

Etkili Yönetimde Yol Haritası

İŞ HAYATINDA BAŞARI

Abdüllatif ERDOĞAN



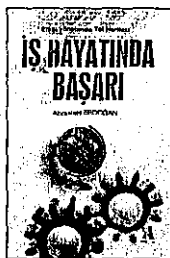
Etkili Yönetimde Yol Haritası

İş Hayatında Başarı

Abdüllatif Erdoğan



© AKİS KİTAP Tüm yayın hakları yayınevine aittir. Kaynak gösterilerek tanıtım ve iktibas yapılabilir. Çoğaltılamaz, basılamaz, senaryolaştırılamaz ve farklı biçimlerde hazırlanıp satışa sunulamaz. Elektronik ortamlarda yayınlanamaz.



Etkili Yönetimde Yol Haritası

İş Hayatında Başarı

Abdüllatif Erdoğan

Yayın Yönetmeni : İbrahim Özbay

Editör : Deniz Tekin

Kapak Tasarım : Ahmet Altay

Grafik Tasarım : Ayda Alaca

Pazarlama

Koordinatörü : Sadettin Bayrak

Film : Grafist Film

Baskı-Cilt : Vesta Matbaacılık

Mahmutbey Mah. Deve Kaldırım Cad.

Gelincik Sk. No: 6/4 Mahmutbey /Bağcılar-İST

Tel: 0 212 445 72 52 Fax: 0 212 445 73 22

Genel Yapım : Endüljans İçerik Hizmetleri

1. Baskı : Şubat 2007 İstanbul

ISBN : 9944-411-62-2

AKİS KİTAP

Özbay Yayıncılık San. Tic. Ltd. Şti.

Osmanlı Sokak Alara Han No: 27 / A

Kazancı Yokuşu Gümüşsuyu / Taksim-İstanbul

Tel: 0212 243 61 82 Fax: 0212 243 62 36

www.akiskitap.com - akis@akiskitap.com

Etkili Yönetimde Yol Haritası

İş Hayatında Başarı



i ç i n d e k i l e r

1. BÖLÜM	
İŞİNİZ ve SİZ.....	11
2. BÖLÜM	
DÖRT MEVSİM YÖNETİCİLİK.....	33
3. BÖLÜM	
BAŞARISIZ ve MUTSUZ BİR YÖNETİCİ OLMANIN YOLLARI.....	41
4. BÖLÜM	
İŞ HAYATINDA AYRINTILARIN FARKINDA OLMAK.....	57
5. BÖLÜM	
"İÇ" DÜNYANIZLA UYUMLU "İŞ" DÜNYASI	71
6. BÖLÜM	
İŞ AHLAKI	93
7. BÖLÜM	
İŞ YAŞAMIYLA ŞEKİLLENEN HAYATIMIZ	109

BAŞLARKEN...

Vaktin birinde padişahın biri bir rüya görmüş. Rüyada denizin dibinde geziniyormuş. Uzakta dev bir karaltı fark etmiş. Karaltı ona seslenmiş; 'Yaklaş ve beni gör. Benim mahiyetlerimi kavransan saadetin en büyüğüne ulaşacaksın.' Padişah tam yaklaşmaya karar vermiş ki, o anda uyanmış. Uyanınca meraka kapılmış. Acaba gerçekten denizin dibinde böyle bir şey var mıydı? Bu nasıl bir rüyaydı ve niçin ona yaklaşamamıştı? Düşüncelerinin sonunda dalgıçları toplamaya ve işin mahiyetini öğrenmeye karar vermiş. 'Kim bana deniz dibinde gördüğüm şeyin resmini çizebilirse ona yeryüzünün en büyük ödülünü sunacağım.' diye ferman çıkarmış ve bunu tellalları aracılığı ile memleketin her yerine duyurmuş. Dünyanın dört bir yanından dalgıçlar gelmiş. Her gelen dalgıç, verileceği bildirilen ödül kavuşmak arzusuyla suya dalarak deniz dibindeki karaltının neye benzediğini anlamaya çalışmış. Sayısız dalgıç denize dalıp çıkmış.

Kimisi o bir hortumdur, demiş; kimisi o bir sütundur, demiş; kimisi bir kamçıya benziyor, demiş; kimisi, yayvan bir et parçasıdır, demiş; kimisi de yan yana iki hançerdir, demiş. Her dalgıç, kendi gördüğünün doğru olduğunda ısrar ediyormuş. Padişah ise söylenenlerden bir türlü tatmin olamıyormuş. Çünkü onun gördüğü karaltı dalgıçların söylediği bütün şekillerden çok farklıymış. Sabırla, onun tamamını kavrayacak ve onu olduğu gibi tarif edecek bir dalgıcın çıkmasını bekliyormuş. Sayısız dalgıç denizin dibine dalmış, çıkmış.

Hiçbirinin söylediği tam olarak diğeri ile örtüşmemiş. Sonunda danışmanlarından biri bu parçaları birleştirmeyi akıl etmiş. Bütün parçalar yerli yerine oturtulunca gövdesi, başı, kuyruğu, hortumu, sütun gibi ayakları ile ortaya bir fil çıkmış. Danışmanı çizilen resmi padişahın önüne sununca padişah büyük bir heyecanla, 'Evet, işte benim gördüğüm buydu!' demiş.

Hikayeyi dinleyen çocuklar hikayeyi anlatan yaşlı bilgeye,

- Peki, padişah kime ödül vermiş, diye sorunca yaşlı bilge, onların gözlerinin içine bakarak, şu cevabı verir:

- Bakın çocuklar, siz de o acemi dalgıçlar gibi tek unsurda kalıyorsunuz. Bunu aşın. Eşyayı önce bir harf olarak algılayın, sonra bütüne ulaşın. Eğer 'A'ya 'A' derseniz, o kendisinden başka bir şey ifade etmez. Ama onu bir harf olarak görürseniz o hem alfabeyi, hem katibi, hem kendini göstermiş olur. Çocuklar bu yanıt üzerine:

- Yani herkese ödül mü verilmiş, diye sorunca yaşlı bilge,

- Bundan size ne, diyerek sözlerine devam etmiş,

- Siz eğer ödüllere takılıp kalırsanız bu hikaye size hiçbir şey anlatmaz. Şimdi ben size sorayım: 'Fili sütuna benzeten yalan mı söylemiş oldu? Yahut fil bir hortumdur diyen padişahı aldattı mı? Ya onu hancere benzeten? Hayır, herkes kendi algılama kapasitesince onu kavrayabildi ve öyle anlattı. Kimse yanlış bir şey söylemedi. Ama hepsi eksik söyledi. Çoğu doğrular da böyledir. O yüzden size göre, ötekine göre değişir. Eğer doğruları üst üste koyabilir ve onlardan bütün meydana getirebilirseniz gerçeğe ulaşmış olursunuz. Ama gerçeği asla tam olarak bilemezsiniz. Mutlak ve sonsuzu ne kadar kavrayabilirsiniz ki? Tabii, böyle olunca sizin doğrularınız size, ötekilerinin doğrusu onlara ait kalır ve herkes kendi doğrusunu daha sevimli bulur. Herkes kendi doğrusunda ısrar edince de çatışma başlar. İşin özü 'doğru bakış açısı'na sahip olmadadır,' der.

Şüphesiz, her şeyin temelini 'Doğru Bakış Açısını Kazanmak' oluşturunuyor.

'İş Hayatında Başarı' içinde bulunduğumuz iş dünyasında 'uygulanabilir, değiştirilebilir, yenilenebilir, geliştirilebilir, anlaşılabilir' bakış açıları'na zemin oluşturma eksenli düşünülerek 'iş hayatından kopmadan iç kapalılıklara projektör oluşturma'yı amaçlayan bir düşüncenin ürünü. İçinde bulunduğumuz toplumun yapısını, özelliklerini, tepkilerini ve genel anlayışlarını bilerek 'iyileştirilebilir arayışlar'la yönelişini bulmayı arzulayan bu çalışma 'iş hayatının içindeki körlüklerden arınma kaygısı'nı taşıyor. İnsanımızın tanınmadığı, şirketlerimizin yapılarının ve kültürlerinin bilinmediği çalışmalar tatmin edici olmaktan uzak kalmaktadır. Bunun için gerekli olan ise 'iş körlüğü'ne bulaşmadan 'zinde anlayışlar'la kurulu anlayışın çok sağlıklı temellere oturarak 'başarı'ya yelken açabileceği umudu ile 'yönetimin aydınlık meşalesi' taşımaktır.

Yarının iş dünyası bugünün yanlışlarıyla ya da doğrularıyla şekillenmeye devam edecektir, dün olduğu gibi! Bugünün kurtarılması yarının kuşanılmasına bağlıdır. Bütün her şey yeniden gözden geçirilmelidir. Biz de bundan hareketle insanın iptal edilmediği işletme yapılarına uygun anlayışların oluşmasını arzu ederek öneriler geliştirmeye çalıştık.

İşletmedeki insanın yönetmedeki rolü ve bunu nasıl kullanması gerektiğini inceledik. Sürekli ısrar edilen yanlışlara işaret ettik. Hatalardan ısrarın şirketin her yönde kaybına olacağına örneklerinin, bedellerini işletmelerin varlıklarını kaybetmeleriyle ödediklerini gördüğümüzü belirttik.

İnsanın kendini tanımlamasının çok faydalı olacağına inandığımızı belirttik. Kendini tanımlayamamış ve fakat hasbalkader yöneticilik koltuğunu işgal etmiş insanların açtığı 'davranış kazaları'ndan yaralananların, ölenlerin büyüklüğüne işaret etmeye çalıştık.

Her şeyin merkezinde 'insan unsuru'nun olduğunu, insanı tanımadan kazaların önlenemeyeceğini, insanın kendine yabancılığını gidermeden ve davranışlarını düzeltmeden başarılı olamayacağını hayatın gerçekleriyle sunmaya çalıştık.

İş dünyasının geleceği 'Davranış Kazalarının Yaşanmadığı' ortamlara bağlıdır. Bunun için de iş dünyası aktörlerine büyük roller düşüyor.

Yol haritamızdaki işaret taşlarını değerlendirmelerinize sunuyoruz.

'İçindeki Davranış Canavarı'nı durdurabilen insanlarla örülü yeni iş dünyası dileklerimizle..

Abdüllatif ERDOĞAN

İstanbul 2006

I. BÖLÜM

İŞİNİZ ve SİZ

İşi Oku(yama)mak

İş, yapısı itibarıyla 'tahteravalli misali dengeler' içeren şekliyle insan hayatını derinden etkilemekle bakışları ve anlayışları her an değişikliklere sürükleyebiliyor. Değişikliklerle sarsılan ve sürüklenen doku, kişinin 'bakış açısı'na göre şekilleniyor ve kimi zaman tahrişler, bitişler, tükenişler yaşıyor, kimi zaman da çıkışlar, titreyişler ve yükselişler yaşıyor. Bütün bunlarda en önemli etken kişinin 'bastığı zemin' oluyor.

İşe 'meşguliyet' açısından yaklaşan ve 'gününi kurtarma' eihetiy-le yanlışlığa yönelen anlayış insanı zamanla 'işten kopma'yla karşı karşıya bırakacak, işten kopan insanın kopuş şiddetine oranla işini kaybetme haricinde 'hayat yolculuğunda titreyiş'ler yaşamasına da aynı oranda sebep olduğunu izlemek mümkün oluyor.

İçinde bulundukları işi, işin gereklerini, işe yönelik kendi kabiliyetlerini tanımlayamamış bir kimlikte 'kimiksiz görüntüler sergilemek'le 'kaybedilen işler ve hayallerle renksizleştirilmiş iş yaşamlarının yaşadığı sorunlar yumağına sahip olmak 'marifet' olarak algılanmamalıdır.

İşe renk veren ve işi konuşturanlar o işin çalışanlarıdır, elbet!

İşi konuşturanlar o işlerinde bulunduğu ve iera ettikleri işe kimlik kazandırırken kendilerinin donanımlarından ne kadar haberdirlirler ki, bu haberli oluş onların tanımlanmasına yardımcı olacak unsurları kuşanacaktır.

Bütün sorunların kaynağında 'iş okuyamamak' vardır!

Tanımlanmayan işler, bilinmeyen yetenekler, gösterilemeyen çabalar ve enerjilerden değil midir, bugün yaşanan ve içinde bulunan sorunların kaynağı?

İşlerin okunması için gerekli olanlar

1. İşle ilgili olmak
2. İş hakkında yeterli bilgi ve donanıma sahip olmak
3. İş anlamak
4. İş yorumlamak
5. İş geliştirmek
6. İş körlüğüne düşmemek
7. İş yapısını dinamikleştirmek
8. İşte hiç eksilmeyen enerjileri yüklenmek
9. İşin gereklerini yeterli liyakatle tamamlamak
10. İş nitelikli kılmak için gerekli gelişimlere açık olmak

Eğer,

1. İş tanımlayamamak
2. İşle ilgili olmamak
3. İş hakkında yeterli bilgi ve donanımdan yoksun olmak
4. İş anlayamamak
5. İş yorumlayamamak
6. İş geliştirememek
7. İş körlüğüyle işin nitelikli olarak yapılmasını sağlayamamak
8. İşin gereklerini yerine getirememek

gibi bir yanlış içine düşülmüşse bireyler;

1. İşten soğumak

2. İşten kopmak
3. İşyerinden gönderilmek
4. Kişisel güveni kaybetmek

gibi sonuçlarla karşılaşmaktan kaçamayacak ve ödüllendirileceklerdir.

'İş'lerini okuyamayanların 'iş'leri tarafından okunduklarıyla dolu olan 'işten emekli olmuş sakinlerin kaldığı yurtlar'dan anlaşmakta değil midir?

İşlerini okuyanların işleriyle yükseldiğinin göstergesi edindikleri başarılar ve tecrübelerle 'nitelikli iş sermayesi'ne sahip oluşları değil midir?

İş deyip geçmeyen, işini okuyup anlayarak uygulamalarında kontrolü elden bırakmayan ve işten kesilmeyen iş ustalarının yolu her zaman açık görünüyor.

Bile(meye)nler

Her şey bilmekle başladı.

Hayat bilgiyle anlamını buldu.

Bilgi bilinmekle kıymetlendi.

Bilenler bildiklerini anlamakla nitelik ve keyfiyet kazandı.

Bilmek demek, bilgiye hakim olmaktır.

Bilgiye hakim olmak, bilgiyi yorumlamaktır.

Bilgiyi yorumlamak için ise 'derinlik' gerekti.

'Derinlik'se 'hikmeti kuşanmak'tı.

Çağın en büyük gücü 'bilgi'ydi. Bilgi ve uygulamada takip edilmesi gereken metod da iş dünyasına şu 5 altın maddeyle kazanıyordu:

1. Kendimizi bilmek,
2. İşimizi bilmek,
3. Önemi bilmek,

4. Çalışma metodlarını bilmek ve
5. Çalışmayı bilmek!

İnsanı yönetmeyi bile(meye)nlerden değil miydi, işletmelerimizin çektikleri?

İnsanı anlamayı bile(meye)nlerden değil miydi, yöneticilerimizin kaybettirdikleri?

İşletmeler hep işi bile(meye)nlerden çekmemiş miydi?

İşletmeler, işin gereklerini bile(meye)nlerden çekmişti, ne çekmişse!

Bu hep kendini bilmemekten kaynaklanıyordu. Kendinden haberi olmayan işini ne bilsin?

Hep işini bile(meye)nlerden kaynaklanıyordu, bu durumlarda! İşin öneminin farkına varamayan işini ne bilsin?

Çalışma metodlarını bile(meye)nler işin önemini ne bilsin? Çalışmayı bile(meye)nler ne bilsinler çalışma metodlarını? Ve niye merak etsinler, ne nedir, ne değildir? gibi sorularla kendi durumlarını!

Herkes bir şekilde mesailerini doldurmayı başarıyorlardı. Doğruydum, çalışma saatleri belirlenen zaman dilimine kadar işyeri sınırları içerisinde kalınarak yaşanılıyordu. Fakat ne kadarı işin gereklerine uygun olarak yapılıyordu, sorusunun cevabı verilemiyordu!

Bu da dert değildi. Nasıl olsa, belirlenmiş ücretler, belirlenmiş zaman aralığında 'bostan korkuluğu' olarak durulmakla bile düşmüyordu. Bu da herhangi bir sorun teşkil etmiyordu. Mümkündü... İş hayatı bir şekilde belirli kurallarla sınırsız ve sorumsuz bir şekilde yaşanabilirdi. Ve bu, 'bilememek'ti.

Bile(meye)nlerden çok zahmetler çekmiş iş dünyası 'bilenleri'ni arıyordu.

İş dünyası kendini ve kendindeki güzellikleri arıyordu..

İş dünyası bilginin değerlendirildiği yapıları arıyordu.

İş dünyası kendini ve kendinde olanları değiştirmek istiyordu.

İş dünyası projeleri, yenilikleri ve güzellikleriyle daha verimli olabilmenin hesaplarına yönelerek bilmeyi başarmak istiyordu.

İş dünyası 'devrin bütün çalkantıları'na rağmen 'başarmanın keyfi'ni yaşamak istiyordu.

İş dünyası kendisini saran bütün olumsuzluklardan sıyrılmak ve 'yeniden yapılanmak' istiyordu. Bunun için neye ihtiyacı olduğunu bilenler yol alabileceklerdi. İhtiyacını belirleyememişler ve ne durumda olduğunu bile(meye)nler ise nereye aktığı bilinmeyen bir 'rasgele akış'la yaşayabilecekleri 'sürprizlere' yol alıyorlardı.

İş dünyasının aktörleri 'kalıcı olma'nın uğraşını vermedikleri sürece 'sonu belli olmayan maceralar' yaşamının kaçınılmaz olduğunu anlamak ve görmek zorunluluğunu ve bunu yaşamının vermiş olduğu sorumluluğu bilmek zorunda! İşletme yapıları bilenlerle bilmeyenler arasında gel-gitler yaşamamalı, artık!

Bile(meye)nler, her alanda uzman olan, deneyimli insanlarla ve ekiplerle çalışmayı bilmek zorunluluğundan haberdar olmalılar! Bilenler de 'geminin dümeni'ni kontrollerinde tutmayı başarmalılar! Bütün bunlardan kazançlı çıkacak olan işletmeler olacak!

İşletmelerinizin varlığını sağlayamadıktan sonra kendi varlığınızın ne hükmü olacak ki?

Hiç bilenlerle bilmeyenler bir olur mu? Bilmeyenlerin hükümrانlığının sona erdiği, bilenlerin ve işin ehli olanların işletmeleri güzel bir seyirle limanlarına ulaştırdığı bir işletmecilik anlayışının hem o işe emek vermiş patronların ve hem de çalışanların her yönden kazançlı olacağı güzelliklerin yaşanması en büyük arzumuz! Bilemediğinin 'farkına varma erdemi'ni bilenleri bünyelerinde tutma becerisiyle sağlayabilen yeni işletme anlayışlarının iş dünyamızı kuşatmasını diliyoruz.

İletişe(meye)n Yöneticiler

'Yönetimde etkinlik yapmak' ya da 'yönetimde davranış modellemesi oluşturma' anlayışını benimsemeye göre oluşturulan yönetim anlayışları işletmelerin mutfak kısmında servis öncesi müşteriye de içine alabilecek bir etkiye sahip görünüyor. Olumlu ya da olumsuz davranış seçimlerine göre işletmelerin verimli ya da verimsiz olmasını belirleyen

yönetimler ve yöneticilerin durumlarını fotoğraflamak ve net bir görüntü elde etmek için minik bir 'beyin fırtınası' yapmak faydalı olur, kanaatindeyiz.

Karşılaşma anında;

1. Personelle fazla samimi olmamak için gözgöze gelmemeyi tercih ediyor,
2. Başınızı eğip geçiyor,
3. Size 'günaydın müdürüm' diyen çalışanınıza seslenmeden geçip gidiyor,
4. 'Müdürüm!' hitabını bile duymuyor,
5. İnsanların sizlerin arkasından gelmesini bekliyor,
6. Herkesin hazır kıta askeri gibi sizi gördüğünde hareketsiz kalmasını umuyor, iseniz 'iletişememe yolunda başarılı adımlara sahip'siniz! demektir.

Yok eğer,

1. Personeliniz yanınıza geliyor ve bugün ilk defa karşılaşıyorsanız, 'Hoşgeldiniz, bugün nasılsınız?' diyor,
2. Çalışma alanında işlerinin başındaki personelinize, 'Kolay gelsin, arkadaşlar!' şeklinde hitap ediyor,
3. 'Bugün sizleri çok enerjik buluyorum arkadaşlar, iyi çalışmalar!' diyerek motive ediyor,
4. Personelinizin değil sesiniz ufak tefek kaçamak bakışlarını görrebiliyor ve selamlarına karşılık verebiliyor,
5. 'Sayın Bey/Hanım' dedikleri anda kafanızı çevirmek yerine bütün bedeninizle o kişiye dönüyor ve onu dinlemeye hazır olduğunuzu ifade eden duruştan sonra 'Size nasıl yardımcı olabilirim?' sorusunuz yöneltebiliyor,
6. Herkesin işleri başında iken asla işlerinden kopmamalarını, iş yapanların size göz selamı vermeleri gerektiğinin yeterliği olduğunu hissettirebiliyor iseniz durumunuz çok kötü. Çünkü siz 'konuşmasını ve iletişim kurmasını bilenlerden' sayılıyorsunuz.

Yani iletişilebiliyorsunuz.

Herhangi bir sorun yaşandığında;

1. Personelinizi dinlemeden suçluyor,
 2. Yağıp gürelemeye başlıyor,
 3. Personelinizi başkalarının yanında haşlıyor,
 4. Personelinizi yaptığı hatadan dolayı 'adi bir insan' hissiyle donatıyor,
 5. Personelinize tavır takmıyor,
 6. Personelinize kin güdüyor,
- iseniz gayet iyi yoldasınız. Personelinizle iletişilememeyi başarıyor ve onları verimsiz kılmakla işletmenize fevkalade işgücü kayıpları ve verimlilik düşmesi sağlıyorsunuz, demektir.

Yok eğer,

1. Personelinizin ilgili sorununda ilk önce dinlemeyi tercih ediyor,
2. Yağıp gürelemiyor, personelinizi anlamaya çalışıyor,
3. Personelinizi başka kişilerin yanında eleştirmiyor, bire bir uyarılarınızı yapıyor,
4. Personelinizi dikkatli olması gerektiği yönünde uyarıyor ve fakat kişiliğini rencide edici hareketler izlenimi yerine yaptığı işten dolayı kuruma ne denli sıkıntı verildiğinin hissedilmesini sağlıyor,
5. Personelinize tavır takmıyor,
6. Personelinize yaptığı herhangi bir yanlıştan dolayı kin gütmüyor, iseniz hiç iyi bir durumunuz yok. Çünkü siz 'insani ilişkilerde gelişmişler' grubuna dahil oluyorsunuz. Yani insanlarla anlaşabiliyorsunuz.

Yöneticilik yapınızda bütün bunlara göre seçiminizi yapmadan önce kendinizi bir kontrolden geçirin. İyi yolda olup olmadığınızı, neleri ne kadar doğru yaptığınızı ya da yanlış yaptığınızı düşünün. Arından olması gerekenlere bir bakın. Eğer olması gerekenle gerçekte

yaptığınız arasında fark görürseniz kendinizi yenilemeniz gereken zamanı bundan daha iyi belirleyemezsiniz.

Bütün bu yazılanlar 'bilgi kırıntıları' olarak depolanmamalı ya da 'genel kültür' olarak bilinmemeli.

Bilgilenmemekten geçtik, bilgileniyoruz artık. Doğru bilgilerin doğru bir şekilde uygulanması için doğru bakış açılarına da sahipsek içinde bulunduğumuz durum 'iyileştirilebilir' olacaktır.

Kendinize ve işletmenize zarar vermek gibi çok özel bir niyetiniz ya da çabanız yoksa 'yeniden yapılanma' ve 'sağlıklı yapı oluşturabilme' için geç kalmadan yürümenin gerekliliğini söylemek ve bilmek için dahi olmaya gerek olmadığı aşıkardır. Akıl yolu, yönetim görevini üzerine almış kişilere bu sorumluluğu veriyor.

Konuştur(may)an Yöneticiler

Bir laboratuarda deney yapılıyor. İçinde bir büyük ve yanında da çokça küçük balığın olduğu kocaman bir akvaryum konuyor. Büyük balık acıktıkça küçük olanları yiyor. Daha sonra akvaryumun ortasına dikey bir cam yerleştiriliyor böylece akvaryum ikiye ayrılıyor. Büyük balık bir tarafa küçük balıklar da diğer tarafa yerleştiriliyor. Büyük balık cam bölmeyi geçmek ve küçük balıkları yemek için defalarca deneme yapıyor. Bu durum tam 28 saat süresince devam ediyor. 28 saatin sonunda büyük balık artık diğer tarafa geçmek için mücadele etmeyi bırakıyor. Deneyin sonunda cam bölme kaldırılıyor. Büyük balık küçükleri yemek için hiçbir hamle yapmıyor. Saatler geçtiği halde küçük balıkları yemediği görülüyor.

Yukarıdaki hikayedeki hedefimiz, psikolojide 'öğrenilmiş güçsüzlük' denilen konu, elbet! İstatistiklere göre işyerinde olgunlaşma ve işinde vasfı kazanma dönemi olan ortalama iki yıla kadar bir çalışan işgören yöneticisinin tahmini olarak (kişi, işletme, işin yapısı değişkenlik arz edebilir.) 2000 kez beden dili ve konuşma diliyle 'olmaz, yapılmaz, değişiklik uygun değil, üretme, gelişme, geliştirme' gibi söz ya da davranışları yaşıyor. Böyle olunca da personelde zamanla 'üretmememe,

yapamama, algılayamama, güvenememe' gibi özellikler geliyor ve işyerinde 'verilen işi yapan eleman'dan öteye gidemeyecek bir davranış modellemesi gösteriyor.

Çalışanlar, cansız işletme yapısına ruh veren bir görünümde idler. Ruhun iyiliği ya da kötülüğü ise iradesini konuşturan ya da konuşturmayan yöneticilerin yaklaşımıyla ölçülecektir.

Bir ürünün hayat bulması, kullanım özellikleri ve faydaları personelin ürün bilgisini genel kültürüyle yoğurarak düzgün bir aksanla konuşmasıyla mümkündür. Bir işletmenin durumu da böyledir. O işletmenin hayat bulması için çalışanların varlığı ve kattığı değerler, üretimler, yenilikler, zenginlikler yapıya ve organizmaya can ve hayat verecektir.

Çalışanların kattıkları değerleri olmasa işletmeler ne diye o kişiler üzerinde ısrarcı olsunlar ki?

Ama gerçek böyle değil!

İnsan ve iş yönetiminden habersiz insanlara verilen işletme yönetimleri sayesinde üreten insanları durgunlaştıran bir yapı oluşturuluyor. Bu isteyerek veya istemeyerek gerçekleştiriliyor.

İnsanların konuşmaları engellenince üretimleri de tükenmeye başlıyor. Konuşturulmayan çalışanlar aynı zamanda makineleştiriliyor. 'Dediğim kadar yap, gerisine karışma!', 'Asla yorum yapma!', 'Sana soran oldu mu?', 'Siz ne bilirsiniz ki?', 'Beceriksizler!' gibi dikkatsizce kullanılan birçok sözcük bir şekilde işletmeye 'gider' olarak dönüyor. İşletmeler de bu giderlerin nereden geldiğini fark edebilecek bir mekanizma, danışmanlık sistemi kurmadıkları için de 'olan oluyor!' yani 'verimsizlik, üretememe, iş gücü kayıpları, satış kayıpları...' yaşıyor.

Bu durumda aslında kimsenin çalışanları suçlamaya hakkı yok, kanaatindeyiz.

İşletmelerde 'doku uyumsuzluğu taraması'na yönelik çalışmalarda çıkan sonuçlar işin büyük çoğunlukla yönetici merkezli oluşan hatalardan kaynaklandığı şeklinde. Yüzde doksan sekizi yöneticinin, yüzde ikisi çalışanın hatasında kaynaklanan 'verimsizlik' algılamasında inatla personel üzerinde 'harekat planı' yapmanın ne alemi var?

Bir şeyler yolunda gittiğinde sorun yoktur! Ama bir şeyler yolunda gitmediğinde hemen suçlular aranır. Ve fakat hiç 'aynaya bakılmak istenmez!' Yöneticilerimizin kendilerinin davranışlarından kaynaklanan sorunları görememe becerisi yüzünden işletmelerimiz bugün bir çok farklı özellikleriyle erime yaşamaktadırlar. Personellere ceza vermek, haddini bildirmek işin en kolay yönü! Peki yapılan işlem doğru mu? Gerçekte bu yanlışlığın kaynağı yöneticimizin kendisi ise ne olacak? O bedeli kim ödeyecek?

Çalışanları 'öğrenilmiş güçsüzlük' içerisine atan yönetim modelinin faturası çok ağır oluyor. İşletme yönetimlerinin kendilerini bu hassas zafiyetten tamamen arındırması gerekiyor. Ya da sonuçlarına katlanmaları gerekiyor.

Öğrenilmiş Güçsüzlükleri Aşmanın Yolları:

- * Çalışanlarınızı dinleyin.
- * Çalışanlarınızı anlayın.
- * Çalışanlarınıza değer verin.
- * Çalışanlarınızın üretimlerinin önüne engel olmayın.
- * Çalışanlarınızla 'beyin fırtınaları' yapın.
- * Çalışanlarınıza zenginlik katın.
- * Çalışanlarınızla birlikte olduğunuzu gösterin.
- * Çalışanlarınızla bütünlük içerisinde, bir 'yıldızlar kulübü' değil de 'takım' yapısında olduğunuzu görmeye ve bunun gereklerini yapmaya çalışın.
- * Çalışanlarınızın önerilerini sabırla dinleyin.
- * Çalışanlarınıza karşı anlayışlı olun.
- * Çalışanlarınıza karşı ilgili olun.
- * Çalışanlarınızın önüne engel olmayın.
- * Çalışanlarınıza zihni, fikri ve beceri gelişimleri için 'eğitim deneyimleri' kazandırın.
- * Çalışanlarınızın bilgi, beceri ve deneyimlerine yönelik hayati projeler oluşturun.

- * Çalışanlara heyecanlandırma sistemleri yapın.
- * Çalışanlarınızın projelerini uygulanabilir projelere dönüştürün.
- * Çalışanların enerjilerini sürekli yüksek tutun.
- * Çalışanların gelişimlerinin önünde engel oluşturmayın.

Japonya'daki bir çalışanın bir yılda 565 yeni üretim, icat, proje ve öneri geliştirmesinden anlaşılan da 'konuştur-an anlayışın gücü' olsa gerek!

İş dünyasında işletmelerine hayat vermek isteyenlerin yolu 'konuş-tur(may)an yöneticiler'den geçmiyor, inanın!

Konuş-turmeyan anlayışlardan ve yöneticilerden arınmış, başarılı ve mutlu bir iş dünyasının tesisi, dileğimiz!

Konuş(a-maya)n Yöneticiler

İletişim araçlarından sayılır, ses vermek. Ses vermek, seslenmek, ses çıkarmak demek sayılır mı konuşmak? Kainat içerisinde sayısız yerden ayrı ayrı sesler çıkmakta. Seslere anlam yüklendiği vakit konuşmak mümkün oluyor. Seslere anlam yüklenemediğinde konuş-maktan bahsetmek mümkün olmuyor. Her insan gibi elbet, yönetici-ler de ses verirler. Ses verirler vermesine de acaba konuşan mı olurlar, konuşamayan mı?

Konuş(a-maya)nlar Sınıfı

Ağızına geleni söyleyen yöneticiler,

İçinden geçeni tartmadan olduğu gibi çıkartanlar,

Planlı ve programlı olarak ezmek ve tahakküm etmek için ses ve-renler,

İdarelik 'seslendirme sanatçılığı' yapanlar,

Bir üstten gelen kelimeleri aynen aktaranlar,

Alttakinin tesirinden kurtulamayarak alttakinin yanındakilere dol-durulmuş verilerden hareketle seslenenler,

Sesleri çıkmayanlar,

Sesleri duyulmayanlar,

Sesleri anlaşılmayanlar,
Sesi bir iletişim aracı olarak kullanmayanlar,
Sesi bir etkileşim aracı olarak görmeyenler,
Sesle gelen, sazla süslenen, sözle güzelleşen dünyadan haberdar olmayanlar,

Gürültülü dünyalarıyla baş başa bir yaşamın en nezh köşesinde nargile tüttürmeye devam edebilirler.

Konuşanlar Sınıfı

1. Sesi çıkan,
2. Sesi duyulan,
3. Sesi anlaşılan,
4. Sesiyle davranışı anlamlı bütünler oluşturan,
5. Sesi bir etkileşim aracı olarak görenler,
6. Ağzına geleni değil, gerekeni söyleyenler,
7. İçinden geçeni ölçüp tartarak ifade edenler,
8. Planlı ve programlı olarak sevgi, saygı ve anlayış ekseninde ses oluşturanlar,
9. İnsanları idare etmek, oyalamak, geçiştirmek ve avutmak için ses çıkarmaktan kaçınanlar,
10. Sesleri konuşma ve iletişim aracı olarak sözle güzelleştirenler,
11. Üstünden gelen konuşmaları usulüne uygun bir şekilde personeline yansıtanlar, (üstten çık gelebilir, personeline kar taneleri olarak indirebilmek marifet!)
12. İnsanları kırmamak, ineitmemek, üzmemek için yapılan iletişim girişimlerini yaparlar,

Sakin ve yaşanılır bir dünyayla hayata ve olaylara daha güzel bakmanın keyfini yaşamakta ve 'lezzet'e ermektedirler.

Hayat, olaylar ve insanlar; konuşa(maya)n yöneticiler kurtarılarak daha yaşanılır kılınabilir. İşletme yöneticilerinin kendilerine 'hesaba çeken ve yol gösteren bir danışman' bulmaları ve danışmanlarının dediklerine uymaları halinde 'iş ve çalışan verimliliği'nin sağlandığını

her adımda izleme imkanını elde edebilecekleri bir gerektir.

Konuş(a)maya)n yöneticilerden konuşabilen yöneticilere iş ve iş hayatın akış seyri içinde algı, sezgi, basiret, feraset ve anlayışla hareket edebilen aydınlık yürekler oluşturabilen yeni iş dünyası en büyük arzularımızdan!

Göre(meye)n Yöneticiler

X kişi, başarılı bir yönetici olduğunu düşünmektedir. Zaman zaman personelin ödüllendirilmesi gerektiğine inanmaktadır. Ödüllendirmenin belirli bir günü yoktur. İçine doğduğunda gerekeni yapmaktan çekinmemektedir. Nitekim yetkili kendisidir ve kimseye verilecek bir hesabı da yoktur. Y ürünlerinin olduğu birime gelmiştir. Y ürünleri reyonunda o an hareketli ve çalışan olarak ilgisini çeken kişiye 1 adet Cumhuriyet Altını hediye eder. Ardından Y ürünlerinin bulunduğu reyondan ayrılır.

Bu yöneticimiz başarılı mıdır?

