

Keyifli Okumalar Dileriz

Binlerce kategoride milyonlarca PDF e-kitap, ders kitapları, dergiler ve romanlara platformumuz üzerinden ücretsiz ulaşabilirsiniz.

RESMİ WEB SİTEMİZ

<https://rantey.org>

Yedek ve Duyuru Kanallarımız

Sitemize erişim engeli gelmesi veya adres değişikliği durumunda aşağıdaki kanallardan güncel giriş adresine erişebilirsiniz:

- Telegram: <https://t.me/birkitapbir>
- WhatsApp Kanalımız : <https://whatsapp.com/channel/0029VbDHv8uE50Us4lvMoc0Y>

Dr.THOMAS GORDON

E.L.E.

ETKİLİ LİDERLİK EĞİTİMİ

KATILIMCI YÖNETİMİN TEMELİ

İngilizceden çeviren: Emel Aksay

4. BASKI

SİSTEM YAYINCILIK

Yaşamımızın her kesiminde “üstler” ve “astlar” vardır. Üstler, kendileriyle ve astlarıyla ilgili konularda genellikle onlara hiç danışmadan kararlar alır ve astlarının, alınmasına katılmadıkları bu kararlara uymalarını, üstelik istekle uymalarını beklerler.

Üstlerin astlarından istedikleri verimi alabilmeleri, ancak üst-ast kavramlarını unutarak kuracakları bir iletişime bağlıdır.

Dr. Gordon tüm kitaplarında insanlara etkili iletişim kurmanın yollarını gösterir. Bu yolların her biri, insanın biricikliğine saygı, eşitlik ve katılım ilkelerinin oluşturduğu bir felsefeyi barındıran düşsel bir meydana açılır sanki...

“Etkililik Eğitimi” dizisi, okurlara, bu yollardan geçerek o meydana varıldığında, “daha çok verim”in “daha çok mutluluk”la elde edilebileceğini gösterir.

Birsen Özkan

Sistem Yayıncılık: 136
Liderlik Dizisi

E.L.E.
Etkili Liderlik Eğitimi
Dr. Thomas Gordon

Kitabın Özgün Adı
Leader Effectiveness Training

İngilizce'den çeviren: **Emel Aksay**

Dizi Editörü: **Birsen Özkan**

© Bu kitabın tüm yayın hakları **Sistem Yayıncılık A.Ş.**'ye aittir.
Yayınevimizden yazılı izin alınmadan kısmen veya tamamen alıntı yapılamaz,
hiçbir şekilde kopya edilemez, çoğaltılamaz ve yayınlanamaz.

Birinci Basım: Kasım 1997/İstanbul
Beşinci Basım: Ekim 2003/İstanbul – 1.000 adet
ISBN: 975-322-043-X

Dizgi: Ebru Öner-Zehra Yılmaz
Basım: Kurtiş Matbaacılık
Cilt: Güven Mücellithanesi

Yayın ve Dağıtım:
SİSTEM YAYINCILIK VE MAT.SAN.TİC.A.Ş.
Tünel, Nergis Sokak, Sistem Apartmanı, No:4 80050 Beyoğlu/İstanbul
Tel: (212) 293 83 72 - pbx Fax: (212) 245 66 14
E-posta: sistem@sistem.com.tr
web: <http://www.sistem.com.tr>

SİSTEM YAYINCILIK BAYİ VE KİTABEVLERİ

SİSTEM KİTABEVİ : 859 Sok. No: 5/A **KONAK/İZMİR**
Tel: (232) 446 27 29-pbx Fax: (232) 446 75 67

SİSTEM KİTABEVİ : Üçkuyular Cad. No: 3 **AZRAKTAŞ/BODRUM**
Tel: (252) 313 11 67-316 43 04

ANKARA : Bilim Sanat Konur Sok. No: 11/A **Kızılay/ANKARA**
Tel/Fax: (312) 418 75 22

E. L. E.

ETKİLİ

LİDERLİK

EĞİTİMİ

Dr. Thomas GORDON

İngilizce'den çeviren: Emel Aksay

Editör: Birsen Özkan

SİSTEM YAYINCILIK

LİDERLİK DİZİSİ

Mustafa Kemal ATATÜRK'ün Liderlik Sırları (Adnan Nur Baykal)

II. Abdülhamid'in Yöneticilik Sırları (Adnan Nur Baykal)

Kızışan Ortamda Liderlik (Danny Cox-John Hoover)

E.L.E. Etkili Liderlik Eğitimi (Dr.Thomas Gordon)

Matsushita Liderliği (John P. Kotter)

Koçluğun Taosu (Max Landsberg)

Liderlikte Duygusal Zekâ (R. K. Copper – A. Sawaf)

Bir Lider Olabilmek (Warren Bennis)

TEŞEKKÜRLERİMİZ

Bu kitap, iş yaşamında giderek robotlaşan (robotlaştırılan) çalışana, yeniden "insan" değerini kazandırmanın önemini ve bunun yollarını; çalışanın da kendini değerli hissettiği bu "katılımcı yönetim" içinde nasıl daha mutlu ve dolayısıyla üretken olabileceğini gösteriyor.

Türk iş dünyasında büyük bir boşluğu dolduracağına inandığımız ELE'nin hazırlanıp basımında bize destek olanlara teşekkür etmek istiyoruz. Sistem Yayıncılık'ın sahipleri Erdoğan Yenice ile Şermin Yenice'ye, sayfa düzenini ve düzeltmeleri gerçekleştiren Ebru Öner ile Zehra Yılmaz'a teşekkür ediyoruz. Kitabın tümünü okuyarak anlaşılabilirliğini test eden ve öneriler getiren sevgili dostumuz Mithat Akman'a, sevgili büyüğümüz Şehbal Tahir Güntan'a teşekkür ediyoruz. Büyük bir titizlikle son okumayı yapan ve güzel Türkçesiyle katkıda bulunan can dostumuz Ayşe Şikim'a teşekkür ediyoruz.

Ve elbette şu anda elinizde olduğu için size teşekkür ediyoruz.

Birsen Özkan - Emel Aksay

DR. THOMAS GORDON

Gordon Etkililik Eğitimi'nin kurucusu ve başkanı Dr. Thomas Gordon, *New York Times* gazetesinin "ulusal hareket" adını verdiği oluşumun lideridir. Kaliforniya, Solana Beach'teki merkezinden kendi demokratik liderlik beceri ve yöntemlerini tüm dünyaya yayarak öğreten profesyonel eğitimcilerini yönlendirmektedir.

Dr. Gordon'un kursları tüm dünyada onbeş ayrı ülkede bir milyondan fazla kişiye Etkililik Eğitimi vermekte ve her geçen gün sayıları artmaktadır.

Kitaplarının başarısı bir basım fenomenidir. *The New York Times Magazine* Etkili Anababa Eğitimi için "On yılın en çok tartışılan çocuk yetiştirme kitabı" diyor. Etkili Öğretmenlik Eğitimi, öğretmen yetiştiren pek çok üniversitede ders kitabı olarak kullanılıyor. Dr. Gordon Etkili Liderlik Eğitimi kitabıyla, 1955 yılında aynı konuda yazdığı "Group-Centered Leadership," konusuna, yani uzmanlık alanına geri dönmüştür.

Dr. Thomas Gordon, Şikago Üniversitesi'nden doktorasını aldıktan sonra yıllarca bu üniversitede öğretim görevlisi ve Endüstriyel İlişkiler Merkezi üyesi olarak çalışmış bir klinik psikologtur. Amerikan Psikoloji Derneği üyesi ve Kaliforniya Eyalet Psikoloji Derneği eski başkanıdır.

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜRLERİMİZ vii

I. ETKİLİ LİDER OLMANIN YOLLARI..... 3

**II. LİDER KONUMUNDA OLMANIZ
SİZİ LİDER YAPMAZ 13**

- Lideri Lider Yapan Nedir? 16
- Liderin İkilemi 18
- Liderler Çalışanlarından Ne Bekler? 21
- Sorun Çözücü Lider 27

III. TEK BAŞINA YA DA GRUPLA ÇALIŞMA ... 35

- Birlikte Düşünmenin Sinerjisi: “Grubun Aklı” 37
- Neden Bir Ekip Oluşturmalı? 39
- Kim Sorumlu? 43
- Sorunları Çözmeyin, Çözdürtün..... 44

IV. ASTLARIN SORUNLARINI ÇÖZMELERİNE YARDIM EDECEK BECERİLER 47

- Sorun Çözmeyi Kolaylaştıracak Tepkiler.....51
 - Kapı Aralayıcılar51
 - Edilgin Dinleme52
 - Kabul Ettiğini Gösteren Tepkiler52
 - Etkin Dinleme.....53
- Etkin Dinleme'nin Temel Nedeni55
- Doğru Perspektiften Etkin Dinleme.....66
 - Her İletiyeye Geri İleti Vermek Zorunda mıyım?.....66
 - Hiç Engel Kullanamaz mıyım?67
 - Başkalarının Sorunlarını Her Zaman Çözebileceklerine Güvenilebilir miyim?67
 - Etkin Dinleme Anlaşma Anlamına mı Gelir?68
 - Bana Gerekli Olanlar Yalnızca Dinleme Becerileri mi?69
 - Canım Dinlemek İstemiyorsa Ne Olacak?70

V. DİNLEME BECERİLERİNİ YAŞAMDA KULLANMA..... 72

- Duygular Dosttur72
- Duygular Geçici Olabilir75
- Gerçek Soruna Ulaşma77
- İnsanlar Sizin Sandığınızdan Daha Cana Yakındır....78
- Kızgınları Sakinleştirme.....79
- Çalışanlarınızın Büyümesine Yardım Etmek80
- Öğretmen Gibi Lider.....85

VI. KENDİ GEREKSİNİMLERİNİZİ NASIL GİDEREBİLİRSİNİZ?..... 89

- Ben-İletisi'nin Temel Öğeleri 98
- Ben-İletileri Gönderince Ne Olur? 99
 - Sorun Kimin? 100
 - Değişen Sürücü Koltuğunda 100
 - "Vites Değiştirme"nin Önemi 101
 - Kişinin Değişme Çabasını Arttırma 103
 - Değişenle İlgili Ne Kadar Bilgi Sahibi Olmalısınız? 107

VII. YÖNETİM EKİBİNİZİN ETKİSİNİ NASIL ARTIRABİLİRSİNİZ?..... 110

- Ekibinizde Kimler Olmalı? 111
- Toplantıların Türü 114
 - Sorunu Tanımlama Toplantısı 115
 - Çözüm Üretme Toplantısı 118
 - Değerlendirme ve Karar Verme Toplantısı 119
 - Kararı Uygulama Toplantısı 120
 - Düzenli Programlanmış Yönetim Toplantısı 120
- Yönetim Toplantılarına İşlerlik Kazandıracak Yol Gösterici Bilgiler 121
 - 1- Toplantıların Sayısı 122
 - 2- Toplantıların Süresi 123
 - 3- Toplantıların Önceliği 123
 - 4- Üyelerin Yedekleri 123
 - 5- Toplantının Yeri 124
 - 6- Fiziksel Düzenlemeler 124
 - 7- Kayıt Tutma 124

• 8- Gündemi Geliştirme.....	125
• 9- Gündem Maddelerine Öncelik Verme.....	126
• 10- Konuşma Kuralları	126
• 11- Grup İçin Uygun Olan Sorunlar.....	126
• 12- Toplantılar İçin Uygun Olmayan Sorunlar .	127
• 13- Karar Verme Kuralları	127
• 14- Grup Toplantılarının Gizliliği	128
• 15- Gündem Maddelerinin Görüşülmesi	128
• 16- Toplantı Tutanağı.....	129
• 17- Grup Etkililiğinin Sürekli Değerlendirilmesi İçin Yöntemler	129
• Yönetim Toplantılarında Üyelerin Sorumlulukları...	130
• Grup Üyelerinin Toplantı Öncesi Sorumlulukları	130
• Grup Üyelerinin Toplantı Sırasındaki Sorumlulukları	131
• Grup Üyelerinin Toplantı Sonrası Sorumlulukları	132
• Grup Liderinin Özel Sorumlulukları.....	133

VIII. ÇATIŞMALAR: KİM KAZANACAK? KİM KAYBEDECEK? 137

• Çatışmaları Çözmek İçin Üç Farklı Yöntem	143
• Yöntem I ve Yöntem II Nasıl İşler?	144
• Yöntem II Kullanmanın Bedeli	148
• Güç Kullanmanın Bedeli.....	149
• İnsanlar Güce Nasıl Tepki Verirler?	151
• Üstlerle İletişimin Azalması	152

• Yağcılık ve Kendini Sevdirmesi.....	153
• Yıpratıcı Yarışma	154
• İstenileni Yapma	154
• İsyan Etme, Meydan Okuma.....	155
• Birleşme ve Koalisyon Kurma.....	156
• Geri Çekilme ve Kaçma.....	157
• Gücün Lider Üzerindeki Etkisi	157
• Zamanın Bedeli.....	158
• Zorla Yaptırımın Bedeli.....	158
• Yabancılaşmanın Bedeli	158
• Stresin Bedeli	159
• Azalan Etkinin Bedeli	160

IX. KAYBEDEN-YOK YÖNTEMİ: ÇATIŞMAYI İŞBİRLİĞİNE DÖNÜŞTÜRME..... 164

• Kaybeden-Yok Yöntemi Nedir?.....	165
• Kaybeten-Yok Yönteminin Yararları	179
• Kararı Uygulamak İçin Sorumluluğun Artması .	179
• Yüksek Nitelikli Kararların Alınması	180
• Daha Sıcak İlişkilerin Doğması.....	180
• Kararların Daha Çabuk Alınması.....	181
• "Satış"ı Gerektirmemesi.....	181
• Kaybeden-Yok Yönteminin Altı Basamağı.....	181
• I. BASAMAK: Sorunu Tanımlama.....	182
• II. BASAMAK: Çözümler Üretme.....	183
• III. BASAMAK: Çözümleri Değerlendirme	183
• IV. BASAMAK: Karar Verme	184

- V. BASAMAK: Kararın Nasıl Uygulanacağını Belirleme 184
- VI. BASAMAK: Değerlendirme İçin Kararın Uygulanışını İzleme 185
- Kaybeden-Yok Yöntemini Kullanırken Karşılaşılan Sorunlar 186
 - Açık ve Dürüst İlişkiler İstiyor musunuz? 186
 - Kabul Edilebilir Çözümlere Ulaşmak Zor Olunca 188
 - Liderin İnisiyatif Alanı 189
 - Kazan-Kaybet Yöntemlerine Geri Dönme Dürtüsü 193
 - Uzlaşma, Çoğunluk ve Karşılıklı Kabul 194
 - Grup Herşey İçin Karar Vermek Zorunda mıdır? 196
 - Anlaşmalara Uyulmayınca 197
 - Sorun Çözümüne Kimlerin Katılacağına Karar Verme 198
 - Geriye Dönüş Yok 200

