYİMDEN DERS ÇIKARMAK

İLERLEME VE GELİŞİM

Belki bu aşamada artık yetki devri konusunda öncesine göre daha isteklisiniz; ama neden orada durasınız ki? Yetki devri tek seferlik bir iş değildir. Etkin olması için, günlük çalışma rutininize dahil edilmelidir.

Alışkanlık, rutin ya da sadece yapmaktan keyif aldığınız için yaptığınız günlük işlere bakın ve kendinize şunları sorun:

- Bunun gerçekten yapılması gerekiyor mu?
- Sizin tarafınızdan yapılması gerekiyor mu?
- Hangi işleri devredebilir ve sorumluluğunu üstlenebilirsiniz?



DENEYİMDEN DERS ÇIKARMAK

PRATİK MÜKEMMELLEŞTİRİR



Son tahlilde, yetki devri konusunda her zaman geçerli bir formül yoktur. Başkalarını geliştirme sürecinde olduğu gibi, yetki devri sürecinin başarısı da büyük ölçüde yetki veren kişi ile görev(ler)i üstlenenler arasındaki ilişkinin kalitesine bağlıdır. Güven seviyesi ve gerçek bir ihtiyaç duygusu (görevleri "önüne sıralamak" değil) ne kadar yüksekse, insanların iyi performans gösterme ihtimali de o denli artar ve sonuç iki taraf açısından da tatmin edici olur.

Verimli ve etkin bir yetki devri, işin birçok aşamasında daha çok pratik yapılmasını ve ortaya çıkan eksiklerin her iki tarafça da cesurca değerlendirilmesini gerektirir. Bunu başardığınızda, bir sonraki seferde sürecin daha iyi hale getirilmesini sağlayacak yeni bir gelişim stratejisi belirleyebilirsiniz. Daha iyi bir yol bulmanın her zaman mümkün olduğu bilinciyle, aşamalı veya her seferinde bir adım atılan bir gelişim yaklaşımı daha iyi sonuç verecektir.

DENEYİMDEN DERS ÇIKARMAK



YETKİ DEVRİNDE YAPILMASI VE YAPILMAMASI GEREKENLER

Konuyu gereken şekilde özetlemeye yardımcı olmak açısından, bir görev devrederken kaçınılması gerekenleri içeren temel bir kontrol listesi aşağıda yer alıyor :

Yapmamanız gerekenler:

- ✗ Yetki verirken sabırsızca ve aceleyle hareket etmek
- ✗ Çevrenizdeki insanları deneyimsiz veya beceriksiz görmek
- ✗ Kendi başınıza yapamayacağınız işleri bir başkasının yapmasını istemek
- ✗ Sorumluluklarınızı askıya almak (dikkatli şekilde devretmek yerine)
- ✗ İnsanların işi yapması için, yetkilendirdikten sonra baskı altına almak
- ✗ Devredilen görevleri, haklı bir neden olmadan geri almak
- ✗ Yeterli derecede bilgilendirmediğiniz veya işi yapmak için gereken kaynağı veya yetkiyi vermediğiniz kişileri sonrasında suçlamak
- ✗ Verdiğiniz görevde başarılı olan bir çalışandan endişelenmek oysa bu; siz, ilgili kişi ve kurum açısından büyük bir kazançtır.



YETKİ DEVRİNDE YAPILMASI VE YAPILMAMASI GEREKENLER

Yetki devrederken, yapmanız gerekenler listesi olmazsa, yapmamanız gerekenler listesinin de tek başına bir anlamı olmaz:

Yapmanız gerekenler:

- ✔ İhtiyaç duyduğunuzda başkalarından yardım ve destek isteyin
- ✔ Çevrenizdeki insanlarla görevleriniz/hedefleriniz hakkında düzenli olarak iletişim halinde olun
- ✔ İşlerin nasıl yapılabileceği konusunda görüş veya önerileri teşvik edin
- ✔ Temsilci seçerken mantıklı ve düzenli bir sıralama yapın
- ✔ İnsanların kolayca anlayacağı şekilde, net bir iletişim kurun
- ✔ Farklı kişiler için farklı bilgilendirme/etkileme yaklaşımları geliştirin
- ✔ Kişilerin yetkinliklerine olan inancınızı belirtin
- ✔ Başarısızlık durumunda sorumluluğu siz üstlenin, başarı varsa da çalışanı ön plana çıkarın

DENEYİMDEN DERS ÇIKARMAK

YETKİ DEVRİ YÖNETMELİĞİ



Son olarak, her cümlenin ilk harfi okunduğunda "yetki ver" ifadesinin yer aldığı, hatırlaması kolay bir liste aşağıda yer alıyor.