Yukarıdaki olay, başlangıçta çok masum görünmektedir. Personel açısından da yararlı görünmektedir. Yöneticimizin göremediği kısımda da sorunun cevabı yatmaktadır. Bölümün yükünü sırtlanan ve satışta çok aktif olan kişi o an reyonda değildir. Reyonda olan kişi yöneticisi geldiğinde çalışır gözükten bir karakterdir ve bu rolünden yöneticimiz haberdar değildir. Çalışmakta yetersiz kalan personel ödüllendirilirken, gayretli ve üretken çalışan bir çeşit cezalandırılmıştır. Çalışan kişi verimsiz kılınmış, çalışmayan kişi de tembelliğinin ödülünü almakla tatlandırılmıştır. 'Kaş yaparken göz çıkartmak' deyiimi burada tam yerine rast gelmektedir.

Görmek ya da Görememek, Bütün Mesele Bu!

Doğru bakış açısını yakalayamayan yöneticilerimizin düşeceği en büyük tehlike bu olsa gerek!

Doğru zamanda, doğru bakış açısıyla, doğru hareketi gerçekleştirme becerisini gösteren bir yöneticinin işin içinden çıkması müm-

kün görünürken aksi halde isabet etmek ihtimallere kalmaktadır ki, bu da keyif ve başarıya yaşatmayacaktır.

Bakmak görmek için tamamen yeterli bir işlem sayılmamaktadır. Aynı zamanda algılamak ve detaylarını irdelemek de gereklidir ki, bunu ancak derinliğine düşünme ileri görüşlülüğü çözebilecektir.

Bir olayın ayrıntılarını göremiyorsanız, inceliklerini fark edemiyorsanız, işin uzandığı noktaların farkına varamıyorsanız bu işin üzerinde de yeterince ve detaylı olarak durmanız gerektiği gerçeğini ihmal etmekle vitrin ve mutfak açısından çok sevimsiz bir tablo çizmenez gerektiğini düşünüyoruz.

Bir olayın sadece bir yönü olmayacaktır. Belki önü-arkası, belki sağ-solu, belki aşağısı-yukarısı da olabilecektir. Her yönü farklı bir özelliği işaret etmekle beraber tek yöne bakmanın doğru olmadığını söylemek de mümkün olmamaktadır. Ancak kör noktalardan dolayı görme eylemi de sağlıklı gerçekleşmemektedir.

Projektör gibi etrafıca durumları en ince ayrıntılarına kadar fotoğraflamanın yanında sağlıklı bir şekilde de yorumlamadan hikaye oluşturma da mantığı görünmemektedir.

Görememek bir hatadır. Gördüğünü sanmak da büyük bir aldatıcıdır. Gördüğünü yanlış yorumlamak ise çok büyük bir zararın habercisi olabilir.

Ufku, bakış açısı, yöntemi, usulü, gelişen ve değişen anlayışı ile insanlar kendilerinden olanları değiştirmedikçe 'başarılı bir yönetim' sergileme yeteneğine sahip olamayacaklardır.

İş gevşeten ve işletmeye maliyet getiren bir çok davranışlarla katkıda bulunan çalışanlarımızı görememek yönetimin tam bir basiretsizlik örneği olmaktadır. Tabii burada şu soruyu sormak gereklidir: "Birçok işletmede çalışanların çalışma sırasında işleri gevşetmelerinin temelinde ne yatmaktadır?" Elbette hedefsiz kılınmış personeller, kariyer imkanları oluşturulmamış iş kolu, adil davranılmamış çalışanlar ne yapacaktır ki? İnsanlar, bu yönleriyle dünyanın her yerinde aynıdır. Her insanda iyi özellikler de bulunmaktadır, kötü özelliklerde.

Siz onların iyi özelliklerini konuşturacak bir yönetim anlayışı sergilediniz de çıkarılamıyorsa o zaman zaten 'yanlış bir personel alımıyla karşı karşıya kalmışsınız' demektir. Bu da ayrı bir konudur.

Yöneticilerimize düşen en önemli görev çalışanlarının iyi özelliklerini ortaya çıkaran, enerji ve heyecanı her yönüyle kuşanan bir anlayışın tesisi ve üretken çalışanlarla 'kazandır-kazan' ilkesinin pekala işletmeye kazandırdığı faydayı birlikte paylaşarak başarının keyfini yaşamak olacaktır.

Görememeyi Başaran Yöneticiler Neler Elde Eder?

'Bakar kör'ler işletme yapılarında elbette yanlış teşhisleriyle şirket bütçelerine doğrudan katkı göstermeyi,

Sadece gördükleri özellikleri gerçek kabul ederek gerçeklerden uzaklaşma becerisini,

Derinliğine bilmedikleri konuların faturalarını yaşamayı,

Yaptıklarında sonuçlarına katlanarak yüzlerin ve yüreklerin ekşimesini sağlamayı,

Yanlış görülen ve algılanan fotoğraflar yüzünden verimsiz kılınmış çalışanlarla yüz yüze gelerek ciro kayıplarını oluşturmayı,

Doğru bir bakış açısını kaybederek adil yönetim anlayışını tesis edememeyi,

Gördüklerinde yanlışlıklar olduğunda fark edememeyi,

İncelik ve nezaket ölçütlerinden uzaklaşmayı,

Saygıyı kaybetmeyi,

Heyecan ve enerjiyi yerli yerince kontrol edememeyi ve böylelikle verimli çalışanlara sahip olamamayı,

Yenilikleri olanların, farklılıkları oluşturanların yaptıklarını görememeyi,

Projeleriyle katkıları olanların şirkete katkılarını temin edemeyişleri ve böylelikle erimenin yaşanılmasının vazgeçilmezliğini..

Elde ederek 21. yüzyılın en mahir yöneticileri arasına girmeleri mümkün görünüyor.

Görmeyi Başaran Yöneticiler

Hangi İmkanlara Sahip Oluyorlar?

Görüşlerinde isabetli olmaya,
Anlayışlı olmaya,
Farklılıklara ulaşmaya,
Verimliliği yakalamaya,
Adil yönetimle başarıya,
Yenilikleri sağlamaya,
Heyecan ve enerjileri yüksek tutmaya,
Sonuçların güzelliğiyle başarının keyfini yaşamaya,
Saygının tesisiyle iletişimin gücüne,
Gönülden katılımı sağlamaya,
Derinliğin kuşanılmasına,
Çatışmanın yaşanmadığı bir işletme yapısına

Sahip olarak başarılı işletme yönetimleri sergileyerek 21. yüzyılın en zor işini üstlenmiş olacaklardır.

Gören yöneticiler bakmasını bilen, görmesini fevkalade rahatlık ve güzellekle yaşayabilen yapılarıyla 'sistem oluşumu ve kurulumu'na katkı sağlayacaklardır.

Bakar-kör anlayışlardan uzak, olayları doğru görmekle kalmayıp doğru yorumlayarak da işletmelerine değer oluşturan yöneticilerden örülü yeni iş yapıları arzumuz!

Üret(emey)en Yöneticiler

Büyük kızı ve minik oğullarıyla birlikte anne ve baba, ailecek hafta sonunu piknik yaparak geçirmeye karar verirler. Piknik yerine vardıklarında anne yemeği hazırlarken, çocuklar babalarıyla birlikte yürüyüşe çıkar. Uzun bir yürüyüşten sonra oldukça yorulan küçük çocuk yalvaran gözlerle, 'babacığım, çok yoruldum. Lütfen beni kucağında taşıy mısın?' der. Baba: 'Ben de yorgunum oğlum' der demez çocuk ağlamaya başlar. Baba tek kelime etmeden etraftan kopmuş

bir ağaç dalı bulur. Dalı bıçakla biçimlendirip çocuğa zarar vermeyecek biçimde yontar. Sonra dalı küçük oğluna verir: 'Al oğlum, sana güzel bir at!' der. Çocuk sevinçle dal parçasından yontulmuş ata biner ve sıçrayarak, ata vurarak annesinin yanına doğru gitmeye başlar. Babasını ve ablasını geride bırakmıştır bile.

Baba gülerek kızına: 'İşte yaşam budur, kızım! Bazen zihnen ya da bedenen kendini çok yorgun hissedeceksin. İşte o zaman kendine değnekten bir at bul ve neşe ile yoluna devam et. Bu at bir proje, bir yenilik, bir arkadaş, bir şarkı, bir çiçek, bir şiir ya da bir çocuğun tebessümü olabilir.'

Değnekten atınız hiç eksik olmasın.

Değnekten atın, iş dünyası ile ne ilgisi var?

Projeleri zenginleştirilememiş, üretkenliği değerlendirilememiş, yenilikleri geliştirilememiş, düşünceleri değer bulmamış o kadar yorgunluklarımız var ki..

Yorgunuz... Hayata, insanlara, olaylara, gelişen teknolojiye, üretmeye, yeniliğe, düşünmeye, okumaya, yaşamaya..

Bitkiniz... Yenilikleri takip edebilecek projelendirme, konumlandırma, nitelikli kılma, yenilenme ve değiştirme programına sahip olmaya bitkin düştük.

Tükenmişiz... Hep aynı kalmamaya, direnmemeye, tükenmemeye, yenilenmemeye, arınmamaya, arıtmamaya, enerji kazanmaya tükenmişiz..

Yanmışız... İş yapısını inşa etmekte yetersiz kalmamaya, davranışlara tahammül etmemeye, itirazlara direnmemeye, kendimizi anlamamaya..

Yakmışız... Değerleri yok etmeye, farklılıkları görmeye, incelikleri keşfetmeye, keyfiyeti kuşanmaya, sebeplere takılmaya..

Erimişiz... Görmemeye, anlamamaya, yapmamaya, yenilenmemeye, değiştirmemeye, aynı yerde direnmeye..

Yöneticilerimizin Üretememe Sebepleri

- Yapılan işe hakim olamamak.
- Alana hakim olamamak.
- Paraya hakim olamamak.
- Çalışana hakim olamamak.
- Yeniliğe açık olmamak.
- Değişen durumları yorumlayamamak.
- Makas manevra yapma becerisine sahip olamamak.
- Değişime direniş göstermek.
- İşleri tasnif edememek.
- Yaşayan organizma olan işletme içerisinde ortak aklın hareketini sağlayamamak.
- Alışkanlıklardan vazgeçememek.
- Saplantılı anlayışlara esir olmak.
- Pazarın durumunu okuyamamak.
- Mevcut durumunu doğru kabullenmek, yanlışlıkları görememek.
- Her şeyin en iyisini yaptığını zannetmek.
- Her şeyi kendi düşündüğüne inanmak.
- Her şeyi kendi yaptığını düşünmek.
- Kendinin farkında olamamak.
- Farkındalık oluşturmak için araştırma birimlerine sahip olamamak.
- Nitelik katmak için eğitim birimlerinin önemine inanmamak.
- Sabit bakışlarla oluşan körlüğü yenmek için danışmanlık almamak.
- İş körlüğünün giderilmesi için arayışa geçmemek bir yana körlüğün tespitinden aciz olmak.

Bütün bunların temelinde yatan 'Zihinsel Güç'ten habersiz kalmak. İş, hayatı, olayları, durumları kurgulayamamak!

Üreten Anlayışlar Ne Yapıyorlar Dersiniz?

- En başta yeniliğe, değişime, gelişime, yeniden yapılanmaya, yeniliği kuşanmaya, kendilerinde hata aramaya açık oluyorlar. Alışkanlıklarından çok çabuk vazgeçebiliyorlar ve hayatlarını kendilerine zor-

laştırmıyorlar.

- Şirket doktorlarını bünyelerinde bulunduruyorlar. Şirket doktorları, sahasında uzman insanlardan oluşuyor. Kimisi eğitimcilerden oluşan dahiliyeciler, kimisi de yönetim ekibinin görme alanını açan hariciyecilerden.

- Paylaşımına açık bir anlayışa sahip oluyorlar. Dinliyorlar, anlıyorlar, gereklerini yapıyorlar. Ortak aklın tetikleyicisi oluyorlar.

- İnsana değer veren bir anlayışa hakim oluyorlar.

- İşleri belirli programlar dahilinde sıralıyor ve adım adım yapıyorlar.

- İşleri ertelemiyorlar.

- Yapılan işe, bulunulan alana, paraya, zamana ve değişime hakim olan bir hareket planına sahip oluyorlar ve gereklerini yapıyorlar.

- Hatada ısrar etmiyorlar. Hataları gösterildiğinde olgunlukla karşılıyorlar ve gidermenin yoluna bakıyorlar.

- Yapılan yatırımın yanlışlığı, icra edilen uygulamanın doğru yapılmaması, çalışanlar üzerindeki uygulamaların verimsizliğe düşmesinin 'işin çöküş noktası' olduğunu görüyorlar ve bu çöküntüden uzak durmayı biliyorlar.

İşletme ömürlerini uzun tutmak, her zaman 'değnekten bir at'a sahip 'zihinsel güç'le mümkün. Üreten, üretemeyen anlayıştan uzak duran, farklılıkları şirketin her birimine ve stratejisine dokuyabilen anlayışlar; sağlıklı bir iç dinamik ve başarılı iş hayatını yaşayan bir yapı sahibi olacaklardır.

Ürete(mey)en anlayışların tükendiği ve üreten anlayışların yaygınlık kazandığı yeni iş dünyasının başarılarını alkışlayacağımız günler, gelsin istiyoruz.

Anlaya(maya)n Yöneticiler

Bakmanın görmekle eş değer olduğu nerede görülmüş, duyulmuş?

Baktığının doğru olduğuna inanan anlayış körelmiş bir iş yöneti-

minden haber vermekte değil midir?

Her bakmak, görmek demek de değil, elbet! Her gördüğünü düşünmek de, o görülenin anlaşıldığı anlamında da değerlendirilmemesidir, mutlak!

Doğru bakışla şekillenir, yöneticilik. Yöneticilik, 'bakış inceliği' ister.

Görülen son fotoğraf karesine göre hareket etmek, o işten anlamak anlamına gelmez. İşletmelerimizde bu tarz anlayışların sıkıntısı çok derin bir şekilde yaşanıyor.

Hasbelkader yönetici olarak adlandırılmış yetkililer, kontrollerindeki insanları fevkalade bir farklılıkla ve yanlışlıkla yönlendirmekte ve davranışlarıyla etrafları tarumar edebilmektedirler.

Bu elbet, bir yetenek işidir.

'Konuşma ki, cahilliğin ortaya çıkmasın!' mı demek lazımdır, böyle yöneticilere! Konuşmakla işleri bitse yine bir yere kadar idare edilebilir. İşler daha ileri boyutlara gidebiliyor. Davranışlara dönüştüğünde daha katlanılmaz olabiliyor. Tutanakların hazırlanması, cezaların verilmesi, kınamalar yapılması caydırıcı olmak yerine işten ve iş yerinden soğutucu sonuçlar yaşatabiliyor. Bu tarz durumlar da 'verimlilik düşürücü' etkileriyle kayda değer durumların yaşanmasına sebep oluyor ki, bu da esasında işletmesini seven hiçbir patronun katlanmaması gereken yapıya işaret ediyor.

Yönetici seçimleri özenle yapılmalı. Kaportalarına bakılsın, insanların. Kabul! İletişim ve konuşmalarına da bakılsın, adayların. Kabul!

Aneak, davranışlarına da bakılsın.. Yüreklere de incelemeler yapılsın. Belki 'psikolojik testler' yapılsın. 'İnsan Yönetme Becerisi' ölçülsün, yönetici adaylarının.

Birilerinin hatırına, akrabalık ilişkileri adına 'davranış zararlıları'na artık katlanılmasın; azat kılınsın, işletmeler!

Anlayan Yöneticiler Kimlerden Oluşuyor?

Etraflıca bakış becerisine sahip,

Olayları tek taraflı değerlendirmekten uzak,

Farklılıkları yakalama inceliğini kuşanmış,
 İnsan merkezli işletme anlayışını tesis eden,
 Bakabilen,
 Baktığında görebilen,
 Gözlerinin gördüğüne yüreğinin bakışını harmanlayabilen,
 Algılama ve anlama yeteneği gelişmiş,
 Dinlemesini bilen,
 Dinlediklerini anlamlandırabilen,
 İleriye yönelik insana ve işe kaybettirmeden sonuçlar ve çözümler
 üretebilen,
 Saygı eksenli davranışlar gösterebilen,
 kişilerden oluşuyor.

Anlayan Yöneticiler İşletmelere Ne Kazandırıyor?

İçinde bulunulan durumun sağlıklı bir şekilde görülmesini,
 Planlı, programlı çalışma disiplini,
 İnsanlara adaletli davranmayı,
 İş körlüğüne düşmemeyi,
 Yenilikleri kuşanabilmeyi,
 Kendini geliştirmiş yöneticilerle çalışan işletmenin ufuk açıklığını,
 İşletmenin her alanına hakim yöneticileriyle dikkatli ve özenli de-
 ğişiklik ve gelişimin yaşanılmasını,
 Verimli çalışanlara sahip olmayı,
 'Kazan ki, kazan!'ı,
 'Saydır ki, sayı!'ı,
 Uygulanabilir projeleri üretmeyi,
 en geniş yönleriyle kazandırıyor.

Anlaya(maya)n Yöneticiler Kimlerden Oluşuyor?

Baktığını doğru zannedenlerden,
 Gördüğüne inananlardan,
 Görmediğine inanmayanlardan,

Dinlemeyenlerden,
Duymayanlardan,
Söylemesini bilmeyenlerden,
Sabit fikirlilerden,
Kıt akıllılardan,
Okumayanlardan,
Düşünmeyenlerden,
Haraket ve davranışlarını ölçüp biçmeden yapanlardan,
oluşuyor ki, bu durum da işletmenin canını ve kanını sömüren bir
duruma dönüşüyor.

Anlaya(maya)n Yöneticiler İşletmelere Ne Kazandırıyor?

Yol haritalarını karıştırmayı,
Doğru izlerde yürümeyi,
İnsanları birbirine düşürmeyi,
İş körlüğünü çok derinden yaşamayı,
Birbirlerine saygıyı kaybetmiş personellere sahip olmayı,
İş yerine insanların konuşulduğu bir işyerini,
Fikir yerine olayların çorba edildiği bir anlayışı,
İşletmenin kaybedilmiş alanlarının oluşunu,
Sığ anlayışları,
Sabit fikirli yöneticilerle çalışan bir iş yeri ortamını,
Kriz dönemlerini iyi okuyamayan ve böylelikle makas manevra kabiliyetine sahip olmayan işyeri çöplüklerini,
büyük bir başarıyla iş dünyamıza kazandıran bir sonuç yaşıyorlar.
Anlaya(maya)n anlayışlardan arınmış, anlama gereklerini yapabilen işletme yapılarının oluşması 'Türkiye'nin gelişen iş yapısının dokunmasına katkı' sağlayacaktır.

Anlayışı açık yöneticilere saygılarımızı iltiyoruz. Anlayışını geliştiren ve değiştiren yöneticilere hürmetlerimizi arz ediyoruz. Anlayışını değiştirmemekte direnen yöneticilere de yaptıkları işin kendilerini huysuz bir şekilde üzerlerinde çok fazla tutmayıp atacağını bilmelerini hatırlatıyoruz.

2. BÖLÜM

DÖRT MEVSİM YÖNETİCİLİK

Mevsime Göre Yöneticilik

İşletmelerin sessiz dillerinin personel davranışları olduğunu görmekteyiz. Personel davranışları o işletmelerin nasıl bir yönetim tarzıyla yönetildiğinin ipuçlarını vermektedir. Yönetim tarzları, kurumsallaşmamış işletmelerde birbirinden çok farklı bir şekilde mevcut yöneticilerin anlayış-huy-davranış-eylem içeriğine uygun olarak tezahür eder. Her yerde ve herkeste farklı bir uygulama alanı ile kendini gösterir.

Burada olan personele olur. Değişen her yöneticiye göre şekil almak pek de keyif verici olarak görünmemektedir. Değişen durumlarla iş ve davranış bocalamasına giren çalışanlar, işletmeler için ciddi tehlike oluşturmaktadırlar. Bunda asla çalışanların herhangi bir kusuru yoktur. Bu tamamen yönetimin yaşattığı bir sorundur. Yönetim zaafının oluşturduğu verimsizlik sonucudur. Yönetimin değişkenlikleri işyerinin iklimini derinden etkilemektedir. Bunun için daha yalın olarak mevsimlerin yönetim yapılarıyla kaynaştırılmasını izleyelim:

Yaz Mevsimi Yöneticilik

Sorunlar çıkmadan her şeyin yolunda gittiği düşünülen bir anlayış hakimdir. Para akışı iyidir. İşler normal seyrindedir. Böyle olunca da hiçbir sorun dikkat çekici olmamaktadır. Personel davranışlarından ya da üretimden kaynaklanan sorunlar çok fazla dikkate alınmamaktadır. Ne de olsa işler yolunda gitmektedir. Yolunda giden işlerin sorgulanmasının da alemi yoktur. Yapılan bütün yanlışlar da ya doğru olarak kabul edilmekte ya da çok fazla önemsenecek bir durum olarak görülmemektedir.

Kış Mevsimi Yöneticilik

Kriz dönemlerinin yaşandığı, güzel ve verimli günlerin ardından geldiğinde de çok zor geçirildiği bir dönem. Bu dönem de hiç bir şeyin yolunda gitmediği düşünülür. Her türlü olay, durum ya da hareket göze batar. Yönetimin ağız tadı yoktur. Her şey problemlilik olarak değerlendirildiğinden yapılabilecek olumlu adımların önü bile kesilir. Ruhlar ve anlayışlar daralmış, üretkenlik ve paylaşım azalmıştır. Eski günler yad edilmeye başlanmıştır. Artık anılar konuşulur. Eski başarılar. Hayallere yer yoktur kışta. Kışın ürkütücü soğuğu altında sonlarını beklemektedirler.

Sonbahar Mevsimi Yöneticilik

Bitişin habercileridir, sonbaharlar. Sonbaharlarda yapraklar gazel olurlar, dökülürler. Hazan mevsimidir, sonbahar. Bir bataklığa düşülmüştür. Ve çırpınışlar başlamıştır. Kimi şirketler çöküş gereğini kabullenmezler. Kriz döneminin kendilerine uğramayacağını sanırlar. Kendilerini yaptıkları işlerle avutmaya çalışırlar. Mevcutla yetinmeye çalışırlar. Stratejik bir planları olmadığı için bir bir kaliteli personellerini de kaybetmeye başlamışlardır. Şirketleri güven vermeyen çalışanların vasıflı olanları o şirketi bir şekilde terk etme arayışına ve kendi kariyerlerini kurtarmanın derdine düşeceklerdir. Bu davranışlarıyla da çoğu zaman haklıdırlar. Yönetim anlayışının kokuştugu-

nu ilk görenler bu vasıflı çalışanlardır. Güçleri yetmezse bu gemiyi terk etmekte herhangi bir sorun da görmeyeceklerdir. Profesyonellik de bunu gerektirecektir.

İlkbahar Mevsimi Yöneticilik

İşletmelerin ve çalışanların mutluluğu yakaladığı, heyecan ve enerji dolu bir mevsim. Ürünler, mağazalar ve satıştakilerin bir bütün oluşturduğu iklim yaşanır. Her yer hareketlidir. Çalışanlar ürünlere ve hizmetlere hayat verirler. Mağazaların üzerinde ölü toprağı yoktur. Üretkenlik hakimdir. Hoşgörü ve paylaşım çokça ve nitelikli olarak gözlenir. 'Kalbin merkez alındığı bir anlayış' yaşanılır. Yönetimle çalışanlar arası uyum vardır. İşler yolundadır. Davranışlar beklendiği gibidir. Verimlilik en güzel boyutlarıyla yaşanılır.

İşletmelerin Mevsimleri

İşletmeler, bu mevsimlerden herhangi birini yaşamakla birlikte çoğunlukla karmaşık olarak da birkaçını birlikte uygulama becerisini gösterebilmektedirler. Yaz-kış, sonbahar-kış, sonbahar-yaz, ilkbahar-yaz, ilkbahar-kış, ilkbahar-sonbahar gibi birbirinden farklı mevsimleri bir arada yaşama becerisini de gösterebilmektedirler.

İşletmelerine kış ve sonbaharı yaşatacak yöneticilerden her yönüyle uzak durmanın faydası vardır. Yanlış yöneticilere sahip olursa da esas hata yanlışta ısrar etmektir. O tarz insanlardan ve anlayışlardan çok çabuk kurtulmanın yoluna bakmak gereklidir.

İlkbahar ve yaz mevsimlerini birlikte dolu dolu yaşayabilecek ve yaşatabilecek yönetim anlayışlarını hakim kılmak, işletmelerin bekası için vazgeçilmez bir değer olarak görünmektedir.

Yalnızca 'Kalbe endeksli yönetim anlayışı'yla 'gönülden katılım'ın sağlandığı işletmelerin yaşayabileceği bu mevsim işletmelerin gelişme ve olgunlaşma dönemlerine büyük katkılar sağlayacaktır.

İş dünyasının silkinmesi, yönetim anlayışlarını yeniden gözden geçirmesi, vakit kaybettiricilerden kurtulması, diri ve dinamik bir yapı-

ya kavuşması 'ümitlerin korunması ve artması için' güzel bir yol gösterici rol oluşturmaktadır.

İşletmeler mevsim ölçümlerini her dönemde mutlaka yapmalı, iş dinamiklerini zedeleyen iç unsurlarından arınmanın yoluna bakmalı ve düzenli olarak yapı inşası oluşturmaları!

Kimsenin kimseye fayda vermediği günleri yaşayan işletmeler o günün zorluğunu görmeden bu mevsim taramasını yapmış olsalardı işin en can alıcı noktasının 'yönetim yapısı'ndan geçtiğini görürlerdi.

Dört mevsimin yöneticiliğini yapmak ya da yapmamak. Bütün mesele bu! İşletmelerin en güzel mevsimleri sürekli yaşamaları arzuluyoruz.

İnsan Yönetmede Saplantılar

İnsan bir muammâ!

Bilinmezlikler içerisinde.

Çok farklı duygu ve yaşayışlarda olabiliyor.

Bir an gördüğünüz-tanıdığınız-konuştuğunuz insanla daha sonra farklı bir ortamda bulunduğunuz aynı insan pekala değişik gelebiliyor.

Her insanı her zaman aynı enerjik yapıda göremiyoruz. İnişli çıkışlı görünümsergilendiğini kendi gerçeğimizde görebiliyoruz.

İnsanın erten ve kemikten yaratılmış, duygu ve düşünceleri olan varlıklar olduğunu kişi kendine bakarak görebilir. Değişen haller, anlayışlar, olaylar ve hislerle her an değişik bir ruh haline giren insanlar olduğumuzu bilmek de hayli önemli bir olgudur.

İnsanları işe alırken de, çalıştırırken de çok önemli 'değer ölçütleri'mizin olması gerektiği, muhakkak!

İşe Alırken...

İnsanlar kendilerine bakmaksızın öyle büyük yanlış düşünce, anlayış, yaşayış ve davranış geliştiriyorlar ki!

Kimi insanlar, dünyanın en mühim adamları olarak, çok ince ele-yip sık dokuyan 'insan süzgeçleri' sayesinde hayatı ve olayların içinde-

ki insanı ne kadar hafife aldıklarını kendi yaşayışları ile ispat ettiklerinin farkına varamıyorlar!

İnsan süzgeçlerinde takılı olan 'saplantılar'ın ana kalemlerini şu yaklaşımlar oluşturuyor:

'Ben insanı gözünden anlarım.'

'İnsan, ilk anda notu verilebilecek bir canlıdır.'

'Öyle çok uzun boylu konuşmaya, dinlemeye, incelemeye gerek olmaksızın kısa sürede bir kişinin işyerimde belirtilen iş pozisyonunda yararlı olup olmayacağı konusunda kanaatim olur ve gereğini yaparım.'

'İnsan dediğiniz ne ki? Bakışı, konuşması, oturması, kalkması, davranışlarıyla öyle çok ince eleyip sık dokumaya gerek olmayan ve çok derinden kafa yorulması gerekmeyen bir varlık değil mi?'

'Bu vatandaşın tipini beğendim, bundan iş çıkar!'

'Yok, yok! Bu adam olmaz! Tuhaf görünüyor, canım!'

'Adamda bilgi var ama diğer yönlerini pek sevmedim..'

gibi tuhaf yargılara varılabilen anlayışlar 'insan süzgeçleri' olarak görülebilecek saplantıları oluşturuyor.

İlk Başlarda...

'Acaba?'larla geliştirilen bir bakış açısı saplantı haline getirilip uygulandığından olsa gerek, bir türlü güvenmeyi öğrenememiştir. Güvenmeyi öğrenemediğimiz için güven vermeyi de becerememiştir. İkimizdeki 'kafa sesleri' şu tarz çıkışlarla işimizi ve anlayışımızı huzursuz etmektedir:

'Yapabilir mi?'

'Yok, bu yapamaz!'

'Yapamaz ama biraz süre verelim!'

'Yetiştirelim ama yarın bizden gider!'

'Falan kişi, 'Kesinlikle olmaz!' demişti. Acaba olmaz mı ki?'

İnsanlara fırsat verilmeden, güvenilmeden, öğretilmeden, zaman tanınmadan erken gelen bu sorular sadece işte geriye ket vurmaya sağlamaktan başka ne işe faydalı olmuştur ki?

İlerleyen Dönemlerde..

Epeyce bir zaman geçmiştir. Geçmişte çalışanınızın bilgi, beceri, deneyim, gençlik, heyecan ve enerjisinden çokça bir şeyler kazanmışsınızdır. Ama artık yolları ayırma duygusu içinizde baskın hale gelmiştir. Geçmişte olumlu yanlarını gördüğünüz çalışanınızın artık olumsuz yanlarını görmeye başlarsınız.. İşinize katkı sağladığınızı düşündüğünüz dönemlerde o çok beğendiğiniz özelliklerini ön planda tutarken bazı ufak tefek yanlışların üzerinde çok fazla durmamışsınızdır. Eğer kötü bakmaya başlamışsanız, artık ta baştan her türlü hataları ve yanlışları gündeme getirilerek bir bir çıkarma ve kendinizi rahatlatma durumuna gelmeye çalışırsınız. 'Çıkarma nedenleri' oluşturamazsanız, pek de rahat edemeyeceksinizdir!

'Verimliliği iyice düştü!'

'Geçmişte şu durumdaydı, şimdi geldiği durum bu! Artık bize faydalı olamıyor.'

'Aslında şu şu yanlışları vardı.. Hatta şunları da yapıyordu.. Biz nasıl bir yanlış yapmışız da ısrarla elimizde tutmuşuz!'

'Verdiğimiz işlerde yeterli gelmiyor.. İş kaldıramıyor.. İşin gereklerine uygun birisi değil!'

'Falan kişiye yer açmak için acaba nasıl bir bahane bulsam..'

Son Demlerde...

İnsanları kapı önüne koymak, almak kadar kolay mıdır, acaba?

Aslında her ikisi de zorlu süreçleri kapsamalı, iş dünyasında!

İşe almak da zor olmalı, çıkartmak da...

Her şeyin belirli kuralları olmalı..

Ancak ne mümkün?

İşletmelerimizde bu da pekala yapılabilmektedir.

Kriterleri oluşturulmamış bir 'Atış hesabı' ile ilgili çalışanın çıkarılması çok rahat mümkün olabilir..

'Çalıştırma hesabı' olmayanların elbet bir 'harcama hesapları' vardır. Enerji, zaman, gençlik, hayat, değer bir şekilde günün birinde ters bir şekle bürünüp içinde bulunduğumuz yaşamı 'ters-yüz' edebilir.

'Mutlak bağıllık' ve 'asla vazgeçilmezlik' gibi yanlışları olmayanlar, yıkılış ve yükselişlerde irade ve heyecanlarını çok rahat kontrol edebilmiş olacaklardır.

Bir 'iş koordinasyon uzmanı' yöneticilik yapan insan tanımıştım. Büyük vaatlerle alındığı işyerinde büyük bir iş potansiyeli oluşturduğunu, fabrikanın her adımını kendisinin yaptığını, kendisi olmazsa o şirketin olamayacağını ve fakat günün birinde kendisini kapı önünde bulduğunu, söylemişti.

'Menfaat odaklı iş oluşturma dünyası'nda yaşıyoruz.

'Faydan kadar faydalanırsın'a geliyoruz.

'Değer ölçün kadar değerlenmek'ten kaçıyoruz.

Bunun sonu, 'ilkesizlik', 'insani değerlerden sapmışlık' olarak karşımıza çıkıyor.

İnsanı yönetmek, dünyanın en zor işi. İnsanı idare etmek de dünyanın en zor işlerinden! Peki, insanın hayallerini, duygularını, inançlarını, enerjisini yıkmak-tüketmek dünyanın nasıl en kolay işi sayılabiliyor ki?

Yaptığımızı sanırken, yıktıklarımızın hesabını iyi yapmalıyız. Her şeyin 'belirlenmiş kriterleri' olmalı. Oyun kuralına göre oynanmalı.

İş dünyasının bakışında, anlayışında ve uygulamalarında 'İnsanın merkez alındığı yeni iş dünyası'nın tesis edilmesi sorumluluğuna ulaşmak dileğimiz!

3. BÖLÜM

BAŞARISIZ ve MUTSUZ BİR YÖNETİCİ OLMANIN YOLLARI

Başarısızlığın ve Mutsuzluğun Sırları

Kendinizi başarısız ve mutsuz bir yönetici kılmak için bazı konularda çok iyi olmanız gerekmektedir. Eğer o konularda gereğini yapmazsanız kendinizi istemeyerek bazen mutlu ve bazen de başarılı hissedersiniz, ardından da büyük bir çöküş yaşarsınız. Böyle bir yanlışlığa düşmemek için dikkat etmeniz gereken püf noktalarını inceleyelim:

1. Etrafınızdaki bütün insanları hafife alın, dikkate almayın, önemsemeyin.
2. Kendinizden başka kimsenin kararlarını uygulatmayın.
3. Hiç kimse ile istişare yapmayın. Hele personelinizle asla istişare yapmayın. 'Onlar da kimmiş?' deyin.
4. Personelinizi müşterilerinizin yanında aşağılayın.
5. Personelinize yüksek sesle konuşun ve onları misafirlerinin yanında rencide edin.

6. Dünyanın kendi etrafınızda döndüğüne inanın.
7. Siz olmazsanız dünyanın duruvereeeğini unutmayın. Her şey sizinle olur ve siz himmetinizi kestiğinizde bütün dünyanın işleri karışır.
8. Personele güvenerek iş teslim etmeyin.
9. Yetki devretmeyin. Siz her şeyi bilirsiniz ve her işten anlırsınız.
10. Yetki devrettiğiniz insanlara güvenmeyin. Onlar kendi başlarına herhangi bir iş beceremezler.
11. Hayatta kendinizden başka kimseye güvenmemeniz gerektiğini bilin. Bu hayatta 'babana bile güvenmeyin' öğüdünü asla hatırlarınızdan çıkarmayın.
12. İnsanları dinlermiş gibi yapın ve asla dinlemeyin.
13. Satınalmacı, satışı, hukukçu, muhasebeci, kurum imajcısı, argeci, eğitimci, tasarımcı bulundurun ama onların herhangi bir işi becereceklerine inanmayın.
14. Mümkünse etrafınızda profesyoneller bulundurmayın. Profesyoneller günün birinde satacaklar, düşüncesinden vazgeçmeyin.
15. Olabildiğince eş, dost, ahbap ve varsa akrabadan olsun. Akra-badan olsun ama iyi olup olmadığı önemli olmasın. Çarparsa da bari onlar çarpsın.
16. Yakınlarınızın davranışlarını idare edin. Ancak yakın olmadıklarınıza karşı daha sert ve acımasız olun.
17. Hoşgörülü olmayın.
18. İdare etmeyin.
19. Her şeyi kontrol etmeyin.
20. Denetim mekanizması kurmayın.
21. Kimseyle işbirliği yapıp da uykularınızı kaçırmayın. Yapabildiğiniz kadarıyla her işe yetişin.
22. Dünyanın en büyük satıcısı, en büyük satınalmacısı, en büyük eğitimeisi, en büyük yöneticisi, en büyük her bir şeyi olduğunuza kendinizi inandırın.