X. KAYBEDEN-YOK YÖNTEMİ'NİN KURUMLARDA UYGULANMASI 203

- Liderlerle Tüm Çalışanlar Arasındaki Çatışmalar .. 204
- Şirket-Sendika Çatışmaları 205
- Alt Kademelerden Gelen Yakınmaları Ele Alma.... 207
- Patronunuz Gereksinimlerinizi Engelleyince..... 209
- Daha Büyük Gruplarla Sorun Çözme 212
- "Aşağı-Yukarı-Aşağı-Yukarı" Yöntemi..... 213
 - Sonuçlar:..... 214

- “Değerlendirme Komisyonu” Yöntemi215
 - Sonuçlar.....218
- Kurallara Uyulmayınca218

XI. PERİYODİK PLANLAMA TOPLANTISI: PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNDE YENİ BİR YÖNTEM 221

- Geleneksel Performans Değerlendirmesi.....223
- Periyodik Planlama Toplantısı (PPT).....226
 - PPT’nin Özü.....227
 - PPT’nin Temelindeki Bazı Varsayımlar228
- PPT’ye Nasıl Hazırlanılır?229
 - ADIM I: Çalışanları Hazırlama.....229
 - ADIM II: İşin Gereğiyle İlgili Ortak Anlaşmaya Varma230
 - Adım III: Çalışanın Performansının Nasıl Ölçüleceği Üzerinde Ortak Anlaşmaya Varma:.....232
 - Performansın “Ölçüleri” Nelerdir?.....232
 - Ölçüler Karşılıklı Nasıl Kabul Edilir?.....233
- PPT’yi Yönetme234
- PPT’de Alınan Kararları Uygulama236
 - Çalışanınıza Kendini Değerlendirmesi İçin Bilgiler Sağlamak.....236
 - Çalışana Kaynak Sağlamak237
 - Sorun Çözümünü Kolaylaştırmak237
 - PPT’den Beklenen Yararlar.....238

XII. LİDERLER İÇİN DAHA CİDDİ SORUNLAR.....	240
• Nasıl Bir İnsan Olmak İstiyorsunuz?	240
• Ne Tür İlişkiler İstiyorsunuz?	242
• İlişkilerim İçin İnancım	244
• Ne Tür Bir Kurum İstiyorsunuz?	245
• Ne Tür Toplum İstiyorsunuz?	246
KİŞİSEL NOT.....	248
İLGİLENENLER İÇİN	255

ETKİLİ LİDERLİK EĞİTİMİ

ELE, katılımcı yönetimi gerçekten işletecek gerekli iletişim becerileri konusunda en iyi kitap olarak gösterilmiştir. Aslında kitap Dr. Gordon'un USA'nın ve dünyanın başlıca kurumlarındaki ELE Workshop çalışmalarında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Yaklaşık 10.000 yönetici ve şef her yıl ELE Workshop'larına katılmaktadır.

Dr. Gordon'un 1955'de yayınlanan bu ilk kitabı, karar almada ve sorun çözmede çalışanların katılımına büyük önem vermektedir. Group-Centered Leadership adını verdiği katılımcı (ya da demokratik) liderlik modelini anlatan ülkedeki ender kitaplardan biriydi ve Douglas McGregor, Rensis Likert, Frederick Herzberg gibi seçkin yazarların aynı konudaki kitaplarından birkaç yıl önce yazılmıştı.

I. ETKİLİ LİDER OLMANIN YOLLARI

1800 yıllarına kadar İngilizcede "LİDERLİK" sözcüğü yoktu. Toplumbilimcilerin liderlik olgusu üzerinde ciddi olarak çalışmaları için yüz yıl daha geçmesi gerekecekti. Ancak son kırk yıl içinde araştırmacılar, çok ciddi ve derin araştırmalar sonucu insanların nasıl lider olduklarını, liderliklerini nasıl koruyabildiklerini ve etkili bir lider olabilmek için nelerin gerektiğini öğreniyorlar. Son zamanlarda kaybedilen yılları kapatabilmek için yapılan üç binden fazla araştırma, yüz elli sayfa tutan bir bibliyografya oluşturur.

Liderlik kavramındaki gizemin büyük bir bölümü artık ortadan kaldırıldığına göre, etkili bir lider olmak için nelerin gerektiğini tanımlayabiliriz. Çok çeşitli organizasyon ve gruptan elde edilen araştırma verilerine dayanan binlerce çalışma, etkili lider modelini yaratmak için bizi desteklemektedir.

Elinizdeki kitabın amaçlarından birisi, lider modelini, üniversite laboratuvarlarından çıkarıp, evlerde, okullarda, bürolarda, iş ve endüstri kurumlarında, devlet dairelerinde kendilerini birdenbire liderlik konumunda buluveren sayısız kişinin ulaşabileceği bir yere koymaktır. İnsanların, etkili

liderliğin ne olduğunu öğrenme zamanı gelmiştir. Öğrensinler ki, her meslekten kişilerin hem lider olarak kendilerini hem de kendilerine liderlik edenleri değerlendirebilecek ölçütleri olsun.

Günümüzün insanları geçen yüzyıllardaki toplumların tersine, yaşamlarının büyük bir bölümünü -iş, oyun, eğitim, ibadet- toplum içinde geçirmektedirler. Görünen odur ki, tüm insanların iyi ve kötü günler için liderlere gereksinimleri vardır. Ancak liderler, grubu birarada tutabildikleri gibi dağıtabilirler de. Herkesin öğretmenler, idareciler, yöneticiler, antrenörler, din adamları ve seçimle iş başına gelmiş görevlilerle olan ilişkilerinden edindikleri deneyimlerinden öğrendiği gibi, liderlerin tutum ve davranışları, grubun performansını ve grup üyelerinin işlerinden aldıkları doyumunu güçlü bir biçimde etkiler.

Gözardı edilen bir gerçek de, çoğu kişinin yaşamlarının şu ya da bu döneminde liderlik yapmış olmalarıdır. Örneğin insanların çoğu, çocuklarla ilişkilerinde lider konumundadır. Gönüllü olsun olmasın bir örgüt (örneğin, izci örgütü) yöneten ya da bir grubun sorumluluğunu yüklenen her insan bir liderdir.

Çeşitli türde lider rolünü üstlenmiş sayısız kişiden acaba kaç, deneyimlerini ödüllendirici ve doyurucu bulmuştur? Kaçı yaptıklarına dürüstçe "Bu işi çok iyi yaptım" diyebilmiştir? Kaçı bu işi yapmaya kalkınca karşı koymalarla -üstelik düşmanlıkla, kıskançlıkla- yüzyüze gelmemiştir? Kaçı sonunda, "Bir daha mı, asla!" dememiştir?

Liderlik, kötü bir deneyimle biterse, bunun nedeni tümüyle liderin kendi etkisizliğidir. Etkili Liderlik Eğitimi (ELE) alan kişilerin sayısının az olduğu düşünülünce liderliğin neden hep zor, insanı tüketen ve düş kırıklığı yaratan bir iş olduğunu anlamak kolaylaşıyor.

Öyleyse bu kitabın ikinci amacı, liderlere bugünün "etkili liderlik modeli"ni kullanabilmeleri için öğrenmeleri zorunlu olan özel yöntem ve becerileri göstermektir. Modeli yalnızca anlamak yeterli değildir; liderler, modeli uygulayabilmek için gerekli becerileri de öğrenmelidir.

III. Bölüm'de "karşılıklı gereksinim doyumu" tüm ayrıntılarıyla ele alınarak açıklanmıştır. Araştırmalar etkili liderlerin, emirleri altında çalışanların gereksinimlerini karşılarken, kendi gereksinimlerini de karşıladıklarını göstermiştir. Bazıları buna "adil sosyal değiş tokuş" der. Bir lider bunu nasıl başarır? Arzu edilen karşılıklı gereksinim doyumuna ulaşmak için, özellikle neler yapılmalıdır? Liderlik konusundaki kitapların çoğunda bu tür soruların yanıtlarını bulamazsınız. Gereksinim çatışmalarını çözmek ve gerekli "adil yararlar dengesi"ni elde etmek için özel yöntemler vardır. Bunların en önemlisi IX ve X. Bölüm'lerde açıklanan "Kaybeden-yok Yöntemi"dir. Bu altı basamaklı çatışma çözme yöntemi, liderlerin kuramı yaşama geçirmelerine olanak tanır.

Araştırma bulguları Kaybeden-yok Yöntemi'ndeki "katılım ilkesi"nin önemini ortaya koyuyor. Örneğin, çalışanlar, kendilerine değişim kararlarının alınmasında katkıda bulunma ve kararları uygulama şansı verilince, yeni iş yöntemlerini ve düşünceleri benimsemeye hazır olurlar. Liderlikle ilgili kitapların çoğundan etkili liderlik için "çalışanın katılımı"ni sağlamanın gerekli olduğunu öğrenirsiniz, ama bunun etkili bir biçimde nasıl yapılacağını öğrenemezsiniz. VII. Bölüm'de, liderlere işçi-memur katılımının çeşitli derecelerini nasıl kullanabileceklerini göstererek **soyut** "katılımcı yönetim" kavramını ortadan kaldırıyor ve katılıma yardımcı olması için kullanabilecekleri özel grup toplantılarını anlatıyorum.

Açıkça görülüyor ki bu kitap, "Sorunlarını size açabilmelerini sağlamak için çalışanları dinleme; gereksinimlerinize

saygılı olmalarını sağlamak için onlarla konuşma; verimli toplantılar yönetme; sorunları tanımlama ve çözüme ulaştırma; kurallara uymayanlarla başetme; performans amaçlarını belirletme; performans değerlendirmesinin gözdağı veren etkisini yok etme" konularındaki yöntem ve becerileri anlatıyor. Bu yöntem ve becerilerin bazılarını, insan ilişkileri danışmanı olarak çalıştığım kurumlarda liderlerle işbirliği yaparak sorunlar üzerinde çalışırken geliştirdim. Diğerlerini (özellikle iletişim becerilerini) klinik psikologluk stajımı yaparken birlikte çalıştığım meslektaşlarımdan ve profesyonel "yardımcı eleman" olmam için beni eğiten kişilerden öğrendim. Yıllar geçtikçe işe yaradıklarına tanık olduğum için bu becerilere olan inancım giderek arttı. Liderlerin çoğu bunları öğrenebilir. Bu inancım, yirmi yıldır EAE kurslarında çeyrek milyon anababaya, EÖE kurslarında binlerce öğretmen ve okul yöneticisine, ELE kurslarında birkaç milyon lidere verdiğimiz eğitimden kaynaklanıyor.

Chicago Üniversitesi'nin Sanayi İlişkileri Merkezi'nce yapılan bir araştırmada, bu kitapta tanımlanan ELE becerilerinin öğretildiği bir fabrika müdürünün izlenmesinden şu sonuçlar ortaya çıkarılmış: Bu yöntemin etkisi bir kurumda yalnızca bir liderin ELE almasıyla bile hissedilebiliyor. Tüm yönetici kadrosunun bu eğitimden geçmesi durumunda ise yöntemin etkisi çok daha belirginleşiyor.

Bu kişinin, liderlik biçimini değiştirip, fabrika müdürü olmasından bir yıl sonra, çalışanlarıyla (11 ustabaşı, 12 üst düzey yöneticisinin tümü) ayrıntılı görüşmeler yapılmıştır: Fabrika müdürünü tanımlayan 160 ayrı ifadeden yalnızca 5'i onun hoşlanılmayan özelliklerine değiniyor, en sık sözü edilen özellikleri ise şöyle sıralanıyordu:

Anlayarak dinliyor; sorunları tartışmaya istekli; her türlü düşünceye açık; dinlemeye zaman ayırıyor. (27 kişi)

Destekleyici ve yardımcı; size arka çıkar, yanınızdadır; sorununuzu hatırlar. (19 kişi)

Ekip yönetimini kullanıyor; grubun daha iyi bir karara ulaşmasına yardım ediyor; işbirliğini kolaylaştırıyor. (19 kişi)

Yakın denetim yapmaktan kaçınıyor; aşırı patronluk taslamıyor; kurallara göre yönetmiyor ve onları zorla kabul ettirmiyor. (18 kişi)

Otoriteyi başkasına devrediyor; çalışanlara ve onların kararlarına güveniyor; kararlar almalarına izin veriyor; başkalarının yaratıcılığına güveniyor. (17 kişi)

Açık ve dürüst iletişim kuruyor; düşüncelerini anlatıyor; söylediklerine güvenilir. (11 kişi)

Çalışanlarının iyi yönlerini ortaya çıkarıyor; onlarla ilgileniyor. (8 kişi)

Görüşmeler, fabrika müdürünün kullandığı yeni beceri ve yöntemlerin belirgin etkilerini de ortaya çıkarmıştı:

Bölümler arasındaki koordinasyon ve işbirliği arttı. (21 kişi)

Ustabaşların birey olarak davranış ve gelişmelerinde olumlu etkileri görüldü. (19 kişi)

Üretim ve kâr arttı. (11 kişi)

Daha iyi kararlar alınıyor ve sorunlara daha iyi çözümler bulunuyor. (7 kişi)

Planlama ve uygulamada gelişme oldu. (5 kişi)

Verim arttı, maliyet azaldı. (4 kişi)

İletişim gelişti. (3 kişi)

Yukarıdaki sonuçlar, ELE becerilerinin liderlere öğretilebileceğine, yeni yöntem ve becerilerin etkilerinin hem yönetimdekiler hem de çalışanlar tarafından görüleceğine, ***şirketin içinde ELE alan başka bir lider olmasa bile***, bu eğitimi alanların tutumlarının kurum içinde olumlu sonuçlar ortaya çıkaracağına olan inancımı desteklemektedir.

Ayrıca bu kitabın liderlikle ilgili bazı yararsız tartışmaları ve yaygın söylenceleri de ortadan kaldıracığını umuyorum. Bunların belki de en yaygın olanı "insan ilişkileri merkezli" (ya da birey merkezli) liderin "işe dönük" (ya da üretim merkezli) liderden daha iyi olup olmadığıdır. Araştırmalar açıkça göstermiştir ki, etkili bir lider, **hem** "insan ilişkileri uzmanı" **hem de** "iş uzmanı" olmalıdır. Etkili liderin, insanları işlerinde en yüksek performansla ulaşmaları için başarılı bir biçimde motive etmenin yanı sıra, onlara insanca davranması da gerekir. Biri, diğeri olmadan işe yaramaz.

Liderlerin sert mi yoksa yumuşak mı olmaları gerektiği konusunda da benzer bir tartışma vardır. VIII. Bölüm'de, her iki yöntemin tuzaklarını göstereceğim ve liderleri, çatışmaları kazanmak için güçlerini kullanmaya ve kendi kayıpları pahasına çalışanlarının kazanmasına izin vermelerine karşı uyaracağım. Benim etkili liderlik düşüncemin özünde "sert" ya da "yumuşak" yönetime karşı üçüncü bir seçenek vardır. ELE kursunda buna, gereksinim çatışmalarının çözümü için "Kaybeden-yok Yöntemi" diyoruz. O- na, hiç kimsenin kaybetmediği karşılıklı gereksinim doyumuyla sonlanan çözümler ürettiği için bu adı verdik. Bu, bazı yazarların, "sosyal değiş tokuş kavramı"nı kullanarak, "dürüst yararlar değiş tokuşu" olarak tanımladıkları ideal bir sonuçtur.