Yetki Devri Yönetmeliği

"Yalnızlığı seçmek", ya da her şeyi kendinizin yapmaya çalışması, düşündüğünüzden daha kötü bir seçenektir

Etkinlik açısından başarınızın temel ölçütü, girdiler değil çıktılardır

Tüm işlerinizin bir listesini çıkararak, hangilerinin devredilebileceğini belirleyin

Karşınızdaki kişiden yardım beklediğinizi, yaptığınız konuşmalarda ortaya koyun

İnsanların işle ilgilenmesini ve kendilerini işe vermesini sağlayın

Verdiğiniz görevlerde, ihtiyaç olması durumunda gereken yardımı verebileceğinizi belirtin

Eğitim ve koçluk yaparak, verilen görevlerin nasıl yürütüleceği konusunda çalışanları bilgilendirin

Rolünüzün gerektirdiği sorumluluklardan kaçınmayın; süreç içinde kaydedilen gelişimi her zaman ölçün

SON SÖZ



Bu kitap, aşağıda yer aldığı üzere, yetki devrinde basit bir kademeli yaklaşım yoluyla etkinlik sağlanabileceğini ortaya koymaya çalışıyor.

- Yetki devri için elinizdeki imkânları belirleyip değerlendirmeye başlayın
- Dikkatle hazırlanın
- İnsanları açık şekilde bilgilendirin
- Yetki verdiğiniz kişilerle iletişime devam edin
- Deneyimlerinizden her zaman ders çıkarın

Bunun anlamı yetki devrinin tanımlanması veya uygulanmasının kolay olduğu değil; gereken şekilde yapmaya çalışmak için bir ömür geçebilir. Bununla birlikte, günümüzün yoğun iş dünyasında istediklerinizi elde edebilmek açısından önemli bir tekniktir. Bu nedenle, yetki devri bir seçenek değil, kendinizi ve diğer çalışanları daha uygun konulara yönlendirme açısından, iş hayatının gerekli bir parçasıdır.

Bu kitapta sunulan rehberlik neticesinde, çok daha rahat şekilde bu zorluğun üstesinden gelebileceksiniz.

FAYDALI MƏLUMATLAR

OKUMA ÖNERİLERİ



Daha fazla bilgi edinmek isterseniz aşağıdaki kitaplar faydalı olacaktır.

Etkili Yetki Devrinin Gücü: Doğru Yapılmasını İstediğiniz Her İşi Kendiniz Yapmak Zorunda Değilsiniz!
Donna M Genett, 2003

Making Delegation Happen: A Simple and Effective Guide to Implementing Successful Delegation,
Robert Burns, Allen & Unwin, 2002

Delegation Skills,
Bruce Tepper, Irwin Professional, 1994

Successful Delegation,
Bill Truby, Joann Truby, ve William A.Newman,
Truby Achievement Center, 2000

How to Delegate,
Robert Heller ve Tim Hindle,
DK Publishing, 1999

The Agile Managers's Guide to Delegating Work,
Joseph Straub, Velocity Publications, 1998

Doğru Görevlendirme,
Chris Roebuck, 1999

Yazar Hakkında



Dr. Jon Warner
Dr. Jon Warner, İngiltere, Avrupa, ABD ve Avustralya'da bir dizi çok uluslu büyük şirkette 25 yılı aşkın deneyime sahip kıdemli bir profesyonel yöneticidir. Bu süreçte, insan kaynaklarında kıdemli personel yöneticisi ve büyük çalışan gruplarından sorumlu ara yöneticilik kademelerinde görev yaptı. Jon, son 10 yıldır geniş ölçekli kurumsal danışmanlık ve mükemmel yöneticilik çalışmaları yapıyor. Danışmanlık işinde Mobil Oil, HSBC, BTR, Qantas, Barclays, United Energy, Air Products and Chemicals, Avon Products ve Lloyds TSB gibi birçok büyük kurumla çalıştı. Jon Warner aynı zamanda, kendini pazara pratik ve eğlenceli eğitim materyallerini sunmaya adamış uluslararası bir eğitim ve yayıncılık şirketi olan Team Publications Limited'in genel müdürüdür.

İletişim:
İngiltere: 5 The Hermitage, Portsmouth Road,
Kingston-Upon-Thames, Surrey. Tel: 0208 546 4843
ABD: 8939 Sepulveda Blvd, Suite 110-705, Los Angeles,
California 90045. Tel: 310 430 8782
E-posta: Jon@OD-center.org