23. Gülmeyin.
24. Kaşlarınızı hep çatık tutun.
25. Sert konuşun.
26. Her birimde muhbirlik sistemini yerleştirin. Sürekli bilgi akışını sağlayın.
27. Dedikodu sistemini yaygınlaştırın.
28. Gördüğünüz son fotoğraf karesine göre hareket edin. Ve kendi gördüğünüzü doğru, inanılır ve yanılmaz kabul edin.
29. Saygılı hareket edilmesini sağlayın ama saygılı hareket etmeyin. Aksi halde personel işi sulandırabilir, iyi niyetlerinizi kötüye kullanabilir.
30. Ciddi olun. Ciddiyetinizi bozmaya kalkanlara haddini bildirin.
31. Tutarsız olun. Bir sefer söylediğiniz ile diğer zaman söylediğiniz konular birbiriyle çelişsin.
32. Kitap okumayın. Araştırmayın. Kendinizi geliştirmeyin. Bugüne kadar öğrendikleriniz ve araştırdıklarınız size yeter. Bilginin değil, paranın gücüne inanın.
33. Danışman bulundurmayın. Ne de olsa dünyanın her şeyini kendinizin bildiğini biliyorsunuz. Danışmanlara danışmanlık yapmanız gerekir, haddi zatında ama o kadar vaktiniz ve enerjiniz de olmasın.
34. Gece gündüz işi ve çalışanları denetleyin. İlla işyerine gelmiş olmanız yetmez, onları telefonla da arayarak durumları, işlerin nasıl gittiğini günde defalarca sorabilirsiniz.
35. Personel çalışmalarını kamera kayıtları ile izleyin.
36. Anlayışlı gibi görünün ama anlayışlı olmayın. Davranır gibi yapmak ayırdır, ilgili davranışı göstermek daha bir ayırdır.
37. Personeli özel günlerinde tebrik etmeyin. Personelin şımarmasına izin vermeyin.
38. Müşterilerinize satış yapıldıktan sonra çok fazla ilgili olmayın. Satıştan sonra ilgi müşteriye şımartacaktır. Şımaran müşteri

de başınıza ekşiyecektir. Başınıza ekşiyen müşteriye de tahammül edecek enerjiniz olmamalıdır. Bu işi en baştan yapın ve asla müşteri merkezli hizmet düşünmeyin. 'Alırsa alır, almazsa kendi bilir' anlayışını ihmal etmeyin.

39. 'Müşteri Mutluluğu', 'Müşteri Odaklı Satış' gibi yeni yeni türeyen bu tarz kavramlara itibar etmeyin. Bunlar çok zararlı fikirlerdir.
40. Hayatı, olayları, insanları hafife alın. Hiç bir şey sizin kadar gerçek ve ciddi değildir. Boş verin, gitsin.
41. İnsan merkezli düşünmek yanlışından vazgeçin. Arzın merkezine yolculuk yapmaya; vefa, saygı, seviye, anlayış, eğitim, hoşgörü, incelik gibi kavramların semtinize uğramasına izin vermeyin. Bunlar yorucu ve lüzumsuz düşüncelerdir.

Bütün bunlara göre ne yapmanız gerektiğini biliyorsunuz. Harfiyen uyguladığınızda kendinizi 'başarısız ve mutsuz hissetmemeniz' için hiçbir nedeniniz kalmayacaktır. Madem öyle, 'Hadi ne duruyorsunuz, iş başına! Daha yapacak çok işimiz var, çooooook!'

Uzmanlar, 'Kasları çatmak için 72, gülümsemek için 14 kas hareket ediyor.' derler. İnsanın bütün enerjisini tüketen ve hayattan, işten keyif almasını önleyen bu yolu seçmenin mi kolay; insana yaşam sevinci veren, enerji katan, hayattan, işten keyif almasını sağlayan yöntem mi zor?

İçinizi, ruhunuzu, işinizi, hayatınızı karartan ve enerjinizi yok eden yapılardan ve davranışlardan uzaklaşıldığı güzel bir anlayışla donanmak dileğimiz!

Başarılı ve Mutlu Bir Yönetici Olmanın Sırları

İş dünyası 'kahramanlar'ını arıyor. İşe ve insana değer katan anlayışların yaygınlaşması önemli bir arayış olarak karşımıza çıkıyor. 'İşaret taşları' var, yolumuzu aydınlatan. Karanlıkları giderip iş yapısını güzelleştiren 'aydınlatma fişekleri'ne sahip insanın 'iş ve hayat yolculuğu' tamamen 'başarılı ve mutlu yöneticilik'le dokunmaya ve güzelleşmeye

başlıyor. İnsan yanı başındaki bu güzelliklere 'doğru bakış açısı'yla ulaşıyor.

İşyerinde huzura ermek, başarılı ve mutlu yönetici olmak için bir dizi işlemler var, yapılmayı bekleyen! Paylaşıyoruz:

1. Güne gülerek başlayın.
2. Etrafınızdaki bütün insanlara hoşgörüyle yaklaşın.
3. Kaşlarınızı çatmayın.
4. Hiçbir olayın ya da durumun sizi gerebileceğini düşünmeyin.
5. Her çalışana - ya göz temasıyla, ya da sözle - 'merhaba' etmeyi, ihmal etmeyin.
6. Problemlere çözüm odaklı yaklaşın.
7. Çalışanlarınızı anlamaya çalışın.
8. Çalışanlarınızın yerine kendinizi yerleştirin ve o gözle alacağınız kararları yeniden gözden geçirin.
9. Çalışanlarınızın dünyasındaki gezintinizle kendi dünyanızdaki gezintinin bir orta noktasını bulun.
10. Çalışanlarınızı fazla üretime, işe hevese ve işi sahiplenmeye sevk edecek tedbirler oluşturun. Bunun ilk yolu sizi benimsemelerinden geçiyor, unutmayın!
11. Her zaman enerjik olacak davranışlar sergileyin.
12. Yemek düzeninize dikkat edin. Ne az yemek yeyin, ne de çok! Dengeli beslenme ve yemeyi tercih ettiğiniz yiyecekler sizin o günkü ruh haliniz üzerinde derin tesirler oluşturabilir.
13. Kılık kıyafetinize özen gösterin. Rahat edeceğiniz ve sizi temsil edeceğine inandığınız, kendinize yakıştırdığınız kıyafetleri tercih edin. Bulunduğunuz yerde kıyafetinizden dolayı rahatsızlık duyacaksanız o kıyafetin içinden çıkın.
14. 'Bu dağları ben yarattım!' dercesine yürümeyin. Bu yürüyüş, çalışanlarınız üzerinde 'tiksinti ve nefret' uyandıracaktır. 'Kendini beğenmiş' damgasını yemenizin ne önemi var, demeyin! Bu damga işyerine aidiyeti öldüren bir etkiye sahiptir.

15. Konuşurken karşınızdaki insanların hiçbir şeyi bilmediğini düşündürecek ses tonlaması, vurgusu ve şiddetinden kaçın! Bu durum bütün bilgi, beceri ve deneyimlerinize rağmen sizden istifade edememelerine sebep olur ki, bunu da normal şartlar altında istemezsiniz, herhalde!
16. Hayata 'ben merkezli' yaklaşmayın! 'Biz merkezli' yaklaşımınız grubunuzu genişletecektir. Tabii kabullenilmek gibi bir kaygınız yoksa bu maddeyi de boş verebilirsiniz.
17. İş uyumunuzu bozacak her türlü davranıştan uzak durun. Çalıştığınız insanların bazılarında hoşlanmayabilirsiniz. Hoşlanmadığınız için o insanı yermek, kırmak, üzme, aşağılamak ve dışlamak gibi davranışlardan uzak durmalısınız. Bu işyerindeki genel uyumu etkileyebilir. Dengeler sarsılabilir. Sizin beğendiğiniz insanların da size olan tavır ve davranışlarının değiştiğini görebilirsiniz. Bu da 'işyeri uyumunu sarsar!'
18. Çalışanlarınızı idare etmelisiniz. Zaman zaman bazı hatalar görmezlikten gelinebilir ve eğitim yoluyla düzeltilebilir. Eğer düzeltilebilecek bir hataysa bu hataları 'dünyanın sonuymuş!' gibi görmek yanlışına düşmeyin. Çünkü bu yanlış iyi bir çalışanınızı kaybetmenize sebep olabilir!
19. Ne konuştuğunuzun farkında olun. Sözleriniz dikkatle takip ediliyor ve özenle kaydediliyor. Sözlerinizin bir gün karşınıza çıkacağını göreceksiniz ve o günde 'elinizdeki güç'le 'ben bunları söylemedim' deseniz ve o kişiye haddini bildirseniz de 'kendi iç dünyanızda sorunlar yaşayacaksınız!'
20. Nasıl davrandığının farkında olun. Davranışlarınız çalışanlarınız tarafından dikkatle izleniyor. Karşınızdaki çalışanlarınız her ne kadar size 'tamam efendim, anlaşıldı!' deseler de kendi iç dünyalarında sizle ilgili yargıların derinleşmesini engelleyemeyeceğinizi unutmayın.
21. Ne şekilde adil olduğunuzun farkında olun. Çalışanlarınız arasında her birine ayrı muamele etmeniz, 'grup çatışmaları'na neden

- olacak ve size olan bağlılığın tükenmesine sebep olacaktır. Et-kinizin silinmesini istiyorsanız etki altında kaldığınızı hissetti-rebilirsiniz, bu da bir tercihtir, elbet!
22. İşyerinde 'yenilik görüşleri'ne değer verin! Personeli dinleyin. Anketler yapın. Personel görüşleriyle iş yerinde en önemli iki etkiye sahip olacaksınız. Birincisi, kendilerini işyerinin ya da kurumun bir parçası gibi görecektirler. İkincisi de, işinizi baş-ka gözlerle değerlendirebilme şansına sahip olacaksınız ki, bu da sizin üretimimize ve hizmetimize şekil verecek 'şirkete özel çalışma' sayılacaktır.
 23. Çalışanlarınızın bütün isteklerini, düşüncelerini dikkate alın, dinleyin ve doğru bir şekilde yönlendirme yapın. Baştan sav-manız güvensizlik oluşturacaktır. Çalışanlarınızın kararlara katılmasını sağlayın. Personelinize 'değerli ve özel' olduklarını hissettirin.
 24. Çalışanlarınıza güvenmeyi öğrenin. Onlara güvenmeniz elini-zi güçlendirir. Tabi ki, 'kontrol güvene mani değildir!' kuralını da unutmayın.
 25. Bağırarak, yüksek ses tonuyla, geren bir ifadeyle yaklaşımlarda bulunmayın. Bunlar çalışanlarınızın görüşlerini size açıklaya-mamasına sebep olur.
 26. Kuruluş içerisinde 'bilgi akışı' sağlamak adına dedikoduyu yaygınlaştırmaya kalkmayın. Bir işletmedeki dedikodu kayna-ğı 'şirket yöneticisinin ta kendisidir!' gerçeğini unutmayın. Siz bataklığı oluşturursanız, bataklık malzemelerinizle 'huzursuz bir şirket' oluşturursunuz. İşte huzursuzluk yaşayan iyi çalışan-lar bir gün sizi ve işyerinizi terk ederler. O gün 'niye gidiyorsu-nuz?' sorusunu sormanızın alemi de olmayacaktır.
 27. Asla o anki gördüğünüze aldanarak tepki geliştirmeye kalkma-yın. O anki gördüğünüz fotoğraf karesi doğru olmayabilir. Ya-hut önyargılı bakmış olabilirsiniz. Yanılabiliyorsunuz. Gördüğü-nüzden ve gördüğünüzü anladığınızdan emin olmadan hare-ket ederseniz bu sizin işinizi ve işyerinizi sevmediğinizi cümle aleme ilan etmek olur.

28. Saygınlık oluşturan davranışlarınızla saygı göreceğinizi unutmayın. Çalışanlarınızın sizin davranışlarınızı ve ilminize saygı göstermesi kurumunuzu da sahiplendikleri anlamına gelecektir, desek yeridir!
29. Güler yüzlü olmakla sizden bir şeyler eksilmeyecektir. İnsanlar sizin güler yüzünüze duygu ve düşüncelerini paylaşmaya gelecektir. Paylaşımın olmadığı bir işyerinde ne üretim, ne hizmet yerini bulmayacaktır. Gereği gibi yapılamayacaktır. Çalışanlarınız istek ve duygularını rahatça ifade edebilmelidir. Edemezlerse sahiplenmeyi nasıl bekleyeceksiniz ki?
30. Çalışanlarınızın güvenlerini sağlayacak tutarlılıkta olun. Önceki söylediklerinizle sonraki söylediklerinizin arasında fark olur ve bu farkın farkında olmazsanız 'kendinize güldürür' ve 'güven sağlayamazsınız!' Bu durumda olmak istemezsiniz, herhalde!
31. Kendinizi bütün çalışanlarınız üzerinde bir bilgi, beceri ve deneyimle donatın. Bu durum size güç katacaktır. Kime, nerede, ne şekilde ve nasıl hareket etmeniz gerektiğini bu özel güçten alacaksınız.
32. Mutlaka bir danışmana sahip olun. Şirketinizde alanlarında uzman danışmanlarınız size 'yol gösterici' olacaktır. Hatta bu durumu özel hayatınızda da uygulayın. İnsanın 'yol haritaları' çıkaracak bir yakınının olmasından daha güzel ne olabilir ki?
33. Çalışanlarınıza yaptıkları hatalardan dolayı haddini bildirmek yerine 'eğitici yaklaşımlar' sergilemek daha doğru olabilir. Bir kere, 'insanın olduğu yerde hata olabilir!' gerçeğini asla hatırlığınızdan çıkarmayın. Kendi ofisinize çağırın, hatayı yapan kişinin anlayabileceği bir anlatımla anlatın. Diğer türlü çalışanlarınızın size karşı 'kötü duygular' geliştirmesini sağlarsınız ki, bu da size ve işinize zarar verecektir.
34. Çalışanlarınıza özel olduklarını hissettirecek söz, tutum ve davranışlar geliştirmeniz onların 'işe bağlılıkları'nı artıracaktır.

Özel günlerinde onları hatırlamanız, hastalıklarında sahip çıkmanız, işinde yüreklendirmeniz, başarabileceğine inandırmanız ve gereken bilgiyle donatmanız, anlayışla ve hoşgörüyle yaklaşmanız işe bağlılığı oluşturacak temel unsurlardandır.

35. 'Müşteri Mutluluğu', 'Müşteri Odaklı Satış', 'İnsana Hizmet!' gibi kavramları gündeminizden düşürmeyin. Bunlar işinizi geliştirecek 'temel kazanç unsurları'dır.
36. İş, insan ve hizmet kalitesinden ödün vermeyin. Gereken neyse yapın. 'Bunları yapmanın maliyetleri çok, kaldıramayız' gibi mazeretlere sığınmayın. Bütün bunlar sizi ve işinizi yüceltecek, piyasada kalıcılığınızı artıracak ve yerinizi sağlamlaştıracak değerler olacaktır.
37. İnsan merkezli düşünün. İnsanı anlamaya odaklanın. Çözümün parçası olmaya hazır olun. Eğer işletmenizi düşünüyorsa- nız sorunları büyütmeye çalışmayın. Olan olmuştur gerçeğini unutmayın. Sadece 'bundan sonra nasıl bir çıkış yolu bulurum'u, ve 'bu iş için nasıl bir önlem oluştururum'u hatırlamaktan çıkartmayın.
38. Hayatın sadece işten olduğunu sanmayın. Bir içerde bir de dışarıda hayat var, gerçeğinden habersiz yaşamayın. İşyeri ortamının sağlığı sizin içteki hayatınızın güzelliğiyle paralel gide- ektir, desek yeridir.

Kendinizi 'başarılı ve mutlu hissetmek ve bunun sonuçlarını yaşa- mak' için yapmanız gereken birazcık hayata, işe, olaylara ve insanlara farklı bakmaktan geçiyor. İşyerindeki başarı ve mutluluğunuz size 'güzel bir bakış ve yaşam' kazandıracaktır. Bunun için de yukarıdaki 'işaret taşları'na tutunmak faydalı olacaktır. İnsan her yönden enerji katan, hayattan ve işten keyif almasını sağlayan yolu seçmek insana yaşam sevinci katacaktır. Bunun hiç de yorucu bir uğraş olmadığını 'yaşayarak öğrenebilirsiniz!'

İçinizi, ruhunuzu, işinizi, hayatınızı aydınlatan ve enerjinizi artı- ran yapılarla ve davranışlarla örülmüş güzel bir anlayışla donanmak dileğimiz!

Eğitimsiz Bir İşletme Olmaz

Eğitimler birer aynadır. İşletmenin mahrem aynalarıdır. Mevcut yapıyı gösteren aynalar, puslu ve kirli olmamalıdır. Bu aynalar da farklı özellikler de olmamalıdır. Küçük bir yapıyı büyük, büyük bir yapıyı küçük, doğru bir yapıyı eğri, eğri bir yapıyı doğru göstermemelidir. Kahkaha aynaları adı verilen bu aynalar her şirketin vazgeçilmezleri arasında yer almaktadır.

Muhterem patronlarımız pek severler, kahkaha aynalarını! Israrla kendi gerçeklerini kabullenmek istemezler. Eğrilerini, yanlışlarını görmemekte pek mahir davranırlar. Bu yönleriyle asli kimliklerini oluşturmaktan aciz duruma düşmekteler.

Kendilerini bulamamaktan da şikayet etmemeleri bünyelerinde hesaba çeken kişilerin olmamasındandır. Sorgulanmayan, yaptıklarına rıza gösterilen davranışlarla işletmelerinin önünü tıkayan yöneticilerimiz ve patronlarımız problem çıkana kadar mutduluk tablosu çizen görüntülerden de uzak kalmamaktadırlar.

E öyle, ya! Her şey güllük gülistanlık..

Sorun yok, problem yok..

Soran yok, hesaba çeken yok..

Gören yok, anlayan yok..

Yapan yok, yaptıran yok..

Bütün bunların sonucunda da dert yok, keder yok.

Ne olacak bu eğitimsizlerin hali! Patron yahut yönetici kişi eğitime muhtaç! Kendi himmete muhtaçken nasıl himmet etsin ki, elaleme ve işletmesine!

Kendi yardımsız, desteksiz, savunmasız, korunmasız olunea nasıl ayakta kalabilsin ki.

İşletmelerimizi yıkan, yakan ve kavuran nokta burada. Diplomalı eğitimsizlerimizden çok çekeceğiz, gibi görünüyor! İnatlarını kırmak, yanlışlarını göstermek ve algılatmak öyle zor ki!

Ališılmış davranış kalıplarıyla ortalığı kasıp kavuruyorlar..

İlla ki, onların değişmez değerleri!

İlla ki, onların alışkanlıkları!

İlla ki, onların dedikleri!

Nedendir, bilinmez? Nasıl böyle bir ısrarda ısrar edilir, anlaşılmaz?

Vaki olan bir gerçek var ki, 'eğitimin ihtiyaç olarak görülmesi' anlaşılamamakta. Belki o insanlara eğitimin yararları yeterince anlatılamamış olabilir. Belki o insanlara eğitimle şekillenmiş bünyelerinde ne tarz kazançları oluşacağı söylenmemiş olabilir.

Belki o insanlara doğru insanlar eğitimi anlatmamış olabilir.

Önemli bir hakikat var ki, 'eğitim anlaşılamadığı, fark edilemediği ve fark ettirilemediği' için bunlar yaşanıyor. Eğitimin gücü ve faydası anlaşılabilseydi, neler değişirdi neler!

İş gücü kayıpları, verimsizlikler, iş kayıpları, zaman kayıpları, mali kayıplar ancak ve ancak 'eğitimle aşılabılır!' Elbette bunlar için 'nitelikli eğitimler' gereklidir. Nitelik ve keyfiyet oluşturmak için yapılması gerekenler aşağıdaki sıralamayla mümkün olabiliyor;

1. Doğru kuruluştan, doğru eğitimciden, doğru ve gerekli eğitimleri, doğru zamanda ve doğru bir şekilde almak çok önem arz ediyor.
2. İyi bir araştırma yapılması gerekiyor.
3. Önce işletme bünyesine eğitim ile ilgili bir bölüm açılması ilk adımı oluşturuyor.
4. Eğitim bölümü yahut insan kaynakları bünyesinde yıllık eğitim planları oluşturuluyor.
5. Her görevdeki iş görene alanı ile ilgili faydalanabileceği farklı eğitim konuları belirleniyor.
6. Belirlenmiş eğitim konularına ilgili personelin katılımı sağlanıyor.
7. Personelin eğitim sonu eğitimle ilgili davranışları gözleniyor.
8. Program sonu eğitim ölçme ve değerlendirmesi yapılıyor.
9. Eğitimin insan üzerindeki değişimlerinin şirkete kattığı değer izleniyor.
10. Nitelikli çalışanlara sahip olan işletmenin satışlarını artırdığı kayıtlara geçiyor.

Bütün bunlarla donanım kazanan işletmelerin baktığı yer 'heycan verici' oluyor.

Eğitimin tadına varmamış bireyler, yöneticiler ve işletmeler eğitimin önemini ve değerini anlamaktan uzak olacaktırlar. Problemlidir, olan biteni anlamak. Bir şeyler olmaktadır. Olanları görmek için ise farklı bir bakış ve gözlük gerek! Şirketlerin kendilerindeki erimleri anlamak için daha ne yaşamaları gerek? Kaybettikleri kazanacaklarının teminatı değil! Kazandıkları da kazanacaklarının işareti olmayacak!

Eğitim hayatın her anında var. Hayata geldiğimiz andan itibaren eğitimin içindeyiz. Hep bir şeyler öğreniyoruz, hep bir şekilde değişiyoruz. Nitelik ve keyfiyet kazanıyoruz.

İç hayatımıza ve iş zamanımıza değer katmak için eğitimin gücüne ve kazandıracaklarına inanarak hareket etmeliyiz. Eğitimli bir işletmenin farkını eğitimsiz işletmelerin anlamasını beklemiyoruz. Eğitime direnen bütün şirketlerin eğitimi savunan ve uygulayan bir yapıya dönüşmesini bütün iş dünyası adına yürekten arzu ediyoruz.

Eğitimli İş Yönetimi Mümkün mü?

İş yönetmenin eğitimlisi olur mu demeyin, lütfen! Eğitimli insan da olur, eğitimli işyeri de olur, eğitimli iş yönetimi de olur. Olur da nasıl olur? Nasıl gerçekleştirilir? Ne şekilde yapılır da iş yönetiminde eğitimli olunur? İş yönetiminde eğitimin önemi var mıdır? Kim bilir?

Kim bilecek? Elbette iş geliştirme yöneticiliği diye bir kavram girmeli, iş dünyanıza!

İş vardır.

İş planı vardır.

İşi uygulayacak bireyler var.

İş, planlı bir şekilde uygulayıcılarını bekler.

Uygulayıcılar, planlanmış davranış modelleriyle eğitimlerindeki problemleri konularını ortaya koyarlar.

Problemler görülür. İzlenilir. Problemler üzerine yüzleşme yapılır.

Hastalıkların doğru teşhisi gereklidir. Doğru teşhisle tedavi yapılmalıdır. Zamanında alınan tedbir faydalıdır. Daha sonra alınacak tedbirler boştur. Zaman kaybedilmişse, doğru bir strateji belirlenmemişse yapılacak bir şey yoktur.

Kişisel yapılar anlaşılamamış, okunamamış, sorgulanamamış, doğrulanamamış, törpülenememiş bir şekle dönüştürülerek işe yansıtılmışsa o işin ve o işletmenin hali işler acısı bir şekle bürünmüş olacaktır.

İş hayatının dinamiklerinden olan 'eğitim'de asli sıralama mutlaka görülmeli, anlaşılmalı ve uygulanmalıdır:

1. Teorik İş Yönetimi

Bir işin teorik kısmı bilinmeden anlaşılmasını iddia etmek, doğru-
dan uygulamadan bahsetmek işin başlamadan biteceğinin göstergesidir. Usta-çırak eğitimleri diğer adımlarda düşünülmelidir.

2. Pratik İş Yönetimi

Uygulamalı alan eğitiminin konusuna giren bu tarz işin anlaşılabilirliğini mümkün kılan bir yöntemdir. Ne söylenilmiş, anlatılmış ve neyin anlaşılması istenilmişse o konunun iş üzerinde uygulamalı olarak gösterilmiş olması ilgili kişinin nitelikli bir yapıya kavuşup işletmesine daha faydalı olmasını sağlayacak bir muhteviyat kazanacaktır.

3. Projelendirilen İş Yönetimi

İş yönetimi eğitimlerinin son aşaması budur. Mevcut uygulamalar yanında iş uygulayıcılarının uygulamalar sırasında karşılaştıkları güçlüklerin giderilip işin daha kolay kılınması amacıyla yönelik bu çalışmayla 'fayda merkezli' bir çalışma yapmak mümkün olabilecektir.

İşletmeler Yaşayan Birer Canlı!

Kendinden haberli olmak, yönetmek.

Kendinden habersiz olmak, yönetememek.

Her şey kendini tanımayla başlıyor.

Her şey kendini anlamayla anlam kazanıyor.

İşletme yapısını bilmek, çalışanlardan haberdar olmak, işin niteliğini değiştirme ve kalıcı kılma becerisine sahip davranışlar geliştirmek başarılı bir yönetici olmak için yetmiyor..

Personel takibini personelin işe geliş gidişiyle değerlendirmeye kalkmak, istediğiniz çalışma bölgelerinde belirlediğiniz zaman diliminde çalışıyor görünmesini takip etmek işi takip etmek anlamını da gelmiyor.

İş takip etmek, hafiyelik yapmak, personelin özel hayatıyla ilgili olmak ve insanların mücavir sahasına müdahale etmek olarak algılanması şeklinde de değerlendirildiğinde işin muhtevası ve niteliği korunmuş anlamına hiç gelmiyor.

Personelin görev alanlarında rutin işleri robot misali makineleşmiş halde yapıyor olması da o işletme yöneticisinin görevinde başarılı olduğunu anlatmaya yeterli olmuyor. Çalışanların eğitimlerini tamamlamadan, eğitimlerini geliştirmeden, davranış değişikliklerini programlayıp görev tanımlarını yapmadan, iş potansiyellerini ve iş performanslarını ölçmekten bahsetmek de işle ilgili olduğumuz şekilde değerlendirilmiyor.

İşletmeler yaşayan organizmalardır. Sıradan işlerle sıradan uğraşmak elbette mümkün gibi görünüyorsa da 'sıradan işler' saplantısındaki 'sıradan yöneticiler' işletmenin canlılığını öldüren yapılar oluşturuyorlar. İşleri sıradanlaştıran anlayışlar, canlılığı sağlayan yaşam damarlarını kesmiş oluyorlar. Sonra da bunlar başımıza neden geldi, diye dövünmeleri yok mu? 'Efendim, kendimiz ettik - bulduk' demeyi düşünmeyi akletmeye zaman kalmıyor.

Geçen zamanlara dövünmenin fayda vermediğini her akıl sahibi elbet takdir edecektir. Kaybederek kazanmayı planlayan anlayışların

pörsümesi, tükenmesi, solması elbet aşıkardır, mutlaktır ve kaçınılmaz bir sonudur. Her şeyden anlayan anlayışımızdan vazgeçtikten sonra başladığımız yolculuğumuz danışman yol gösterenlerimizle daha nitelikli bir seyir alsın diye düzenli 'Sağlık kontrolü'nden geçirilen işletme anlayışımız şu şekilde nitelikli hale getirilebilir:

1. Doğru Tanımlamak
2. Gereğince Anlamak
3. Nitelikli Yapmak
4. İç Denetçiler Oluşturmak

Her bireyin üzerine düşen sorumluluk bu olurken bir de yönetici zümrenin kendi üzerine düşen daha fazla ödevler de var. Bazı soruların cevaplarını aramak gerek:

1. Personeller işlerini gereğince yapamıyorlarsa onları suçlamak ve sorgulamak yerine kendilerine bakıyorlar mı?
2. Personellerin eğitimleri tamamlanmış mı?
3. Eğitimleri tamamlandığı halde gerekli davranış değişikliği oluşmamışsa o personelin doğru bir görevlendirmeye alındığı ve doğru yerde çalıştırıldığından eminler mi?
4. İlgili çalışanın verilen göreve uygunluğu hangi kriterlere göre ölçülüyor?
5. Çalışanlar İnsan Kaynakları'na yerleştirilirken doğru bir personel alımı yapılmış mı? Personel alım kriterleri ve çalıştırma standartları oluşturulmuş mu?
6. Doğru bir alım olduğu halde çalışan verimliliği istenilen bir şekilde oluşmuyorsa acaba çalışma şartlarında doğru olmayan bir şeyler var mı?

İşletmelerinize yönelik 'sağlık taramaları' sırasında şu tahlilleri mutlaka istemelisiniz:

1. Personeller 'makinelere midir?'
2. İşletme yöneticileri 'hizmarlar mıdır?'
3. İşletmeler sıradan işlerin çıkarıldıkları 'maden ocakları mıdır?'
4. Müşteriler 'işletmelerin davranışlarına katlanmak zorunda olan mallar mıdır?'

İşletmelerin üzerine özenle titrenilmesi dileğimiz, kendinizi de iyi hissettirecek bir uğraş! Deneyin, kazançlı olacaksınız!

4. BÖLÜM

İŞ HAYATINDA AYRINTILARIN FARKINDA OLMAK

Farkındalık Fark Yaratır

Devir değişti artık. Her şey eskisi gibi olmuyor veya öyle değerlendirilmiyor. İnsanlar, anlayışlar, işletmeler, yapılar ve kurgular çok değişiyor. Farklılıklar oluşturuluyor. Ayrıntılar aranıyor. Farkındalıklar farka sebep oluyor.

İşletmeler kendi yapılarını sorgulamaya başlıyor. İşletme yapılarını değiştirmeye ve yeni anlayışlar tesis etmeye çalışan bir gelişim yaşıyor.

Yapılarını sorgulamayan ve değişikliğe direnen anlayışlar birer birer çıkmeye ve yok olmaya başlıyor.

Büyümenin, bütünleşmenin, birleşmenin ve dışa açılmanın gelecekte ayakta kalmak için hayati öneme sahip olduğuna inanan ve bunun gereklerini yapanlar işletme yapılarını korumuş oluyor.

Geleceğini bugünden görmeyen işletmelerin körleşip değişen durumlara uyum sağlayamadıkları gözleniyor.

Dış çevre şartlarını ve gelecekte karşılaşılabilecek güçlükleri okuyabilenlerin bugünde ve gelecekte güçlerini arttırabilecekleri izleniyor.

Müşterisinin ayağına giden, müşterisinin sosyal parçası olan, müşterisine güvenen işletmelerin üretimlerinin ve hizmetlerinin de dinamik yapı sergilediği görülüyor.

Müşterisini takip eden, müşterisinin arzusunun göre üretim ve hizmete yönelen, müşterisinin üzerine titreyen, müşterisine adanan anlayışlar yükseliyor, kalıcı oluyor.

Çalışanları ile sürekli bir araya gelen yöneticilerin çalışanlarına hayatları ve uygulamaları ile çok büyük değer kattıkları ve olumlu sinerjiye sebep oldukları aşikar hale geliyor. Çalışanlarını eğiten ve eğitilmiş yöneticiler oluşturan işletmelerin dışarıya yönetici yetiştirmeleri işletmelere olumlu değerler katıyor. Eğitimli insanlar, kendi işletmelerine maddi-manevi katma değer oluşturuyor.

Çalışanlarına yetki verip kontrol edebilmeyi ihmal etmeyenlerin işletme yapıları gevşemiyor. Çalışanlarına güvenmenin yanında hesap sormanın güvene mani olmayacağı bir yapı geliyor. Güven vermeden güven beklemenin fayda etmediği anlaşıyor. Çalışanlara her konuda görüşlerine başvurarak değer verildiği hissettiriliyor, güven verilerek de güvenildiği hissiyle güveni yaşamak mümkün oluyor. Kurumsal denetim mekanizmalarının işletmelerin dinamiklerinden olduğu bir gerçek olarak kabul görülüyor.

Okumayı, öğrenmeyi bir hayat tarzına dönüştüren işletme yapılarıyla çalışanlar öğrenen, gelişen ve geliştiren dokuyu oluşturuyor.

Şirketlerinde kişisel gelişim, mesleki bilgi - beceri, yönetim ve organizasyon, insan kaynakları, iş yönetimi, pazarlama - satış vs. konularında sürekli eğitimler oluşturan işletmeler Türkiye'nin ve Değişen Dünyanın gerçeklerinden haberi ve donanımlı hale geliyor.

Her iş birimini hizmete yönelik kar merkezlerine dönüştüren anlayışlar kazanıyor.

İşletmeler birçok özellikleriyle birbirlerine benziyorlar. Her birisini de birbirinden ayıran çok özel farklılıkları oluyor. Aynı hizmeti, aynı ürünü her yer vermeye başlıyor. Böyle olunca da farkındalık oluşturanlar, ayrıntıyı yakalayabilenler ve farklılık hissettiren işletmeler başarılı oluyor. İşletmelerimiz için günümüzün en önemli sorusu galiba bu olsa gerek: "Farkınız ne?"

Farkınızı üretiminiz, hizmetiniz ve anlayışınızla konuşturabiliyorsanız ve 'insan merkezli-müşteri odaklı' olabiliyorsanız 'yaşamak ve ayakta kalmak için çok önemli bir nedeniniz olduğu' harika bir gerçek olarak size sunuluyor.

İş Dünyasının Hali Nice?

Bambaşka bir dünyadır, yöneticilik!

İşin yönetimi,

Hayatın yönetimi,

Kişinin kendi kendisini yönetimi,

İnsanın yönetimi,

Makinenin yönetimi,

Canlı ve cansız yönetimler...

Her an bir şekilde yönetime dahildir, insan! Ya yönetmektedir, ya da yönetilmektedir. Ya idare etmektedir, ya da idare edilmektedir. Bütün bunların ya farkındadır, ya da değildir. Yönetirken kendini görebilenler var, göremeyenler var. Görüşlerinde bulanıklık yaşayanlar var, netlikle isabetli bakışlar yakalayanlar var. Farklı bir şekildedir, yönetim ve yöneticilik dünyası! Hatta bunu bir sanat olarak algılamak da mümkündür! Doğrudan bir iş olarak telakki edilirse daha bir 'sorumluluk' oluşabilir. Sırf bunun için bile 'sanat' olarak algılanmasında herhangi bir sorun yoktur.