Liderlik konusundaki kitaplarda bunun nasıl yapılacağı anlatılmıştır. Ancak siz kitabımızın IX. ve X. Bölüm'lerinde bu Kaybeden-yok Yöntemi'yle çatışmaların **nasıl** çözüleceğini adım adım öğreneceksiniz.

Liderler **toplantıların önemi** konusunda da iki kampa ayrılmıştı. Bazıları, çok uzun zaman aldığı, her toplantının sonunda karar alınamadığı ve yalnızca "bilgisizliği birleştirdiği" için toplantılardan hoşlanmıyordu. Öbürleri toplantıları gerekli görüyor; "katılım"a yardımcı olduğuna, çalışanların

yaratıcı potansiyellerini ve yüksek nitelikli kararları ortaya çıkardığına inanıyorlardı. Gerekliliğine inandığım için VII. Bölüm'ün tümünü toplantılara ayırdım. Ancak toplantılar, beceriksiz ve etkisiz liderlerle ya da yanlış amaçlar için kullanıldıklarında, çoğunlukla verimsiz, sıkıcı ve zaman alıcıdır.

VII. Bölüm'de birkaç toplantının tanımını verdim ve her birinin ne zaman, hangi amaçla kullanılması gerektiğini belirttim. Sorun çözme ve karar alma toplantılarını daha verimli ve etkili yapmak için on yedi öneride bulundum. Bu önerilerde, toplantıların süresi ve sıklığı, tutanakların nasıl tutulacağı, gündemin nasıl geliştirileceği, önceliklerin nasıl belirleneceği, ne tür sorunların grupça çözülmeye uygun olmayacağı, karar alma kuralları, gizlilik ve toplantıları değerlendirme yöntemleri konularında denenmiş öneriler bulacaksınız. Grup üyelerinizin (çalışan), toplantılarınızda daha sorumlu katılımcılar olmalarına yardımcı olacak bazı öğütlerin de size yardımı olacağını düşünüyorum.

Bu kitabın üç önemli özelliği var: (1) Toplumbilimcilerin en iyi düşüncelerini sentezliyor ve araştırma bulgularından sonuç çıkarıyor; (2) Liderlerle alt kademe çalışanları arasındaki ideal ilişkiyi herkesin anlayabileceği ve kullanabileceği bir dille anlatıyor; (3) Liderlerin modeli işletebilmeleri için öğrenmeleri gereken beceri ve yöntemleri sunuyor.

Ancak bunlar yeterli değildir. Deneyimlerim bana hiçbir liderin, önemli bir sorun olan **güç ve otorite** kullanımına bir çözüm getirmeden etkililiğini geliştiremeyeceğini göstermiştir. Bu nedenle, güç ve otoriteyle ilgili düşüncelerimi berraklaştırmak için özel bir çaba harcadım. Profesyonel kişilerin yazdıklarında ve ELE sınıflarımızdaki liderler arasında bu terimlerin anlamlarını tanımlama konusunda farklılıklar olduğunu gördüm.

Güç ve otorite konusundaki karışıklığı açıklığa kavuşturacak bir yol bulduğuma inanıyorum. VIII. Bölüm’de, birincisi, kişinin cezalandırma ve ödüllendirme gücünden, ikincisi, kişinin işindeki konumundan ve üçüncüsü, kişinin bilgi ve uzmanlığından gelen üç ayrı tür otoriteyi tanımlıyorum. Son ikisi, insan ilişkilerinde, çok seyrek olarak, sorunlara neden olur; ama birincisinin ilişkileri yıpratması kaçınılmazdır ve zamanla güç kullanılanın motivasyonunu ve üretimini azaltır. Liderlerin çalışanlar üzerindeki etkilerini artırmak amacıyla güç kullanmalarının, etkilerini azalttığı da aynı bölümde açıkladığım bir paradokstur. Etkili liderliğin anahtarı, insanları güç kullanmadan etkilemesidir.

Toplumumuzdaki kurum ve kuruluşlarda olup bitenleri bilen kişiler, insan ilişkileri devriminin başladığını görmezden gelemeyiz. Leonard Woodcock’un Birleşik Oto İşçileri Birliği başkanırken söylediği şu sözler de bu gerçeği destekliyor: “Pek çok şey değişti ve değişiyor. Yöneticiler insan ögesinin çok önemli olduğunu artık anladılar.” İnsanlar kendilerine saygılı davranılmasını, onurlarının zedelenmemesini istiyorlar; iş yaşamında düşüncelerini söyleme hakkı istiyorlar; baskı altında tutulmak ve sömürülmek istemiyorlar; işlerinde benlik saygısını elde etme hakkı istiyorlar; ödüllendirici ve anlamı olan bir iş istiyorlar; iş değiştirme, işe gelmeme, işe ilgi göstermeme, düşmanlık besleme gibi davranışlarla kötü çalışma ortamlarına başkaldırıyorlar.

Bu kitap “insan unsurunun çok önemli olduğunu” zaten anlamış ve kurumlarda iyi insan ilişkilerinin ağırlıklı bir yeri olduğunu benimsemiş liderler için çok değerli beceri ve yöntemler sunmaktadır. İnsanları gücünüzle baskı altında tutmanın yıkıcı etkisinden kaçınmak istiyorsanız, bu sayfalarda güç kullanımı gerektirmeyen birçok seçenek bulacaksınız. Tüm kararları kendi kendinize almak istemiyorsanız, karar alan bir ekibi nasıl kuracağınızı öğreneceksiniz.

Emrinizde çalışanları daha iyi etkileyebileceğiniz ve karşılığında onların da sizi daha iyi etkileyebilecekleri iki yönlü açık ve dürüst iletişim istiyorsanız, Etkin Dinleme ve Beniletişi becerileriniz bunları sizin için başaracaktır.

Son bir nokta: ELE kitabının hiçbir biçimde yapmayacağı bir şey var. Bu liderlik modelinin uygulanmasından elde edilecek sonuçlardan söz etmez, yalnızca metodoloji öğretir. Öğretilen bu yöntemlerin kullanımı farklı kurumlarda çeşitli etmenlerin -kurumun işi ve finansal limitleri birlikte çalışılan kişiler, vb.- etkisiyle farklı sonuçlar ortaya çıkaracaktır. Yeni liderlik becerileriniz, tanıdığım şirketlerde olduğu gibi sizin şirketinizde de morali yükseltip maliyetleri düşürebilir ya da insan ilişkileri becerileriniz İsveç, Olofström'deki Volvo fabrikasından Pehr Gyllenhammar'ın (Volvo'nun genel müdürü) *People at Work* adlı son kitabında anlattıklarına benzeyen sonuçlar ortaya çıkarabilir:

İşten ayrılmalar önceki yıllardaki ortalamaya göre dörtte bir oranında azaldı.

İşe gelmeyenlerin sayısı önceki ortalamalara göre yarıya indi.

Yeni elemanların işe alınması daha kolaylaştı.

Ürün niteliği arttı.

İş verimliliği korundu.

Ya da yeni liderlik becerileriniz benim küçük kurumda olduğu gibi, aşağıdaki değişiklikleri gerçekleştirebilir:

İşe gelmemeyi azaltan "esnek" programın benimsenmesi,

Yeni eğitim programlarının geliştirilmesi ve yeniden düzenlenmesinde belirgin hızlanma,

Katılmak isteyen her çalışana, yönetim toplantılarını açma,

Kurum içinde değişik kademelerdeki kişiler arasındaki statü farklılıklarını azaltma,
Her çalışanın yönetim ekibinde ya da çalışma gruplarında görevlendirilmesi.

Liderlik biçiminizdeki değişim, bazı kurumlarda olduğu gibi, sendikalarla daha olgun ve işbirliğine dayanan bir ilişki; yıllık "sorun sayımı"nın kurumsallaştırılması; geleneksel Değerlendirme Sistemi yerine Periyodik Planlama Toplantısı'nın yerleştirilmesi; daha yüksek kâr; grup performansına dayalı kâr paylaşımı sisteminin yerleştirilmesi; müşterilerle daha iyi ilişkiler; daha nitelikli haberleşme için sistemin geliştirilmesi; işçilerin çalışma ortamlarının geliştirilmesi; iş rotasyonu sistemi; üreticilere denetim sorumluluğu verme; kıdemli işçilere daha uzun tatil olanağı; montaj hatlarının hız sorumluluğunu üretim işçilerine verme; daha çok kadın işçi alma ve daha çok özürlü işçi alma ve daha çok idari eğitim verme gibi sonuçlar getirebilir.

Liderler, çalışanlarının üretim potansiyellerini açığa çıkaracak ve kolektif yeteneklerini geliştirecek becerilerle donatılınca, bu sonuçlardan herhangi birinin ortaya çıkma olasılığı artar. Hangi olumlu sonuçların elde edileceğini kim bilebilir? Bunlardan bazıları dağları yerinden oynatabilir.

II. LİDER KONUMUNDA OLMANIZ SİZİ LİDER YAPMAZ

FRANK Long, Kulüp başkanı seçildi. Aynı günlerde Robert Lathrop çalıştığı bankada şef veznedar oldu. Elizabeth Hall, sonunda, uzun zamandır düşlediği, şirketin satıştan sorumlu başkan yardımcısı oldu. Bir üretim şirketindeki altı yıllık birinci kademe yöneticiliğinden sonra Bill Norrison, fabrika müdürü oldu. Louise Lindley, büyük bir çoğunlukla okulunun öğrenci başkanlığına seçildi.

Arkadaşları onları kutladılar ve yeni görevlerine ne kadar yakıştıklarını söylediler. Biri kocasına telefon ederek heyecanla haberi müjdeledi. Diğeri yeni görevini kutlamak için eşini akşam yemeğine götürdü. Hepsi başarılarından gurur duyarak gizliden gizliye "merdiveni tırmandıklarını", "tepeye çıktıklarını" düşündüler.

Bu, liderlik konumuna atanan kişilerin evrensel tepkisidir. "Başarı" duygusunu hissederler, ancak gerçekte, liderliğe ulaşan kişi başarmış sayılmaz. O, daha işin başındadır.

Lider konumunda olmak, sizi lider yapmaz; çünkü bir grubun lideri olduktan sonra, o grubun üyelerinin kabulünü

kazanmak ve onları etkilemek için yapacak çok işiniz vardır. Daha da önemlisi, yönetici, departman sorumlusu, başkan, yönetici ya da yalnızca bir patron olarak liderlik ünvanının elde edilmesi çok geçmeden hiç beklenmedik düş kırıklıkları ve sorunlar getirebilir. Emrinizde çalışanlardan bazılarının sizi kıskanacaklarından hiç kuşkunuz olmasın. Öbürleri, sizin işiniz onlara verilmedi diye kırılabilirler, çünkü onlara göre o göreve **siz** değil, **onlar** yakışırdı!

Emrinizde çalışanların sizinle ilgili tutumlarında bazıları açık olup, bazıları zor anlaşılan değişiklikler görme olasılığı da vardır. Daha birkaç hafta önce arkadaşınız olanlar sizden kaçır ve öğle yemeklerinde sizi dışlayabilirler. Bazıları sorunlarını paylaşmada açık davranmamakla, sakınarak konuşmakla, kendilerini savunuyor görünmekle, sizden korktuklarının ipuçlarını vermeye başlayabilirler. Bazı kişilerin açıkça yağcılık yaptıklarını ve kimilerinin de ikiyüzlü davrandıklarını farkedebilirsiniz. Böyle durumlarda yeni planlarınızın ve yararlı önerilerinizin inatçı bir direnmeyle karşılaşması olağandır. Çünkü siz şimdi "yukarıda bir yerlerde"siniz ve onlar "aşağıda bir yerlerde"; siz "işin başında"sınız; onlar "emrinizin altında".

Sizi dışarıdan getirip oraya lider yapsalar bile, kuşku, güvensizlik, düşmanlık, pasif direniş, kesin boyun eğme gibi çok çeşitli tepkilerle karşılaşmaya hazırlıklı olun. Yeni görevinizde yere kapaklanmanızı görmekten bile hoşlanabileceklerin bulunacağını gözden uzak tutmayın.

İnsanların bu tepkileri göstermeleri doğaldır; bunları daha çocuk yaşlarında öğrenmişlerdir. Lidere, emrinde çalışan her kişinin "**geçmişteki iç çocuğu**" miras" kalır. Her birimizin çocukluğunda anababalar, büyükanne ve büyükbabalar, öğretmenler, okul yöneticileri, antrenörler ve izci liderleri gibi çeşitli yetişkinlerle yakın ilişkileri olmuştur. Bu yetişkinlerin çoğu üzerimizdeki güç ve otoritelerini sık sık kullanmışlardır. Tüm çocuklar bu "otorite figürü"yle başedecek

türlü davranışlar denerler. Bu davranışların bazıları etkili, bazıları etkisizdir. Etkili olanları yineleyerek kullanırlar ve böylece bunlar, kendilerini denetim altında tutmak ya da hükmetmek isteyen tüm yetişkinlere karşı kullandıkları alışılmış davranışlara dönüşür.

Çocuklar yetişkin olunca da bu başetme yöntemlerini çoğunlukla sürdürürler. Bunlar yetişkin kişiliklerinin ayrılmaz bir parçası olur; güç ve otoriteyi elinde tutan bir kişiyle ilişkiye girince bunları bilinçsiz olarak yeniden kullanmaya başlarlar. Bu nedenle her yetişkin, liderlere karşı nasıl tepki vereceği konusunda kendini etkileyen bir "geçmişteki iç çocuk"tan yararlanır.

"Geçmişteki iç çocuk" liderle başetme yöntemlerini kullanmak üzere hazırda durmaktadır. Bu gerginliğe genellikle liderler neden olmazlar. Ne var ki, **liderin güç ve otorite kullanmaya hiç niyeti olmasa bile**, çalışanların çoğu lideri başlarında denetleyen ya da hükmeden bir amir olarak algıladıkları için, ona, bu biçimde tepki vereceklerdir.

Aşağıda sıralanan başetme yöntemlerinin çoğunu hiç kuşkusuz tanıyacaksınız. Aralarında çocukluğunuzda kullandıklarınız olduğu gibi, yetişkin olarak hâlâ kullanmakta olduklarınız da bulunabilir:

1. Karşı koyma, meydan okuma, isyan etme
2. Gücenme, kızgınlık, düşmanlık
3. Saldırı, öç alma, otorite sahibi kişiyi gülünç duruma düşürme
4. Yalan söyleme, duyguları saklama
5. Başkalarını suçlama, aldatma, dedikodu yapma
6. Hükmetme, güçsüzleri ezme
7. Kazanma gereksinimi, kaybetmekten nefret etme, mü-kemmeliyetçilik
8. Otorite sahibi kişiye karşı birleşme

9. Uysallık, boyun eğme, bağımlılık
10. Yağcılık yapma
11. Uyma, yeni bir şey denemeye korkma, başarının kesin olduğuna inandırılma isteği, otorite sahibi kişiye bağımlılık
12. İçe dönme, kaçma, hayal kurma, geri çekilme
13. Hastalanma
14. Ağlama

Lider konumunda olmanızın sizi lider yapmayacağını neden şimdi daha açık görülmüyor mu? Aslında liderliği elinizde tuttuğunuz söylenebilir. Emrinizde çalışanların liderliğini kazanmadan önce, onların gözünde potansiyel denetleyici ve hükmeden kişi gibi yeni bir kimliğiniz vardır. Güç ve otoritenizi kullanmasanız bile, onlar zaten yukarıda sözünü ettiğimiz başatma yöntemlerini size karşı kullanmaya programlanmışlardır.

Elbette lider olma tutkusu olan kişilerin cesaretini kırmak niyetinde değilim. Tersine liderler ve emirleri altında çalışan kişiler arasındaki ilişkiyi yönlendiren çok özel dinamikler konusunda gerçekçi olmak ve bu kitapta verilmek istenen tezin altını çizmek istiyorum: ***Lider olmak, sizi lider yapmaz; çünkü liderler emirleri altında çalışanların kabul ve saygılarını otomatik olarak elde etmezler; bu nedenle çalışanlarının saygılarını kazanmak ve üzerlerinde olumlu etki bırakmak için liderlerin bazı özel beceri ve yöntemleri öğrenmeleri gerekir.***

LİDERİ LİDER YAPAN NEDİR?

"Lider olunmaz, doğulur." Toplumbilimciler, liderliği araştırmalarına konu yapıncaya kadar pek çok kişi böyle düşünürdü. Güçlü sosyal engellerin herhangi bir kişinin lider olmasına olanak vermediği eski dönemlerde, liderlerin

hep ayrıcalıklı ailelerden çıkması, o dönemde liderliğin babadan oğula miras kaldığını gösteriyor. Engeller ortadan kalkıp toplumun her kesiminden insanlar lider oldukça, sağduyumuz bize liderliğin, doğru ailede ya da doğru genlerle doğmaktan daha karmaşık olduğunu söylemektedir.

Eğer lider olmanın gereği doğru genler değilse, o zaman tüm liderler eğitimlerinden gelen bazı kişilik özelliklerine sahip olmalıdır. Bu görüş **liderlikte evrenselleşmiş kişilik özellikleri** arayışını başlattı. Ancak yapılan yüzlerce çalışma, liderlerle, lider olmayanlar arasında kişilik özelliklerinde hiçbir ayrılığın olmadığını gösterdi ve liderliğin, liderlerin varolan bazı özelliklerin ürünü olduğu kuramını da neredeyse ortadan kaldırdı.

Toplumbilimcilerin liderliğe, liderler ve emirlerinde çalışan kişiler arasındaki **etkileşim** olarak bakmaları, bu konunun önemli bir başlangıcı olmuştur. Yine de liderliğini kabul ya da reddedecek olanların, çalışanları olduğu sonucuna varmışlardır. Anahtar sorular şunlardır: Çalışanlar lideri neden reddeder, neden kabul ederler? Bu etkileşimde neler olur?

Taraf-tar-larınız olmadan lider olamayacağınız açıktır. Rehberliğinizi, emirlerinizi, etkinizi kabul eden çalışanlarınız olmadıkça grup lideri olamazsınız. Peki, lider nasıl taraf-tar toplar? Bu sorunun yanıtı tüm insanların **gereksinimleri** olduğu ve **bu gereksinimleri karşılamak** için nasıl uğraş verdikleri anlaşılınca açıkça ortaya çıkar. Liderlerin nasıl taraf-tar bulacağını biraz basitleştirerek şöyle sıralayabiliriz:

1. Her insan yaşamını sürdürmek, gereksinimlerini karşılamak ve gerginliğini azaltmak için sürekli bir uğraş içindedir.
2. Gereksinimin karşılanması için bazı **araçlar** gereklidir. (Yiyecek, para, fiziksel güç, bilgi, vb.)
3. Bireylerin çoğu gereksinimleri, **insanlarla olan ilişkileriyle** karşılanır. Bu nedenle gereksinimlerin karşılanmasında

insanlar en güvenilir araçlardır (kendi yiyeceklerimizi üretemeyiz, elbiselerimizi dikemeyiz, eğitimimizi kendi kendimize alamayız, vb.).

4. İnsanlar, gereksinimlerini karşılamak için bu araçlara sahip olduklarını gördükleri kişilerle ilişki kurmanın arayışı içindedir.
5. O zaman insanlar, üye olmalarının gereksinimlerini karşılayacak araçları onlara sunacağını umdukları gruplara katılırlar.
6. Grup üyeleri lideri, gereksinimlerini karşılayacak araçları elinde tutan bir kişi olarak görürlerse, işte o zaman onun emirlerini ve etkisini kabul ederler. İnsanlar, kendilerine gereksinim duydukları ya da istedikleri şeyleri sağlayacağına inandıkları liderin arkasından gider ve kendilerini yönetmesine izin verirler.

Bu kitap, taraftarlarının gereksinimlerini karşılayacaklarına söz veren liderlerin, bu sözlerini yerine getirebilmeleri için gerekli tutum, beceri ve yöntemleri gösterip tanımlayacaktır. Bazı insanların gruplarının liderliğini kazanıp ellerinde tutmada nasıl etkili oldukları ve bazılarının bu konuda nasıl başarısız oldukları artık bir sır değil. Toplumbilimciler gözlemler ve araştırmalar yardımıyla etkili liderlik için gerekenlerin çoğunu belirlemişlerdir. Amacım, bu bilgileri lider olmak isteyenler için **daha kolay anlaşılır ve kullanılabilir** duruma getirmektir.

LİDERİN İKİLEMİ

Çalışanlarının gereksinimlerini karşılayarak taraftar toplamak etkili liderlik için yeterli değildir. Madalyonun öteki yüzü de vardır; liderler kendi gereksinimlerini de karşılamalıdır.

İnsanlar, lider olmayı yalnızca çalışanlarının gereksinimlerini karşılamak için istemezler. Liderler de insandır ve onların da statü, başarı, yüksek ücret, tanınma, benlik saygısı, güvenlik ve kabul gibi -çalışanlarının gereksinimlerinin

aynıları olan- olağan insani gereksinimleri vardır. Liderlik konumunda bu gereksinimlerini karşılayacak yollar bulamazlarsa, liderliği daha fazla sürdürmek istemezler. Liderler gereksinimlerinden çoğunun karşılanmadığını anladıktan sonra, eğer işlerine katlanmayı sürdürürlerse, çalışanlarının gereksinimlerini sağlamak için gereken şeyleri yapmaya çaba gösteremediklerinin farkına varırlar.

Bunun açıklaması şudur: İnsanlar ancak "karşılıklı yarar" sağlayacaklarını düşündükleri zaman başkalarına yararlı olacak şeyler yapmak için enerjilerini tüketmeyi sürdürürler. İnsan ilişkilerinde yararların tek yönlü paylaşımı için her zaman bir sınır vardır. Bunu "Gör beni, göreyim seni" açısından düşünebilirsiniz.

"Dolu fincan ilkesi" burada da görülür: Başkalarının benim fincanımdan içmelerine izin verebilmem için fincanımın dolu olması ya da onu yeniden doldurmanın yollarını bulmam gerekir. Bu ilkenin önemini, özel yaşamlarında üzüntüler ve gereksinim yoksunlukları yaşarken kendi yardım yeteneklerinin önemli ölçüde azaldığının farkına varan terapist ve danışmanlar iyi bilirler. Bu nedenle pek çok profesyonel, fincanlarını dolu tutmak için kendilerinin de bir terapistleri olmasını gerekli görürler.

Bir kurumda çalışan tüm liderlerin en güçlü gereksinimlerinden biri de kendi patronlarına iyi görünmektir. Doğru... Bir liderin özsaygısı, büyük ölçüde üstlerinin onu değerlendirmesinden ve kendisine yapılan yatırımdan gelir. Daha önemlisi, liderler patronlarının amaç ve beklentilerini yerine getirmedikçe işten atılma tehdidi altında olacaklardır.

Bu nedenle, bir kurumda liderler ikilem içindedir. Çalışanlarının gereksinimlerini karşıladıkları gibi kurumun gereksinimlerini de karşılamalıdır. Hem çalışanlar hem de üstleri tarafından etkili bir kişi olarak algılanabilmeleri

için, her iki tarafın gereksinimlerini nasıl dengeleyeceklerini öğrenmeleri bu işin püf noktasıdır.

Bir kurumda çalışan herkesin bildiği gibi bu kolay bir iş değildir; çünkü kurumun gereksinimi öncelikle üretim ve verimlilik olduğu halde, çalışanların gereksinimleri bu artan üretim ve verimliliğin getirdiği baskıya dayanmaları için güdülenmektedir.

Hiyerarşik düzeni olan kurumlarda liderlik konusunda yapılan çok sayıda çalışma, etkili liderlerin kendi kurumunun gereksinimlerini (üretim ve verimliliği) karşılamak için birtakım becerilere ve çalışanlarının gereksinimlerini karşılamak için ise tümüyle farklı olan başka becerilere gereksinimleri olduğunu göstermiştir. Genel olarak bunları aşağıdaki gibi tanımlayacağım:

- | | |
|---|---|
| A. Çalışanların gereksinimlerini karşılayacak beceriler | <ol style="list-style-type: none"> 1. Çalışanların benlik saygısını artıracak davranışlar. 2. Grup birlikteliğini ve ekip ruhunu artıracak davranışlar. |
| B. Kurumsal gereksinimleri karşılayacak beceriler | <ol style="list-style-type: none"> 1. Topluluğun amaçlarına ulaşmasını ve verimliliği motive edecek davranışlar. 2. Çalışanların amaçlarına ulaşmasına yardım edecek davranışlar: Planlama, programlama, koordinasyon, sorun çözme, kaynak bulma. |

Etkili lider, ne yalnız çalışanlarının gereksinimlerini karşılayan "insan ilişkileri uzmanı", ne de yalnızca kurumsal gereksinimleri karşılayan "verimlilik uzmanı"dır. **Her ikisi de olmalıdır.** Daha da önemlisi etkili bir lider, **hem kendi gereksinimlerini hem de çalışanlarının gereksinimlerini**

karşılıklı olarak gidermeyi başarabilecek, bu farklı becerileri nerede ve ne zaman kullanacağını bilebilecek duyarlılık ve esnekliğe de sahip olmalıdır. Son olarak etkili bir lider, birbiriyle yarışan bu iki gereksinim kaynakları arasında çıkması kaçınılmaz çatışmaları çözecek becerileri de bilmelidir.

Bu kitap liderlere, **karşılıklı gereksinim doyumu** yaratılmede nasıl daha etkili, çalışanları ve kendi üstleriyle daha açık iletişim sağlamak için nasıl daha duyarlı ve esnek olabileceklerini; başkalarıyla ilişkilerinde düşmanlığı ve kırıngılığı büyük ölçüde azaltacak gereksinim çatışmalarını adil bir yöntem kullanarak ve kimsenin kaybetmeyeceği bir biçimde nasıl çözebileceklerini göstermeyi amaçlıyor.

LİDERLER ÇALIŞANLARINDAN NE BEKLER?

Emrinizde çalışanlar olmadan lider olamayacağınız için grup üyelerinizin gereksinimlerini karşılamadıkça onları etkileyemez, emirlerinizi onlara kabul ettiremezsiniz. Ancak onların umutlarını gerçekleştirecek şeyler yaparak ve gereksinimlerini karşılayarak liderliğinizi kabul ettirebilirsiniz.

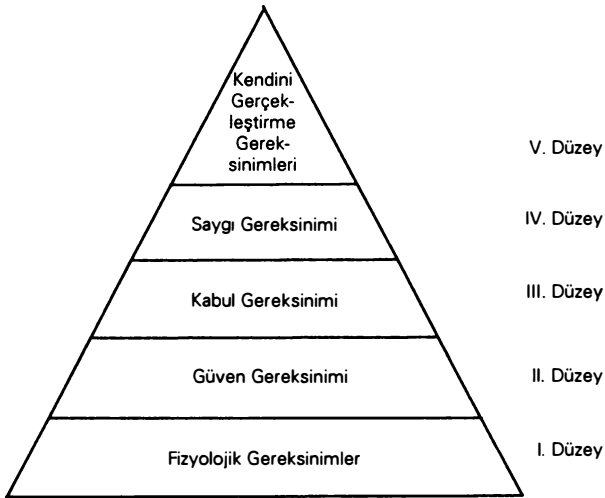
Bu nedenle liderler, herşeyden önce çalışanlarının gereksinimlerinin neler olduğunu tam olarak öğrenmelidir. Ancak o zaman, kurumun bazı hizmetlerini yerine getirme karşılığında onların bu gereksinimlerini karşılamak için ne yapacaklarına karar verebilirler. Bu adil değiş tokuş liderliğin anahtarıdır.

İnsanlar çalışanlarından ne bekler? Eski "bilimsel yönetim" uzmanları bireylerin, öncelikle maddi kazanç için çalıştıklarını düşünürdü. Bu, "maddeci insan" kuramıdır. Daha sonra araştırmalar, insanların daha fazla şeye -öbür üyelerin kabulüne, başarı duygusuna, arkadaşlarıyla sosyal etkileşime

ve grubun bir üyesi oldukları için sosyal bir konum elde etme şansına- gereksinimleri olduğunu göstermiştir.

Bu nedenle "sosyo-ekonomik insanı" düşünmek çok daha doğru olur ve bu kavram, liderlerin çalışanlarını özendirerek çok çeşitli ve çekici olanaklarının olduğunu anlatır. Etkili liderler, çalışanları üretici bir eleman olarak yerlerinde tutmak için onların parasal gereksinimlerinden başka gereksinimlerini de gidermek zorundadır.

Psikolojinin öncülerinden Abraham Maslow, bireylerin gereksinimlerini önem sırasına göre beş katmanlı bir piramitle gösterir:



I. Düzey'deki en önemli fizyolojik gereksinimler, yeme, içme ve ısınmadır. Kişinin bir sonraki düzeyde belirtilen gereksinimlerini gidermeye motive olmadan önce fizyolojik gereksinimlerin karşılanması gerekir. II. Düzey'deki gereksinimler piramidin yukarı katlarındaki gereksinimleri giderme yollarını aramak için motive edilmeden önce

karşılanmalıdır. Örneğin, aç, ilkel bir insan yaşamını tehlikeye atarak (güven gereksinimini gözardı ederek) yiyeceğini almak için vahşi bir hayvanı yakalamaya motive edilmiştir. Hayvanı öldürüp açlığını giderdikten sonra güvenlik gereksinimini karşılamak ister ve kalan eti daha sonra tüketmek için saklayabilir (yaşamını ve geleceğini güven altına almak). Etin büyük bir bölümünü depoladıktan sonra geri kalan etleri yemeleri için arkadaşlarını davet etmeyi düşünebilir (kabul ve sosyal etkileşim gereksinimi). Bu gereksinimler karşılanınca, yemeğini hazırlamanın ve saklamanın daha uygun ve yeni bir yolunu denemeye karar verebilir (başarı ve kendine saygı gereksinimi). Son olarak, yukarıdaki gereksinimler uygun bir biçimde giderilirse mağaranın duvarlarına öldürdüğü hayvanların resimlerini yapmayı düşünebilir (kendini gerçekleştirme gereksinimleri).