Yönetici olamamış yöneticiler var. Mezuniyetleriyle, bilgileriyle belirli makamlara gelmiş yöneticiler; becerilerinin yetersizliğiyle bir türlü istenilen yahut beklenen verimliliği sağlayamamakta ve yönetici sayılamamaktadırlar.

Yönetimleriyle yöneticiliğe, ilgili makamlara ve anlayışlara zarar verenler var. Öyle yönetici örnekleri var ki! 'Vur dedin mi, öldüren!' Siz sadece 'Kar topu atın!' demişsinizdir de, onlar çalışanlarınıza öyle bir çığ olmuşlardır ki.. O çığın altında ezilerek verimliliğini kaybeden, işten düşen, kapasitesi boşa giden öyle çok çalışan var ki.. Bir de onların ölçülemeyen zaman kayıpları olur ki.. Bunu fark ettiğinizde çok büyük bir zaman kaybına uğramışsınızdır. Ölüp ölüp dirilmişsinizdir. 'Ben hangi akla hizmet böyle bir yöneticiye sahip olmak için uğraşmışım? Eyvah bana!' demektesinizdir de, iş işten geçmiştir.

Yöneticilik;

İşletmenin yapısına,

Kişinin anlayışına ve uygulamasına,

Farklılık ve nitelik oluşturulmasına,

İşe, hayata, işletmeye, kişiye değer katkısına,

Hedeflenen yapıya uygun bir çözüm oluşturulmasına bağlı olarak şekillendiğinde daha anlamlı bir yapı sergileyecektir, kuşkusuz!

Fedakarlığınız, 'kullanılmaya' dönüşmüyorsa sorun yok! Kullanıldığınızı fark ettiğinizde içinde bulunduğunuz hareket metodunda ısrarınızın anlaşılması mümkün görünmeyecektir. Her şeye çözüm odaklı yaklaşmanız doğru bir yaklaşım olarak belirlenmiş olacaktır. Çözülmeyi de çözüm odaklı hesaplarsanız elbette iyi bir çözülmeye yol aldığınız anlamına da gelmeyecektir. Çözülmeden çözüm odaklı yaklaşmak, çözümlerle bütün düğümlerden ve tıkanıklıklardan uzaklaşmak da mümkün görünmektedir. Tabi bütün bunlarda kişinin kendisi her yönüyle yaptıklarından sorumludur. Lakin çoğunlukla kişinin kendisi bir şekilde gitmekte, sorun şirketin veya işletmenin kendine kalmaktadır. Böylelikle şirket her durumda kazançlı olamamaktadır. Bu durumda işin mayasını oluşturmaktadır.

İşletme yapılarını oluştururken 'olayları, durumları, değişimleri ve satır araları'nı iyi okumak gereklidir ki, stratejik bir 'yapılanma' mümkün olsun.

Varlık sermayesinden tüketmek erimek anlamına geliyor. Yokluk sermayesinden tüketenler zaten hiç yaşamamış oluyorlar. Varlık ser-

mayesine nitelikli katkı sağlayanların dünya işletmelerine ve ülkemiz işletme yönetimlerine etkin olduğu bir 'yeni iş dünyası' arzusu ile...

İş Dünyasının Sahipleri Yaşadıkları

Hayatı Nasıl Yorumluyorlar?

Bir gün bir profesör, masasının üzerinde birkaç kutu olduğu halde felsefe dersindedir. Ders başladığında, hiçbir şey söylemeden, önüne büyükçe boş bir mayonez kavanozunu alır ve içerisini tenis topları ile doldurur ve öğrencilere kavanozun dolup dolmadığını sorar, Öğrenciler ittifakla kavanozun dolduğunu ifade ederler. Bu sefer profesör önündeki kutulardan bir tanesinden aldığı çakıl taşlarını, çalkalayarak kavanoza döker, böylece çakıl taşları kayarak, tenis toplarının aralarındaki boşlukları doldurur ve öğrencilere tekrar kavanozun dolup dolmadığını sorar. Onlar da "Evet, doldu" derler. Profesör tekrar masanın üzerindeki diğer kutuyu eline alır ve içindeki kumu yavaşça kavanoza döker. Tabii ki kumlar da çakıl taşlarının aralarındaki boşlukları doldurur ve tekrar öğrencilere kavanozun dolup dolmadığını sorar, Öğrenciler de koro halinde "evet" derler. Bu sefer profesör masanın altında hazır bekleyen iki fincan kahveyi alır ve kavanoza boşaltır, kahve de kumların arasında kalan boşlukları doldurur.

Öğrenciler gülerler. Profesör öğrencilerin gülüşünü destekleyerek "Bu kavanozun sizin hayatınızı simgelediğini ifade etmeye çalıştım." der. Şöyle ki, Bu tenis topları hayatınızdaki önemli şeylerdir; inançlarınız, aileniz, çocuklarınız, sıhhatiniz, arkadaşlarınız ve sizin için önemli olan şeylerdir. Şayet diğer şeyleri kaybetmeniz de, bu önemli şeyler kalır ve hayatınızı doldurur. O çakıl taşları ise daha az önemli olan diğer şeylerdir; işiniz, eviniz, arabanız, kum ise diğer ufak tefek şeylerdir. "Şayet kavanoza önce kum doldurursanız..." diye, anlatmaya devam eder, "çakıl taşlarına ve özellikle de tenis toplarına (yeterli) yer kalmaz. Aynı şey hayatımız için de geçerlidir. Vaktinizi ve enerjinizi ufak tefek şeylere harcar, israf ederseniz, önemli şey-

ler için vakit kalmayacaktır. Dikkatinizi mutluluğunuz için önem arz eden şeylere çevirin. Çocuklarınızla oynayın. Sıhhatinize dikkat edin. Eşinizle yemeğe çıkın. Evinizin ihtiyaçlarını karşılayın. Öncelikle tenis topalarını kavanoza yerleştirin. Öncelikleri, sıralamayı iyi bilin. Gerisi hep kumdur.

Bu ara bir öğrenci parmağını kaldırır ve sorar; "Peki, o iki fincan kahve nedir?" Profesör gülercek şöyle der: "Bu soruyu sorduğuna sevindim. Hayatınız ne kadar dolu olursa olsun, her zaman dostlarınız ve sevdiklerinizle bir fincan kahve içecek kadar vakit ayırın!"

Geçenlerde bir çalışan ile bir yöneticinin hallerini ayrı ayrı ortamlarda ve birbirlerinden bağımsız bir şekilde izleme imkanı olmuştu. Konuşmaları ve davranışları aynen öyleydi. Öyle yoğun çalışıyorlardı ki. Kendi özel hayatlarına çok fazla vakit ayıramıyorlardı. Mesailerinin çoğunu iş ortamlarında geçiriyorlardı ve kendilerine has zamanları yoktu. Ailelerinin yanına geldiklerinde bitkin, yorgun, tükenmiş ve enerjisi kalmamış bir halde oluyorlardı. En ilginç ise tanımadıkları onlarca, yüzlerce insana gösterdikleri tahammülü kendi evladına gösteremeyecek kadar yorgun insanlar haline gelişleriydi. Bir patlamada çocuğu kırmak, incitmek ve ağlatmak gibi kutsal bir vazifeye bürünüyorlardı. Soruyordum onlara: 'Sahi hayat bu kadar çekilmez miydi? Ya da hayatı çekilmez kılan bizim hayata bakış açımız mıydı?' Aldığım cevaplar elbette tatmin edici olmuyordu: 'Bitmek tükenmek bilmeyen işler, yoruculuk ve olmayan zamanlar!' gibi hep bir dizi bahaneler.

Yorgun, bitkin, tükenmiş, enerjisi kalmamış ve yaşamaya zamanı kalmamış bireylerle dolmuştu, yaşadığımız dünya! Ancak bunu başkaları yapmamıştı.. insanlar kendi kendilerine yapmayı başarmışlardı. Ne yapabilirlerdi? Zamanları yoktu, baltalarını bilemeye! Enerjileri yoktu, kendi değerlerini korumaya! Güçleri yoktu, hayatlarını idame ettirmeye! Ne sevdiklerine zamanları vardı, ne kendilerine! Ne kitap okumaya beyinleri elverişliydi, ne de anlamaya!

Bütün bunlara rağmen çok yoğunlardı. Varsa yoksa işleriydi.. Hayatlarını kapsayan, sağlıklarını tehdit eden, varlıklarını anlamlı kılabilecek bakış açılarından uzak iş anlayışları vardı..

Bütün bunlar, başkalarının kendilerine yaptıkları kötülükler değildi. Ne yaptılarsa kendi kendilerine yapmışlardı.

İş dünyasının en büyük problemi 'sağlıklı düşünememe'ydi. 'Doğru bakış açıları ile zenginleştirilmemiş hayatlar' kendilerini her yönden hırpalıyordu. 'Olayları geniş değerlendirememek ve bu değerlendirmeye sahip zihniyete ve anlayışa sahip olamamak' gibi önemli hastalıklara yakalanmışlardı. Çağın hastalıkları olan 'stres'e sahiplerdi. Birbirlerini 'dinlememe'yi başarıyorlardı. Birbirlerini dinlemeyen bireyler 'anlamama'yı da başarmanın hazla dimdik duruyorlardı. Bütün bu saçmalıkların adına da 'iletişim' diyorlardı.

Zamanı olmayan, kitap okuyamayan, sevgi ve saygı ihtiyacını gideremeyen, anlaşılamayan, fark edilemeyen, yaşanılabilen hayatlar 'iş hayatı'nı çok derinden sarsıyordu ve tehdit ediyordu. İş hayatının başarısının bu tarz değerlerden geçtiğini insanın görmesi ve anlaması için daha ne kadar enerji ve zaman kaybedilmeliydi?

İş hayatındaki mutluluğun kaynağı 'hayatı bütün olarak görmek'ten geçiyordu. Hayat ne sadece işti, ne de sadece eğleneceydi. Hepsi hayatın içerisinde kendine özel öneme sahip bulunan gerekliliklerdi. Hepsi birlikte yapılmalıydılar, görülmeliydiler, yaşanmalıydılar. Aneak öyle bir 'güzellik tesisi' mümkün olurdu.

Evinde mutlu olamayanın işinde başarılı olması ne kadar mümkün ve inandırıcı?

İnsanın özelinde mutluluk olmalı ki, işinde de başarı ve huzur oluşsun!

İnsanın iç dünyası huzurlu olmalı ki, iş dünyası arzu ettiği şekillerle bezensin!

Sahi iş dünyasının sahipleri, içinde bulundukları ve yaşadıkları hayatı nasıl yorumluyorlar? Kendilerine ait yaşamları kendilerini mutlu ve huzurlu kılıyor mu? Mahrem alanınıza yapılan bu yolculukta cevabı, sizi olduğu gibi gösteren ve sırları atmamış aynaların göstereceğini düşünüyoruz.

İş hayatı başarı ile bezenmiş insanların bulundukları yerlere tesadüfle gelmeleri pek mümkün görünmüyor. Bunun altında yatan buz dağının altını dolduran çok önemli bir neden olmalı. İnsan mühendisliğinde bunun adına 'İç Mimari' diyorlar!

İç Mimari düzenlemelerini tamamlamış, hayatını 'hassas değerler' üzerine oturtmuş, iç dünyasının huzuruyla iş dünyasına daha farklı bakabilmeyi becerebilmiş 'güzellikler ülkesi'ne padişahlık yapan kurumda olmanızı yürekten arzu ediyoruz.

Yönetimde Organizasyonu Hafife Almayın

İş dünyası her yönüyle dikkat ve özen isteyen 'hareketler bütünü' istiyor. Nasıl, bir oyunun bir kurgusu olması gerekiyor aynı öyle. Oyunu da kuralına göre oynamak gerekiyor. Kuralların iyi belirlenmesi, takım organizasyonunun anlaşılır ve uygulanabilir temellere dayanması, disiplinden ve kontrolden kopmadan nitelikli projelendirilip tamamlanması sağlanılmalıdır. Tiyatroysa bu tiyatro iyi oynanmalıdır. Roller iyi dağıtılmalı, işler iyi kurgulanmalı ve oyuncular rollerinin hakkını vermelidir.

'Ben yaptım oldu!' bakışlı sorumsuzluklar, 'Yaptımsa ne olmuş?'lı körlükler, 'Ne yapıp yapmayacağımdan emin değilim!' gibi kararsızlıklar, 'Bu da nasıl oldu, bu böyle olmamalıydı!' tarzlı şaşkınlıklarla çok büyük emeklerle kurulmuş organizasyonların nasıl dar-madağın edildiğini izlemek için 'işletmeler tarihleri haritası'na göz atılması yeterli olacaktır.

İşletmelere yapılan yatırımlar bir emeğin, bir hayalin, bir umudun, bir amacın, bir idealin yoğunluğuyla yoğrulmuş bir anlayışla donatılmışlar ve vücuda getirilmişler iken bu güzellikleri 'organize olamamak'la heba eden yönetim kazalarıyla buharlaşıp gitmektedir.

İşletmelerin 'oyun kurucuları' olmalı. Oyun kurucular 'yetkiler'le donatılmalı. Yetkiler, 'gereği'nce kullanılmalı. Organizasyon da sürekli 'denetlenmeli!' Kontrolün güvene mani olmadığı da bilinmeli. Hem güvenmeli, hem kontrol etmeli. Yaşayan organizasyonların

'nefes almaları' sağlanmalı. Sonra da 'iş akışı'nı bozacak bütün unsurların ortadan kaldırılmasına çalışılmalı. Böylelikle 'iş disiplini ve kurum kültürü' sağlanmalı.

İşletme yönetimlerinin içinde bulunduğu en büyük handikap, organizasyonlarındaki yanlışları görememeleri ve görececek göze sahip olamamaları.. Organizasyonlarını sağlıklı kılacak 'danışmanlık kanalı'na açık olmayışlarıyla da tam bir 'yönetim körlüğü' sergilemeleri de iş dünyasının karanlık sayfalarına düşülen notlardan..

İçinde bulunduğunuz işlerin yönetim organizasyonunu iyi tanımlayın. Bunun için dışardan destek almaktan çekinmeyin. Hem işinizi, hem organizasyonunuzu sağlıklı zeminlere oturtun. Yaşayan organizasyonlara sahip olmanın yollarını danışmanlarınızla araştırın. Bunun için yapacağınız yatırımların boşa gitmeyeceğini bilin. İşinizi ve yönetiminizi zenginleştirmekle geleceğe yatırım yaptığınızı yaşayarak görmüş olacaksınız.

Başarılı organize olmuş iş yönetimlerinin iş dünyasına zenginlik katmasını dileriz.

Maskeli Yaşamlar

Devrin valisi emrindeki yöneticiler ile atının üstünde şatafat içinde girer şehre. Yol kenarlarında insanlar iki büklüm el pençe divan selamlarlar, valiyi.

Bütün bu şatafatlı itaat gösterileri arasında valinin gözleri, bir soğanın köşesinde yere çökmüş olan ve etrafındaki hiçbir şey ile ilgilenmeyen bir adama takılır. Perişan kılıklı, saç sakalına karışmış bu adamın olduğu yere sürer atını, vali. Atının üstünden inmeden, vakur ve sert bir ses tonu ile bağırır adama:

- Behey adam, herkes benim şehre gelişimi el pençe karşılarken sen kimsin ki yerinden bile kıpırdamıyorsun?

Perişan kılıklı adam istifini hiç bozmadan, sakallarının ve uzun saçlarının arasından belli belirsiz gözüken gözlerini valiye çevirerek:

- Ben hiçim.

Vali daha da hiddetlenir:

- Ne demek hiç, senin bir adın, şanın, unvanın yok mu be adam?
- Senin var mı, der bu kez adam. Vali iyice şaşırır ama cevaplar:
- Gafil adam, nasıl tanımazsın, ben valiyim.

Adam aynı ses tonu ile sorar yine:

- Peki daha sonra ne olacaksın?
- Sadrazam olacağım.
- Peki daha sonra?
- Padişah olacağım...
- Peki ya daha sonra?

Kısa bir an duraksar vali ve, "Hiç" der. Sadece gülümser perişan kılıklı adam.

Kıssadan Hisse

İnsan iş dünyasında da, kendisine has özel dünyasında da hep başka birilerini yaşar. Başka birilerinin seslerini alır, sözlerini kullanır, bakışlarını ve tavırlarını modeller. Güzel dünyasını fark edemeyen insan maskelerden maske beğenir. Dış dünyaya nasıl bir fotoğraf vermesi gerektiğinin resmini düşünür. Nerelere, ne şekilde bir imaj oluşturmaya çalışır. Kararına uygun olarak da elbisesini giyinir. Hayatın her tarafında hep bir amaç, koşturmaya ve endişe, kayıp ve kargaşa, beklenti ve umut vardır. Bütün bir hayat elde edilmesi planlananlar için harcanır durur. Zamanla beden ve ruh sağlığı elden çıkar, gider. En başta sorulması gerekli soru kayıplardan sonra gündeme gelir: 'Değer mi, değmez mi?' Değerlerimizi, sevdiklerimizi, anlayışlarımızı kaybetmeye değer miydi? Yoksa elimizdeyken yahut sahipken kıymet bilseydik değmez miydi? Her şey aslı değerinin bulunmasını ve fark edilmeyi bekliyor, değil mi?

Hiçlik'ten Korunmak

Hayat, insan tarafından yaşanmayı bekleyen zamanlarla doludur. Hep değerlendirilmeyi, fark edilmeyi, kuşanmayı, kuşatılmayı, do-

nanmayı, donatılmayı, güzelleştirilmeyi, kaybedilmemeyi, yakalanmayı, tutunmayı bekler.

'Maskeli yaşamlar balosu'nun muhteşem aktörleri ise kendilerine has yüzlerinden sıyrılmak yerine mevcut hallerini 'yaşam tarzı' haline getirmekten çok da sıkılmış görünmemektedirler. Alışkanlıklarına hiç sıkılmadan, rahatsız olmadan bir zamana kadar devam etmektedirler. Ta ki, yapılanların sonucunda kaybedilen hayatlarını fark edene kadar ..

Arayışının, umudunun, beklentisinin farkında olmayan insanın 'nitelikli bir yaşam' içerisinde olması mümkün görünmemektedir. Sadece 'aldanış' içerisine düştüğünü 'fark ediş' sürecine göre değişen bir yaşam seyri olacaktır, 'muhteşem hayatlar'ın...

İş hayatının verdiği streslerle doldurulmuş insan kimyası doğru tanımlar yapılamadığından bozulmaya ve kokmaya başlamıştır. Yaşanılan stresler özel hayata müdahil hale getirilmiş, yoğun bir şekilde kişinin kendi kendini imha sürecine yönelmiştir. Bu bir tercihtir. Yaşam tercihi! Hiç kimseler insanın mevcut seçimini yaşaması için zor kullanmamıştır. İnsan kendi iradesiyle bir alamet içerisinde sürüklenip gitmektedir. Bundan rahatsızlık duymadıkları sürece mevcut durumda yaşadıklarına razı olmak mecburiyeti normal görülmektedir.

'Hiçlik'ten kurtulma yolları şu şekilde olmalıdır:

1. Hedefsiz, plansız, programsız yaşanılmamalıdır.
2. Hayalsiz, umutsuz olmamalıdır.
3. Gerekli gayreti göstermelidir.
4. Yeterince sebebini işlediği halde sonuca ulaşılmadığında dünyanın sonu olduğu düşüncesine kapılmamalıdır.
5. Anlayışların, yaşayışların merkezinde bulunduğu unutulmamalıdır. Merkez olmadığınız her yerdeki yaşam 'yokluk halkası'na dahil olmak anlamında görülmelidir.
6. Maskeli yaşamlardan uzak durmalıdır. Modelleme sadece 'yol haritası oluşturma' anlamında değerlendirilmelidir.
7. 'Değer süzgeci'nden yoksun olmamalıdır.

8. 'Değer mi, değmez mi?' sorusunun cevabını her adımda, her olayda, her durumda anlamlı bir şekilde verebilmelidir.
9. Hayatı 'yok oluş' ya da 'her şey' olarak görmekten vazgeçmelidir. Mutlaka dolu dolu yaşanılması gerekli ve özellikle 'o anlar'ın kaybedilmemesi gerektiği yaşayışlar manzumesi olduğu hatırdan çıkarılmamalıdır.
10. Sevgi ve saygının merkez olduğu bir yaşam 'hayat prensibi' kılınmalıdır.

Çalışanlarınıza Bayram Yaşatın!

İş dünyamız, rengarenk! Her türlü yapıyı ve karmaşıklığı bünyesinde taşıyor. İş dünyasını renklendiren elbet iş dünyasının aktörleri. Rollerini kuşanabildikleri oranda güzel bir tiyatro çıkarabiliyorlar, aktörlerimiz. Rollerini yapılarına uymuyorsa da berbat bir gösteriye dönüşebiliyor, oyunları!

İş hayatında oynanan tiyatro, aslında ciddiye alınması gereken bir tiyatro! İnsanların yaşamlarıyla, değerleriyle, algıladıklarıyla, enerjileriyle, hayalleriyle, beklentileriyle ve anladıklarıyla oluşturulacak çok ciddi bir oyun içerisinde 'davranışlar'ın rolü çok büyük! Fevkalade bir şekilde yönetici - işgören yahut patron - yönetici - işgören davranış modellerindeki hareket tarzları, davranışların kaynakları, harekete dönüşen yapısal hataları ya da doğruları o işletmenin yaşanılrlılığını büyük ölçüde etkileyebiliyor.

Finlandiya'da 6.400 devlet memuru üzerinde yapılan bir araştırma anketi çok ilginç sonuçları taşıyordu. İşyerindeki adaletsizlik, stresli ortamlar ve gergin davranışlar, haksızlıklar personelin kalp ve damar hastalıklarına yakalanma ihtimalini yüzde 30 oranında artırdığı gözlenmiş. Araştırmaya katılanlar 'görüşlerinin amirlerince dikkate alınmamasını, karar alma mekanizmasına dahil edilmemelerini ve amirlerinin kendilerine dürüst davranmamalarını' 'adaletsizlik' olarak tanımlamışlar. Uzmanlar da uzun çalışma saatlerinin, adaletsiz hissinin yarattığı stresi ve kalp hastalıklarına yakalanma riskini daha

da artıracığını belirtmişler.. Örneğimiz Finlandiya'dan ama görülen o ki, ülkemizde de sonuçta farklılık aramak gereksiz! İnsan her yerde aynı. Değişen bazı kültür farklılıkları var, elbet! Ancak bunları değerlendirmeye kıstasımızı belirleyen 'değerlenme kriterleri' olmalı ki, farklılıkları okuyabilelim!

Çalışanlarımıza davranışlarımız oranında onların hayatlarını etkilediğimiz, belki çok derin ve unutulmaz sonuçlar yaşattığımızı bilmemiz açısından yukarıdaki örneklendirmeyi çok kıymetli buluyorum. Olumlu davranışlarla, adil bir şirket yöneticiliğiyle elbet her şey daha sık, şirin ve olumlu olacaktır. Personel verimliliğine giden yol da bu yöntem olmalıdır. Olumsuzluklar da insan hayatını yaralayıcı olacaktır. İşletmeler açısından da garip bir verimsizlik faturası çıkacaktır.

Bütün bunlarda verimlilik tercihi de, verimsizlik tercihi de o işletmenin patron ya da yöneticilerinin seçimidir. Kendi seçimlerinden dolayı bugün içinde bulundukları durumu yaşamaktadırlar. Vc en önemlisi buna katlanmaya mecburdurlar. Personel budamakla hiçbir şey elde edilemez ki.. Marifet doğru personeli almak, eğitmek ve huzurlu bir ortamda çalışmasını sağlamakta!

Yüreklerindeki bayram sevincini yaşatamadığınız çalışanlarınız varsa o bayram işletme yöneticileri için aslında pek de mutluluk vermeyecektir. Bazı işletmelerimiz bayramlarda 'kendilerini tatmin' ya da 'personel bağlılığını artırmak' yahut da 'başka bilinmeyen maksatlar'la 'bayram yardımı' yapmaktalar! Hangi nedcnle yapılsa yapılsın, harika bir uygulama. Fakat bunu yaparken çok özenli davranışlar sergilemelidirler. Çalışanları bu yardımı alırken ezilmemeli! Ya da şirketler arası farklılıklara özen gösterilmeli. Adaletsizlik hissi yaşatılmamalı! Bayramı içten ve güzellekle yaşamalılar.

Çalışanlarınıza güzel bir bayram yaşatmak istiyorsanız, onların iş ortamını güzelleştirin. Çalıştıkları iş ortamlarını yaşanılır kılın. İşletmelerine gelirlerken insanlar iki adım ileri, bir adım geri gitmesinler. Sizden daha fazla bir şey beklemiyoruz, işletmelerimizin saygıdeğer yöneticileri ve patronları! Çalışanlarınızı davranışlarınızla mutlu edin. Çalışanlarınıza davranışlarınızla bayram yaşatın!

İş ortamlarının verimli kılındığı ve gerçek bayramların yaşatıldığı işletmelerin oluşması ve oluşturulması dileğimiz!

5. BÖLÜM

“İÇ” DÜNYANIZLA UYUMLU “İŞ” DÜNYASI

İç'iniz ve İş'iniz

Kimi zaman işe göre şekillenen bir içyapısı oluşmakla beraber, çoğu zaman içe göre şekillendiğini gördüğümüz bir iş yapımız bulunmaktadır.

İçimizi tanımlamadan bir iş belirlemek ileride çatışma oluşturmaktır. Çatışmalarını yönetemeyenler erimeyi yaşayacaklar, mevcut yaptıkları işte arzu ettikleri başarıyı yakalayamayacaklardır.

İç hayatının konumunu ve şekillenmesini sağlıklı bir yapıya dönüştürüp 'hayat programı' yapabilenler iş hayatlarına yönelik çok stratejik bir karar da almış olacaklardır.

İç hayatı ile iş hayatını barışık bir temele oturtabilenler er veya geç başarılı ve mutlu olmayı yaşayacaklardır. Bütün bunları anlamak için etrafımızı gözlememiz yeterli olacaktır. İki yoldan birisinde başarılı olanlar diğerinin eksikliğini ve ezikliğini hep içlerinde canlı tutacaklardır. Ya kendilerine özgüvenlerini kaybedecekler, ya da kendilerin-

deki değer erimesini izlemekten kurtulamayacaklardır. İki yolda da başarılı olabilmek için şöyle bir 'yol haritası' izlenebilir:

- Kendilerini ve içinde bulundukları hayatı tanımlasınlar. Bu tanımlar yapılmadığı müddetçe nitelikli bir yapının oluşmasını beklemek 'su üstüne yazı yazma'ya benzeyecektir.

- Kendilerine yabancı olmaktan ve kendilerini avutmaktan vazgeçsinler. İnsan yapısı gereği 'avutmaktan hoşlanılır.' Hep bir 'aldanış' yaşar. Bu aldanışlar kendisini pek de mutlu etmez. Ve fakat insanın, bu huyundan yahut alışkanlığından da vazgeçmediği görülür.

- Avutulmaktan ve avunmaktan sıyrılınsınlar. Bazen de roller değişir. Avutulmak ve avunmak yanlışına düşerler. Bu yanlış ya mecburiyete ya da alışkanlığa dönüşürse iş, içinden çıkmaz bir hal alır.

- İş hayatındaki hedefleri belirlesinler. Çoğu bireyin iş hayatında herhangi bir hedefi olmadığı görülür. Bu hedefsizlik bir ur gibidir. Ya sökülüp atılmalıdır, ya da kanser olup bitiş izlenmelidir. Bu konudaki altın kural: 'Plansız hareket olmaz, lakin hareket nadiren planlandığı şekilde gerçekleşir!'

Planlanmalı, hedef belirlenmeli ve gereği yapılmalıdır. Nihayetinde söz konusu olan iş, kişinin kendi hayatını ilgilendirmektedir.

- Kendilerine iş hayatının ne değer katabileceğini yorumlasınlar. İş hayatının kişiye değer katması mümkündür. Fakat bu değere kişinin açık ve hazır olması gereklidir.

- İş olsun diye iş yapmaktan kaçınsınlar. Sıradan ve bayağı bir anlayışla 'vakit geçirmek' çok tehlikeli bir durumdur. İş olsun diye iş yapanlar kendilerinin de bir gün 'sıradan halleri'ne yanaacaklardır.

- Geçici tecrübeler ve zaman kayıplarına izin vermesinler. Geçici kazanımlar insanın geleceğini kuşanmayacaktır. Geleceğine yatırım yapmayan kişiler de zaman kayıplarına duyarsız kalmışlardan oluşur.

- İş dinamiklerini sağlam zeminlere oturtsunlar. İş dinamikleri olmaları gerektiğine inanmayanlara söyleyecek sözümüz yok. Onlar bildikleri gibi yapacaklardır, şüphesiz! İş yapılarının sağlığıyla hayatlarını başarıya taşıyacak olanlar ise 'doğru zamanda, doğru yerde, doğ-

ru bir ekiple' hareket etmeleri gerektiğini biliyor olmaları!

- Kendilerini iyi anlasınlar. Hayat, kendini anlama mücadelesidir, aslında! Kişi genelde bu çok özel konuda ilginç bir duyarsızlık yaşamaktan vazgeçmemektedir. Bu durumu da anlamak mümkün görünmemektedir.

- Verdikleri kararlarla kendi hayatlarının akışına tesir edeceklerinin ve ileriye yönelik 'başarı ve mutluluk rota'sını tayin ettiklerinin farkında olsunlar. Başarı ve mutluluk yolu, verilen kararlarla doğrudan alakalı bir seçimdir. Kişi bu yolda 'kendine merhameti ve anlayış' ölçüsünde yol alacaktır.

- Saygı eksenli bir yapıya bürünsünler. Kendilerine saygılı olsunlar. Kendilerine saygınlığını kaybetmesinler. Saygıyla tesis edilmemiş bir yapı çürüktür. Ve er geç çökmek durumundadır. Tarih bunun örnekleriyle doludur. Kişinin kendisine saygısı da bunun gibidir. Kendine olan saygısını yitiren insanlar hayatlarını perişan etmekte herhangi bir sakınca görmeden hareket etmektedirler.

- İç dünyalarıyla iş dünyalarını uyumlu hale getirsinler. İç dünyalarıyla iş dünyalarını uyumlu hale getirebilenler iç'te ve iş'te başarı ve mutluluğu yakalayabileceklerdir. Bu uyum onları her durumda huzurlu kılacaktır.

- Ufuklarını açık, anlayışlarını geniş, değişimlerini ve gelişimlerini 'değer eksen'li yapsınlar. Şirket yöneticisinin ufku açık, anlayışı geniş, değişime ve gelişime ayak uydurabilen bir yapısı olursa 'değer eksen'i'nde kendine, işine, işletmesine, çalışanlarına ve içinde bulunduğu topluma büyük katkı sağlamış olacaktır.

İşinizi ve İşyerinizi Seviyor musunuz?

Yapılan işle, çalışılan işyeri ayrı kavramlar gibi görünüyor. Birbirinden farklılıkları var elbet! Yapılan işin doğru iş, çalışılan iş yerinin de doğru iş yeri olması gerekiyor. Yapılan işlerde nitelikli olmanız, arzu edilen yahut aranan özellikleri taşıyor olmanız her zaman yeterli olmuyor. Kimi zaman işyerinizin işinizin nitelikleriyle örtüşmemesin-

den kaynaklanan 'iş niteliği ve verimliliği sıkıntısı' yaşanabiliyor. Kimi zaman işyerinizi yönetenlerin 'yöneticilik kaliteleri'nden kaynaklanan ilginç 'yapı kusurları' da ortaya çıkabiliyor ki, bu durum bireyi çok yıpratıyor. Doğru işyerinde değilseniz, pek de mutlu olamıyorsunuz. Mutlu olamayınca da 'mutsuzluk gereği'ni yapmaya kalkıyorsunuz. Bu gerekler kimi zaman insanı rahatsız etse de çoğunlukla doğru bir sonuca ulaştırabilecektir.

Hikaye bu ya anne ve yavru deve tembel tembel yemeklerini yerken birden yavru anneye dönmüş:

- Sana bir şey sorabilir miyim anne?
- Elbette yavrum, sor.
- Anne, bizim niye hörgücümüz var?

Anne gururla:

- Bu hörgüçlerde biz su biriktiririz yavrum ve bu sayede çölde herhangi birisinden çok daha uzun süre susuz dayanabiliriz.

- Peki anne, bizim bacaklarımız niye bu kadar uzun ve ayaklarımız yuvarlak?

- Bu sayede biz çölün kumlarında herkesten daha rahat ve daha hızlı hareket edebiliriz.

- Bunu da anladım. Peki, kirpiklerimiz niye böyle uzun, bazen görüşümü bile bozuyorlar.

- Onlar gözlerimizi çölün kumlarından korur, gözümüze kum kaçmaz.

- Anladım, hörgüçlerimiz çölde daha uzun dayanabilmemiz için su depolar, bacaklarımız uzun ve böylece çölde daha hızlı ve rahat hareket edebiliriz, kirpiklerimiz gözlerimizi çölün kumlarından korur. Anlayamadığım şey, o zaman bu hayvanat bahçesinde ne işimiz var?

Hikayenin ana fikri:

Beçerileriniz, yetenekleriniz, özellikleriniz ve tecrübeleriniz sadece doğru yerdeyseniz işinize yarar. İşini sev ama asla işyerine bağlanma. Zira, işyerinin sana ne kadar bağlı kalacağını bilemezsin!

Tanıdığım başarılı işletme yöneticilerinden birinin başına gelenler aynı bu şekildeydi: İşinde çok iyiydi. Vazgeçilmezdi. Şirketin muhasebe, pazarlama-satış, üretim, ar-ge, yatırım, yönetim vs. her adımında vardı. Şirketin en tepe noktasında yöneticiydi. O olmasa işler olmazdı. Bir gün onun olmamasına karar verdiler. Ve ilgili kişi tam bir yıkım yaşadı. Nasıl olurdu? Hani ben olmasam akan sular dururdu? Hani ben bu şirketin her şeyiydim? Hani ben...?

Şimdi kendisinin vazgeçilmez birisi olmadığını ve fakat işinde çok iyi olduğun bilen birisi olarak işyerini daha doğru seçimlerle yöneten birisi olan bu kişinin hikayesi ibretlik bir hal arz ediyor!

İş dünyasının kendine has bir yapısı var mutlaka! İş'te başarılı ve mutlu olmanın en büyük faydalarından biri de kişinin kendine olan özgüveninin sağlanması olacaktır. Özgüvenini kazanan bir kişi de doğal bir yapı kuracak, kendine özel bir dünya oluşturacak ve iç dinamikleri diri tutacak yapı arz edecektir.

İşinizi sevmelisiniz. Yaptığınız işi benimsemelisiniz. Sevdiğiniz iş, yaptığınız işse keyif alırsınız. İşyerini sevmelisiniz. Çalıştığınız işyeri size mutluluk vermelidir! Mutlu ya da huzurlu bir ortamda çalışırsanız, işyerine bağlılığınız artabilir. Ve fakat işyeri yöneticileri de değişkenlik arz edebilir.. Bir vakit vazgeçilmez olursunuz, bir vakit istenmez olursunuz. İstenilmediğiniz yerde durmanıza gerek yoktur. İstenildiğiniz işyerinde, yapmaktan keyif aldığınız işiniz varsa sizden daha mutlusu ve daha iyisi olamaz.