Maslow'un gereksinim hiyerarşisinin anlamı liderler için çok önemlidir.

1. Gruplar ve kurumlar, özellikle işleri kesin çizgilerle sınırlanmış ve rutinleşmiş, karar verme ve ilk adımı atma özgürlükleri kısıtlanmış, alt kademe çalışanlarının IV. ve V. Düzey'lerdeki gereksinimlerini giderme fırsatını hiçbir zaman sağlamazlar.

2. Liderler güç kullanınca, çalışanlar içlerinde sürekli bir güvensizlik **hissedebilir** ve eleştiriden **korkabilirler**. İnsanlar güvenlik gereksinimleri karşılanmadan üst düzeylere çıkamaz, II. Düzey'de takılıp kalırlar.

3. Farklı kişiler aynı durumda ve aynı zamanda farklı gereksinim düzeylerinde uğraş verebilirler. Personel toplantısında, çalışanlardan biri yorgun olabilir (I. Düzey); bir başkası grubun bir şeyi başarmasını isteyebilir (IV. Düzey); bu arada diğerleri de aralarında şakalaşıp konuşabilirler (III. Düzey).

4. Gelişmiş toplumlarda I. ve II. Düzey'lerdeki gereksinimlerin motivasyon güçleri azdır. Çalışanlar (asgari ücret yasalarıyla) fizyolojik gereksinimlerinin çoğunu zaten karşılamaktadır ve işten kovulma (sendikaların koruyuculuğuyla) tehlikeleri de yoktur. Bu nedenle liderlerin, işten atma tehditlerini kullanarak, onları denetlemeye ve motive etmeye çalışmaları pek işe yaramaz.

5. Çalışanların, III. IV. ve V. Düzey'lerdeki gereksinimlerini **iş başında** karşılama şansları çok azsa, o zaman onlar da bunları **iş dışında** karşılayacak sosyal etkileşim, başarı, spor, hobi ve sosyal klüpler yardımıyla kendini gerçekleştirmenin yollarını ararlar. Bu nedenle çalışanların çoğu yalnızca işlerini kaybetmemeye yetecek kadar enerji harcar ve kurumlarına yabancılaşırlar.

6. Çalışanların, kendilerini başarıya doğru daha çok motive etmek için (IV. Düzey), (a) eşit ücret vermek, (b) iş güvencesinin olduğunu hissettirmek, (c) sosyal etkileşim, dostluk, kabul ve anlaşılma duygularını (I. II. ve III. Düzey gereksinimleri) onlara yaşatmak gibi işlerle uğraşacak liderlere gereksinimleri vardır.

7. Çalışanlarını, grubun sorun çözme ve karar alma toplantılarına katan bir lidere sahip olmanın başlıca yararı, çalışanlarına etkileşim gereksinimlerini (III. Düzey), kurumdaki konum ve benlik saygısı gereksinimlerini (IV. Düzey), kendini gerçekleştirme (V. Düzey) gereksinimlerini giderme fırsatı vermesidir.

Maslow'un ilkesinin ince noktası, liderlerin, çalışanlarının gereksinimlerini daha çok anlamalarını sağlamasıdır. Bu, daha önce Carnegie Teknoloji Enstitüsü ve sonra da, Utah Üniversitesi'nde görev yapan Frederich Herzberg'in araştırmasından geliştirilmiş, iki faktörlü motivasyon kuramıdır. Bu kurama göre: (1) İşteki belirli faktörler gereksinim gidermede **engel** yaratırlar, "**hoşnut etmezler**"; (2) Belirli faktörler ise gereksinim giderirler ve "**hoşnut ederler**."

Gereksinim gidermede **engel** yaratanlar: ("Hoşnut Etmeyenler")

1. Üstlerle kötü ilişkiler .
2. İş arkadaşlarıyla kötü ilişkiler
3. Yetersiz teknik denetim
4. Kötü şirket politikası ve yönetimi
5. Kötü çalışma koşulları
6. Çalışanın özel yaşamındaki sorunlar

Gereksinim doyumunu sağlayanlar: ("Hoşnut Edenler")

1. Başarı
2. Kabul görme
3. İşin kendisi
4. Sorumluluk
5. Yükselme

Kurum içinde **engel yaratanların bulunmaması** (örneğin, **kötü** çalışma koşulları) çoğunlukla hoşnutluk yaratmaz; çünkü bunun normal olduğu düşünülür. Ancak, **kötü** çalışma koşulları hoşnutsuzluk yaratır. **Gereksinim doyumunu sağlayanlar** (başarı, kabul görme) her zaman hoşnutluk getirmiştir.

Bu çalışmalar, çalışanların (işçi-memur) yüksek verimlilik için motive edilmelerinin ve işlerinden doyum sağlamalarının, ancak **işin kendisinin ödüllendirici olmasına bağlı olduğunu** göstermiştir. İş gelişme, sorumluluk, kabul görme ve yükselme fırsatı vermelidir. Bu gerekli koşullar Maslow'un III. IV. ve V. Düzey'lerdeki gereksinimlerine çok benzer. Bunlar, benim daha önceki, etkili bir liderin, çalışanlarının en üst düzeydeki gereksinimlerini karşılamalarına destek verecek yöntem ve becerileri öğrenmesi gerektiği biçimindeki savımı destekler. Gereksinimler, çalışanların işteki başarılarından ve bu başarıların kabulünden elde

edecekleri **özsaygı ve kendini gerçekleştirme gereksinimleridir**. (Kişinin potansiyelini kabullenebilme duygusudur.). Bu beceri ve yöntemler bundan sonraki bölümlerde ayrıntılarıyla anlatılacak. Bu önemli araştırma sonuçları kurumun alt kademelerinde çalışanlara uygulanamayabilir. Çalışanlar I. ve II. Düzey gereksinimleri giderilmezse (düşük ücret, güvencesi olmayan iş) güçlü bir **yoksunluk** hissedeceklerdir. Bu nedenle, bu tür kişilerin liderleri, onların, iş güvencelerinin olmaması ve ücretlerinin az olmasıyla ilgili duygularına hiçbir zaman duyarsız kalmamalıdır.

Tektaş Instrument'in endüstri psikoloğu M. Scott Myers'in yönettiği altı yıllık motivasyon çalışmalarından elde edilen bulgular Herzberg'inkilerle karşılaştırılmış ve sonuçlar **Harvard Business Review**'da aşağıdaki gibi özetlenmiştir:

İşçi ve memurları verimli çalışmaları için motive eden nedir?

- Başarı, sorumluluk, gelişme, yükselme, işten keyif alma ve kabul görme duygusuna izin veren zorlu bir iş.

Onları hoşnut etmeyen nedir?

-İş kuralları, aydınlatma düzeni, kahve ve çay molaları, ünvanlar, kıdem hakları ve yan ödemelerde aksayan yönler gibi özellikle işte önemi az olan faktörler.

Çalışanlar ne zaman hoşnut olmazlar?

- Anlamlı başarı şansı ortadan kalktığında, çevrelerine daha duyarlı olup kusur bulmaya başladıklarında hoşnut olmadıkları anlaşılır.

Herzberg gibi Myers da yöneticilerin gidermesi gereken iki tür işçi gereksinimi saptamış, ama bunları Motivasyon Gereksinimleri ve Koruma Gereksinimleri diye adlandırmıştır. Birinci gruptaki gereksinimler işe dönük, ikincidekiler ise işe dönük olanlara göre önemsizdir.

Myers'in çalışması öteden beri vurgulamakta olduğum bir noktanın da geçerli olduğunu kanıtlamıştır: Etkili bir

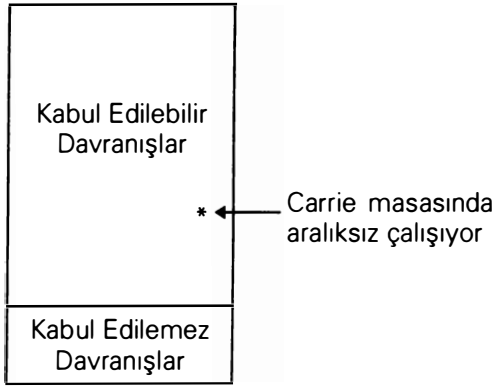
yöneticinin hem **iş uzmanlığı** becerilerine (iş organize etme ve planlama becerileri) hem de **insan ilişkileri uzmanlığı** becerilerine (çalışanları rahatsız eden kaynakları saptayıp, onları çözme becerileri) sahip olması gerekir. Etkili bir lider hem işe dönük hem de insan merkezlidir. Çalışanlar, kazanan bir grup içinde olmak isterler, ama bunun kendi değerleri ve onurları pahasına olmasını istemezler.

SORUN ÇÖZÜCÜ LİDER

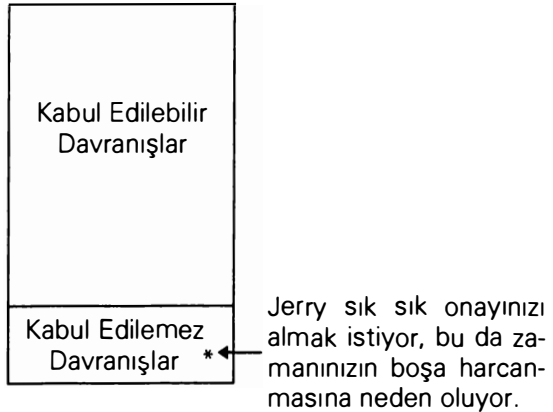
Grup liderlerinin başlıca görevinin sorun çözmeyi kolaylaştırmak olduğunu düşünmenin bana ek bir yardımı olmuştur. Çalışanların, sorunlarını çözecek bir lidere gereksinimleri vardır. Sorunları olmayanların lidere hiç gereksinimlerinin olmadığı tartışılabilir. Bir grup çok verimli çalışıyor ve bu, onlara başarı, grup birliği, benlik saygısı ve kişisel değer duyguları yaratıyorsa, bir lidere duyacakları gereksinim çok az olacaktır. Çalışanların kişisel gereksinimlerini gidermede sorunları olunca ya da kurumun amaçlarına ulaşmasında çalışanlar sorun yaratınca, liderlere gerek vardır.

Bu iki tür sorun arasındaki ilişkiyi göstermek için bir grafik çizdim; bu grafik Maslow ve Herzberg'den çıkan tüm düşünceleri birbirine bağlamaya yardımcı olacaktır. Kendinizi bir an için grup liderinin yerine koyun ve bir çalışanın her davranışını, gözünüzün önünde canlandırdığınız bir dikdörtgen pencereden gördüğünüzü düşünün. Bu pencerenin iki bölümü olsun: Biri, size sorun yaratmadığı için kabul edebildiğiniz davranışları yerleştireceğiniz bölüm (pencerenizin üst bölümü), öbürü de, size sorun yarattığı için kabul edemediğiniz davranışları yerleştireceğiniz bölüm (pencerenizin alt bölümü).

Çalışanlarınızdan Carrie, verdiğiniz bir görevi bitirmek için masasında aralıksız çalışıyor. Davranışı, size hiçbir biçimde sorun yaratmadığından, bunu, Carrie için düşündüğünüz dikdörtgenin üst bölümüne yerleştirirsiniz:

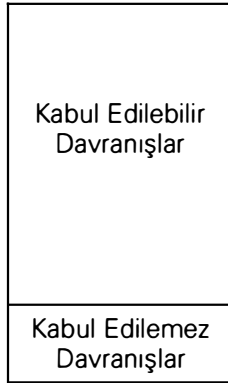


Başka bir çalışanınız, Jerry, son günlerde tek başına çözebileceğine inandığınız konular için sık sık size gelip onayınızı almak istiyor. Zamanınızı boş yere aldığını ve size çok bağımlı olmaya başladığını düşünüyorsunuz. Bu davranışını kabul edemiyorsunuz, bu nedenle onu Jerry'nin dikdörtgeninin alt bölümüne yerleştirirsiniz:



Bu herhangi bir çalışanın davranışını düşünmenin yararlı bir yolu. Sizi, önce belirli bir davranış konusundaki dürüst duygularınızın farkına varmanız için zorlar. O davranış kabul ediyor musunuz, yoksa etmiyor musunuz? Bu, aynı zamanda, diğer kişinin davranışının size sorun yarattığı zamanı da söyler, ancak sorun konusunda ne yapmanız gerektiğini henüz size söylemez. Onu bir sonraki bölümde göreceksiniz.

“Davranış dikdörtgeni”nizi iki alana bölen çizginin aynı yerde kalmadığını da bilmelisiniz. (1) Günlük duygularınıza göre, (2) Davranışın olduğu belirli ortama göre, (3) Çalışanların kişilik özelliklerine göre -bazı insanları kabul etmek diğerlerine göre daha kolaydır- sık sık aşağı yukarı inip çıkar. Dinlenmiş ve kendinizi iyi hissettiğiniz günlerde dikdörtgeninizin kabul alanı aşağıda gösterildiği gibi genişir.



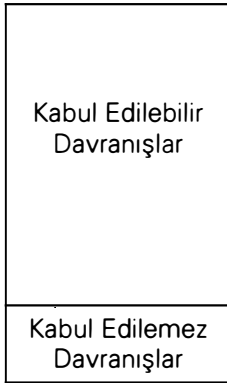
“İyi” günde

Yorgun olduğunuz, kırıklık hissettiğiniz, örneğin yazmanız gereken raporu bir türlü yazamadığınız günler de olur, o zaman da dikdörtgeniniz aşağıdaki gibidir:



"Kötü" günde

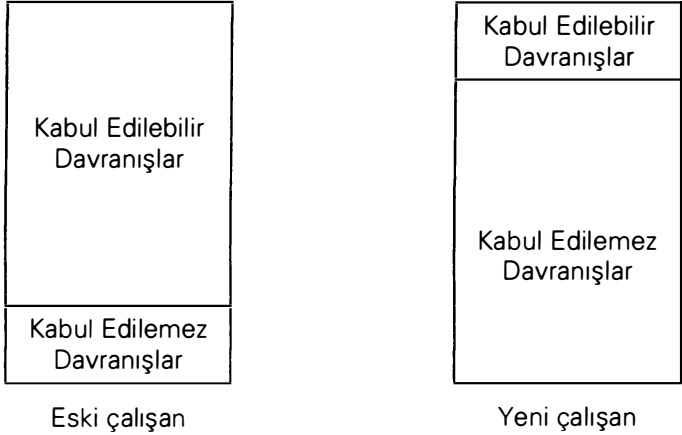
Karşıınızdaki kişinin davranışını sergilediği **ortam** da dikdörtgeninizi etkiler. Örneğin, şirketin yeni yıl partisinde, her çalışınız için dikdörtgeninizin kabul alanı her zaman-
kinden daha genişir.



Şirketteki partide

Bu ortamda, çalışanların birkaç kadeh sonraki samimi davranışları kabul edilebilir, ancak aynı davranışların çalışma saatlerinde asla kabul edilemeyeceği de açıktır.

Doğal olarak, davranış dikdörtgeniniz çalışanın belirli kişilik özelliklerinden daha fazla etkilenir. Yıllardır alışkın olduğunuz eski bir çalışanınızın tuhaf davranışlarını, işe yeni başlayan birinin davranışlarından daha çok kabul edebilirsiniz:



Dikdörtgeniniz, size çalışanınızın davranışıyla ilgili duygularınızın "sürekli" olamayacağını gösterir. İnsansınız ve insanca duygularınız (kabul ya da kabul etmeme) günden güne, durumdan duruma ve kişiden kişiye sürekli olarak değişecektir. Pek çok kişi, lider olduktan sonra, o role bürünür ve tutarlı olabilmek için insanca duygularını gizlemek ya da baskı altında tutmak gereğini duyar.

Çalışanların başka tür davranışlarını ele almadıkça, davranış dikdörtgeni tamamlanmış sayılmaz. Lider olarak çalışanınızın, gereksinimlerini karşılamakla ilgili **sorunları** olduğunun sinyallerini veren davranışlarını gözleyeceksiniz. Bu tür davranışlar, **sizde** somut etki yapmayabilir, ama onların bir sorunları olduğunu gösterir. Sorunlarını şu tür ipuçlarıyla dile getireceklerdir:

"Moralim bozuk," ya da "Çok kızgıyım."

"Mutsuzum," ya da "İstediğim hiçbir şey olmuyor."

"Ne gün ama!" ya da "Yataktan hiç çıkmasaydım!"

"Şirket yerin dibine batsın," ya da "Bunlar bizden ne bekliyor?"

İpuçlarını davranışlarıyla da verebilirler:

Canı sıkın, suratı asıktır.

Sinirlidir, alıngandır, çok hassastır.

Sizinle konuşmaktan kaçınır.

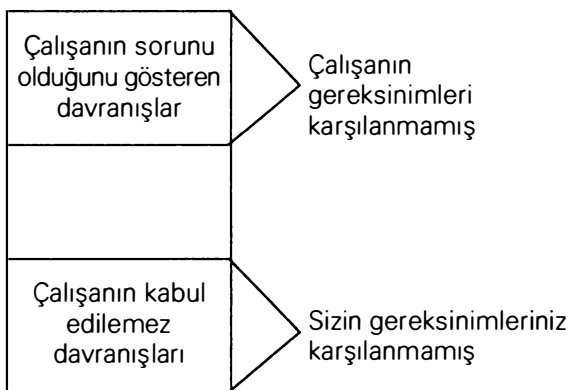
Gözünüze bakmaz.

Gergindir, endişelidir.

Sürekli yakını.

Hayallere dalar ve unutkan olur.

Bu tür davranışlar, dikdörtgeninizin "**Çalışanın sorunu olduğunu gösteren davranışlar**" bölümüne aittir.



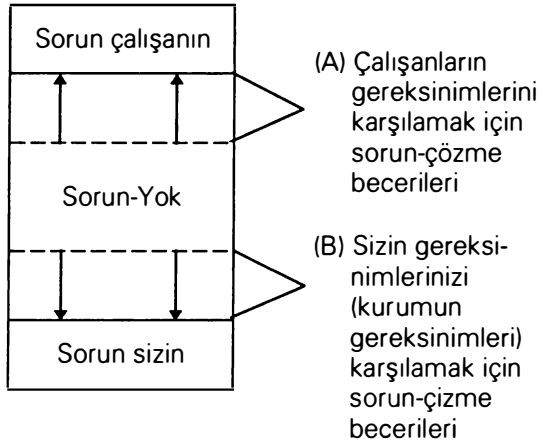
Tutarlı olmak için, dikdörtgenin en alt bölümüne “**Size sorun yaratan davranışlar**” adını vermeliyiz:



Ortadaki alan, çalışanın sorunu olmadığını ve davranışlarının size sorun yaratmadığını gösteren **Sorun-yok Alanı**'dır. Bu nedenle bu alana onun ve sizin gereksinimlerinizin giderildiğini anlatan tüm davranışları yerleştirebilirsiniz: Burası, “karşılıklı gereksinim doyumu” alanıdır. Bunlar, üst-ast ilişkilerinde sorunlar olmadığı için **verimli işlerin çıkarıldığı** zamanlardır.

Etkili liderin başlıca görevini farklı sözcüklerle bir kez daha söyleyebiliriz: **Verimli çalışma zamanını artırmak ve karşılıklı gereksinim doyumunu sağlamak.**

Öyleyse liderin temel görevini, kendisinin ve çalışanın bir sorunu olduğu zaman, sorun çözmeyi başlatmak, verimli çalışma zamanını artırmak amacıyla “Sorun-yok Alanı”nı büyütmek olarak tanımlayabilirsiniz. Ancak şunu unutmamak gerekir: Bu iki tür sorunu etkili bir biçimde ele almak iki farklı türde beceriyi gerektirir:



Bu dikdörtgen, benim daha önce sözcüklerle dile getirdiklerimin görsel bir anlatımıdır. Bu dikdörtgen aynı zamanda, daha sonra "liderin başlıca görevi sorun çözmedir" şeklinde yaptığım tanımın da altını çiziyor.

Dikdörtgenin alt ve üst bölümlerinde bırakılan alanların amacı, okuyucuya, anlaması gerekenleri açıkça anlatmaktır. Liderler, hiçbir zaman çalışanlarının, kendilerinin ve kurumun **tüm** sorunlarının çözüldüğü bir noktaya ulaşamaz. Bu noktaya ulaşmak için çabalamaya değer, ancak liderlerin ulaşma olasılığı yoktur, en azından tümüyle sorunsuz bir kişi ve kurum görmediğimi söyleyebilirim.

III. TEK BAŞINA YA DA GRUPLA ÇALIŞMA

Çok az kişi, lider olunca dizginleri ele geçirme, çok etkileyici bir başlangıç yapma ve tüm sorunları tek başına çözebilme dürtüsüne karşı koyabilir. Pek çok yeni liderin ilk düşüncesi, kendilerini bu göreve atayan üstlerine, yapmış oldukları seçimde haklı olduklarını elden geldiğince kısa sürede göstermektir. İyi görünmek ve kısa süre içinde daha da iyi olmak isterler. Yine de, dizginleri ele almıyor, doğru adımları atmıyorlarsa, liderler ne işe yarar? Askerlikte bunun adı, "komutayı ele almak"tır.

Sorumluluğu üstlenmekte çok aceleci davranmaları da ne yazık ki liderlerin başını derde sokabilir. Üretimi büyük ölçüde artırmaya, hızlı reformlar yapmaya, acil çözümler bulmaya istekli liderler, kendilerinden öncekinin bırakmış olduğu pislikleri temizleme arzusuyla, iyi bilinen "yeni süpürge" dürtüsüne karşı duramazlar. Ama, çalışanlarının isteği ve işbirliği olmadan, bunu tek başlarına başaramazlar. Bu istek ve işbirliğinin hemen ortaya çıkma olasılığı da çok azdır. Çalışanlar, değişime karşı koyar ve eski alıştıkları düzene sıkı sıkıya sarılırlar. Bu "grup normları"nın,

grup üyelerinin, yani çalışanların davranışları üzerinde güçlü bir etkisi vardır.

Örneğin grubun, "iyi bir iş günü"nın ya da "üretim normu"nun ne olduğu konusunda kendi oluşturdukları standartları vardır. Bunu, çalışanlar çok açık biçimde anlar ve uygularlar. Liderlerin, bu norma karşı bir tehdit olarak algılanan herhangi bir davranışına, hele bu davranış bir de çalışanlarca keyfi olarak algılanıyorsa, şiddetle karşı koyarlar.

Grubun bu karşı çıkışına "dürüst değiş tokuş" açısından da bakılabilir. Grubun adil bedel/yarar oranının tanımını bozacak davranışlara da şiddetle karşı koyulur. Örneğin, işte harcadıkları enerji (bedel) miktarına karşın yarar (ücret) elde etmek. Çalışanlar yeni gelen lidere, bu oranı altüst edecek kişi gözüyle bakabilir ve sömürülmeye karşı kendilerini korumak isteyebilirler.

Çalışanlar, lider tarafından tek yanlı ve keyfi olarak yerleştirilmek istenen yöntemlere de şiddetle karşı koyarlar. İşleri belli bir biçimde yapmaya alışan kişiler, yeni bir yöntem öğrenmek zorunda kalınca, bu, onlara daha çok enerji harcamak gibi gelir ve işlerini öyle yapmayı istemezler.

Pek çok hevesli yeni lider, uyanık bir denetleyici tavrı takınır. Çalışanlarını yakın izlemeye alır, gözünden hiçbir şey kaçmaz, hiç kimseye yanlış yaptırmaz; çünkü gözleri hep üzerlerindedir. Bu tür denetleyicilik kendini aşağıdaki biçimlerde gösterir:

Çalışanlardan ayrıntılı etkinlik ve gelişme raporları isteme

Çalışanların planları uygulamadan ya da kararları almadan önce liderin onayını almalarını isteme

Doğru yazılıp yazılmadıklarını denetlemek amacıyla çalışanlara verilen işleri üstlenme

Çalışanları grup dışı temasları başlatmadan önce, durumu "liderfe bir kez daha gözden geçirmeye" zorlama

Aşırı denetleyiciliğin kaçınılmaz etkilerinden biri de, liderin keyfi güç kullanmasına karşı duyulan kızgınlıktır. Başka bir etki, yeni isteklere karşı pasif direnmedir (etkinlik raporları bir türlü teslim edilmez.). Çalışanlar için belki de en kötüsü, bu tür denetleyiciliğin onları lidere bağımlı yapmasıdır. **Her** sorun için ona gelmeye başlarlar. Motivasyonları düşer, girişimcilikleri bastırılır. İşlerinde gelişemezler. Lider her şeyi yapmak zorunda kaldığı için kendini aşırı yük altına girmiş bulur. Grup işi "tek kişilik iş"e dönüşür. Yeni işlerinde aşırı denetleyici olmaya çalışan liderler, grup üyelerinin yaratıcılığından yararlanmadan tek başlarına kaldıklarını çok geç anlarlar.

BİRLİKTE DÜŞÜNMENİN SİNERJİSİ: "GRUBUN AKLI"

Etkili liderleri sorun çözme becerileri olan kişiler olarak yeniden düşününce, onların, sorun çözme sorumluluğunu tümüyle **tek başlarına** üstlenmelerine gerek olmadığını vurgulamalıyım; tersine, çalışanların yaratıcılıklarını kullanabilmeleri gerekir. En azından kuramsal olarak ideal bir grup, sorunlarla karşılaşınca ve onlara en iyi çözümleri ararken, her çalışanın (elbette liderin de) yaratıcılığından yararlanır. Her sorun çözümüne tüm üyelerin **katılması gerekmez**, ancak ideal grupta, gerektiği ya da uygun olduğu zaman, tüm üyelerin yaratıcılıkları **kullanıma hazırdır**.

Kurumlara danışmanlık yaparken edindiğim deneyimlerime göre liderlerin çoğu, çalışanlarının kullanma fırsatı bulamadıkları, ancak kafalarının içinde saklı duran düşünce, bilgelik ve bilgi zenginliklerini küçümserler. Kendi kurumumun başkanı olarak her gün "grubun aklı"nın kanıtlarını görmekteyim. Bununla her sorun için **tüm** grubun becerilerinden

yararlanıyorum demek istemiyorum. Sorun çözme işlemi sırasında farklı zamanlarda farklı kişilerin yardımını isterim. Bazen bu bir, bazen birkaç üye olur, bazen en yakınımıdaki yardımcılarımdır, çok seyrek olarak da tüm çalışanlardır.

Önemli ve karmaşık sorunlar için hemen her zaman, bir ya da daha fazla kişinin deneyim ve düşüncelerinden yararlanırım. Sorunlar tüm bölümleri etkileyecekse, bölüm başkanlarının katıldığı alışılmış personel toplantılarında bunlar dile getirilir. Bu toplantılara, isteyen her çalışan katılabilir. (Bölüm VII’de programlı personel toplantılarından daha ayrıntılı söz edilecektir.)

Birlikte düşünmenin hikmeti konusundaki görüşlerimde yalnız değilim. General Electric Company’nin araştırma ve geliştirme mühendisi olan K.K. Paulev, büyük elektrik transformatörlerinin dizaynıyla ilgili birkaç projeye, çalışanların “kolektif deha”larının katkılarıyla ilgili bir yazı yazmıştı:

Karşılaşılan her tür sorunu çözerken, kurum çalışanlarının çeşitli yeteneklerini biraraya getirme becerisi gösterilmeseydi, bu başarılar elde edilemezdi...

... “Tam bir deha” olan yeterli sayıda kişiyi biraraya getirmek olanaksız olduğu için yönetim ve çalışanlar hem kendilerinin hem de meslektaşlarının kusursuzluğa erişemeyecekleri gerçeğini kabul etmeli ve varolanla yetinmelidirler.

Alfred Morrow, Harwood Manufacturing Corporation Yönetim Kurulu Başkanı olduğu dönemde kurumlardaki işbirliğinin gerekliliğini anlamıştı:

Bir zamanlar yöneticiler ve çalışanlar arasındaki eğitim farkı çok büyüktü. Artık böyle değil ve gelecekte çok daha azı olacak... Şimdi çalışanlar, teknik açıdan yöneticilerinden daha başarılılar.

Günümüzde özenli bir yöneticinin karşı karşıya kaldığı en zor durum, insanlara, özellikle yönetici grubundakilere işbirliği yaptırmaktır. Onları, şirkete yararlı olmaları için birlikte ama kendi bireysel yollarında etkili bir ekip haline dönüştürmelidir.

"Lider, sorunları çözmek için çalışanlarının yaratıcı yeteneklerinden yararlanmalı mı?" sorusu günümüzde artık sorulmuyor; resmi ya da sivil pek çok lider, bunu zaten yapıyor. Önemli sorular şunlardır: Çalışanların sorun çözümüne katılmaları ne zaman sağlanmalı? Sorun çözümü ne kimi seçmeli? Sorun çözümü, ne tür sorunlar için gereklidir? Son kararları kim ve nasıl vermeli? Çatışmalar nasıl ele alınmalı? Bu sorulara daha sonra ayrıntılarıyla değinecek, yardımcı yöntem ve beceriler sunacağım.

NEDEN BİR EKİP OLUŞTURMALI?

Bazı liderler, gerektiğinde sorun çözümü için çalışanlarından yararlanırlar, ancak tüm çalışanlarından sorun çözen ve karar veren "yönetici ekip" oluşturmaya bilinçli olarak yanaşmazlar. Bunu başarmaları için liderlerin, etkili bir personel toplantısını nasıl yöneteceklerini öğrenmeleri gerekir. (Bölüm VII'ye bakınız.)