İşinizi sevin. Mutlu olursunuz. Sevmediğiniz işte çalışmayın. Mutlu olamazsınız.

İşyerinizi sevin. Fakat bağlanmayın. Değişen anlayışlarla bir gün 'vazgeçilmez' olmadığınızı anladığınızda 'dayanıma gücü'nüz kalmayacaktır.

İş Yaşamında İnsan Ruhu

İş yaşamında sarsılmaz kurallar vardır. Bu kurallar ile yaşam arasında bocalayan insan vardır. İş yaşamının sarsılmaz kuralları arasın-

da bocalayan, hırpalanan insan ruhu arayışta olmalıdır. Kendi bakışındaki duruluk ve arınma için bu arayış gereklidir. Arayış yapılmadığı, tanımlara erişilemediği ve gereğin yapılamadığı vakit korkulu sesleri duymak mümkün olacaktır. Korkulardan azat olmak kişinin kendisine yaklaşımına bağlıdır. İş yaşamı, içinde bulunulduğunda çok daha farklı olduğu anlaşılan bir yapı arz ediyor.

İnsan, kendi ruhunu tanımlayamamış ve kendisiyle ilgili birçok çelişki oluşturmuş ve bu çelişkilerini hayatında belli bir yere oturtamamış ise iç çatışmalarından da sıyrılamıyor. Kendisiyle çelişiyor. Kendisine yabancılaşıyor. Değerlerindeki sapmaları ibretle izliyor. Kendindeki kopuşların gittiği noktayı ya görebiliyor, ya da göremiyor. Patron ya da yönetici kişi, kendi anlayışına göre şekillendirdiği bir yapıyla iş dokusunu şekillendiriyor. Çalışan kişinin o konudaki uzmanlığı ve yetkinliği kabullenilmemişse kendi yeteneklerini sorgulayan bir insan tipi karşımıza çıkıyor.

İnsan ruhu, çok nazik! Çok alıngan! Çok hassas! Sıkılmaya, daralmaya ve daraltılmaya gelmiyor. Kurallarla dolu bir yapı, değiştirilmeye ve değişime direnebiliyor. İş yaşamı kendi kurallarıyla oynanmasını dayatıyor ve insan ruhunu da bu konuda sıkıştırıyor. Çelişkilerle dolu bir sorgulama karşısında yıpranan insan ruhu için iş yaşamını kurallarından kopmadan sağlıklı bir 'korunma programı' gereklidir. İnsan, iş yaşamında belirlediği hedeflere, yollarına çıkan engellere takılı kalmadan çözüm odaklı bir anlayışla yaklaşarak ruhunu onarma arayışında olmalıdır.

İş yaşamında iç yaşamının dinginliğine bağlı bir başarıdan söz etmek de mümkündür. İç yaşamınızdaki görüntülerinizle şekillenecek bir iş yaşamı, sarsılmaz kurallarına rağmen sizi cenderesine alamayacak, bunaltamayacak, kendinizden geçiremeyecek, sizi eline geçirip oyuncacı edemeyecektir. Size gereken ilaç ise sadece 'iç yaşamın duruluğu ve temizliği' olacaktır. Bu ilacı almayı ihmal etmeyin. Pahalı değildir. Değer kaybı oluşturmaz. Değerinizi artıran ve hayatınızı anlamlı kılan bir kazançla katkı sağlayan bir etkiye sahiptir, bu ilaç! İnsanın enerjisini artırır. İç hayatı mutlu olanın iş hayatı da doğal olarak iyileşmiş ve güzelleşmiş olacaktır.

'İç' ve 'iş' birbiriyle her türlü düğümden ve sorundan uzak kılınarak yoğrulmalı!

İş Kolaylaştırıcılarınız Var mı?

İş kolaylaştırıcılarından haberdar mıyız? Hani işlerimizi havale ettiğimiz, işlerimizi takip etmelerini beklediğimiz ve ardından o işler için koşmamıza gerek olmayan 'yönetici asistanları'na sahip miyiz? demek istiyorum.

Yönetici asistanlığının eski adına bir anlamda 'sekreterlik' diyorlardı. Şimdiki iş yapısında işin fonksiyonlarının da derin etkisiyle işin şekli de değişti, adı da... Yönetici asistanları; evrak dosyalama, iş takip etme, randevuları ayarlama, yazışmaları ilgili birimlere sevk etmeyle tükenen bir görev dilimine sahip değiller.. Yönetici asistanlarının ideal anlamda tanımlandırılmasında görülen o ki, yöneticilerin hayatını düzenli kılan ve kolaylaştıran kişiyi görmek mümkün!

Hayatın düzenli kılınması da ne demek? demeyin! Yöneticilerimiz çok dağınık yapılarda çalışıyor. İş yükleri çok ağır! Hele her işten anlayan bir anlayışları da varsa emin olun o yöneticimizin arkasını silip süpürecek, dağınıklığını giderecek bir 'iş tamamlayıcı'ya kesinlikle ihtiyaç oluyor!

Sekreterler, kendi üzerlerindeki örümcek ağlarını atmalılar! Kendilerinin şirket içindeki konumlandırılmasını değiştirmek kendi aktifliklerine bağlı! Sıradan bir görev adamı hüviyetini kendilerine layık görürler ve kişisel gelişimlerine özen göstermezlerse kendi değerlerini kendi kendilerine düşük tutmuş olacaklar ve 'kariyer sıçraması' oluşturmakta yetersiz kalabileceklerdir.

Yöneticilerimiz de kendi işlerini takip ve düzenlemekle görevlendirdikleri o insanların alımı ve seçimine özen göstererek 'değerlerini takdir etmeliler!' Kendi işlerini asiste edecek insanların ufuklarını açıcı yol ve yöntemlerle elemanlarının istidatlarını ortaya çıkarma fırsatı oluşturmakla sadece onlara 'kariyer imkanı' vermiş olmayacaklar ay-

nı zamanda da kendi işlerini planlı, programlı bir şekilde düzenleyip hayatlarına önemli kolaylık sağlama fırsatını oluşturmaları!

Sıradan işlere sıradan anlayışlar oluşturmak sıradan kalmayı seçmek olacaktır. Sıradan işlerin olmadığını kabul edip sıradan anlayışlardan uzaklaşmak ve sıradan olmayan seçkin personellerle çalışma becerisini gösterebilen bir yapının inşasında temel dinamikleri oluşturan 'iş asistanları'na sahip olmak işletmelerin 'yeniden gözden geçirme' operasyonlarında bir kez daha özen göstermeleri durumlarından görülmelidir.

Bundan böyle iş dünyası, başarılı yöneticilere işlerini asiste edebilen ve kolaylaştırabilen, kendilerini ve işletmelerini temsile yetkin dekoratörlerle iş hayatlarını güzel ve başarılı kılabileceklerdir. İlerleyen dönemlerde her başarılı yöneticinin ardında bir 'yönetici asistanı' görmek mümkün olabilecektir.

İş Hayatında Dengeler

İşverenlere işlerini ayakta tutarak kar elde etme ve çalışanlarla sağlıklı ilişkiler kurabilme arasındaki dengeyi sağlamak yöneticilerin önünde halledilmeyi bekleyen en önemli konulardan olmaya devam ediyor.

Asla, 'Ne önemi var ki!' Demeyin!

Kısa vadeli düşüncelerle hareket kabiliyeti belirlemeye kalkan yönetimlerin uzun vadede ne büyük kayıplara uğradıklarının örnekleri, iş hayatının mezar taşlarında kayıtlı bulunmaktadır. Bu kayıtlarda 'ne umutlarla kurulmuştu, şimdi burada medfun!' yazılı olması diğer işletmelerin önünde 'ibretlik' olarak durmaktadır.

İşverenler, öncelikle işletmelerine yön verecek ve işlerini daha güzel düzeyle getirecek yöneticilere sahip olmalılar.

Yönetici olarak atadıkları bireyler, işletmelerin başarılı çalışanlara sahip olmalarını sağlayacak yapıya kavuşmasında yetkin bir anlayış ve uygulama için gerekli niteliklerle yönetim sergilemelidir.

Başarılı çalışanlar üstlerini yönetebilen veya yönlendirebilen üretkenlikte olmalılar.

İşverenlerin ve yöneticilerin çalışanlarıyla diyalogları işin başarılı yahut başarısız olmasındaki en büyük etken!

Hizmet sektöründe 'Müşteri kral!' anlayışı doğru iken, işveren açısından 'Çalışan kral!' anlayışının yer etmesi gerektiğini düşünüyoruz.

Tatmin edilmemiş bir çalışan işletmeye her açıdan kayıp ve zarar oluşturmaktadır.

İşverenlerin bu durumu görmesi bir hayli zaman almaktadır. Problemlili çalışanların maliyetleri çok büyük rakamlara gelebilmektedir.

Problemsiz işyeri olmayabilir. Fakat en az problemle çalışabilme-yi başaran işletmelerin işlerini ayakta tutmaları ve kar elde etmeleri mümkündür ve de izlenebilmektedir.

Çalışanlarına iş gereklerini ve niteliklerini anlaşılır açıklıkta anlatabilen işverenler doğru bir iletişim yolunu benimsemiş olmaktadırlar.

Günümüz işletmelerinde Türkiye'mizde bu yönde çok ciddi sorunlar bulunmaktadır.

İşverenler ile çalışanlar arasında büyük uçurumlar bulunmakta ve taraflar birbirlerini anlamakta güçlük çekmektedirler.

Çalışanlarına mesleki bilgi - beceri, iletişim ve aidiyet kültürünü eğitim yoluyla aşılayabilen işverenler kurumsallaşmada da önemli bir adım atarak 'güven unsuru'nu kazandırmış olmaktadırlar.

İşverenler;

- Çalışanlarını dinlesinler. En büyük çözümlerden biridir. Genelde ya dinlemezler, ya da dinler gibi yaparlar. Bu da büyük kayıpların en gözde habercilerinden olmaktadır. Çalışanlarına değer vererek kazanç sağlayan işletmeler bu işe onları dinlemekle başlıyorlar ve iyi yol alıyorlar.

- Çalışanlarını anlasınlar. Dinlemesini başarabilmek adımını geçenler, 'anlama' konusunda empati oluşturmaya özen göstermelidirler. Çalışanların gözüyle işi ve niteliğini yorumlamaya çalışsınlar. Ki, da-

ha sağlıklı bir 'verimlilik yapısı'na sahip olsunlar.

- Çalışanlarına eğitim yatırımı yapsınlar. Çalışanları kendilerinde çok kısa sürede kalsalar, bulundukları sürede eğitimleri verilsin ki içinde bulunulan zaman diliminde çalışanlarından faydalanabilsinler.

- Çalışanları ile iletişim kursunlar. Her zaman ve zeminde onlarla kurulacak iletişim ve diyalogun işletmeye bir çok değer katacağı konusunda garanti vermek mümkündür. Bu konu elde edilen tecrübelerle ispatlanmıştır.

- Çalışanlar arasında dedikodu ve çekişme ortamını kaldırsınlar. Hafiyelik teşkilatlanmalarıyla hareket eden, yöneticilerini de bu yönle kendilerine ve işletmeye güvensiz hale getiren anlayış çalışanlardan bazılarının çalışma alanlarına serpiştirilerek onların bilgi toplama taşıması ile 'nifak ortamı'nının zeminini oluşturmuş olmaktadır ki, böylelikle 'eadı kazanı' kaynamaya, laflar taşınmaya, insanlar 'işlerinin özellikleri ve nitelikleri' yerine lüzumsuz uğraşlarla işletmenin zamanını ve enerjisini sömürür hale gelen bir yapıya bürüneceklerdir. Bunu başaran anlayışa 'üstün hizmet madalyası' vermekte hiçbir sakınca olmayacaktır. 'Bu şirketi daha kötü nasıl yönetirim?'in cevabını vermiş olmaktadırlar.

- Çalışanlarının işletmelerini sahiplendikçe kazanabileceklerinin farkına varmasını sağlasınlar. Aidiyet oluşturan anlayışlar, sahiplenmeyi beyin ve yüreklerle yayabilirlerse çalışanlarıyla başarıyı yakalamanın keyfine ve hazzına ereceklerdir. Brezilya'daki Semco şirketini bu konuda en güzel örnek olarak görmekteyim. Çalışanlarını robotlaştırmadan işe katmak, işte niteliklerini artırmak, yönetim ve kuruluşları ile yürekten bağlılıklar oluşturmak, daha verimli olabilmek için güzel örnekler sergilemişti, Ricardo Semler'in şirketi.

- Çalışanlarına değer verdiklerini hissettirsinler. Kendilerine değer vermesini bilmeyen anlayışlar, başkalarına değer veremeyeceklerdir. Çalışanlarına değerli olduklarını hissettirebildikleri oranda onların yüreklerini kazanabileceklerdir. Kurumsal bağlılık ve aidiyet kültürünü yaşatabilenler bu işte 'yükselen iş dünyası' örgüsünü kurmanın da keyfini yaşayabileceklerdir.

- Çalışanlarının zengin bilgi ve beceri deneyimine sahip olmaları için imkân hazırlasınlar. Bütün bunları yapmaları işletme için çok maliyetli bir durum değildir. Sadece yapmaları gereken beyin, yürek, bilgi ve sabır harmanında iyi mahsul alabilmek için samimi uğraş vermek olacaktır. Dengelerle örülmüş bir iş hayatında çalışanlarıyla başarılı işletmelerin örneklerinin Türkiye'den de verildiği günlerin özlemini taşıyoruz.

İç'ten İşe Yansımalar

İş yapı, insanın kendinde olanlardan haber verir.

Doğru gözlenirse ve iyi bir rehberle sahip olursa insanın 'gelişimine ve değişimine' ışık tutan bir yapı oluşacaktır. Okunmayan, anlaşılmayan, araştırılmayan, incelenmeyen, derinine inilmeyen bir iş yapı, içindekileri ve potansiyelini daima gizli tutacaktır. Hiçbir şekilde de gerçek gücünü açığa çıkaramayacak ve bu yönüyle kişiye fayda vermeyecektir. Bu bir tercihtir. Kişi ya kendinin farkında olacık, ya da bunu hiçbir şekilde dert edinmeyecektir! Bu dert edinmeyişi de dert edinmek 'hayata anlam yükleme uğraşında olanlar'a düşecektir.

'İnsan mühendisliği' bu konuda yeterli materyal ve dokümana sahiptir. İnsanın potansiyel enerjilerini açığa çıkarmaları yanında bu enerji doğru bir şekilde uyandırabilir ve farkındalık oluşturabilirlerse 'yol açıklığı' yaşanacaktır. İnsan 'körebe oyunu'ndan hayatını anlamaya ve sorgulamaya vakit bulamamaktadır. Bu oyun kişinin bütün enerjisini tüketmektedir. İnsanın 'farkındalık halkası'na sarılması ve gereğini yapması için gayret etmesi gereklidir. İşin içte yoğunlaşması gerekliliktir.

'Hayat sahipleri'ne hayattan bahsetmek zor olsa gerek! Hayatının farkında olmayan ve fakat hasbel kader gelip giden insanları farklı bir noktadan değerlendirmek 'hayat sahipleri'ne zor gelmesi gerek!

Adına hayat denilen sıradan oluşturulmuş ve öylesine yaşanmış kişi, ortam ve zaman dilimleri 'insandan hep bir şeyler götürmeye' devam ediyor.

Kişiyse, bireye özgü kazanımlar elde etmek de mümkündür, 'insandan hep bir şeyler götüren bu dünya'dan!' Kazanımlar kişinin, bireyin 'kalbi ve ufki bakış açısı'na bağlı olarak şekillenebiliyor. Aynı durum ve olay, kişiye göre farklı kazanç ya da kazanımlar halini alabiliyor. Burada temel ölçüt 'değer kriteri!'

Hayat sadece 'değerli kılınabildiği' ve 'değerin takdir edilebildiği' mikyas'la kıymet ifade eder. İş hayatını farklılık, değer oluşturma, stratejiler geliştirme, sürekli yenileme ve yenilenme, değişikliğe açık olma, sürekli gelişim temeline açık olma ve fırsatlar oluşturma üzerine oturtmasını bilenler iç dünyalarının zenginleşmesine imkân tanımış olmaktadır!

İç dünyalarına zenginlik katanlar, şüphesiz ki hayatlarının diğer yanlarını da doğal olarak zenginleştirme şansına sahip olmuş olacaktırlar.

Kiş ne ederse kendi eliyle etmektedir. Ya kazanmaktadır, ya kaybetmektedir. Kazanmayı da, kaybetmeyi de kendi iradesiyle ve tercihiyle yapmaktadır.

'İç'te yoksulluk, işte fakirlik' ilkesi insanı sarıp sarmalamakta, enerjisini tüketmektedir.

İç'iyle barışık bireylerin iş dünyasına katacakları büyük değerler olacaktır. İşletmelerimizin 'iç dinamikleri güçlü iş danışmanları'na ihtiyaçları bulunmaktadır.

İşletme yöneticileri; 'Ben her şeyi bilirim!' 'En iyi benim. Onlar ne bilirler ki?' 'Ben yöneticiysem en iyiyi de bilenim!' sözleriyle 'işletme ve kendi önlerindeki en büyük engel' durumuna gelmiş olmaktadırlar.

En güzeli şudur: 'Her işletme kendi bakışlarındaki körlüğü, anlayışlarındaki pürüzlüğü, yapılarındaki hantallığı gidermek için iç mimarisi donanımlı danışmanlara yönelmeyi erdem saymalıdırlar.'

Üzerinize Güneş Doğuyor mu?'

Bir köyde 5 bin koyun olur, köpekler ise taş çatlasa yirmiyi aşmaz. Halbuki koyunlar bir tane, köpekler dokuz tane doğururlar. Kaldı ki, köylü köpeğine evladı gibi bakar ama koyunlarını senesi dolmadan kasaba yollar. Normalde bir köpek 17 yıl yaşar, koyunlar nadiren 3'e basarlar.

İşte bu noktada matematik durur, hesap karışmaya başlar. Ecdat bunu 'bereket' gibi manalı bir kelimeyle açıklar, 'üzerinize güneş doğmasın' diye fısıldarlar. Öyle ya, köpekler bütün gece itlik yapar, sabaha karşı sızarlar. Kuzueuklar ise erkenden yatar, sabah ezanı ile birlikte rızklarını aramaya başlarlar.

İş dünyası planları, projeleri ve bunları uygulamaları kadar güçlü kalabiliyor.

Eğer;

Güne güneş doğduktan sonra değil, bütün yıla tüm zamanlara ya-yılarak bakıyor,

Geçmişe hayıfla değil, keyifle bakıyor,

Geleceğe belirsizlikle değil, güvenle bakıyor,

Plansızlıkla değil, projelerini sağlam zeminlere oturtarak yaklaşıyor,

Zamansızlıkla değil, her anı dolu dolu değerlendirerek yaşıyor,

İmkansızlıklarla boğuşmaktan iş üretmeye bile vakit bulamamak-la değil, kısıtlı imkanlarda en fazla faydayı sağlayacak üretkenliğe ula-şarak geniş bir başarı yakalıyor,

İçinde bulunduğu durumları okuyamayarak değil, iş görüleri ve anlayışları için bütün yapısını etkileyecek derinlikte dokunmuş olarak okunuyor,

Kriz dönemlerinde krizin getirdiği sorunları anlayamamakla de-ğil, işin gerektirdiği makas manevralara uyum. sağlayarak hareket yöntemi belirliyor,

İş gücünü sorumsuzca yok ederek hayalleri, emekleri, heyecanları yok ederek değil, iş gücünü en verimli hale çıkartıp potansiyeli en ve-

rimli hale getirebiliyorsa planlama, projelendirme ve bunları uygulamada iyi duruma gelmiş olmaktadır.

İş dünyası musibet yaşamadan kendini sorgulamaya başlamalıdır. Dert ve zahmet oluşmadan o ortamı önlemenin arayışında olmalıdır. Sıkıntı ve zorluklar oluştuğundan sonra onu gidermek için kaybedilecek zaman, mekan, imkan, emek vs. yerine mevut kaynakları en verimli hale getirmenin yollarına bakmalıdır. Uzun ömürlü işletmelere sahip olmak için sarf edilecek emeklerin boşa gitmeyeceğini düşünüyorum.

Burada önemli olan işletmelerin 'yol haritaları'na sahip olmaları! Müşterilerini ve çalışanlarını kaybeden işletmeler 'yol haritaları'na sahip olmayıp basit menfaatler için gemilerini yakan yapıyı andırırlar. Yol haritaları ise alanlarında uzman, deneyim sahibi insanlar olacaktır.

İlk önce kendilerindeki yanlışlıkları görmeyi kabul etmekle başlanılan bu yol haritalarında 'danışmanları'nın uygulamalarına uymak konusunda bir zahmet gayret etmeleri gerekecektir. Başlangıçta eksikleri kabullenmek, yanlış yolda olduğuna inanmak zorunda kalmak üzücü gibi görünebilir ama bu 'makas manevra' ile şirketlerini yok olmaktan kurtarma imkanı yakalayacaklarından çok büyük kazançlara erebileceklerdir.

İşletmeler genel görünüşleriyle kendilerini değişime, yeniliğe kattıkları ölçüde 'öğrenen organizasyon gemisi'nde yolculuk yapamayacaklarını bilmeliler. Bu gemide yolculuk yapmak için de 'kalbe endeksli yönetim' modelinden haberdar olmak gerektiğinden emin olmalılar. Başarılı bir rehberle de yolculuklarının verimli ve güzel olmasını sağlama imkanlarının olduğunu bilmeliler.

İçinizi karartan, uyandığınızda her şeyin çoktan geçip gittiği ve artık her şeyin geride kaldığı bir yapıya gelmeden yani 'üzerinize güneş doğmadan' işletmelerinizi uyanık ve zinde tutmanın hesabını yapanlar geleceğe güvenle yürüyeceklerdir. Bunun hesabını yapmak içinse sadece başarılı işletmelerin geldiği noktayla başarısız duruma düşen işletmelerin kalıntılarına bakmak yeterli olacaktır.

Mağazacılıkta Eğitim

Günümüz işletme çalışanlarına yönelik olarak her alanda eğitim alınması yahut bir şekilde sağlanması, kurumların 'olmazsa olmazları'ndan olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşletmeler, 'çalışanlarına verdikleri değer kadar yatırım' yapma uğraşını vermektedirler. Çoğu işletmelerin 'eğitim yatırımı' yapmadığı çok önemli bir şekilde gündem oluşturmaktadır. Personel sayıları değil 500-2000 çalışan arası, 1 kişi bile olsa işletmeler sağladıkları eğitim imkanları oranında esasen kendilerine yatırım yapmış ve işletmeye değer oluşturmuş olacaklardır.

Mağazacılık anlayışı ya da kavramı yakın dönemde gündeme geldi. Perakendeci anlayışın muhatabı olan mağazalar ve bu işi yapan mağazacılar, çalışanlarına eğitimin gerekli olup olmadığı sorusuna muhatap olmadıkları için belki sorun ortaya çıkmamakta gibi görünmektedir. Eğitim, Avrupa Birliği muhabbetine bazı yaptırımlarla işletmelerin gündemine girmeye başladı. Kosgeb destekleri birazcık hareket getirdi.

İşletmelerin çok azında, daha çok büyük miktarda çalışana sahip işletmelerde eğitime katılım mümkün olabiliyor. Bünyesinde eğitim birimi bulunduran işletme sayıları çok az. Anadolu'yu karış karış gezin. İşletme yapılarını inceleyin. Eğitimle ilgili olanları ve eğitime önem verenleri tespit edin. Elde edeceğiniz sonuçla çok hazin bir gerçeği öğrenmiş olacağınızı bilin.

Bu bir gerçek! Değişmesi veya değiştirilmesi çoğunlukla işletme yöneticilerini ve az bir oranda da çalışanların taleplerini bekleyen bir yapı içeriyor. İşletme yöneticileri ile konuşulduğunda konuşmaları çok basit kalabiliyor. Eğitim gerekli ama... Ama'lar çoğalıyor. Bir sürü bahane... Kimisi eğitimin gerekli olup olmadığından... Kimisi eğitimin usta çırak ilişkisi ile ilişkilendirilerek yapılabileceğinden... Kimisi eğitimi düşünmediklerinden... Kimisi neden bahsettiğinizi anlamadıklarından... Başlıyorlar ve devam ediyorlar.

Eğitim ne kadar gerekli? Eğitim şirketlerin kötü zamanlarında çokça artırılması gerekli, iyi zamanlarında mutlaka tazeleme yönüyle yapılması ihtiyaç olan işletme duyarlılık konularındandır. Şirketlerin duyarsızlıkları yöneticilerinin kabiliyetleri ile orantılıdır. İşletmeler, profesyonelliklerine göre 'aile şirketleri' hüviyetine bürünmeyi tercih ediyorlarsa kendi yakınlarının 'işbaşı' yapmalarından rahatsız olmu-yorlar.

Kendi yakınlarının işletmeye verecekleri zararlar çok fazla da umurlarında olmayabiliyor. Profesyonellere bakış açısı birkaç teerü-beden sonra kendi insanlarına yönelmek şekline dönüşüyor. Teerü-beler acı olabiliyor. Doğru kararlar alamayabiliyorsunuz. Doğru in-sanlarla çalışma imkanınız olamayabiliyor. Fakat yaptığınız bir yan-lıştan dönmek yerine yeni bir yanlışa imza atmak işletmelerin en bü-yük kabusları haline geliyor. Patronlar 'nitelik kazanmamak' için di-reniyorlar.

Oradan buradan taklit yöntemlerle aldıkları yenilikleri de ilkel bünyelerine uydurmayı beceremeyen, geliştirmeyi bilmeyen yönetici-lerin kaybettirdiklerini hesap etmek akıllara zarar bir durum olarak karşımızda duruyor. Böyle bir anlayışa sahip olan işletmeler ve saygı-değer yöneticilerinin eğitimi anlamaları, eğitime değer vermeleri ve eğitimi uygulamaları mümkün görünmüyor.

Dert değil, demeyin! Bu durumlar ülke ekonomisine büyük kayıp-lar yaşıyor. Değer, zaman, emek, iş, anlayış, hayat, üretim, nitelik, keyfiyet kayıplarını akılda tutmak gerekiyor. Eğitime bir zaman kay-bı, gereksizlik, olmasa da olur ya da ne önemi var ki? yaklaşımlarıyla bakmaktan vazgeçip şirketlerin üzerindeki ölü toprakları kaldırmak anlamına geliyor. Değerli olmak isteniyor, nitelikli ve verimli iş gücü-nü yaşayarak daha karlı işletmeler hedefleniyorsa eğitimin her çeşidi-ne bakarak ihtiyaçları belirlemek, gereğini yapmak önemli bir adım olarak karşımıza geliyor.

Bazı mağaza yöneticilerinin 'denk geldikçe eğitim veriyoruz!' söz-leri işletmelerini ne kadar önemsediklerinin yankılarını taşıyor.

Bazı mağaza yöneticileri ise 'eğitime zamanları olmadıkları'ndan yakınıyordu da anlamak güç geliyordu.

Bazı mağaza yöneticilerinin ise maliyetleri gerekçe göstererek, 'eğitime bütçelerinin olmayışı'ndan dem vurmalarıyla gerçek anlamda personel maliyetlerini okuyamamak gibi çok önemli bir kayıptan habersiz kalışlarını görememeleri işin vahametinin ne boyutlara geldiğini gösteriyordu. Eğitimsiz bir çalışanın gerçek maliyeti aylık ödenen brüt maaşın on katı civarında seyrediyordu ki, bunu aydınlıkta görememek anlamında farklı bir körlük olarak değerlendirmeden geçemiyorum. 'Yağmurdan kaçarken doluya tutulmak!' diye buna derim.. Aferin, o yöneticilere ki, kendilerini maliyetleri düşürme ve tasarruf sağlama konusunda profesyonel sanırlar.. Lakin ellerinden gidenlerin farkına işletmelerinde ciddi ödeme sıkıntıları yaşadıklarında fark edeceklerini üzülererek görecekler. Kolay mı, bilemiyoruz.. O gün dayanma gücü olur mu, onun da pek farkında olamıyoruz..

İşletme yöneticilerinin bu yazdıklarımızdan alınmalarını, rahatsız olmalarını ve bu rahatsızlığın gereklerini yapmalarını arzu ediyoruz. Farkına varsınlar, durumlarının! İyi zamanlarında tedbir almayanların kötü zamanlarında daha bedbin, bezgin ve karamsar olduklarının, birbirlerini suçlamaya ve yanlış aramaya başlayarak arzu edilmeyen durumlara düştüklerinin örneklerini izlesinler.

Silkelensinler.

Kendi hallerine isyan etsinler..

Kendilerindekileri değiştirsinler..

Kendilerini ycnilesinler..

Kendilerini eğitsinler..

Emin olun hiçbir eğitim adımı boşa gitmeyecektir.

Eğitimci Bakışıyla...

İş dünyasının her yönüyle içinde bulunmaya çalışıyorum. Farklı insanlar, birbirinden ayrı sektörde faaliyet gösteren işverenler ve yöneticilerle zaman zaman görüşme ve konuşma imkanım oluşuyor.

Her yönde çok farklı fikir ve problemleri canlı olarak alabilme imkanı insanı yaptığı işte de diri tutuyor.

Eğitim, her an eskime ve yıpranmayla karşı karşıya kalabiliyor. Hassasiyetleri var. Sürekli değişen dünyayı, gelişen olayları ve değişen durumları bilmek ve bunlar içindeki insanı izlemek durumundasınız. Böylelikle ilgili bölgede etkili ve başarılı olma imkanı oluşturalırsınız.

Bir vakıayı yerinde tespit edip gereğini yapmazsanız, o işe ve işletmeye pek bir faydanız olmayacaktır.

Dünya içinde öyle çok problemleri barındırıyor ki.. Bu durumda yaşananlar, çalışanların dünyasını darmadağın ediyor. Kendine yetememesini ve psikolojik çöküntüyü beraberinde getiriyor. Özgüven eksikliği yaşıyor.

Yine aynı dünya öyle çok güzellikleri de içinde barındırıyor ki.. Güzelliklerin peronuna yaklaşmayı bilen çalışanların dünyası derli toplu, kendine yeten bir yapıyla donanmış ve özgüveni yüksek insanların yetişmesine vesile bir doku oluşturuyor.

İş dünyasının kendisiyle çelişmeyeceği, kendini tekzip etmeyeceği bir hale dönüşmesi için;

İş dünyasına ait aktörlerin rollerini iyi ve doğru algılamaları,

İşlerini ve kendilerini ilkeler ve düzeyler üzerinde iyi ve doğru bir şekilde tanımlamamaları,

Hayati ilkelerde solunum yetmezliğini yaşayacak atılımlardan uzak olmaları,

Belirli ilkeler ve prensiplerle disiplinli bir çalışma alanı oluşturmaları,

İşletmeyi işvereni ve çalışanıyla yaşanılır ve verimli kılınmış bir ortama dönüştürmeleri temel şartlar olarak görünmektedir.

Daha verimli satışlar ve iş gücü için eğitilmiş işletmelere ihtiyaç var. Eğitim sadece çalışanlarla olmamalı. Belki önce Patronlardan ve Yöneticilerden başlamalı!

Birçok işletmedeki en temel problemin işletme yapısı ve yönetiminin kaynaklanan sorunlardan oluştuğunu görmek mümkün!

Bir büyük şirket böyle bir revizyona girdi. İlk önce ciddi bir patron ve yönetici eğitimi gerçekleştirildi. Ardından yönetimdekiler eğitim sonrası yapılan değişiklikleri izlemeye koyuldular. Eğitimli yönetim, orta düzey yönetici kademesinin yüzde yetmişini değiştirdi. Genel çalışanlar üzerinde herhangi bir değişikliğe gitmezken yönetim kademesindeki yapılan bu değişikliğin ardından çalışanların eğitimi tamamlandı. Eğitim ve yapılan yeni değişiklik sonrası çalışanların iş verimliliğinin çok yüksek düzeye çıktığı görüldü. Geçmişte herhangi bir sorun olduğunda hep yöneticileri budayan bu şirket yaptığı bu kökten değişikliğin ardından parolasını değiştirdi:

'Sürekli Yenilenme + Kesintisiz Eğitim = Mutlak Başarı

İş Hayatının Özeli

İnsanlar geleceklerinin adımlarını içinde bulundukları zaman dilimindeki stratejik kararların sonrasında vermiş oluyorlar. Sonuçlarına katlansalar da, katlanmasalar da o hayatın kararını kendileri belirlemiş oluyorlar.

Sağlıklı, başarılı ve mutlu yaşamayı da, sağlıksız, başarısız ve mutsuz yaşamayı da çoğunlukla insanların kendi tercihleri belirliyor.

Çok uzaklara gitmeyin, bu gerçeği sorgulamak için! Kendi hayatımıza 'içten bakışlar'la bu gerçeğin bizi nasıl etkilediğini görmemiz ve anlamamız mümkün!

Seçtiğimiz iş, seçtiğimiz iş kolundaki kariyer basamakları ve seçtiğimiz yahut mecbur kaldığımız işyerimizdeki durumumuz bizlerin tercihlerine yönelik 'isabetlilik sorgulaması'na yol aldırıyor. Seçilen işin ve iş kolunun hayatımızı çok derinden etkilemeye başladığını görüyoruz. Özel hayatımızdaki mutluluğumuzu perdeleyebilecek kadar ileri götürenlerimiz oluyor. İşimizdeki 'başarı arayışları' doğru zamanda bize sunulmazsa özel yaşantımıza 'mutsuzluk çığları' düşmesine izin veriyoruz. Bu çığların altında yok olup gitmeyi ya da bu çığları geri

döndürüp hayata ve olaylara kar yağdırabilmeyi başarma şansı çok zor gibi görünüyor. Bu çığların oluşumunu ta baştan engelleme şansımız var iken içine düştüğümüz duruma hayflanıyoruz. Bu tercihler bir başkaları tarafından yapılmadı. Bu tamamen kendi tercihlerimizdi. Hoşumuza gitsin ya da gitmesin; gerçeğimiz buydu!

Acele etmemeliydi. Doğru tercih için hareket etmeliydi. İnsanın ileriye yönelik geleceğini şekillendirecek, mutluluğuna ve başarısına önemli haritalar çıkaracak bu seçim çok özenle yapılmalıydı.

Üniversitelerle yahut çeşitli meslek okullarıyla şekillendirilmesi planlanan iş kolları umulduğu gibi olmuyordu. Mezun olduğunuz okulun işini yapmanız her zaman mümkün görünmüyordu. Ülkemizde çoğunlukla okullarını bitirdikleri iş kollarına insanların sahip olmayışları bilinen bir gerçek!

İş dünyasına isteyerek ya da istemeyerek atılmanızla başlayan yeni hayatınız karşılaşacağınız ufak tefek değişikliklerle yeniden şekillenebilirdi. İşe satışçı olarak başlamışken satıncıya dönüşen yönünüzü izlemek de ayrı bir hikaye olabiliyordu. İşin yönü de seyri de değişebiliyordu. Kendinizi iyi mi hissetmeliydiniz, yahut kötü mü? Bu da ayrı bir uzmanlık sorusu oluyordu.