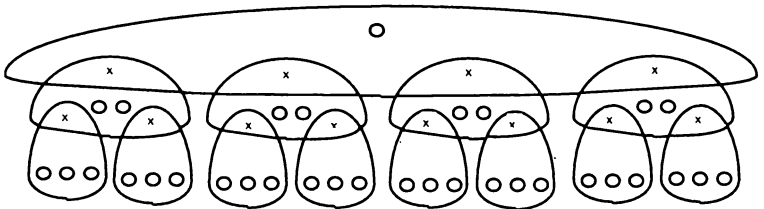
Bir yönetici ekibin oluşturulması benim etkili liderlik düşüncemin özüdür. Bunu destekleyecek pek çok inandırıcı neden vardır:

1. Kurumun çalışanları, o kurumun amaçları ve onlara nasıl ulaşılabileceği konularında alınan kararlara katılmışlarsa, bu kararların uygulanmasına daha çok katkıda bulunacaklardır.
2. Yönetim ekibinin bir üyesi olmak, liderin keyfi güç kullanımı korkusundan kurtaracağı için onları rahatlatacaktır.
3. Sorunların çözümlerine katılınca, grubun herhangi bir görevinin teknik karmaşaları konusunda geniş bilgi sahibi olacaklardır; liderden olduğu kadar birbirlerinden de öğrenecekleri

şeyler vardır. **Yönetici ekibi geliştirmek, sürekli personel yetiştirmenin en iyi biçimidir** (hizmet-içi eğitim).

4. Yönetici ekibe katılmak üyelere, benlik saygısı, kabul ve kendini gerçekleştirme gibi **üst düzey gereksinimlerinin çoğunu giderme** şansı verir.
5. Yönetici ekip, çalışanlar ve lider arasındaki **statü farklılığının** ortadan kalkmasına yardım eder; bu da, aralarında daha açık ve dürüst bir iletişim oluşturur.
6. Yönetim ekibi, ekipte bulunan bir liderin, üyelere, çalıştıkları kişilerle ilişki kurmada nasıl liderlik yapacaklarını göstermede araç olur. Böylece etkili liderlik, organizasyonun tüm katmanlarına iner.
7. İş grubunun yaratıcılıkları biraraya getirilerek yüksek nitelikli kararlara ulaşılır. (Yüksek nitelikli kararlar, çoğunlukla, iş grubunun yeteneklerinin biraraya getirilmesinin sonucudur.)

“Yönetim ekibi” konusunda yaygın bir yanlış anlama var. Bu kavramı, kurumsal hiyerarşik düzen içindeki durumunun izin verdiği özgürlük alanı içinde kendi kendini yöneten, (bireylerin biraraya gelmesinden daha çok) bütünleşmiş bir ünite olan, tam bir iş grubu anlamında kullanıyorum. Kurum başkanı ve ona rapor vermekle sorumlu kişiler yönetim ekibini oluşturur. Şef ve emrinde çalışanlar da bir yönetim ekibi oluşturur. Büyük kuruluşlar, aşağıda gösterildiği gibi birkaç ya da birçok içiçe geçmiş yönetim ekibinden oluşmuştur:



Yukarıdaki şekilde kurumun her üyesi bir yönetim ekibinde, bazıları (bunlara bağlantı iğneleri denir) iki ekipte görevlidir. O kişi birinde liderdir; diğerinde grup üyesidir. Bunlar X ile gösterilmiştir.

Sonraki bölümlerde gösterileceği gibi, liderin başarısı büyük ölçüde onun (1) ekip içindeki açık ve dürüst iletişime yardımcı olma, (2) çatışmaları hiç kimsenin kaybetmeyeceği "Kaybeden-yok Yöntemi"yle çözme, (3) karar alma toplantılarını iyi yönetme, (4) etkili bir "insan ilişkileri uzmanı" olduğu kadar "iş uzmanı" da olma, (5) üyesi olduğu bir üst grupta çalışması için üyesini güçlü ve etkili bir biçimde destekleme becerilerine bağlıdır.

Ekip oluşturma ve bu ekibin etkili bir biçimde çalışmasındaki en önemli öge, liderinlerin, çalışanlarıyla arasındaki statü engelini en aza indirmede gösterdikleri başarıdır. Bu, benim etkili liderlik tanımımın özüdür. Çok kısa olarak şöyle söyleyebilirim: ***Etkili lider davranış biçimiyle gruptan biri gibi algılanmalı, aynı zamanda tüm grup üyelerinin, kendilerini grup içinde lider kadar rahat hissetmelerine yardımcı olmalıdır.***

Liderler, etkili bir ekip oluşturmada başarılı olmak istiyorlarsa, çalışanlarının seslerini yükseltmelerine, öneriler getirmelerine, sorun çözmeye etkin olarak katılmalarına ve liderlerinin düşüncelerini eleştirmelerine izin veren bir ortamın yaratılmasına yardımcı olacak becerileri öğrenmelidirler. Üstünlük sergileyen ve kendini beğenmiş davranışlar, keyfi güç kullanımı gibi çalışanlarıyla aralarındaki statü farklılıklarını artırmaya eğilimli, prestij-arayıcı tutumlardan kaçınılmalıdır. Yapılan bir araştırma bu tür tutumların, liderlerle çalışanları arasındaki etkileşimi azalttığını göstermiştir. Grup üyeleri benlik saygılarını düşüren ya da kendilerini yetersiz hissettiren liderlerden uzaklaşırlar.

Etkili liderlerin bir grup üyesi gibi davranmaları, **etkili grup üyelerinin de lider gibi davranmaları** gerçek bir paradokstur. Grubun etkisinin en güvenilir işareti, başta lider gibi davranılan kişinin, daha sonra bir grup üyesi gibi görülmesidir. Etkili bir grupta tüm üyelerin katkısı, o katkıyı yapan kişinin konumuna göre değil, katkının değerine göre değerlendirilir. Lider, grup üyesi gibi olunca -aynı diğer üyelerinki gibi- katkıları, değerine göre kabul ya da reddedilir. Ve o zaman grup üyeleri, lidere, "Sizin düşünceniz olduğu için iyidir," yerine rahatça, "İyi bir düşünce," diyebilirler.

Liderler, bu "başka bir üye" statüsünü elde edince, gruba yapabilecekleri katkıları gerçekten **artar**, çünkü düşünceleri diğer üyelerin düşünceleri gibi değerlendirilecektir. Başlangıçta bu, gerçek uygulamalara pek uymuyor gibi görünebilir; çünkü kişi, lider **konumunun** gücünü ve itibarını elinde tutuyorsa, grup üzerinde daha olumlu biçimde etkili olabilir diye düşünebiliriz. Liderin grup üzerinde, diğerlerinden daha çok etkisi olduğunu biliyoruz, ama bu ne tür bir etkidir?

Üyeler önce, liderleri kendilerinden daha çok **bilen** kişiler diye düşündükleri için katkılarını eleştirmeden kabul ederler. Bu nedenle katkıları işe yaramayacak gibiyse -çoğu için bu böyledir- grubun tüm etkisi azalır. Bazen liderlerin katkılarının, yalnızca liderden geldiği için **reddedildiğini** de biliyoruz. Bu, otoriteye karşı sık görünen bir tepkidir. Liderin düşüncelerinden bazıları iyi de olsa grup tarafından yine de reddedilir. Böylece grubun etkisi azalır. Bu nedenle liderler, statü farklılığını azalttıktan ya da ortadan kaldırdıktan sonra, yararlı katkıda bulunmak için daha özgür olacaklardır. Başarılı olurlarsa, deneyim ve bilgileri grup için ne zaman uygun ve yararlı olursa o zaman katkılarda bulunarak verimli bir grup üyesi olurlar.

KİM SORUMLU?

Pek çok lider önünde sonunda iş gruplarının başarı ya da başarısızlıklarından "sorumlu" olduklarını hissettikleri için bir yönetim ekibi oluşturma düşüncesine karşı çıkarlar. Tüm kararları kendileri almalı, denetimi ellerinde tutmalıdırlar!

Açıkça görülüyor ki, kurumlarda liderler gerçekte iş gruplarının performansından sorumludurlar; ama ben "sorumlu"dan daha çok, "hesap vermekle yükümlü" sözcüklerini kullanmayı yeğliyorum. Elbette çalışanlar kurumun gereksinimlerini karşılamak için yeterli performansı göstermiyorsa, lider suçu çalışanlara atarak patronlarının kendisini bağışlamalarını bekleyemez. Hesabı verecek olan liderdir, çalışanlar değil.

Başkan Harry Truman'ın masasındaki plakada yazan "Sorumluluk burada kabul edilir," sözü tüm liderlerin masaları için uygundur. Liderler çalışanları için hesap vermek sorumluluğunu kabul etmelidirler. (Aslında çalışanlardan gerçekten "sorumlu" olamazlar, her çalışan kendinden sorumlu olmalıdır.)

Yine de liderler kendi aldıkları kararlarla ilgili hesap verme yükümlülüğünü kabullendikleri gibi, çalışanların katılımlarıyla alınan kararlarla ilgili olarak hesap verme yükümlülüğü de üstlenebilirler; ancak kararların alınma biçimi, liderin hesap verme yükümlülüğünü etkilemez -patronlar liderlerin hesap verme yükümlülüklerini **tüm** kararlar için geçerli sayar-. Liderler hesap verme yükümlülüğünü üstlenmek isteyecekleri yüksek nitelikli kararları ortaya çıkaracağını düşündükleri için kararları çalışanların katılımıyla almayı bilinçli olarak isterler.

Ancak, liderler arasında grup kararlarının niteliği konusunda anlaşmazlıklar vardır. Katılımcı karar alma ve sorun çözme gerçekten yüksek nitelikli kararlar ortaya çıkarır

mı? Bazı liderler, grupların iyi kararlar alamayacağına inanır ve şu nükteyi anlatırlar: "Fil, bir grubun atı tarif etmesinden ortaya çıkmıştır." Bazı liderler için bir grubun akıllıca kararlar alması düşünülemez. Onlara göre akıllıca kararlar yalnızca zeki **liderler** tarafından verilir.

Tartışma çoğunlukla, en iyi kararların grup üyeleri tarafından mı, yoksa o grubun lideri tarafından mı alındığı üzerine yapılır. Böylece sorun en başından yanlış bir biçimde formüle edilmiştir. Böyle ifade edilince, **kartları elinde tutan liderler çalışanlarına dürüst davranmamış olurlar**, çünkü çalışanlarından daha deneyimli ve bilgili olduklarını düşünürler.

Soruyu başka türlü sorayım: Grup üyelerinin yaratıcılığı **olmadan**, bir lider, grubun aldığı kararlardan daha akıllıca kararlar alabilir mi? Şimdi liderin (bir insanın) sınırlı yetenekleriyle, tüm çalışanların yeteneklerinin toplamını karşılaştırıyoruz. Kararlar tüm üyelerin yaratıcılığından yararlanılarak alınsa bile, bunların da çok nitelikli olacağının garantisi yoktur. Aynı şey kararları tek başına alan liderler için de geçerlidir. Grubun çözüm ve kararları da bir kişinin çözüm ve kararları gibi, kötüden kusursuza doğru değişik nitelikte olabilir. VII. Bölüm'de nitelikli kararlar alma olasılığını ve grubun sorun çözme etkisini artıracak özel yöntemler vereceğim.

SORUNLARI ÇÖZMEYİN, ÇÖZDÜRTÜN

II. Bölüm'de, etkili liderlerin sorun çözmede hünerli olduklarını vurgularken, tüm çözümleri onların bulmaları gerektiğini söylemek istememiştim. Bunun bedeli yüksektir. Bu tür liderler, sonunda, "tek kişilik gösteri" yapan ve kendi sorun çözme yeteneklerini geliştirmelerine izin verilmeyen bağımlı grup üyelerini denetleyen kişiler olup çıkarlar.

Sağduyu, hiçbir liderin tüm yanıtları bilemeyeceğini söyler. Sorunlar iş gruplarının çoğunda, yalnızca liderin yetenekleriyle çözülemeyecek kadar karmaşık ve çoktur. Bu, teknik sorunlarda olduğu kadar, özellikle çalışanlar arasındaki çatışmalar gibi kişisel sorunları da içeren daha karmaşık sorunlar için de söz konusudur.

Öyleyse, etkili bir grup liderinin sorunları **çözmesi** gerekmez, ama onları **çözdürtmelidir**. İyi bir sorun çözücü olma yerine, **sorun çözmeyi kolaylaştırıcı** olmalıdır. Etkili liderliğe bu noktada yoğunlaşmak, liderin, sorun çözmenin bir **işlem** olduğunu anlamasını ve o işlemi başlatıp başarıyla sonuçlandıracak bazı becerileri öğrenmesini gerektirir.

Sorun çözmenin altı ayrı basamağı vardır:

- I. Sorunu tanımlama
- II. Çözümler üretme
- III. Çözümleri değerlendirme
- IV. Hangisinin uygulanacağına karar verme
- V. Kararın nasıl uygulanacağını belirleme
- VI. Değerlendirme için kararın uygulanışını izleme

VII. Bölüm'de bir liderin çalışanlarının yukarıdaki basamaklardan herhangi birine ya da tümüne katılımını nasıl sağlayacağını göstereceğim. Liderler, çoğunlukla sorunlardan habersiz oldukları için çalışma gruplarındaki sorunların tanımlanması (Basamak I) için yardıma gereksinimleri vardır. Çözümler üretmek için (Basamak II) çalışanlar fırsat verildiğinde, kurumlarda yapılan beyin fırtınası toplantılarında pek çok yaratıcı çözümler üretebilirler. III. Basamak'ta çözümlerin değerlendirilmesinde çalışanların zihinsel becerileri kadar, onların çeşitli deneyimlerinden de yararlanır. IV. Basamak'ta "en iyi çözüm"ün üzerinde anlaşmaya varılması, gruptakilerin beyin gücünü kullanmalarıyla

gerçekleşir. V. Basamak'ta çalışanların katılımı özellikle önemlidir; çünkü kararların çoğunu onlar uygular ve **kimin, neyi, ne zaman** yapacağına karar verilmesinde düşüncelerini söyleme haklarının olmasını isterler. VI. Basamak'ta uygulamanın değerlendirilmesi için izlemenin yapılabilmesi çalışanların gereken bilgileri toplamalarına bağlıdır.

Lider çalışanların kişisel sorunları için sorun çözme işlemine doğrudan katılmayabilir, ancak **herşeyden önce**, danışmanların insanlara kişisel sorunlarında yardım ettiği gibi, çalışanlarının sorun çözmenin altı basamağını tek başlarına baştan sona uygulamaları için kolaylaştırıcı rol oynar. Bundan sonraki bölümde liderin bu danışmanlık fonksiyonunu açıklayıp, çalışanların sorunlarını kendilerine çözdürtmede çok güçlü bir beceri olan Etkin Dinleme'yi anlatacağım.