İş dünyası, ehliyetle haiz olmayan yöneticilerin ve patronların elinde karmakarışık hale dönüşüyor ve çalışanlarının duygu ve düşüncelerini öğütüyordu. İş hayatı zamana, emeğe, duyguya, hayale ve daha-sı hayata müdahale ediyordu. Zamanla keyifleri de iptal ettiriyordu.

Eğer sevdiğiniz bir işiniz ve rahat ettiğiniz bir iş ortamınız ve işyeriniz yoksa mutluluğunuzu da tatile gönderiyordunuz. Bütün bunlara rağmen mutluluğunuzu ve hayatınızı tanımlarken farklı duygu ve düşünceleriniz oluyordu.

Önemli olan neydi? Sorusunun cevabını arayışınız iş dünyanızı tırmalıyor ve yoğunlukla sorgulanıyor hale geliyordu.

Sevgi mi önemliydi, para mı?

Sevilene verilen ömür mü önemliydi, meşguliyetlere harcanan mı?

Samimiyet mi önemliydi, kariyer mi?

İnsani değerler mi önemliydi, korkular mı?

Sonuç, insanın yaklaşımıyla ölçülebiliyordu.

Tercihleri belirleyişiyle hayatında 'mutlu yaşamayı' ya da 'mutsuz yaşamayı' seçişle ilgili olan koca bir ömrün değerlendirilişi ya da tüketilişi görülecek, izlenecek ve kuşanılacaktı.

İş hayatının her yönü sağlıklı bir şekilde incelendiğinde varılan sonuç şuydu: 'Özelinde mutlu olan işinde de mutlu olacaktı!'

Sevgiyi hayatına resmedebilenler kariyerin ve paranın bir şekilde ardı sıra sürekenip geldiğini izleyecekti.

Tam tersinde ise hem işinde başarı yerine iniş çıkışlar yaşanacaktı, hem de özelinde. Bunun sonucu da mutsuz ve umutsuz bir yaşama dönüşecekti.

Kişi geleceğini bugününden kuruyor ve oluşturunuyordu. Her şey bugüne ait bakıştaki sağlıktaydı. Bugününü sağlıklı yaşayışı seçenler 'geleceklerini kurma' yolunda önemli temeller atmış olacaktı.

Özelinde mutluluk üzerine tesis edenler, geleceğini kurmuş ve kazanmış olacaklar. 'Sevgiyle örülmüş, saygıyla dokunmuş, anlayışla donanmış, hikmetle bina edilmiş incelikler ve güzellikler dünyasının yeni iş dünyasına rehber olmasını dileriz!'

6. BÖLÜM

İŞ AHLAKI

İş Ahlakının Tesisi

İşletmelerin yönetim dinamiklerinin temelinde kurum içinde 'iş ahlakı'nın tesisi çok büyük bir önemi içinde barındırıyor.

İki örnek olayı paylaşmak istiyorum:

1. Örnek Olay

Geçenlerde bir iş yöneticisinin personel alımında izlediğim ilginçliği paylaşmak istiyorum: Yönetici kişi, İK marifetiyle personel görüşmesi yapmak üzere komisyon üyeleriyle beraber odasında hazır olarak beklemektedir. Adaylar sırayla çağrılmaktadır. Kapının girişine yere bırakılmış birkaç kağıt bulunmaktadır. Adaylar bu kağıtların üzerine basmadan komisyon önüne çıkmakta ve görüşmelerini yapmaktadır. 10. ve sonuncu adaya kadar durum böyle devam etmiştir. Son aday içeriye girerken yerde gördüğü kağıtları eğilerek büyük bir özenle eline almış ve komisyon yöneticisine doğru uzatarak teslim etmiştir. Komisyon nihayet aradığını bulmanın rahatlığını yaşamıştır. Çünkü komisyonun genel amacı 'işle ilgili insanın tespiti' ve 'işe sahip

çıkma' örneğini görmektir. Örnek görülmüştür ve aranılan aday karşılarındadır. İş teklifi yapılır ve eleman işe alınır.

2. Örnek Olay

Mobilya sektöründe faaliyet göstermekte olan yönetici patronumuz hastaneye gitmiştir. Koluna serum bağının bağlanması gerekmektedir. Ancak hastanede serum bağı bulunmamaktadır. Bu yüzden lastikle germe yapılmaktadır. Bu durum üzerine yöneticimiz serum bağının olup olmadığını sorar. Hastane görevlileri olmadığını söylemişlerdir. Yönetici patronumuz tedavisi sonrasında hiç üşenmeden ilgili malzemeden üç adet satın almış ve hastaneye hediye etmiştir.

Ortada, sahiplenilmeyi bekleyen bir işletme vardır. İşletmenin her kademesinde görevli insanlar vardır. 'Çalışan psikolojisi' ile hareket eden çalışanların kendilerine yönelik geliştirdikleri savunma gereği 'taşın altına elini koyma' gibi bir anlayışları gelişmemiş ve hatta gereğini yapmak şöyle dursun bu tarz duygu ve düşüncelere kapalı olmayı bile çok uygun görür olmuşlardır. Herkes 'kendi halinde'dir. Ortada da herhangi bir sorun yoktur. Bütün bunlardan yönetici patronumuz rahatsız olmaktadır. Personelinin bu konuda bilinçlenmesini istemekle beraber kendi de çok fazla samimi gayret içinde bulunmaktadır. Böyle olunca da 'kendi çalıp kendi oynayan' anlayışın mucitleri kendileri ile gurur duyulmasını isteyememektedir.

Çalışanlardan işe ve işyerine sahip olmayı beklemek; işin gereğini yapmak ve bıkmadan, usanmadan işletme menfaatleri için stratejiler geliştirmek anlamına gelmektedir.

Bütün bunlar için 'aidiyet' oluşturulmamış ve gerekli 'kurum kültürü' altyapısı tesis edilmemiş olduğundan çoğunlukla istekler 'benimseme' ile değil de 'dayatma' ile yapılmak istenmektedir. Böyle olunca da personel 'işe kendini verme' gibi bir özellikle işletmeye değer oluşturmamaktadır. Buradaki savunma sonrası denilebilecek olan da 'Ne verdiniz ki, ne bekliyorsunuz?' sorusu olacaktır.

'Kendini kandıran, gününü kurtaran yönetici sultanlarımız' işletmelerinin her yönüyle ve çoğunlukla 'sahipsizliği'nden yakınıdır dururlar. Sahipsizliği oluşturanların sahiplikten bahsetmeleri de ayrı bir vahamet ve de nedametın zeminidir.

'Pişirdiklerini yemek'te hazımsızlık göstermenin ne alemi vardır, pek anlaşılmaz! Sonuçta o yemeğin bütün hazırlıkları kendileri tarafından yapılmıştır. Buna rağmen 'yaptıklarını da beğenmezler!'

Muhtemelen de işlere ve çalışanlara yönelik 'kusurlular' bulunacak ve 'kendileri rahatlatılacak'tır. Böylelikle de 'alan memnun, satan memnun!' anlayışı işin her yönüyle yok edilmesinin zeminini oluşturacaktır.

İş ahlakının oluşması için takip edilmesi gerekli güzergahı sırayla belirtelim:

1. İlk önce kendiniz inanın.
2. Kuruma güveni sağlayın.
3. Kurumunuzun tarihini yazın, anlatın, yaşatın.
4. İşe güveni sağlayın.
5. İşletmeye güvnen kişinin kendi işini başarması için eğitimler verin.
6. Sahiplenmeyi, aidiyeti sağlayıcı 'güveni ve samimiyeti' yayın.
7. Kalbin iptal edilmediği yönetim anlayışını iptal etmeyin.
8. İnsanlara değer verin.
9. Adil olun.
10. Dikkatli olun.
11. Anlayışlı olun.
12. Samimi olun.
13. Tutarlı olun.
14. Saygılı olun.
15. Kontrollü davranışlar sergileyin.
16. Germeyin, gerdirmeyin.
17. Dedikodu ortamını yok edin.
18. İnsanı merkeze alın.
19. Paylaşın.

'İş ahlakı'nı sağlam zemine bina etmiş; her türlü yangın, deprem ve afetlere karşı her türlü tedbirini almış işletme anlayışlarının yukarıdaki haritayı uygulaması mümkün gibi görünüyor. Eğer bu haritanın herhangi bir eksikliği söz konusu edilirse şu da çok iyi bilinsin ki, 'bu hikaye burada biter!'

Siz bu hikayenin neresinde olduğunuzu işletmenizin sağlığı ve kalıcılığı açısından kendiniz ve yönetiminiz sordunuz mu?

İşletmesini hayatının içinde çok önemli bir yere oturtup bağlılık oluşturulmuş insanların bugüne ve geleceğe dair oluşturdukları nitelikli iş ahlakıyla yükselen değerlere ulaşmak her yönüyle mümkün görünüyor!

İş(in)e Son Ver(il)mek!

İş ahlakı adını verdiğimiz ve genelde işletmelerce anlaşıldığı zannedildiği gösterilmeye çalışılan ve fakat uygulamalarda anlaşılmadığını müşahade ettiğimiz bir 'eylem sapması' yanında 'prensiplerle bezeli kişisel olgunluk' kurallarından biri de şüphesiz 'insan çalıştırma sanatı' olsa gerek!

Yetenekleriyle değerlendirilmemiş, becerileriyle olgunlaştırılmamış, kapasiteleriyle ölçülmemiş, anlayışlarıyla dikkate alınmamış, özenli ve hassas bir doku içerisinde yoğrulmamış insan yapısından çok da fazla 'iş ahlakı'na uygun davranışlar geliştirmesini beklemek 'saflık' olarak değerlendirilebilecektir.

'Biri gelir, biri gider!' anlayışlarının iş hayatının her tarafında kol gezdiğini ibretle izliyoruz. 'Durun! İnsanlarla oynadığınızın ve onların ruh dünyalarında açtığınız tahribatın farkında mısınız?' diyebilecek 'erdemliliği' gösterecek kaç 'Donkişot' kaldı ki, şu iş dünyasının deşdebeli yapısına uyum ve zenginlik katabilecek?

Bir işletmeyi yönetiyorsunuzdur, amirsinizdir. İnsanlar sizin kontrolünüzde çalışmalıdır. Çalışanlarınıza hakim olmanız gerekmektedir. Bütün bunlarda üzeriniz düşeni elbette yapmalısınızdır. Ancak bu 'yaptırımlarınız keyfe keder' olmamalı! İnsanları kırarak,

inciterek, ürküterek, yıpratarak, aşağılayarak, değersiz bir meta muamelesi yaparak ve hatta onlarla alay ederek geçmişte bir çok konuda faydalı bulduğunuz o insanların bugünkü davranışınızla ne halleri yaşayabileceğini ve onların 'iç dünyalar'ına verebileceğiniz zararın farkına varabiliyor musunuz?

Hiç kendinizi yaptığınız işlerden sorumlu tuttuğunuz oldu mu?

Yoksa sizler yaptıklarının sorumluluğunu taşımayanlardan mısınız?

'Olmuşsa olmuş, ne yapalım yani, ağlayalım mı?' diyenlerden misiniz?

'Bir yanlış yaptık ama bunu ancak bugün fark ettik!' deyişiniz olayın üzerinden geçen 6 ay sonra mı ifade edilebiliyor. Bunları anlamamız için illa bazı problemleri yaşamamız mı gereklidir?

Elbette iş akışına uygun olarak insanların zamanla 'düşen performansları'na fatura keseceksinizdir. Kendinizin bu işin neresinde bulunduğunu unutmadan yapacağınız kararlar her yönüyle tarafların içlerini yakıp yıkmamalıdır.

İş'ten çıkartmanın da bir adabı olmalıdır. İşten çıkartmanın kuralları sırayla şu adımlarla izlenmelidir:

- Personeliniz için ne kadar 'eğitim yatırımı' yaptığınızı kendinizde sorgulamalısınız. 'Geçmişte 'faydalı' bulduğunuz çalışanınız bugün ne oldu da bu haller içine düştü, istenmeyen oldu?' sorusunun ne kadarı sizinle ilgilidir? Buna iyi bakmalı ve tatmin edici bir cevap almalısınız.

- Personeliniz çıkartma kararınızı başkalarından duymamalıdır. Üç dört kişiden duyduktan sonra sizin söylüyor olmanızın herhangi bir kıymeti olmayacaktır.

- Personelinizi karşınıza almalısınız. Açık açık o kişiyi hangi sebeple işten çıkarttığınızı anlatabilme erdemini gösterebilmelisiniz.

- Çalışanlarınız işten ayrıldıklarında da sizin davranışlarınızın güzelliğiyle sizi tekrar ziyaret edebilmeliler! Bunu sağlayabiliyorsanız gerçekten bu işte çok iyi olduğunuzu söyleyebiliriz.

- İşten çıkartma kararlarınız arasında departman savaşlarından zayıf duruma düşen çalışanlarınıza bir şekilde vermek durumunda olduğunuz cezalar olmamalı! İşe ehil olmayan yöneticilerinizle verdiğiniz kararların altında nice sanatkarın eritir gidersiniz, unutmayın!

- İşe alınırken insanlarla ilgili bir çok özelliklere bakılıyordu. Çıkartılırken de o insanların neden hep yanlışları çorap söküğü gibi bir öne sürülür, hatırlatılır ki? Geçmişteki başarıları ve iyi özellikleri gitmiş, yerine o insanla ilgili her türlü olumsuzluklar hatırlanmaya başlanmıştır. Bunun sonu da elbette işten çıkış olacaktır.

- İnsanı işten çıkartmayı başarmak, gurur vesilesi sayılmamalıdır. Belirlenmiş kriterlerin ışığında insanlar nezaket kurallarından ayrılmadan işten çıkartılmalıdır. Kişiye göre değişen belirlenmiş kriterleri olan işletmelerle muhatapsak ne olacak?

- İnsanı işe almak da zorlaşmalıdır, işten çıkartmakta! Her şey belirli kurallarla yapılabilmelidir. Ve esas özne 'insan değeri' olmalıdır. İşimize geldiğinde 'faydalı', gelmediğinde 'kurtulunmalı' gibi saçma sapan anlayışların esiri olunmamalıdır.

- 'Disiplin kurulları'na sahip olunmalıdır. Disiplin kurulları ise hiç kimsenin etkisi ve tesiri altında kalmadan bağımsız karar alabilmelidir. Alınan kararlara da mevcut yönetim, hazımsızlık yapsa bile kendini uydurmalıdır.

- Bütün yukarıdaki paylaşımlar işletmenin açınsındandır. Peki ya kişi kendisine o işyerinde çalışmasını sonlandırma gibi bir karar alırsa ne olacaktır? İşletmelerin bu tarz olaylar üzerinde çok fazla kafa yormadıklarını da üzülererek izliyoruz. Kendilerini her yönüyle aklayarak her şeyi gidenin üzerine atıp rahatlatma alıştırmaları yaptıklarını görüyoruz. Halbuki böyle yaparak ne kazanıyorlar ki? Ne elde edebilecekler ki? Sonuçta işletmenin faydalı bulduğu ve halen çalıştırmakta olduğu bir çalışan gitmeyi düşünüyor ve gerçekleştiriyorsa bu konuda çok özenli düşünülmesi gereklidir. O kişinin dünyasından bakarak olayın kendine has yapısı üzerine düşünmek daha doğru sonuçlar yaşatabilecektir.

Bir insan neden kendi işine son verir? diye hiç düşündünüz mü? O insanın iş dünyasına kulak verelim:

- Çalıştığım bu işletmede mutlu ve huzurlu değilim.
- Adil ve insani muamele gösterilmiyor.
- Becerikli bir yönetici ile çalıştırılmıyoruz.
- İşletmemizde terfi ve ilerleme imkanları bize hiç sunulmuyor. Sadece patronun yakınlarına sağlanıyor.
- Çalışma güvenliğimiz sağlanmıyor.
- Ufkumun açıldığını göremiyorum. İşimizi ve kendimizi gerçekleştirmede yeterince desteklenmiyoruz.

"Bir işletme neden çalışanı ile yollarını ayırmalıdır?" diye hiç düşündünüz mü? O işletme yöneticilerine sorarak dinlediklerimiz şöyle olacaktır:

- Her yönden fırsat verdik. Gelişimi, eğitimi ve kendini düzeltmesi için yeterince ilgilendik. Buna rağmen adayımız bu konuda sunulan imkanları değerlendiremedi.
- İyi niyetlerimizin suistimal edildiğini görüyoruz. İmkanlar ahlaki zaafı oluşturmaya başladı. Bunda da iyi niyet göremiyoruz. Kendisinin farkına varmasını da bekledik ancak adayımız bu konuda üzerine düşeni yapmadı.
- Çalışanlar arası kavgaya ve kine sebep olmaya başladı. Uyarıldı, eğitildi ama yine de bu durumundan vazgeçmedi.
- İş gerekleri konusunda üzerine düşenleri yapmamaya başladı ve bu konuda kendini düzeltmemek için direniyor.
- Verilen vazifeleri sorguluyor ve bir şekilde yavaşlatarak 'zaman ve iş kayıpları'na yol açıyor.
- Yeterince fırsat verildiği halde davranışlarının düzelmesi için verilen fırsat ve imkanlarda gerekli girişimleri yapmamakta direniyor.
- Heyecansız ve isteksiz olarak işe gelmekle işyerindeki diğer arkadaşlarının da huzurunu bozuyor.

Bir de olayın işletme boyutları olmalıdır. İşletmelerin yapılarına da kulak verdiğimizde aşağıdaki sonuçlara ulaşılabilecektir:

- Personelin işten çıkartımından dolayı işletmeye güçlük ve sorun yaşatılmamalıdır.

- Personelin işten çıkması ya da çıkartılması işletme yapısında 'gelenin gideni aratması'nı yaşatmamalıdır.

- Personellerin her zaman yedeklerinin olması gereğini görmek için işletmenin çok faydasına olan bir elemanı tutamamazlığı yaşamak gerekmemelidir.

- Personellerin işletmeye sağladığı katkılar göz önünde bulundurulmalıdır. Böylelikle daha verimli bakışlarla farklılık yaşanabilir.

- Personellerin iş yapısına nitelik katmak için oluşturulmamış 'beyin fırtınaları' sayesinde düşünmeyen ve üretmeyen personellere sahip olarak işletmeden gurur duyulmasının ayrı bir 'hikaye' olduğu unutulmamalıdır.

- Personel değeri oluşturulmamış bir anlayıştan dolayı gidenlerin ardından ağıt çekmenin herhangi bir sonuç oluşturmadığını görüyoruz.

Herkes bir hayal, heyecan, ideal, beklenti ve umut üzerine oluşturduğu bir iş hayatı yaşar. Ehil olanların değerlendirdiği bir sonu yaşayanlar yıpranmayacaklardır. Ancak ehil olmayanların değerlendirdiği bir sonu yaşayanlar her yönüyle ruhen, vicdanen, ufken tam anlamıyla çöküntü yaşamaktan kurtulamayacaklardır. Tabi, bunu herkesin dert edinmesi de beklenmemelidir.

Sonuçta 'insan üzerinde alınan kararlar' çok sağlıklı zeminlerde alınmalı ve hiçbir şey insani değerlerin üstünde görülmemelidir.

Ne işinize son verin, ne işine son verilenlerden olun!

Mesai İçinde Sahte Yaşamlar

Telefon çalışıyor. 'Yine şu satış amaçlı aramalardan biridir' diye düşünüyorum. Amerika'ya geldik geleli sürekli bir yerlerin müşterisi yapılmaya çalışılıyorduk. 'Hello. My name is Nancy.' İşte, yine Hintli bir çağrı merkezi elemanı. Peter Sellers'ın The Party filminden tanıyorum bu aksanı. Bu elemanlar Hindistan'dan aradıklarını fark ertir-

memeye çalışırken, ben de sahte kişilikle yazdıkları ikinci hayatlarının detaylarını bile bile sorardım. Ne sorsam cevabını doğru verirdi. GE, British Airways, Citygroup, Amex'in ardından, Daimler-Chrysler, British Telecom, Barclays Bank, HSBC, Honeywell, Aventis ve bunlar gibi birçok büyük şirket çağrı merkezi hizmetlerini Hindistan'dan alıyor. Bu dış kaynaklamanın ekonomik boyutu, 2008 yılında 142 milyar dolara ulaşacak. Bir beyin yıkama programı İnanılmaz bir eğitim programından geçiriliyor adaylar: Hizmet verecekleri ülkenin tarihini, siyasi ve sosyal yapısını öğreniyorlar. Dil dersleri alıyorlar. 'Müşteri'nin Amerikan, İngiliz ya da Avustralya İngilizce'si kullanıp kullanmaması bile önemli. Telefonla binlerce km uzaktan, 10 saat ileriden aradıkları müşterilerine çok inandırıcı görünmek istiyorlar. Koala nerede yaşar, neye benzer? Peki buffalo? Kaliforniya seaktır, sörf yapılır. Amerikalılar, bebek arabasına 'stroller', İngilizler 'push-cart' der... Bunların çoğunu ilk kez eğitim programında duyuyorlar. Belki o güne kadar şehirlerinden dışarı çıkmamış adaylar, yeni bir isim, bir ikametgâh, bir yaşam seçiyorlar. Ve 'müşteriler yakın hissetsin' diye bu hikâyeyi yaşamaya başlıyorlar. Racastan'ın filanca yerinden fakir bir kızcağız her sabah Nancy oluyor. İşe başlarken haberleri dinliyor, sanal ikametgâhı hakkında 'ya sorarlarsa' cevap verebilecek kadar kendini hazırlıyor ve başlıyor sıradan müşterileri aramaya. Mesai bitince gerçek yaşamına dönüyor.

Maskeli Çalışmalar

İş yaşamı içrisine sığdırılan çok değişik roller var. Bu roller kişinin yaşam tablosuna, hayata tutunması oranında güzel ya da iğreti yansımalar yapıyor. Kimi zaman rollerini benimsememiş veya olduğundan farklı görünen kişiler psikolojik sorunlarla karşılaşmaktan kurtulamıyor. Kişinin olmadığı biri gibi davranıyor olması da kendine özel hayatına dönüşte ve/veya iş yaşamına dönüşünde 'zihni travmalar' yaşanmasına sebep olabiliyor. Sorunlar insanın iç yapısıyla dışa yansıyan yönünde karmaşık davranış modellerini yaşamasıyla çok daha fazla büyüyor.

İşe yeni başlayan kişinin şirket içerisinde eğitim alması, eğitim sonrası farklı davranışlar göstermesini sağlamak elbette önemli bir başarı olarak görülmeli. Aneak bu dönüşüm sağlanırken kişinin kendi yapısına özel ruh dengesini ve zihni sağlığını korumasına yardımcı olarak yapılırsa gerçek başarı yakalanmış olur. Genelde şirketler, işin bu kısmıyla çok da fazla ilgilenmiyorlar. Öyle olunca da farklı davranış modelleriyle kişiler olmadığı şekillerle davranışlar geliştirmek zorunda bırakılıyorlar. Bu da kendi dengelerini temelden sarsıyor.

Bu konuya örnek olabilecek birkaç iş-davranış dengesi örneğini paylaşmak isteriz:

İş müfettişleri (hangi konu olursa olsun) şüphecilik esasına dayalı davranış değişikliği gerektiren bir yapıya dönüşüyor. Böyle olunca da güvensizlik temel zemine alınıyor. Eğer kişiler iş yaşamındaki bu rol farklılığını iyi okuyamıyorlarsa sorumluluğu altında olan herkese karşı tutumlarını değiştirmiş oluyorlar ki, bu da kişiye 'özel yaşamında mutsuzluk' yaşıyor.

Çeşitli alışveriş merkezlerindeki çalışanlar, işin gereği geliştirdikleri davranışlarıyla aslında kendilerinin içinde olmadıkları bir hayatı mesai saati içerisinde yaşamış oluyorlar. Sahte gülüşler, farklı dış görünüşler, garip konularla üzerlerinde iğreti duran elbise oluşturuyorlar da kendilerinin çatışmasını görme zafiyetini de yaşıyorlarsa tam anlamıyla çöküş davetini kendilerine yaptıklarını izleme imkanı bahşetmiş oluşlarıyla yeni dünyanın yüklediği bu role ne kadar sevinseler azdır. Normal zamanda olmadıkları yahut kuramadıkları insan ilişkilerindeki sahtecilik yüze ve gönle yansıyor. Karşı taraflarca fark ediliyor ve anlaşılıyor. Ama en önemlisi kendilerince çokça yadırganıyor.

Çok büyük miktarda ürünler ve paralarla ilgilenen insanların değer ölçüsü de birbirine karışmaya başlıyor. Kendi özel dünyalarında çatışma sebebi oluşturan bu yaşayış onları zamanla yıpratıyor.

Yöneticileri yahut patronları yerine yapılan işlerde de durum pek farklı olmuyor. Onlar adına yapılan bu işler normal yaşamlarında olmayan bir şekildeyse alışkanlıklarının dışına taşan bu iş tarzıyla kendilerine özel hayatlarındaki beklentilerinin karşılanamayışı çatışması-

na düşerek mutsuzluk kaynağı oluşturdıklarını yaşıyorlar, istemeyerek!

Mesai içindeki sahte yaşam fotoğrafları şu işaret taşlarıyla resmedilebilir:

1. Özeline saldırgan davranışlarla yaralayıcı ve ineticici yönü güçlü olan birisinin içinde çok nezaketli, anlayışlı, sakin ve anlaşılır olmasıyla iki farklı yaşamının zamanla birbirine karışması sonucu gizliliğin ortaya çıkması.
2. Özeline ihtiyaçları farklı ve kendine özel büyüklükte olmasına rağmen bunun tam tersi bir iş ortamında karşılaştığı insanların kendi ihtiyaçlarının çok üzerinde davranışlarla hareket ediyor olmasına tahammülsüzlüğün artması.
3. Asık suratlı özel yaşamının iş yaşamının gereklerine uyduramadığı maskeleyen sonucu güler yüzlü görüntülerin sunulamaması.
4. İş gereği olması gerekenlerin yanlışlıkla kişinin özeline taşınması.

Mesai içinde sahte yaşam fotoğraf karelerinde yer almamak için takip edilmesi gerekli yol haritası şöylece şekillenebilir:

1. İşin gereklerine uygun davranış farklılıklarını özeliyle karıştırmamak.
2. Her zaman hoşgörü ekseninde temsil ve kabiliyet ölçülerini bilerek hareket geliştirmek.
3. Saygı ve anlayış eksenli 'bilgi derinliği' oluşturmak ve bunu iş - yaşam dengesi kabul etmek.
4. Fiziksel, ruhsal ve duygusal anlamda ortak aklın oluşturularak ' karmaşık yaşam dengesizliği olduğu durumlarda 'düzeltici yaşam önerileri'ne sahip olmak.

Sahte yaşamlar insanın iç yapısındaki dinamiklerin iş inşasındaki dinamikleri patlatmasına sebep olarak mutsuzluk kaynağına dönüşme ihtimalinden korunmak insanı her açıdan daha zinde kılacaktır. Kendinizi çatışan rollerin zararlarından koruyun!

İş Hayatının Özeli

Profesör öğrencilerine stres yönetimi konusunda ders veriyordu. Su dolu bir bardağı kaldırıp dinleyicilere sordu: "Sizce bu su dolu bardağın ağırlığı ne kadardır?" Cevaplar 20 gram ile 500 gram arasında oldu. Bunun üzerine profesör şöyle dedi: "Gerçek ağırlık fark etmez. Bardağı elinizde ne kadar süreyle tuttuğunuza göre değişir. Eğer bir dakikalığına tutarsam, problem yok. Bir saatliğine tutarsam, sağ kolumda bir ağrı oluşacaktır. Bir gün boyunca tutarsam, ambulans çağırmak zorunda kalırsınız. Ağırlığı ayındır ama ne kadar uzun tutarsanız o kadar ağır gelir size. Eğer sıkıntılarımızı her zaman taşırsak, er ya da geç taşıyamaz duruma geliriz, yükler gittikçe artarak daha ağır gelmeye başlar. Yapmanız gereken bardağı yere bırakıp bir süre dinlenmek ve daha sonra tekrar tutup kaldırmaktır."

Yükümüzü arada bırakmalı tekrar tazelenip dinlendikten sonra yolumuza devam etmeliyiz. İşten eve döndüğünüzde, iş sıkıntınızı dışarıda bırakın. Evinize taşımayın. Yarın tekrar alıp taşıyabilirsiniz. Aslında hayatın her döneminde yapılması gerekli olan o değil midir: "İşi işte bırakmak, özelinizi özelinizde yaşatmak!"

İş Hayatının Yüküyle Özel Hayatı

Dengede Tutmak Mümkün mü?

İş hayatımız hayatımızın her yanını bir güzelce kaplıyor. Bazen öyle çok yer kaplıyor ki, özelimiz falan kalmıyor. Dünyanın çeşitli ülkelerine değişik vesilelerle gidiyorum. Her bir ülkenin yaşam şartları ve kültürleri elbet, birbirinden çok farklı ve çok değişik! Ama inanın değişmeyen çok önemli bir unsur 'iş-özel hayat dengesi!' Bu hususta hemen hemen bütün toplumlarda insanlar isteyerek yahut istemeyerek bu durumu birbirine karıştırıyorlar.

İş Hayatı -Özel Hayat Dengesinin Bozulduğu Durumlar:

1. İş hayatının uzun oluşu,
 2. Stresli ve yorucu çalışma temposu,
 3. Uyku saatlerinin düzensizliği,
 4. Yeme içme düzeninin sağlanamayışı,
 5. Yeterince beslenmenin olmayışı,
 6. İş gereği stresli olaylarla karşılaşarak gerginleşmenin yaşanılışı,
 7. İş gereği olmadığı halde işin içine katılan özel sorunların bitmek bilmeyişi,
 8. Çalışma ortamında uyumsuzluk yaşanılışı,
 9. İş arkadaşlarıyla yeterince iletişim kurulamayışı,
 10. Yöneticilere karşı sağlıklı bir gösteri ve izlenim sağlanamayışı,
 11. İşin gereklerine uygun bilgi-beceri gelişiminin yapılamayışı,
- İş-özel hayat dengesinde bozulmalara neden olabilir.

Dengeyi Sağlamanın Yolları:

1. İşin işte bırakılması ve özeli özeldiye yaşanılması,
2. İnsanlarla ilişkilerin sağlıklı ve anlayış zemininde yapılması,
3. İş yöneticilerine yapılan işin pazarlamasının sağlanması,
4. Anlaşılmı gibi bir problemin gerekliliğine inanılmaması,
5. Sağlık ve sıhate gereken özenin gösterilmesi,
6. Uyku düzeninin sağlanması,
7. Zamanın uygun ve yeterli bir şekilde değerlendirilmesi,
8. Her zaman gülüyoruz, ilginin, nezaketin bedene ve ruha yansıtılarak 'davranış modelleri geliştirilmesi',
9. İşin gereklerine uygun olarak kişisel gelişimin tamamlanması,
10. İş hayatının uzunluğunun faydaya dönüştürülmesi,
11. Yakın planda bireyin sevdiklerine özel vakitler ayırmakla esasen kendine ve hayatına zaman ayırdığının farkındalığının oluşması, gibi özellikleriyle insanın kendine özel dünyasında

dinç, diri, müspet olması sağlanarak 'mutluluk ve başarıya tutunması' mümkün kılınabilir, gibi görünmektedir.

Her şey her durumda kişinin kendisiyle başlayıp kendisiyle bitmektedir. Elbette her şey kişiye ve duruma göre değişecektir. Bireyler kendi durumlarını kendi iradeleriyle şekillendirdiklerinin farkına varmadıkları sürece her şey 'yük olmak'tan öteye de geçmeyecektir.

İnsanın yük yüklenmesi kötü karşılanmamalıdır. Fakat burada esas sorgulanması gereken yükü ısrarla neden yanlış tuttuğu yahut yükü kendine ne şekilde ağırlaştırarak kendini yordugudur.

İnsan Davranışlarında Anlaşılamayanlar:

1. Yanlışta ısrar edilmesi,
2. Verilen kararların yeterince gözden geçirilmemesi,
3. İşe karşı yeterli liyakatin gösterilememesi,
4. Sorumluluk anlayışının yeterince anlaşılamaması,
5. İradenin doğru bir şekilde gösterilememesi,
6. Doğru bakış açısına sahip olunmaması,
7. İleri görüşlülük ve derinlikli anlayışın tesis edilememiş olması,
8. Kişinin kendi gerçeğinin farkına varılamayışı,
9. Kendini gözden geçirme süzgecine sahip olmayan insanın yanlışları rehber edinmesi,
10. Hayatını her yönden kontrol etmeyen yapının farkında olunmaması,
11. İnsanın, iç değer anlayışlarıyla hayata ve olaylara değer katamayan halinden kaygı duymaması, gibi yaklaşımlarıyla anlaşılamayan insan 'kendini sorgulamaya vakit bulamıyor!'

Kendini göremeyen insan ise arayışını yanlış yerde yaptığını ancak 'tükeniş'e giden yolculuğunda görebiliyor.

Kendini gören insanın durumundan anlaşılan da "tükeniş'ine dur!" diyen anlayışla 'yeniden yapılamış'ını 'farkındalık' ile oluşturmaktan 'haz aldığını görüyor ve izliyor' olmasıdır.

İnsan hep içinde bulunduğu zaman ile ilgili olarak 'kayıplar' yaşamaktan geri durmamaktadır.

Geçmişin acıları ve kayıplarını düşünmekten, geleceğin kaygıları ve beklentilerini kurgulamaktan bir türlü içinde bulunduğu 'o an'a uzanamamanın sancısını yaşadığını anlayamamakla oluşturduğu stresini çekmektedir, insan!

Yaptıklarına bakıp 'o anı kaybetmeye değer mi?'yi sormaktan kendimizi alamıyoruz!

Zaten yükü ağır olan insan 'gerçekleşmiş acılara dönüşü', 'gerçekleşmemiş kaygılara düşüşü'yle daha bir artan 'çöküntü'ye zemin oluşturan bir 'bakış'a yönelmektedir, haliyle!

Yol Haritası:

1. Zamanını iyi değerlendir!
2. Stresini yen!
3. Geçmişten ders al, ancak çok fazla dönüşler yaparak kendini yıpratma!
4. Gelecek için kaygılanma!
5. İçinde bulunduğun anı dolu dolu değerlendir!
6. Düzenli olarak spor yap!
7. Yeme içme disiplinini sağla!
8. Uykunu ne çok, ne de az al. Yeterince uykuda karar kıl!
9. İnsanlara içten ve samimi bir şekilde hep güleryüzlü davran!
10. Asla gerilme! Geren ortamlardan da uzak dur!
11. Asla germe! Gerilen taraf da olma!
12. Anlaşılmaq için farklı yöntemler dene!
13. Anlayışlı, hoşgörölü ve saygılı ol!
14. Mümkün olduğunca TV seyretmemeye çalış!
15. Anılara fazla dalma. Bütün anılar iyi ya da kötü insanı ihtiyarlateacaktır. Sadece ders amaçlı dönüşleri az olmak kaydıyla almak mümkün.

16. Olaylara iyi tarafından bak!
17. Öfke anında sabret!
18. Kötü söz yahut hareket yapana aynıyla karşılık verme!
19. İyi niyeti elden bırakma!
20. Dikkatli ve özenli ol!
21. Lüzumsuz düşünce ve davranışlardan uzak dur!
22. Bedenini ve ruhunu dinlendir!
23. Kendini değerli kılaacak davranışlara yönel!
24. Dünyanın merkezinde olduğunu unutma!

İnsan, bu! İçindeki davranış canavarına şekil verdiği ölçüde bir hayat belirler ve onu bir şekilde yaşar. Yaşamayı tercih ettiğiniz zamanlar, geriye dönüp baktığınızda pişmanlık duyulmayanlardan olsun! Gül yüreğiniz gül yüzünüzle hep huzurlu ve mutlu baksın. Güzel bakın, mutlu yaşayın! Yükünüzü bırakamıyorsanız, paylaşmasını öğrenin. Hayatınızı dolu dolu yaşayın ki, 'kendinizle barışık' kalmayı ve kendinizi sevmeyi başarmanız mümkün olsun. İş-özel hayat dengesini kurarak da özeliniz de mutlu, işinizde başarılı olun!

7. BÖLÜM

İŞ YAŞAMIYLA ŞEKİLLENEN HAYATIMIZ

İşiniz ve Hayatınız

Günün başlangıcında birim yöneticisi ile yaptığımız konuşmadaki bir soru çok ilgimi çekti: "İşimizde yaşadığımız sorun, problem yahut vakalar o kadar çok yoğun boyutlara varıyor ki, özel yaşantımıza geçtiğimizde özelimizde bulunan insanlara sesimizi yükseltiyor, kırıcı oluyor ve bu halimizden de rahatsızlık duyuyoruz. Kendimizi değiştirmeye çalışıyor ama bir türlü başaramıyoruz. Sizce bu tarz psikolojik rahatsızlıkların oluşmasını önlemek için 'rahatlama yöntemleri' var mıdır? Böylelikle özel hayatımızı koruma altına alsak!"

İş, insan hayatının çok önemli bir zamanını dolduran bir hüviyetle fiziksel ve ruhsal yapıyı her yönüyle kuşatmaya devam ediyor..

Her sektörün kendine has özelliğiyle çalışanların büyük zamanlarını alan çalışma disiplini, onların sadece zamanını satın almakla değil, hayatını da her yönüyle meşgul etmeye başlamasından farklı görüntüler sunuyor. İş kanunlarında belirtilen ile uygulamalarda yapı-

lanlar ne kadar örtüşüyor, bilinmez! Dikkatli ve özenli takiple çalışanların işyerinde geçen zamanları ve işyerinde bulundukları zaman diliminde işyerine kazandırdıkları yahut kaybettirdikleriyle şekillenen iş yaşamı sadece bulunduğu yerle sınırlı kalmıyor. Çalışanlar iş hayatındaki yaşadıklarını özel hayatlarına da yansıtmakta aslında iş yaşamını hayatlarının tamamına yaymış bir yapıyı göstermiş oluyorlar.

İş yaşamındaki yetmezlik veya doygunluk, başarı ya da başarısızlık iş yaşamına konu olan bireylerin şu şekil sorgulamalarına dönüşmeye başlıyor:

1. Kendime vakit ayırıyor muyum?
2. İşimi geliştirmek için neler yapabiliyorum?
3. Nitelikli yapı ve doku için nasıl bir çalışma yapısını kazanmalıyım?
4. Falanlar neden benden daha çok ödüllendiriliyorlar? Onların ne özelliği var ki, taltif ediliyorlar?
5. Daha çok hırslanmalı, daha başarılı olmalı, daha çok kazanmalı, daha önemli olmanın yolu ne olmalı?

İş yaşamında işin yüklediği rollere uygun davranışlar geliştirilmezse elbette çatışmalar yaşanıyor. Çalışan kişi, ister kurucu, ister yönetici, ister işgören olsun bu durum fark etmiyor. Her birisi kendi rolüne uygun davranışlar geliştiremediğinden çatışmalara konu olmaktan kurtulmıyor. Çatışmaları yaşamak sorun değil, çatışmaları yönetemedikten sonra esas sorunlar derinden başlıyor ve rahatsızlık vererek bünyeyi kuşatıyor. Kuşatılan bünye rahatsızlık boyutuna göre halsizleşmeye ve tükenmeye doğru yol alıyor. Eğer zamanında müdahale yapılmazsa da işte o zaman 'kara tren' geliyor ve acı haberi veriyor.

İş yaşamındaki işin gereği yüklenen rollerin uygulanmasındaki başarısızlık:

1. Nitelikli iş gücü oluşturamadığınız,
2. Kendinizi değiştiremediğiniz, geliştiremediğiniz ve yetiştiremediğiniz,

3. İş değerlerinden yoksun olduğunuz,
4. Özelinizi iyi koruyamadığınız,
5. İşinizi de, özelinizi de tanımlayamadığınız, anlamında yansımalarla dışa görüntüler veriyor.

İş yaşamındaki işin gereği yüklenen rolleri uygulanmadaki başarı:

1. Çatışmaları yönettiğiniz,
2. İşe hakim olduğunuz,
3. Sorunlarınızla barışık olduğunuz,
4. Bünyenizi hastalıklara karşı güçlü' hale getirdiğiniz,
5. İşinize hakkını vererek başarıyla ödüllendirildiğiniz, anlamına geliyor.

Başarılı insanların hayatlarını incelediğinizde göreceğiniz ay-
nen şöyle olacaktır:

1. İş-özel yaşam dengesini iyi kurmuşlar. İş işte, özel özel yaşamışlardır. Özelinde mutluluğu, işlerinde ise başarıyı tatmışlardır.
2. Sorun yahut problem yaşadıklarında 'makas manevra' oluşturmuşlar, her zaman için bünyeyi, iç yapıyı koruyacak kabiliyete sahip olmuşlardır.
3. Çatışmaları, krizleri, sorunları yüzeydeki görüntüsüyle değerlendirmeyerek bir 'içgörü' geliştirerek 'sağlıklı bakış' oluşturmuşlardır.
4. 'İş değerleri' yanında iş değerlerini 'besleyen 'iç değerleri' ile farklılık oluşturmuşlar, bünyelerini hasta edip halsiz düşürecek virüslerden korunmuşlardır.
5. Her zaman işlerini danışacakları, yol ve yöntem kuşanacakları 'iş hekimleri' ve 'iç hekimleri'ne sahip olarak 'yoldaki işaretlerle hataya düşme ihtimalini azaltmışlar'dır.

İş yaşamı, -kim ne derse desin, ne şekilde itiraz ederse etsin- hayatın genelinde büyük bir zaman dilimiyle bizi bizden koparan olduğunda çok ciddi başarısızlıklara ve değer kayıplarına neden olacaktır.

Hayat, iş yaşamıyla şekilleniyorsa;

1. Her şekliyle anlaşılacak, güzelleşecek, güçlenecek bir iş yoluyla yol almalı,
2. İşin dokusunun insan yapısının gereğiyle şekillendirilmesi sağlanmalı,
3. Hayata değer katacak yapıya dönüştürülmeli,
4. Özel değerleri hiçe saymayan şekilde dokunmalı,
5. İşin kattığı zenginlikle hayata zevk ve keyif katılmalı ki, içinde bulunulan zamanlar dolu dolu yaşansın!

Herkes bir şekilde şekillendirdiği hayatını isteyerek yahut istemeyerek yaşıyor. Rolünü kabulleniyor yahut kabullenmiyor ama bir şekilde işin aktörü oluyor. İşin aktörü iken de kendi hayatını şekillendirdiğini ve bu fotoğraf karesinde yer almaktan rahatsız olmadığı mesajını da vermiş oluyor.

Bütün bunlardan sonra doğru soru da şu olsa gerek:

Cevapları sizde saklı olmak kaydıyla, 'sizin iş yaşamıyla şekillenen hayatınız ne alemde?'

Umarım sonradan pişmanlıkla şekillendirdiğiniz bir iş yaşamına sahip olup 'yitik zamanlar'a dönüşünüz olmaz!

İş yaşamıyla şekillenen hayatınız gerektirdiği güzellikleri kuşansın ve isteyerek yaşansın!

İş Dünyasının Evlere Şenlik İşleri

Amerika'da bir mühendislik projesinin 6 safhası vardır. Bu safhaları şöyle sıralıyorlar:

1. Total Enthusiasm - Büyük Heyecan: Her proje başlangıcında, proje ile ilgilenenler gerçekten büyük bir heyecan duyarlar. Önemli bir projeye katkıda bulunacaklardır.
2. Big Disillusion - Büyük Hayal Kırıklığı: Proje başladıktan bir müddet sonra, o kadar da heyecan duymaya değmediğini ve de kendi katkılarının o kadar da büyük olmayacağını anlayarak, bir hayal kırıklığı yaşarlar.

3. Complete Panic - Topyekün Panik: Proje başlamıştır ve de işler o kadar da iyi gitmemektedir. Yukarıdakiler, hem para vermemekte hem de işin bir an önce bitirilmesini istemektedirler. Proje ile ilgilenen aşağıdakileri, bir panik havası sarmıştır.
4. Search for the Guilty - Suçlunun Aranması: Her projede olduğu gibi bu projede de bir şeyler yanlış gitmeye başlamıştır. Yukarıdakiler, hemen bir suçlu aramaya başlarlar.
5. Punishment of the Innocent - Suçsuzun Cezalandırılması: Bir müddet sonra cezalandırılacak birisi bulunur. Çoğunlukla bu kişi, yapılan yanlışla hiç katkıda bulunmamış birisidir.
6. Praise and Honor for the Non-Participant - Projeye Hiç Katkıda Bulunmamışların Ödüllendirilmesi: Nihayet proje bitmiş ve sıra açılışa gelmiştir. Tören esnasında projeye o güne kadar hiç katkıda bulunmamış tüm zevat birer plaket ve prim alırken aşağıdaki işçiler yine unutulurlar. (Amerikan İnşaat Mühendisleri Dergisi, Kasım, 2004)

Türkiye'de de 'evlere şenlik işler'in çok da farklıları uygulanmıyor. Bir çok işletmemizin 'kangren' haline gelmiş neleri var, neleri!

Kendilerinin ve işletmelerinin gerçeklerini kabule yanaşmayan anlayışların 'iş dokuları'nı bozduğunu çoğunlukla izliyor ve bu durumlarla karşılaşmaktan keyif almadığımızı görüyoruz.

İşini tanımlayamamış işletmelerin, çalışanların 'genel davranış ilişkileri'ni temelden sarsacak bir takım yol ve yöntemlere yönelmeleri beraberinde 'ciddi çatışmaları' da sürükleyecektir. Anlayışını değiştiremediğiniz sistemlerin içerisine yaptırım uygulamacısı olarak değil 'eğitim geliştirici = yol haritası sunucusu' olarak katkı sağlamak ve fayda oluşturmak mümkün değildir. Sadece yolunda gitmeyen işlerin rehberlik faaliyetlerini sürüklüyor olmak çok da faydalı görünmemektedir.

Farkına varılmayan işlerin içinde bocalayan zihniyetin işletme içerisinde değişim sürecine direnişin kırılabilirdiği ölçüde çok özenli ve faydalı sonuçlara gitmek mümkün görünmektedir.

İşletmelerin 'davranış modellemeleri'nde dikkat etmeleri gerekli temel hususlar:

1. Çalışanlara enerji uygulayın.
2. Çalışanları projeye dahil edin.
3. Çalışanlara sorumluluklar verin.
4. İşin tamamlanmasına yoğunlaşın.
5. Çözüm odaklı yaklaşın.
6. Doğru ödül sistemi kurun. şeklinde görülüyor.

İşletmelerimizdeki 'sistem odaklılık' yaygınlaştırılabildiği ve 'iş'i iyi okuyan, anlayan, uygulayanlar'ca yorumlanan bir yapı tesis edildiği durumlarda 'her şey şimdikinden daha güzel olacak'tır, kuşkusuz!

Sistemleri kurarken;

1. Neyin,
2. Neden,
3. Kiminle,
4. Nereye kadar,
5. Ne şekilde ve
6. Nasıl yapılacağı'nın cevaplarının iyi alınması gerekmektedir.

'Kaş yaparken göz çıkarmak' mantığının işletme anlayışlarına dokunduğunu isteyerek yahut istemeyerek görüyor ve izliyoruz. Bu yolun sonu da 'karanlık' görünüyor.

İş Dünyasının Diplomatları

Diplomatın biri, fakir köylü bir adamın yanına gider ve "Oğlunun evlenmesini sağlayabilirim" der.

- Oğlumun hayatına asla karışmam.
- Ama kız Lord Rothschild'in kızı...
- Haaa! O zaman başka.

Diplomatın ikinci durağı, Lord Rothschild'in yanındır.

- Kızınız için bir kısmet buldum Lordum.
- Benim kızım evlenmek için henüz çok küçük...
- Ama bu delikanlı hâlihazırda Dünya Bankası Başkan Yardımcısı...

- Bak o zaman başka...

Diplomat, Lord'un yanından ayrıldıktan hemen sonra soluğu Dünya Bankası Başkanı'nın yanında alır.

- Size başkan yardımcısı olarak tavsiye edeceğim, çok iyi bir delikanlı var.

- Şu an zaten ihtiyacımdan çok başkan yardımcım var, gerekmez...

- Ama bu çocuk Lord Rothschild'in damadı...

- Bak o zaman oldu... Gelsin başlasın...

İş Dünyasının Diplomatları Var mı?

İş yapılarının virüs taşıdığını ve virüsün vücudun bütün hücrelerine yansıdığını hesap ederseniz 'duruş zemini'ni görmeniz ve hastalığınızın ne kadar ilerlemiş olduğunu gösteren bir 'iş hekimi'ne ihtiyacınız olduğunu araştırmanız gerek. Bu aşamaya geldikten sonra 'iş hekimi'nin belirlemiş olduğu 'yol haritası' ile 'iş dünyasının güzelliklerine ulaşmak' mümkün olabilecektir.

İşe insan alımında işletmelerin belirlediği kıstas ne denli özel ve güzel belirleniyor, sorusunun cevabını alabilmek işletme yöneticilerinin kendilerini sorgulamaları çok önemli diye düşünüyoruz.

İnsan seçiminde;

1. Hatır için alım yapmayın.
2. Yaşadığı yeri, yaşadığının geçtiği bölgeyi iyi tanıyın.
3. Önyargılardan uzak durun.
4. Referanslara dikkat edin. Referanslar sadece iş görüşmesi sürecinin başlamasına kadar olsun. Alım yaparken referanslardan çok fazlaca etkilenmeyin.
5. Görüşme sırasında ölçme ve değerlendirme yapın.
6. Adama göre iş değil, işin gereğine göre adam alımı yapın.
7. Görüşme sırasında insanları incitmeyin. Onlar firmanızı tercih etmişler ve sizinle görüşme yapmaya gelmişler. Onlara kuruluşunuzla ilgili özel ve anlamlı izler bırakın. Davranışlarınızla hatırlanacağınızı unutmayın.

8. İnsanlara iş odaklı yaklaşın. Duygularınızı değerlendirmenize karıştırmayın.
9. İşin gereklerinin belirlendiği çok özel tanımlamalarınız olsun.
10. Adayı işe almasanız dahi ona en kısa sürede geri dönün. Bilgi verin. Bilgilendirirken 'kırılmayacağı ifadeler seçin.' görünümü 'değerlendirme ölçekleriniz' olsun.

İş yapısını ve insan dokusunu oluştururken;

1. Planlayın.
2. Tanımlayın.
3. Seçici olun.
4. Doğru bakış açıları oluşturun.
5. Kritik bakışlara sahip olun.
6. Değerlendirin.
7. Anlaşılır olun.
8. İyi anlatın.
9. Seviyeyi koruyun.
10. Saygılı olun.

'Durum seçimleri' kazaları beraberinde getiriyor. Kazalar,

1. İletişim eksikliklerini,
2. İnsanı anlayamamayı,
3. Doğru seçim yapamamayı,
4. İş yapının bozulmasını,
5. Genel dokunun tahrip olmasını,
6. Projelendirme zafiyetlerini,
7. Planlamaların çöküntüsünü,
8. Güvenin çatırdamasını,
9. Değerlerin bozulmasını,
10. İnceliklerin kaybolmasını sağlıyor. Bu da kimselere bir şeyler

kazandırmıyor.

En güzeli 'diplomatik kanallara itibar etmeden oluşturduğunuz diplomasi' olacaktır. Oyun kurucusu olmadığınız oyunun oyuncuğu

olduğunuzu pahalı bedellerle ödeyeceksiniz. Kendinize ve işletmenize merhamet edin de 'hasarlardan arının!' İş alımındaki diplomatik yönteminiz sizi ve kurumunuzu kazançlı çıkaracaktır.

Hayatın İçinde İnsan Kimliği

Geçtiğimiz dönemlerde sunduğum bir eğitim seminerinde birileri tarafından daha önce uygulanmış olduğunu bildiğim bir çalışmayı denedim. Sunuma katılmış olan 30 kişilik katılımcı gruba doğru yönelerek 50 YTL değerindeki banknotu göstererek başladım, sunuma. İlk sorum şu olmuştur: 'Bu parayı kim ister?' Sorumun hemen akabinde eller kalkmaya başladı. Ardından ikine soruma geçtim. 'Bu parayı sizlerden birine vereceğim, fakat vermeden önce bazı yapmam gerekenler var.' dedim. Parayı avucumda buruşturdum ve katılımcılara 'Buruşturduğum halde hala bu parayı isteyen var mı?' diye sordum. Eller yine havadaydı. Hala taliplisi vardı, buruşmasına rağmen. Sonrasında 'Peki şunları yaparsam?' dedim ve parayı yere attım, ayakkabılarımla paranın üstüne bastım, bütün hijyeninden tamamen arındırmaya çalıştım. Para sonuçta kirli ve buruşmuş bir hale gelmişti. Katılımcılara baktım, eller yine havadaydı ve o parayı herkes istiyordu. Amaçma ulaşmıştım. Artık o para ve paraya gösterilen davranışlar için denilebilecek sonuçlar vardı. Sonra tıpkı bu deneyi uygulayan daha önceki eğitimeci gibi ben de katılımcılara şu ifadeleri kullandım: 'Değerli arkadaşlarım, hayatın her anında olduğu gibi içinde bulunduğunuz şu anda yine çok önemli bir bilgiyi tazelemiş oldunuz. Paraya ne yaptıysam önemsemediniz ve parayı o haliyle de istediniz. Benim yaptıklarım o paranın değerini düşürmedi. O hala 50 YTL'lik değerini muhafaza ediyor.'

Kıssadan Hisse

Kim olduğunu bilmekle ilgili bu araştırma çalışması sonucunda söylenebilecekler şunlar olsa gerek: Hayatın içerisinde kimi zaman tarafımızdan verilen kararlar nedeniyle 'hayat oyunu'nda yıprandığımız,

hırpalandığımız, kendimizi iyi hissetmediğimiz, hayat şartlarının koş-turmasında yorulduğumuz, yıkıldığımız 'yaşam deneyimleri'nin bi-zim 'duruş kalitemizle orantılı' olarak değer kaybettirmediğini görü-yoruz. Burada önemli olan kendi hayatınıza kattığınız değer oluyor. Değeriniz oranında kimliğiniz oluşuyor. Bu kimliğinizde hiçbir şekil-de erimiyor. Kendi değerinin farkına varma becerisini gösterebilen insan kimliği 'kendine ve hayatına değer' kataacaktır.

Ne Kadar 'İyi'siniz?

İnsanın kendi kimliğini arayışında kendini aldatmasına paralel olarak 'değer artırımı'na gittiği yahut 'değer yitimi' yaşadığı bir ger-çek olarak yaşanıyor. Çoğunlukla hayatımızı ve kimliğimizi tanımla-yamadan kaybolup gidiyoruz. 'İ-hayata işaret bırakmak' için belirsiz-liklerimizden arınmıyor ve yok olmaya mahkum oluyoruz. Bu tereih-ler de bizi 'yaşatan değerler olmaktan öte yok eden öğeler' içererek yakıp yandırıyor.

İş dünyasının mümtaz insanları bu anlamda kimlik karmaşası ya-şamadıkları ölçüde 'diri ve heyecanlı' olabileceklerdir. Doğru sorular-la diri ve heyecanlı yapının kapılarını aralayalım:

'Kendimi ve işimi ne kadar iyi pazarlayabiliyorum?'

'Nasıl anlaşıyorum?'

'Kendimde olanları ne denli ifade edebiliyorum?'

'Ne kadar değerliyim?'

'Ne kadar başarılıyım?'

'Sorunlar yaşadığımda tükeniyor muyum?'

'Ne kadar iyiyim?'

Yaşadıklarını 'dünyanın sonu' gibi algılayarak yöntem değişikliği aramayarak kendilerini helak eden anlayıştan uzak durmak gerek. Mutlaka yapılan işin daha farklı bir yönü ve yöntemi de vardır. Aslında sizde var olan değerleri ortaya çıkarmak için farklı yöntemlerle ye-niden bakmanız gerekecektir.

Eğitimler bile öyle değil midir? Biz eğitimlerin sonunda esasen bunu hedefliyoruz: 'İnsanların kendilerinde var olan değerlerinin ortaya çıkmasını sağlamak!' Bunun için yapılması gerekli olan o insanların 'kişilik yapısı'nı algılamasını sağlamak için bir dizi eğitim etkinliğini dolu dolu o tozlanmış dünyaların içine yaymak yeterli olacaktır. Bunun için uygulanan yöntemler değişik olabilir. Uygulayıcıların farklılıkları işe ayrı ayrı değer katacaktır.

İş dünyasının aktörlerindeki eğitimden beklentiler üzerinde ciddi derecede 'yanlış bir saplantı' müşahade edilmektedir. Genelde 'eğitim verdik, adamlar hala istediğimiz gibi değil!' şeklinde 'sihirli bir değnek' yaklaşımıyla 'değer bunalımı' yaşadıklarını resmetmektedirler. Eğitim, kişinin var olan değerlerini formalılaştırarak kimikleştirmek değil midir?

İnsanların kendilerini tanımlarıyla başlayan yolculuklarını iş dünyasının gereklerine harmanlayabildiğiniz ölçüde (ki bunun adı eğitimidir) başarılı olacaksınız!

Kendini gerçekleştiren çalışanlara ve yöneticilere sahip işletmelerin oluşmasını arzu ediyoruz.

Zararlı Bir İletişim Yöntemi: Fısıltı

Bir gün bir tanıdığı büyük filozofa rastladı ve dedi ki:

"Arkadaşınla ilgili ne duyduğunu biliyor musun?"

"Bir dakika bekle." diye cevap verdi Sokrates. "Bana bir şey söylemeden önce senin küçük bir testten geçmeni istiyorum. Buna Üçlü Filtre Testi deniyor."

"Üçlü Filtre?"

"Doğru," diye devam etti Sokrates.

"Benimle arkadaşım hakkında konuşmaya başlamadan önce, bir süre durup ne söyleyeceğini filtre etmek, iyi bir fikir olabilir."

"Birinci filtre: Gerçek Filtresi"

"Bana birazdan söyleyeceğin şeyin tam anlamıyla gerçek olduğundan emin misin?"

"Hayır," dedi adam "Aslında bunu sadece duydum ve ..."

"Tamam," dedi Sokrates.

"Öyleyse, sen bunun gerçekten doğru olup olmadığını bilmiyorsun.

Şimdi ikinci filtreyi deneyelim,"

"İyilik Filtresini"

"Arkadaşım hakkında bana söylemek üzere olduğun şey iyi bir şey mi?"

"Hayır, tam tersi ..."

"Öyleyse," diye devam etti Sokrates, "Onun hakkında bana kötü bir şey söylemek istiyorsun ve bunun doğru olduğundan emin değilsin. Fakat yine de testi geçebilirsin, çünkü geriye bir filtre daha kaldı: İşe yararlılık filtresi"

"Bana arkadaşım hakkında söyleyeceğin şey benim işime yarar mı?"

"Hayır, gerçekten değil."

"İyi" diye tamamladı Sokrates, "Eğer, bana söyleyeceğin şey doğru değilse, iyi değilse ve işe yarar, faydalı değilse bana niye söyleyesin ki?"

İşyerindeki Fısıltı Gazeteleri

İşyerlerinde hemen hiç eksik olmayan ve bir türlü önüne geçilip bertaraf edilmediğinden 'fısıltı gazeteleri' en çok okunan gazeteler arasına giriyor. Her zaman ve zeminde 'fırsat kollayan' ve ilk elde büyük ölçüde zarar ziyana yol açan 'dedikodu' aslında bir 'grip virüsü' gibi.. Virüs uygun ortamında çok büyük hasarlar oluşturabiliyor. Eğer 'grip aşısı' uygulamaya kalktığınızda doğru teşhisiniz yoksa 'boşyere uğraş olmaktan öteye geçmeyecek'tir.

Sokrat'ın arkadaşlıkta yaptığını çalışanlarımız için yahut iş arkadaşlarımız için de yapabilirsek 'bataklık kurutma şansı'nı yakalamak mümkün görünüyor. Bataklık kurutulmazsa zararlılık her yöne yayılacaktır. Eğer bataklığın kaynağı iş kurucu ve / veya yönetici ise o zaman denilecek sadece 'eyvah!' olacaktır.

İşyerinde Dedikoduları Önlemenin Yolları

1. Üçlü filtreleriniz olsun.
2. Bilmeden, anlamadan yorum yapmaktan kaçının.
3. İşyerine hakim olmak adına 'hafiye mekanizması'nı devreye almanız sizi tatmin edebilir ama unutmayın bataklığa da sebebiyet verebilirsiniz. Yan etkileri çok olan bir işin ne kadar uygulanılabileceğinin sorgulanması önemlidir.
4. Yüzleştirme eyleminden kaçınmayın. İnsanların asli niyetlerini ortaya çıkarmak için bazen yüzleştirmek de gerekebilir.
5. Dedikoduya prim vermeyin.
6. Dedikoduyu dinlemeyin.
7. İşyerinin sağlığının her şeyden önemli olduğunu unutmayın. İşyerinin sağlığının da 'fısıltı gazeteleri'nin yok edilmesini gerektirdiğini hatırdan çıkarmayın.

Fısıltı Gazetesi Olmaksızın İşletmeyi

Yönetmeniz Mümkün mü?

Elbette mümkün. Çürük zeminlere oturtulmamış bütün anlayışlarda fısıltı gazetesi prim göremeyecek ve nefessiz kalacaktır. İnsanların kötü duygularını da ortaya çıkarmayarak insanlığa da hizmet etmek görevini üslendiğinizden kendinizle ne kadar iftihar etseniz azdır, inanın! Bunun için bir dizi işlemler gerek:

1. Görev tanımlarına uygunluk içeren personel alımı yapılmalıdır.
2. Her şey kuralına uygun yaptırılmalıdır.
3. İnsanların işe odaklanması sağlanmalıdır.
4. İş ahlakına uygun davranışların beklentisi hissettirilmelidir.
5. İnsanların bakış açıları eğitimlerin de desteğiyle 'sorun odaklı anlayış'tan 'çözüm odaklı anlayış' zeminine kaydırılmalıdır.
6. Saygı ve anlayış 'kurum prensibi' kılınmalıdır.
7. İşletmeye 'güven esası'na uygun bir yapı kazandırılmalıdır.

Böylelikle,

1. 'İnsan merkezli' ve 'çözüm odaklı' anlayışların yaygınlaştırılması,
2. İnsanların iş zamanlarının dolu dolu planlanıp lüzumsuz işlere vakit bırakılmaması,
3. Kuruma güvenin sağlanması,
4. İş bağımlılığının tesisi,
5. Seviyeli ve etkin iletişimin yaygınlaştırılması,
6. İş gereklerine uygunluğun yaşatılması
7. Gelişim önündeki engellerin kaldırılması mümkün olabilecektir.

İç yüzünü bilmediğimiz ve en önemlisi de 'sonradan pişman olacağımız davranışlar'ın önlenmesinde işletmelerin bekası için yukarıdaki metnin uygulanması sağlıklı bir uygulama olarak görülecektir. Özür dileyeceğimiz, pişman olacağımız, rahatsız olacağımız davranışlara düşmeden önce 'filtreli yaklaşımlar' oluşturmak, işletme sağlığı ve kendi davranış sağlığımız açısından 'iyi' gelecektir. Filtresiz işletme yönetmeye kalkmayın.

Çalışanların Zamanını Satın Almak

İşletme yapılarında işveren çalışanların zamanını satın alarak iş gücü oluşturma ve işteki hedefler doğrultusunda hareket metodu geliştirme eğilimindedirler. Çalışanların belirli bir bedel karşılığında zamanlarını bilgi ve becerileriyle işletmeye sunmak durumunda oluşlarından 'ispat' ve 'kendini ve işini kabul ettirme gayreti'nde hareket kabiliyetine sahip oldukları vazgeçilmez bir gerekliliktir.

Yönetim yapısı, her şirkette farklılık arz etmektedir. İşe 'mutlak standartlar' getirmek ve bir şekilde 'değişmez doğrular' gibi bakmak yönetim yapılarına göre değişiklik ifade edecektir. Her yönetim tarzı 'tartışılabilir, değiştirilebilir, geliştirilebilir, yenilenebilir' özellikler taşımak zorundadır.

Bütün bunlar 'varolanın ifadesi'nden başkaca bir ifade de olmayacaktır.

Esasen hiç kimsenin bedenlerinin ve ruhlarının satın alındığı falan sanılmamalıdır. İşletmelerin yönetim yapılarını incelediğimizde 'davranış problemleri'nin çok yoğun yaşandığını söyleyebilmek mümkündür. Yönetimin davranışları düzeltilmediği sürece çalışanların davranışlarının istenilen seviyede olmasının beklenmesi de mümkün olmayacaktır. Yönetim davranışlarını düzeltmede önceliklerini iyi belirlemelidir:

1. Planlama, program takibi, iş yönetimi, iş uyumu, işin sonuçlandırılması konularında 'işe hakimiyet' tam olmalıdır.
 2. Çalışanlarını bir her yönüyle kullanılabilecek bir meta olarak görmemelidir. Nihayetinde onların da duyguları, umutları, problemleri, halledilmeyi bekleyen projeleri vardır. Çalışanlara değer verildiği ve doğru kullanıldığı ölçüde başarı mümkündür.
 3. Çalışanların zamanlarının satın alındığı iyi bilinmelidir. Öyle oluncu çalışanların vakit geçirmesinin önüne geçmelidir. İş sadece çalışanların zamanı da değildir. Tüm zamanlarını o işin niteliğine uygun iş gücüyle doldurması sağlanmalıdır. Bütün bunları sağlarken 'çalışanın insani kimliği' unutulmamalıdır. Hitaplarda, ikili ilişkilerde, genel davranışlarda saygılı, çok samimi ve iştten olmaya gayret etmelidir.
 4. Çalışanların zamanını dolduramayan yöneticiler zamanla personelin boş kalan zamanlarını işin gereklerine uygun olmayan şekillerde doldurmaya başlayacaklardır. İşletme yönetiminin çalışanların zamanlarını dolu dolu işletme yararına kullanmalarını sağlama gibi çok önemli bir görevleri bulunmaktadır. Bu eylemi yeterince gerçekleştiremeyenler 'iş kaybı'na uğramaya mahkum olacaklardır.
 5. Yönetim iş adımlarını iyi takip etmek durumundadır. Her kademede belirli 'iş adımları' oluşturamamış yapıların za manla düşecekleri durumlar da şu şekilde olacaktır:
- İş tanımlamak.

- İş gücünü tanımlamak.

- Doğru çalışana ulaşmak ve almak.

- İşin uygulayıcılarının ve/veya takipçilerinin 'insan davranışlarına zarar vermeyecek kişilik' te insanlardan oluşmasını sağlamak.

- İş işletme yararına sonuçlandırmak.

İş disiplini adına 'davranış katilleri oluşturan iş anlayışı'ndan vazgeçmenin zamanının geldiğini hala fark edemeyenlerin 'işyeri çöplükleri arşivi'ne kayıtlarının yapıldığını ve bu konuda 'ağır bedel ödeyenler'in nerede hata yaptıklarını kavrayamadıklarını anlamak için dünyanın en akıllı iş analizcisi olmaya gerek yoktur, kanaatindeyim.

İnsanların sadece zamanlarını satın almak mümkün olabileceğine göre satın alınan bu önemli değerın anlamlı hale gelmesi ve işletmeye değer katması için neler yapılabileceğinin araştırılması gündemde tutulmalıdır. Güzel davranışlarla kullanmadan ve kullandırtmadan da pekala yöneticilik yapılabilir. En önemlisi de bu durumda 'verimlilik' had safhaya ulaşabilecektir. İşverenlerin de istediği 'verimliliğin en üst düzeye ulaşması' değil midir?

İş hayatının vazgeçilmez değeri olan 'çalışanın zamanını satın almak' kavramı üzerinde iyi düşünmek gerekir. İş dünyasının yöneticilerine düşen de bu zamanı iyi planlamak, dolu dolu değerlendirmek, kişiye ve iş yaşamına çok büyük değer katmak olacaktır.

Doğru davranışlarla oluşturulmuş iş dünyasında doğru bakış açısıyla yoğrulmuş etkileşimler iş dünyasının en büyük ihtiyacı!

Yönetim Gribine Dikkat!

Günümüzün en büyük problemli hallerine dönüştü, kuş gribi. Kuş gribi elbet, çeşitli şekillerde yurt içi ve yurt dışında bir takım sorunlar nedeniyle oluştu ya da oluşturuldu. Burası bir muamma! Gökten gelen felaket olarak da değerlendirmek mümkün, belki! Burada kuş gribi olayı ile ilgili bazı fikirler geliştirme derdinde değilim. Elbet uzmanları bu konuda gerekli girişimleri yapıyor ve doğru sonuçlara ulaşarak önlem alıyorlardır.

Benim buradaki derdim 'iş dünyası!' Kalpleri gribe yakalanmış insanlar!

Kontrolleri altında en az bir kişiden başlayıp binlerce kişiye varıncaya kadar insanı sevk edip organizasyon kuran yöneticilerimizle ilgili takıntıların oluşuyor.. İş dünyasının yıllardır içinde bulunduğu ve fakat tedbir almakta çoğu kuruluşların gerekeni yapmadığı bu grip, aslında ortalığı kasıp kavuruyor. Nasıl mı? İzah edeyim:

Çalışanları;

- Doğru yerde çalıştırılmamış ve konumlandırılmamış,
- Keyfi işe alımlardan kaynaklanan stratejik planlama hataları yapılarak işe başlatılmış,
- Doğru bir bilgi ve eğitimden geçirilmemiş,
- Performans ölçümleri ve düzenlemeleri yapılmamış,
- Görüşlerine değer verilmemiş, duygu ve heyecanları önemslenmemiş,
- Üretkenlikleri ödüllendirilmemiş,
- İş planlaması yapılmamış,
- Adaletli davranılmamış,
- Beden işçisi olarak bakılıp makine olarak görülmüş,
- Beyin işçisi olarak alınıp kullanılmış, özel oldukları hissettirilmemiş ve işleri bitince bir yolu bulunup gönderilmiş,
- Zamanları, emekleri, hayalleri, beklentileri sömürülmüş,
- Gençlikleri alınmış,
- Sevgi ve şefkat gösterilmemiş,
- Acılarına birlikte ağlanılmamış, sevinçlerine birlikte mutlu olunmamış bir hali yansıtıyorlarsa..

Patronları;

- Personeli dinleme becerisini gösteremiyor,
- Personeli anlamak için çaba sarfetmiyor,
- Kendini çalışanı yerinde sayıp duygudaşlık oluşturamıyor,
- İşyeri ile özdeşleşmiyor,
- İş sadece paradan ve maddeden ibaret görüyor,

- Hassasiyetler oluşturamıyor,
- İnsanlara değer veremiyor,
- Çalışanların motivasyonlarını artırıcı tedbirler geliştiremiyor,
- Çalışanlarını proje zengini kılamıyor (Bilgi: Almanya'da bir çalışan bir yılda bir proje geliştirirken Japonya'da bir çalışan bir yılda 564 proje geliştirebiliyor. Demek ki, 'işe gönülden katılım' sağlanırsa çalışanlarla birlikte o işletmeler ne kadar güzel gelişiyor ve 'kazandır - kazan' ilkesi yerini bulabiliyor.)

- Beden gücünün yanına bilgiyi dokuyan iş gücünü yoğuramıyor, bir hale dönüşmüşse..

İşletmeleri;

- Değerin oluşturulamadığı,
- İş gücü kayıplarının çokça yaşandığı,
- Zamanın tüketildiği,
- Mecburiyet olduğu,
- İstemeyerek gelindiği,
- Hayallerin gerçekleşemediği,
- Ufukların açılmadığı,
- Çokça personel dönüşümlerinin yaşandığı,
- Gelenin gideni aratır hale geldiği,
- Saygının kalmadığı,
- Hoşgörünün yaşanmadığı,
- Anlayışın tesis edilemediği bir yer haline düşmüşse...

'İşte tam orada "Yönetimin Kalp Gribi" geçirdiği bir yer var' demektir.

Kanatlıların itlaf edildiğini görüyoruz. Bedellerinin de devlet tarafından ödendiğini biliyoruz. Peki, ya bu tarz işletmelerin nasıl sağlığa kavuşması gerektiğini biliyor muyuz? Sağlık kontrolü için lütfen bir 'yönetim danışmanına' sahip olun. İnanın, hem çalışanlarınızla birlikte işletmeniz ve hem de siz bu işten çok karlı çıkacak ve mutlu olacaksınız! Yönetim griplerinin bittiği yeni iş yaşamlarına kavuşulması, dileğimiz!

Yöneticilerin Tıkanma Noktaları

İşletme tepe yöneticilerinin geniş pencereden baktıklarını iddia ettikleri ve buna göre genişlikleri kendi belirledikleri kalıplarda diğer birim yöneticilerine empoze ettikleri anlayışların köhnediğini kabul etmeye yanaşmayan 'çöküntü yönetimler'le iş hayatına farklı bir zenginlik katmalarıyla geline tıkanma noktaları her an bir çok işletme yaşanılıyor olmasından hareketle bakışımızı bu karanlık noktanın aydınlanmasına yöneltiyoruz.

Tıkanan anlayışların işaretleri,

1. Bitmek bilmeyen toplantılar, toplantıyla geçen süreler ve en önemlisi sonuçlanamayan oturumlar olmasıyla katılımcıların bezginleşmesi,
 2. Sorun odaklı yaklaşımla her yerde ve her durumda kangren mevzuların artması ve illetli bir bakışın oluşması,
 3. Çözüm odaklı yaklaşımların semtine uğranılamaması,
 4. Karar almada yetersizlikler yaşanması,
 5. Aynı perdeden bakışın yakalanamaması, aynı dilin konuşulamaz hale gelmesi,
 6. Baskın karakterde olan tepe yöneticinin alt kademedeki yöneticiyi düşünemez hale getirecek bir bakış açısı kazandırması, akıllıların bile dengeli bakışı kaybetmesi,
 7. Ortak aklın tamamen yitirilmesi,
 8. Kurum kültürünün oluşturulamayışı,
 9. Saygılı, seviyeli ve düzeyli iletişimin kaybedilmesi,
 10. Paylaşımın yeterince yapılamaması,
- olarak gözlenirken akla gelen savuşturmayı kovuşturma içerikli soru işaretleri de şu meyanda gerçekleşmeye başlıyor:

1. Yeterince çaba gösterdiğimizi düşünüyoruz. Ama hala istenilen sonuca niye ulaşamıyoruz?

2. Etraflıca bakıyoruz. Detaylı görüşüyoruz ve fakat niye sonuca gidemiyoruz?
3. Birlikte karar alıyor ve fakat birlikte alınan kararı alındığı şekliyle neden uygulayamıyoruz?
4. İyi bakıyor ama neden iyi göremiyoruz?
5. Sağlıklı bakış açısına sahip olduğumuzu düşündüğümüz halde neden arzu edilen sonuçlardan çok uzak olduğumuzu görüyoruz?
6. Paylaşımaya çok açık olduğumuzu gördüğümüz ve uygulamalarında yeterlilik gösterdiğimiz halde sanki paylaşım yokmuş gibi tepkileri nasıl alıyoruz?
7. Şu kadar yıldır işletmeyi yönettiğimiz halde niçin kurum kültürü denilen kavram gündemimize sağlıklı bir zeminle oturmuyor.
8. İşe, işin gereklerine uygun hareket zemini oluşturmakta yetersiz kaldığımız aşikar da neden yeterlilik oluşturmak için gerekli kanalları tıkamaktan vazgeçemiyoruz?
9. Farklılık oluşturacak ve farklı kültürleri aynı potada harmanlayacak, doku uyumsuzluklarını giderip eanli hareket imkanları sağlayacak yönetim yapımızı neden kuramıyoruz?
10. Çözüm odaklı yaklaştığımız halde çözmek yerine düğüm olmayı büyük enerjilerle nasıl başarabiliyoruz?

Sorular beraberinde 'doğru bakış açısı' arayışlarına yönelimi artırıyor.

'Yol haritası' olmayan işletme kültürlerinin varacağı zemine doğru yol alınıyor. Yöneticiler isteksizleşiyor. Zaten yeterince deneyime sahip olmayanlar kötü deneyimlere yelken almaya başlıyor. Sesler yükseliyor. Birbirinden çok ayrı ve birbirine çok tezat gürültüler ardı ardına işletmeyi kaplıyor. İşletmenin önü belirsiz bakış açısına açık, karanlığı kucaklayan bir yapıya görüntü veriyor. Üreten kafalar etiketleniyor, düşünceler hep 'bir düşünen'in önünde boyun eğdiriliyor. Bunun adına da 'işletme yönetimi' deniyor.

İşletmeler tıkanma noktalarında da yanlışlara daha bir sarılıyor. Doğru adına yanlışlar kurtarıcı olarak görülünce de o vakit olan oluyor. Sular seller önünde hiçbir akıllı selim anlayış direnemiyor. Sonuçta gidilemiyor.

O günü yaşamazdan evvel işletmeyi dış gözle değerlendirebilecek ve işletmeye 'işletme haritası - gözlemleri' çıkarabilecek geniş görüşlü bakış ve anlayışın ihtiyacı işletmelerin 'can simidi' olarak görülebilmelidir.

Her şey ve bütün anlayışlar kişinin 'kendini gözden geçirmesi'nde yatıyor. İşletme yöneticileri 'genel kontrol'den geçmeli ve bakışlarını yenilemelidir. 'Kör gözlüğü' takıp her şeyi iyi gördüğünü iddia eden anlayış bir gün işletmesinin eline cansız olarak yığıldığını gördüğünde çaresizliği yaşamamak için tedbir almanın telaşında olmayı başarmalıdır.

Kendi gerçeğini kabullenemeyen kurucular ve tepe yöneticileri işletmenin inkışafının önündeki en büyük engel olmaktan vazgeçebildikleri oranda başarının keyfini çıkarabileceklerdir.

Süt İçmek İçin İnek Almak

İş yöneticileri zaman zaman çok büyük garipliklere imza atıyorlar. Bunlardan birisi de şüphesiz 'bütünü görme(me) telaşı'nın oluşturduğu durum! Bütün bunlara düşme sebepleri de belki şöylece resmedilebilir:

1. Yeterince araştırma yapmadan,
2. Doğru danışmanlık sistemi kurmadan,
3. Sisteme dayalı yapıyı oluşturmadan,
4. İnsana dayalı sistemden vazgeçmeden,
5. Doğru yerde doğru işi yapmadan,
6. Gerekliği kadar uğraşmadan,
7. Gereklerine uygun hareket geliştirmeden neyi yapmanın uygun olduğunu düşünmek mümkün olabilecektir ki? İşler belli ki, böylelikle olması gerektiği gibi gitmemiş oluyor.

İş yapmak adına işe koşmak, ölçüp biçmeden kesip atmak, işgörenin uygunluklarını ölçecek bir ölçümlemeye sahip olamamak 'bakış açıları'nın ne kadar dar bir mecraya yöneldiğinin bir göstergesi değil midir?

İş yöneticilerinin kendi hastahıklarına yönelik olarak özel çalışmalar yapmaları gerekmektedir. Kendilerini başarılı görmenin yolu:

1. Kontrol edebildikleri,
2. Görebildikleri,
3. Anlayabildikleri,
4. Ölçümleyebildikleri,
5. Öğrenebildikleri,
6. Düzeltebildikleri ve
7. Geliştirebildikleri oranda işlerin yoluna girmesi mümkün iken kendilerini 'avutma ve avunma kanalları'nı çalıştırarak 'sonu olmayan maceralara girmek'le işletmelerini bir 'belirsiz son'a doğru sürüklemenin hakkı gururunu aneak 'bitiş çizgisi'ne geldiklerinde yaşayabileceklerdir.

Görülen o ki, işletme yöneticileri;

1. Tamahkarlıklarından,
2. Basiretsizliklerinden,
3. İş, olayları ve insanları okuyamamalarından,
4. Doğru bakışa sahip olamamalarından,
5. Tutarsızlıklarından,
6. İşin derinliğine vakıf olamayışlarından,
7. İşe nitelik kazanaacak ruhtan yoksun oluşlarından,

'bitmek tükenmek bilmeyen bir enerji kaybı'na uğramaktan kurtulamıyorlar. Tabi bu konudaki gayret ve en büyük pay kendilerinin! Kendileriyle ne kadar iftihar etseler azdır.

Sonuçta;

1. Gerektiği halde eleman istihdamı yapanlar,
2. Birileri tarafından övülmüş olmasıyla incelemeden, araştırmadan, gerekli tetkikleri yapmadan eleman alma yönüyle hareket yöntemi belirleyenler,

3. Kendilerinin etiket zaaflarından o kişinin 'iş yapabilme becerisi'ni bilmeden çok büyük bedeller ödeyenler,
4. Gerekeceği halde iş yatırımı yapanlar,
5. Gereken yerlerin mevcut durumlarını güçlendirmek yerine orada burada olmadık yerlerde yeni iş yatırımına yönelenler,
6. Anlamadıkları iş kolunda uzmanlarına da başvurmadan hareketle yönelerek dallanıp budaklanma eylemiyle kendilerinin ve işlerinin geliştiğini ve büyüdüğünü görmek isteyenler,
7. 'İş'te çözüm odaklı yaklaşım' yerine 'İş'te sorun odaklı yaklaşım'ı benimseyerek 'yol haritasına ve kaptanına sahip olamayanlar' bu halleriyle sanıyorlar mı ki, kendileri iyi yoldalar?

Süt içmek için inek almayı göze alan yönetim yapısı 'hesap günü' geldiğinde hesabını veremeyecekleri ve bedelini ödeyemeyecekleri sonlarla sonlanan ömürlerinin hiç de parlak maziye sahip olmadığını göreceklerdir.

Saygıdeğer yöneticilerimiz kendilerini hesaba çekmelidirler.

Neyin, nereye kadar, ne şekilde gerekli olduğunu ve kimlerle nasıl yapılacağını iyi belirlemekle büyük bedellerden kurtulma imkanına kavuşacaklardır.

'Değer mi, değmez mi?' sorusuyla başlayan anlayışların hakim olduğu işletme yapılarının oluşmasını temenni ediyoruz.

İşletme Yönetimindeki İşaret Taşları

İşletme yönetimleri alışlagelmiş kalıpların içinden sıyrılamadıkları ve kendilerini doğru konumlandıramadıkları ölçüde yolsuz - çulsuz kalmaktadırlar. Doğru bakış açısı için 'işaret taşları'yla karanlık yollarda aydınlık yarımlar aramak durumundadırlar. Belirsizleşen ekonomilerle 'fırsatçılık' oluşturmak 'günü kurtarmak'tan ve 'günün adamı olmak'tan başka bir şey değildir. Yarını olmayan bir anlayışın bugüne güven vermesi de beklenemez.

İşletme yönetimlerinin işaret taşlarını okuduğumuzda şöyle bir metin karşımıza gelmektedir:

1. Yöneticinin eli her aşamada işin içinde olmalı. Piyasaya, tüketiciye ve çalışanlarına uzak kalan yönetici başarılı olamaz. Çalışma alanına yönelik piyasanın tanınması, rakiplerin bilinmesi, işin bütün yönleriyle görülebilmesi ve anlaşılmasıyla ürün geliştirme ve ürünü doğru konumlandırmada işletme yönetiminin 'gelişen ve değişen dinamiklere yenilenen anlayışla cevap verebilir konumda olması' bir zorunluluktur.

Tüketicisiyle, müşterisiyle bütünleşmeyi başaramamış bütün oluşumlar günümüzde çökmeye ve çürümeye mahkum olacaklardır. Bu mahkumiyet onların ya işlerinin durağanlaşmasına ya da tamamıyla piyasadan yok olmalarına sebebiyet verecek bir yapı oluşturaacaktır.

Çalışanlarıyla yek vücut hareket etmeyi başaramamış, 'kalbe endeksli yönetim modeli'ni işletmenin bütün hücrelerine işleyememiş ve insanların işe - işletmeye yürekten katılımını genele yayamamış doku uyumsuzluğu içerisinde olunan bütün köhne yapıların zamanla 'başarısızlık gemisi'ne binmeleri zaruri hale gelecektir.

Yönetici tüm bu yönleriyle işin içinde olmalıdır. Kurucuların işletme dokusunu bozacak bütün hareketlerden kaçınmaları yönetimin etkinliğini artıracak çok önemli bir diğer husus olarak dikkate alınmalıdır.

2. Hız çok önemli. Ama hızlı olurken doğru kararı alabilmelisiniz. Aksi taktirde acele kararlar zarar verir. Değişen işletme anlayışları, gelişen ve fevkalade rekabete dönüşen bir ticari yapı dikkate alındığında 'Hızlı düşünme ve güvenli karar verme' büyük önem ifade etmektedir. Gereğinde doğru manevralar alabilecek işletme anlayışıyla hızlı, güvenli ve doğru karar alabilen bir 'değişmez kural' işletme hayatına büyük bir değer oluşturaacaktır.
3. Türkiye ve dünyayı iyi takip edip ürün ve hizmet stratejisini pazardaki yeni trendlere göre oluşturmalsınız. Artık sadece bulunduğunuz ülkenin şartlarına uygun hareket etmeniz de yetmemektedir. Büyük düşünmeniz, dünyadaki gelişmelere karşı

hazırlıklı olmanız ve ürün ve hizmet stratejilerini yeni değişikliklere ve oluşan ihtiyaçlara uygun oluşturmanız çok hayati bir önem arz etmektedir. İşletme yönetiminin olmazsa olmazlarından biri de mutlaka budur.

4. Sıkı rekabet çalışanı ve şirketi daima hızlandırır. Pazara hâkim olmak şirketi ataletle (tembelliğe) sürüklememelidir. Sıkı rekabetin olmadığı bir işletme yapısında çalışanın ve şirketin zamanla durgunluk yaşadığını izlemekteyiz. Hele rakipsizlik gibi bir durum da varsa tembellik işin alışkanlığına dönüşebilmektedir. İşletme yönetiminin düşebileceği en büyük yanlışlardan biri de budur. Bunu önlemenin yolu işletme çalışanlarının heyecanının ve enerjisinin sürekli korunduğu şirket yapısıyla mümkündür. 'Pazar hep bizde kalacak değildir!' Korumasını bilmezseniz kurtaracak enerjiye nasıl sahip olabileceksiniz ki?
5. Faaliyet gösterdiğiniz pazarın kültürel ve sosyal özelliklerini bilmek ve ona göre ürün ve hizmet geliştirmek. Faaliyet gösterilen pazarın yapısını, kültürel ve sosyal dokusunu okuyabilmek ve buna göre ürün ve hizmet gelişimini sağlayabilmek işletmenin kalıcılığını sağlamanın yanında ömürlü olmasını da beraberinde tesis edecektir. Bunun için de başarılı bir 'Ar-Ge Yapılandırma Teşkilatı'nı iyi derecede etkinlikle kullanabilmek önemlidir.
6. Hedef olarak seçilen pazarlardaki ihtiyaçlar ve boşlukları herkesten önce değerlendirmek gerekir. Ürün ve hizmet sektöründe fark oluşturmanın yolu 'önde olmak'la mümkündür. Müşteri ihtiyaç ve beklentilerini göremeyen anlayışlar sadece kopyalama yapacak ve farkı oluşturan değil klonlama tekniklerini geliştiren olacaktır. İleriyi okuyamayan ve göremeyen anlayışların 'işletme çöplükleri'nde yerleri hazırlanmıştır. Marifet 'herkesten önce düşünmek ve hareket edebilmek'tedir.
7. Bugünü 'geçmişin kökleri' ve 'geleceğin dalları'nda aramalıdır. Kurum kültürünü oluşturmanın yolu geçmişten ders al-

mak ve geleceğin kimyasını belirsizlikten kurtarmakla mümkün görünmektedir. Bunun için işletme yönetimlerinin sadece 'içgörü' oluşturmaları yeterli olacaktır.

İşletmelerin olmazsa olmaz, değişmez kuralları olmalıdır. Bunlar o işletmeye 'hayat veren-can veren' özellik ve nitelik taşımalıdır. Bunun yolu da 'işaret taşları'nın doğru okunmasıyla mümkün görünmektedir. Bütün mesele o 'işaret taşlarını' okumak ya da okuyamamak'ta yatmaktadır.

Doğru Bakış Açısı

'Doğru Bakış Açısını' kazanmak ve bunu 'içinde bulunulan hayatta işlemek'le zenginleşen ömürleri görmek, izlemek ve örneklerin çoğalmasını istemek 'insani bir özlem duygusunu işaret eden hissiyat' olarak yaşanıyor, yaşatılıyor.

Olaylara gereği gibi bakamamanın verdiği faturaların bedelini ödemek artık ekonomiye ağır bir yük geliyor. Düşünce ve anlayış ekonomisi, 'yol haritasını belirlemek' isteyen insanın 'davranış' hatalarıyla daha fazla enflasyonist ortamlarda bulunmak, erimek ve tükenmek istemiyor.

İnsan yaşamı boyunca hep hatalarının bedelini 'ağır kayıplar'la ödemiş ve halen de içinde bulunduğu durum dolayısıyla ödemeye devam eder haldedir.

Kişinin en büyük sermayesi kendisidir. Sermayesini davranışlarıyla eriten insanın hali, ne kadar içler acısı olacaktır. Dünyanın bütün güzellikleri karşısında insanın terehinin sonuçlarıyla yaşadıkları hep bir 'eğitim konusu' olmuştur. Her an 'terbiye' edilmektedir. Her an 'denenmekte'dir. Her an 'olgunlaştırılmakta'dır. Bakmasını bilen yaşadığı ile anlayamayan insanın hali bir olmayacaktır, elbet!

Doğru bakış açısı geliştirmek için oluşturulması gerekli yol haritasına aşağıdaki sıralamayla gitmelidir:

İlk adımda,

1. Güzel bakmalı,
2. Güzel görmeli,
3. Güzel düşünmeli,
4. Güzel yaşamalı,
5. Güzel tepkiler geliştirmeli,
6. Güzel sonuçlar çıkarmalı,
7. Güzellikleri en güzel haliyle korumalıdır.

İkinci adımda,

1. Öfkelenmemeli,
2. Kontrolü elden bırakmamalı,
3. Fevri kararlardan uzak durmalı,
4. İstişare etmeli - bir bilene sormalı,
5. Sonradan pişman olabileceği davranışları içinde bulunduğu anda görmeli,
6. İleri görüşlü olmalı,
7. Yargılayıcılıktan uzak durmalıdır.

Üçüncü adımda,

1. İçinde bulunduğu durumu için 'çözüm yolları' aramalı,
2. İçinde bulunduğu durumu 'içinden çıkılmaz hale getirmek'ten kaçmalı,
3. Etraflıca ve çok yönlü bakış açısı geliştirmeli,
4. Suçlayıcılıktan uzak durmalı -ne kendisini ve ne de başkasını suçlamak işi sonuçlandırmayacaktır-
5. Kuşatıcı olmalı,
6. Eğitici özelliklerini yaşatmalı,
7. Fikir ve proje geliştiren kimliği kazanmalıdır.

Dördüncü adımda,

1. Sonuçları kabullenmeli,

2. Sonuçlara katlanmalı,
3. Sonuçları çözümleyici yöntemler geliştirmeli,
4. Sonuçların 'son olduğu' saplantısına düşmemeli,
5. Daha yapılabilecek yeni birşeylerin daha olduğunu bilmeli,
6. Ufkun daraltılmaması gerektiğini görmeli,
7. Farklı plan-proje oluşturmak merakına sahip olmalıdır.

Beşinci adımda,

1. Herşeyin şimdi daha güzel olduğunu,
2. Her yeni gelen zamanın daha bir güzellekle sunulduğunu,
3. Her yeni olayın daha bir farklı ve daha güzel bir bakış açısı kazandıracığını,
4. Hayatın ve olayların her yaşanan tecrübeyle daha çok anlam kazandığını,
5. Hayata anlam katan 'gerçek değerlerin görülme ve gözlemlenme imkanı'nın yaşatıldığını,
6. Değişikliklerin farklılık ve zenginlik kattığını,
7. Kainatın merkezinde insanın kendisinin olduğunu en derin duygularla yaşamalıdır.

Altıncı adımda,

1. Kayıplarla kaybolmamak,
2. Kazançlarla şımarmamak,
3. Elde edilenlerle avunmamak,
4. İçinde bulunulan duruma aldanmamak,
5. Kör gözlüğüyle bakmamak,
6. Kalp gözüne sahip olmamak,
7. Derin iç görüyü elde edememekle 'hırpalanmış yol haritaları' çizilebilir, ancak!

Yedinci adımda,

1. Hikmetin yitik miras olduğunu anlamak,

2. Her şeyi iyi tarafından da görebilmek,
3. Doğruları olduğu gibi benimsemek,
4. Gerçeklere katlanmak zor olsa da kabullenmek,
5. İçeriklere uzanacak zaman dilimlerine sahip olmak,
6. Hayata, olaylara, insana ve özelde insanın kendisine 'saygı duyma' düşüncesini ve inanışını yaşatmak,
7. İncelikleri derin bir şekilde görerek sevgiyle dokumak gerekecektir.

'Doğru bakış açısı' elbet, insanın kendisini görmesinden geçiyor. İnsan kendisini göremedikten ve gerçeğini kabullenmedikten sonra bunun üzerine söylenecek ve yazılacak her şey boş kalıyor.

İnsanın;

1. Kendini anlayabildiği,
2. Kendini görebildiği,
3. Kendini geliştirdiği,
4. Kendini yetiştirdiği,
5. Kendini değiştirdiği,
6. Kendini yenilediği,
7. Kendini yaşadığı bir dünya kurması bakışları çok sağlıklı bir hale getirecektir.

'Kendisiyle barışık yaşadığı yeni dünya'sıyla hayata, olaylara ve kendi özel insanlarına çokça değer katan bir yapı kazanacaktır insan!

BİTİRİRKEN...

İç'te ve İş'te Başarılı ve Mutlu Olmanın Yolu: Kalbe Endeksli Yönetim'in Model Alınmasından Geçiyor!

İş dünyası insan hayatının vazgeçilmezlerinden. Hayatın önemli bir kesitinde işle meşgul olan insanın iş yapısının imarı bu açıdan çok değerli! İçinde bulunulan hayatı daha yaşanılır kılmak sağlam temellere oturtulmuş yapılarla mümkün. İşletme yapıları değişmeye başlıyor.

Avrupa'da işletme çalışanlarının onda sekizi işyerine isteyerek ve mutlu bir şekilde gelmiyor. Sadece onda ikisi işyerine mutlak bağlı olarak geliyor. Makineleşmiş, kurallarla sınırlandırılmış, cezalarla daraltılmış, yaptırımlarla sıkıştırılmış, iş süreci tamamen sığ bir hale getirilmiş işletme yapılarının geleceği sınır noktayı Avrupa yakalamış bulunmaktadır. Bugün Avrupa'nın iş yapısı üzerinde arayışa girmesinin temelinde bu 'mutsuzluk' yatmaktadır.

Neden böyle olmaktadır? İnsanlar işe yoğun bir şekilde neden vermemektedirler? Çalışanların mutluluğu için ne yapılmalıdır?

Neden bu işyerinde çalışırken ikinci bir iş arayışı içerisinde bulunmaktadır? Bu insanlara veremediğimiz ne vardır? Eksik olan, yolda gitmeyen ve aksayan bir şeyler var ama nedir?

Bu soruların cevabını arayan Avrupa cevabını uzak doğuda bulmuştur. Bugün Japonya, Güney Kore gibi ülkelerde çalışma şekli Avrupa'dakinden çok farklı gelmiştir Avrupalılara!

Ne yapmışlar uzak doğu ülkeleri? Nasıl bir çalışma şekli meydana getirmişler de insanlar çalıştıkları işten emekli olmayı düşünür hale gelmişlerdir? Ne olmuştur da insanlar ikinci bir işyerine çıkmayı doğru bulmamaktadırlar ve bu arayışı içlerinde taşımamaktadırlar?

Toplum içerisinde iş değiştirenlere de farklı gözlerle bakılması da çok manidar gelmiştir, Avrupalılar ve Amerikalılara!

Amerika da bu işe şaşıp kalmıştır. Kendilerinde olmayan ve yapılarına oluşturmadıkları bu başarının kaynağında Uzak Doğu Ülkeleri ne yapmışlar da çalışanlarına bunu işlemişlerdir?

İşte çarpıcı sonuçlar:

Çalışanlar ve şirketleri mutlu ve başarılıdır. İşe katılımları 'bağlılık' derecesindedir. Formalitelerin tamamlanması gibi bir dertleri yoktur.

İşe nitelik katma uğraşındadırlar ve hep üretmektedirler. Bu insanlar 'kalbe endeksli çalışma'yı keşfetmişlerdir.

İşe yüreklerini koyan insanların işlerinde kendilerine ve şirketlerine büyük katkı sağlayacakları aşikar olmuştur. Şirketin en başından en son noktasında çalışan bireyine kadar tamamıyla aynı amaç için çalışmalarını işletmelerin kazançlı olmalarını sağlamıştır.

Nedir Kalbe Endeksli Yönetim?

Nasıl bir çalışma şekli sunmuştur ki, insanlar bu denli 'bağlılık ve özveri' içerisine girmişlerdir? Aslında ülkemizde de yeni yeni bazı işletmelerimizde oluşmasını, filizlenmesini gördüğümüz bu tarz çalışma kültürümüze de yabancı olmadığımız bir yapıyı işaret etmektedir. Ahilik'le başlayan 'işe kendini katma' anlayışı günümüzde 'işe gönülden katılım' şeklinde tezahür etmiştir.

'İşe gönülden katılım!' Batılıların tıkanıkları ve anlamakta güçlük çektikleri durum işte budur!

Çalışanlar işe gönülden nasıl katılabileceklerdir? İşletmeler çalışanlarına bu anlayışı nasıl işleyebileceklerdir? Şirketler çalışanlarının özverisi ile nasıl başarılı sonuçlara ulaşabileceklerdir? Daha iyi satışları sağlamak, daha verimli üretilmeye ulaşmak ve her şeyden daha iyi sonuçlar almak nasıl mümkün olabilecektir?

Cevabı içinde gizli olan ve millet olarak hiç de yabancı olmadığımız bir kavram var: "Gönül" Hiçbir dilde doğrudan karşılığını bulamazsınız.. Gönül bambaşka bir anlam ifade eder, kültürümüzde! Ve bunu en iyi anlaması gereken bizim toplumumuz olmalıdır. İşe gönülden katılım ne şekilde mümkün olur?

İşletmeye Gönülden Katılım

Yöneticilerin örnek olduğu, saygının ve güvenin yaygınlaştırıldığı bir yönetim anlayışının tesisi,

Yenilikçi bir yapının ve sürekli gelişmenin egemen olduğu bir yapının inşası,

Şirketin bütün çalışanları tarafından paylaşılan kurum kültürünün dokunması,

Departmanlar arası duvarların yıkılıp savaşların bitirildiği insan tabiatına uygun ve coşku dolu bir ortamın oluşması,

Çalışanlar arası sevginin, saygının, güvenin, yardımlaşmanın ve dayanışmanın oluşturulduğu takımlarla enerjinin sinerjiye dönüştürülmesiye çalışanları yüzlerinin ve yüreklerinin güldürülmesi,

İnsanların heves ve heyecanların kırılmadığı bir çalışma şekli,

Çalışanların konuştuklarından sorgulanmadığı bir ortamın yapılmasıyla üretkenliğin artırılması,

İşletmenin çalışanlarından işletmenin muhatap olduğu bütün kişilere herkesin memnun kılındığı bütün faaliyetlerde kalbe endeksli kılınan bir gönül birliğinin yapılandırılması,

Çalışanların işletmelerine gönülden bağlı olduğu bir işletme olunması,

Çalışanlara güvenin verilip yetki ve sorumlulukların dağıtıldığı paylaşıma sahip olunması,

Problemleri öğrenme fırsatı gören bir yaklaşımın gösterilmesi,

İnsanların birbirleriyle uğraşmadığı, birbirini çekistirmedığı bunun yerine işe yoğunlaşıp bilginin paylaşıldığı yönetimle yönetilmesi,

Yöneticilerin herkese karşı; güler yüzlü, tatlı dilli, açık sözlü, samimi ve hoşgörülü olduğu, dinlemesini bilen bir yaklaşımla hareket ettiği bir anlayışla yaklaştığı,

Bir anlayış 'gönülden katılımı' sağlayacak bir yapıyı işaret ediyor.

Bunun için 'Kalbe Endeksli Yönetim' modelini öneriyoruz.

Şirketlerin kalp sağlığı açısından sağlam yapıların oluşumu ve imarı için bu anlayış modelinin uygulanmasını doğru buluyoruz.

Çalışanlar artık, şirketin niçin var olduğunu ve ne yapmak istediğini bilmek hakkına sahip olduğunu düşünüyor; çalıştığı şirketin topluma, çevreye, gençliğe, eğitime ve kültüre ne tür katkısı olduğunu da görmek istiyor. Ahlaki, kanuni ve hukuki bakımlardan şirketin tutumunu; çeşitli kültür, anlayış ve insanlara şirketin bakış açısının ne olduğunu bilmek istiyor.

Özellikle kalbe endeksli akıllı şirketlerde çalışanlar, yöneticilerin daha çok şeffaf olmalarını bekliyor. Söyleyerek değil yaptıklarıyla örnek olan yöneticiler, sadeliğe ve tabiiğe dikkat ettikleri ölçüde samimiyet ve yakınlık kurabiliyor ve şeffaf olabiliyorlar.

Çalışanlarda da şeffaflık aranan unsur oldu. Kendi ile dalga geçebilen, itirafta bulunabilen ve hatalarından ders alabilen yani şeffaf olabilen çalışan seviliyor ve aranıyor. Özellikle, karşısındakini anlamak ve farklı görüşlere açık olmak ve başarılı bir takım üyesi olmak için bu gerekli.

Kalbe Endeksli Yönetim'in bir şirkete sağladığı en önemli kazanç, bir futbol takımında olduğu gibi herkesin sonuçtan sorumluluk duyması. Herkes iyi ve kaliteli üretmek ve maliyeti düşürmek sorumluluğunu duyuyor.

Böylece çalışanlara "Size güveniyorum, size değer veriyorum, muhatap alıyorum ve sizinle bu yolculukta beraberim" mesajını veriyor. Bir şirkette yönetici ve çalışanların şirkete sadakatleri büyük önem taşıyor. Öz saygı, öz güven ve öz inanca sahip olanlar ancak sorumluluk duyuyor. Sorumluluk sahibi insanlar da şirket için inisiyatif kullanabiliyor. Yöneticilerin hem şirket, hem çalışan hem de müşterilerin hak ve menfaatlerini korumada adaletli davranması ise hayati önem taşıyor. Adaletli olanlar sadakatli olabiliyor. Bütün bunların hepsi için olmazsa olmaz şart; Kalbe Endeksli Yönetim.

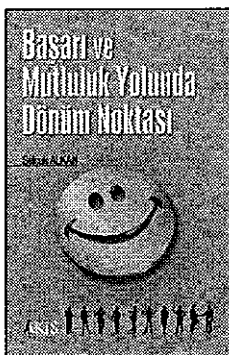
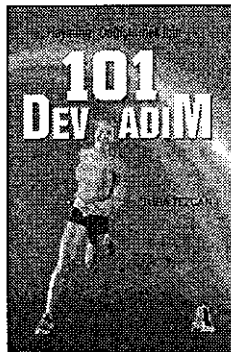
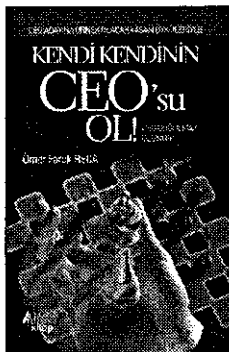
Kalbe Endeksli Yönetim'e dikkat edilmeyen şirketlerde yönetici ve çalışanların vizyonu ile şirket vizyonu farklılık gösteriyor. Misyon ve vizyon paylaşılamıyor. Her yöneticinin karakteristik özelliklerine göre bir şirket kültürü oluşuyor.

Yönetici gücünü mevkiinden, koltuğundan almadığı takdirde kişisel olarak insanları etkileme imkânına sahip olup karşısındaki dinleyebiliyor, insanların kalıbını değil kalbini esas alıyor, çalışanlarına inisiyatif tanıyor, yetki ve sorumlulukla güçlendiriyor onları.

Türkiye'mizde de 'gönülden katılım'ın sağlanmadığı işletmelerin uzun vadede başarılı olamadıklarını görüyoruz. İşletmeler arayışa giriyor. Arayış sonucunda varaeakları noktadaki cevap da burada hazır duruyor: 'Kalbe Endeksli Yönetim!'

İşletmelerinin kalp sağlığını düşünen yönetim yapıları artık bu arayışlarını karşılayabilecekleri yönetim danışmanlarına müracaat ediyor ve kendilerini yapılandırıyor olacaklar!

Farklı, sıradışı kitaplar için...



gelişime ve geliştirmeye devam ediyoruz...



Teşekkürler Türkiye

Kişisel Gelişim
Başarıya Giden Yollar
Liderlik Stratejileri
Ders Çalışma Teknikleri
Yabancı Dil Öğrenme Yolları
Vücut Dili - Kişisel İma
ve İŞ HAYATINDA BAŞARI

**TÜM GAZETE
BAYİLERİNDE**
Market ve Kitabevlerinde



ÇIKTI

Genç Gelişim

M **YAYINLARI**
YETKİLİ SATICILARINDA

AYLIK Kişisel Gelişim ve Yaşam Dergisi