Liderler 'sorunları tek başlarına çözmeye kalkışır; çünkü tüm yanıtları verme, herşeyi bilme, tükenmeyen bir bilgi ve deneyim kaynağı olma gibi bir rolleri vardır. Sorun çözmeye yardımcı olma becerilerini öğrenince, liderlerin işleri, sorunları tek başlarına çözmekten daha çok kolaylaşır. Etkili bir liderin çalışanların kendi sorunlarını çözme sürecini nasıl başlatacaklarını, sorun çözme ekibini nasıl oluşturacaklarını, çalışanlarının yaratıcılıklarını ne zaman ve nasıl harekete geçireceklerini ve aralarına mesafe koymayan ilişkileri nasıl kuracaklarını öğrenmesi gerektiğini yineleyerek vurgulayacağım. Bu becerileri elde etmek, herşeyi bilen olmayı hedeflemekten daha kolaydır.

IV. ASTLARIN SORUNLARINI ÇÖZMELERİNE YARDIM EDECEK BECERİLER

ÇALIŞANLARIN çeşitli sorunlarla karşılaşması, grubun etkililiği çalışmalarını olumsuz etkiler. İnsanların rahatsızlık ya da mutsuzluklarının işlerini etkilediği herkesçe bilinir. Bazılarının işe yoğunlaşmaları olanaksızlaşır; bazıları zamanlarının çoğunu duygularını açıklamak ya da arkadaşlarına yakınmak için harcarlar; bazıları yüksek verim için motivasyonlarını kaybeder ya da liderleri ve çalışma arkadaşlarıyla iletişimlerini tümüyle keserler. Açıkça görülüyor ki, liderlerin çalışanlarının hem kişisel hem de işle ilgili sorunlarının belirtilerini olabildiğince erken tanımaları ve böylece sorunlarını çözmelerine yardımcı olmaları, işlerini yeniden verimli bir biçimde yapmaları için gereken önlemleri almalarına yardımcı olur.

Herkesin bildiği gibi, insanlar sorunlarını başkalarıyla açık ve rahat bir biçimde paylaşamazlar. Bazen canımızı sıkan şeyin ne olduğunu bilmediğimiz için duygularımızı açıkça dile getiremeyiz. Bazen de yargılanmaktan, olumsuz değerlendirilmekten ya da kızgınlığa neden olmaktan korktığımız için sorunumuzu kolayca anlatamayız. ***Sorunumuzu***

anlatacağımız kişi eğer **patronsa**, bu engeller özellikle çok güçlü hissedilir. Bu nedenle çalışanların sorunları ortaya çıktığı anda -çoğunlukla da hiçbir zaman- liderlere iletilmez.

Çalışanlar sorunlarını üstleriyle paylaşmak için tüm cesaretlerini toplasalar bile, açık ve net bir ileti göndermezler. Ancak siz aşağıdaki ipuçlarını yakalayabilirsiniz:

Suskunlaşma
 Surat asma
 Liderden kaçma
 Sık sık işe gelmeme
 Sinirli olma
 Her zamanki gibi güler yüzlü olmama
 Hayal kurma
 İşe geç gelme
 Sıkıntılı görünme
 Daha yavaş (ya da daha hızlı) yürüme
 Sandalyede kendini bırakmış bir biçimde oturma

Bu tür ipuçları size bir sorunun **varlığını** bildirir, ancak sorunun **ne olduğunu** anlatmaz. Şimdi önünüzde daha zor bir görev vardır. İnsanlara sorunlarını anlattırmak. İlişkilerinde çok açık davranan kişilerin bile sorunlarını açıklayamadıklarını görürüz. İnsanlar duygularını açıklayıp aşağıdakilere benzer açık iletiler göndermeye başlayıncaya kadar **gerçek** sorunlarına değinmezler:

"Çok canım sıkılıyor."

"Bugün yataktan hiç çıkmasaydım."

"Şu kahrolası satın alma bölümü beni çıldırtıyor."

"Unut gitsin."

"Annem böyle günlerimin olacağını söylemişti."

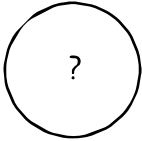
"Yakamdan düş!"

"Yeterli bilgi verilmeden işimi yapmamı nasıl beklersiniz?"

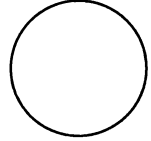
"Shirley'in toplantılardaki davranışlarına dayanamıyorum."

"Bazen herşeyi bırakıp, çekip gitmek istiyorum."

Bir kişinin bir başkasının neler yaşadığını tam olarak bilemeyeceğini anlaması önemlidir. Tek yapabileceğimiz, sözlü ya da sözsüz işittiğimiz iletilerle yorumlarımıza dayanarak bir **varsayım**da bulunmaktır. Başkalarını anlama bir olaylar dizisidir. Olaylar, göndericinin yaşadığı bir duyguyla -bir tür mutsuzluk, içsel dengesizlik ya da yoksun bırakılma- başlar:

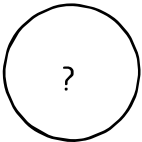


GÖNDEREN



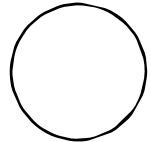
ALAN

Alanın, gönderenin "kişisel anlatımı"nı bilmesine olanak yoktur, ama gönderen, duygusunu paylaşmak isterse, önce onları sembolize eden uygun bir **kod** seçer.



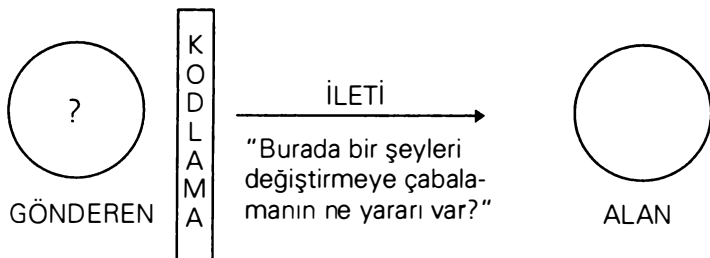
GÖNDEREN

K
O
D
L
A
M
A

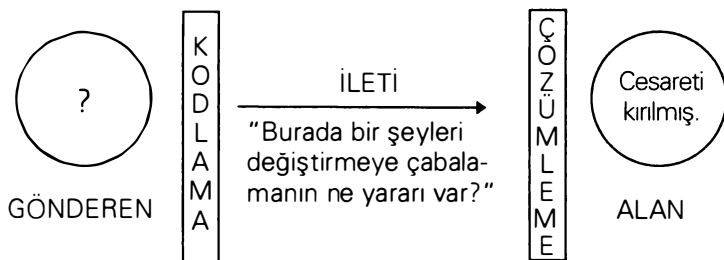


ALAN

Aşağıdaki olayda bu sözlü bir iletidir.



Bu formülde iletiyi “alan” olarak siz, kodu **çözümleme işlemine** başlamalısınız: İletiden, gönderenin duygularını tahmin edersiniz. Diyelim ki, bu olayda gönderenin cesaretinin kırılmış olduğunu varsaydınız:



İletişimin bu biçimi, kişinin ifade ettiğinden daha fazla bir şey olduğunu göstermenin görsel bir yoludur. Gönderenin **anlatımını** ve alanın **izlenimini** gerektirir. Öyleyse etkili ya da tam bir iletişim yalnızca

$$\text{İZLENİM} = \text{ANLATIM}$$

olunca ortaya çıkar. İzlenimimiz (kodu çözümlememizin sonuçları) gönderenin anlatımındaki niyetine yakından uyunca, karşımızdaki kişiyi gerçekten anlamış oluruz.

Ne yazık ki, gerçek anlamıyla etkili iletişime kişilerin düşündüğünden çok daha seyrek rastlanır, çünkü:

İnsanlar gerçekten söylemek istediklerini her zaman rahatlıkla söyleyemezler.

Her zaman gerçek duygularını tanıyamazlar.

Duyguları sözlere dökmekte zorlanırlar -doğru kodu bulmak zordur-.

Aynı sözcüklerin (kodların) farklı kişiler için farklı anlamları vardır.

Bazen yalnızca duymak istediğimiz şeyleri duyarız -kodu çözümlenmede seçici davranırız-.

Alanlar sıra kendilerine gelince ne söyleyeceklerini düşünmekle o denli meşgullerdir ki, gönderenin iletisini çözümlemeye bile zahmet etmezler -böylece göndereni anlamayı başaramazlar-.

Gönderen, alanın doğru çözümlenme yapıp yapamayacağını bilemeyebilir.

Alan, doğru çözümlenme yaptığından emin olmayabilir.

Bu engeller, gerçek anlamaya ulaşmayı zorlaştırır. Ancak son yıllarda İZLENİM = ANLATIM şansının nasıl artırılacağı konusunda çok şey öğrendik. Ve nelerin engel oluşturduğunu da artık hemen hemen tam olarak biliyoruz.

Önce bir hatırlatma yapalım: İnsanların sorunları olduğu zaman, **ilk önce** kendilerini nasıl ifade edeceklerini ele alıyoruz. Bir liderin görevi, sorun çözme işlemini başlatmak ve çalışanın sorun çözmenin altı basamağını kullanmasını sağlayacak becerileri bilmektir.

SORUN ÇÖZMEYİ KOLAYLAŞTIRACAK TEPKİLER

Kapı Aralayıcılar

Çoğunlukla, sorunları olan kişiler, sorunlarıyla karşılarındakilerin zamanlarını almaktan, onlara "yük olmaktan", sorunlarını onlara "dökmekten," vb. korkarlar. Dinleyen, yardım etmeye istekli olduğunu gösterecek iletilere gereksinim duyarlar. Bu tepkiler, dinleyenin gönderenle

“birlikte” olduğunu, onu duymakla kalmayıp aynı zamanda anladığını da daha somut olarak gösterir. İyi dinleyiciler tüm dikkatlerini anlatana verirler.

Anlatan, dinleyiciye bir sorunu olduğunun ipuçlarını veren, duygularını açan kısa iletiler gönderdikten sonra, dinleyen, yani alan, çağrı yapıp kapıyı aralamadıkça, gönderen, sorun çözme işlemine geçmez:

“Bu konuda konuşmak ister misin?”

“Bu sorununa bir yardımım olabilir mi?”

“Ne hissettiğini bilmek istiyorum.”

“Bu konuda konuşmanın bir yardımı olabilir mi?”

“Bazen içini dökmenin yararı olur.”

“Elimden gelirse yardım etmek isterim.”

“Bana anlatabilirsin.”

“Zamanın varsa benim de var.”

“Konuşmak ister misin?”

Edilgin Dinleme

Hepiniz, bir sorununuz olduğunda ve sözünüzü kesmeden sizi dinleyen birini bulduğunuz zaman, sorunlarınızdan söz etmeye cesaretinizin arttığını deneyimlerinizden bilirsiniz. Dinleyenin sessiz kalışı, ilgi ve merakının bir işareti olarak anlaşılır. Sessizlik (Edilgin Dinleme), insanları canlarını sıkan şeyler konusunda konuşturmanın güçlü bir aracıdır.

Kabul Ettiğini Gösteren Tepkiler

Çoğu kişi sorununu anlatırken, kendisini sessizce dinleyen, kendi düşüncelerine dalmadığını gösteren kanıtlar

ister. İletilerinin aşağıdaki sözcüklerle kabul edildiğini ara sıra duymak hoşuna gider:

"Anlıyorum."

"İlginç."

"Evet."

"Doğru."

"Hm, hmm."

"Yaa!"

Etkin Dinleme

Kapı Aralayıcılar, Edilgin Dinleme ve Kabul Tepkileri insanların konuşmaya başlamalarına yardım ederken,

İZLENİM = ANLATIM

sağlamak için fazla katkıda bulunmazlar. Bu üç tekniğin hiçbiri, yardım isteyene, dinleyenin gerçekten kendisini **anladığını** göstermez. Dinleyici, izleniminin yardım isteyen anlatımına uyduğundan emin olmak için daha etkin bir dinleme yapmalıdır.

Gönderenin "Burada bir şeyleri değiştirmeye çabalamanın ne yararı var?" iletisini seçtiği son şekle geri dönelim. Alan, bu iletiyi "Cesareti kırılmış," diye çözümledi. Şimdi alanın, bu iletiyi çözümlediği biçimiyle geri ilettiğini düşünelim:



Gönderen, böyle bir geri iletiden, alanın iletiyi nasıl çözümlediğini **somut** olarak öğrenir. Bundan sonra ya "Evet, öyle," diye doğrular ya da, "Cesaretimin kırılmasından çok kızgıyım," diye düzeltir. Gönderinin **onaylaması** dinleyenin "izlenimi"nin doğruluğunun kanıtıdır. **Düzeltilmesi** doğru olmadığını gösterir.

Alanın, çözümlemesinin sonucunu sürekli geri iletmesine "Etkin Dinleme" denir. Karşımızdaki kişiyi doğru anladığımızdan hiçbir zaman emin olamayız. Bu nedenle dinlediğimiz şeyin doğruluğunu test etmek ve insanlararası iletişimde ortaya çıkan pek çok yanlış anlaşılmayı en aza indirmek zorunludur. Kapı Aralayıcılar, Edilgin Dinleme ve Kabul Ettiğini Gösteren Tepkiler yalnızca dinleyenin anlama **niyetini** gösterir; Etkin Dinleme, dinleyenin gerçekten **anladığının kanıtını** verir. Bu kanıt, göndereni konuşmayı sürdürmeye ve sorunun temeline inmeye zorlar.

Etkin Dinleme karmaşık değildir. Dinleyenin, yalnızca gönderenin anlattığından edindiği izlenimini kendi sözcükleriyle yeniden ifade etmesi demektir. Bu, izlenimin gönderen tarafından doğrulanıp doğrulanmadığının denetlenmesidir. Yine de, iyi bir etkin dinleyici olmak, zaman içinde pek çok uygulama gerektiren oldukça zor bir iştir. Etkili Liderlik Eğitimi (ELE) kurslarında binlerce lideri eğiterek edindiğimiz deneyim, bize, çoğu kişinin birkaç hafta içinde Etkin Dinleme'de oldukça başarılı bir düzeye ulaşabildiğini gösteriyor.

Bu yanıt verme biçimine alışmak için, aşağıdaki iletişimlerin her birini önce içinizden okuyun ve sonra dinleyenin yanıtını (her geri ileti doğrudur) yüksek sesle okuyun:

1. **GÖNDEREN** : Bu karışık sorunu nasıl çözeceğimi bilmiyorum.

DINLEYEN : Sorununu nasıl çözeceğine karar veremiyorsun.

2. GÖNDEREN : Kahretsin! Neden mühendislerden doğru planlar alamıyorum?

DINLEYEN : Yanlışlar bulmak seni kızdırıyor.

3. GÖNDEREN : Özür dilerim, seni dinlemiyordum. Aklım öğlum Gregg'le ilgili bir soruna takıldı.

DINLEYEN : Gregg için çok endişeleniyorsun.

4. GÖNDEREN : Lütfen, şimdi bana bunu sorma.

DINLEYEN : Şu anda çok meşgulsün.

5. GÖNDEREN : Bugünkü toplantıdan hiçbir şey elde edilmediğini düşündüm.

DINLEYEN : Bugünkü oturumumuz seni hayal kırıklığına uğrattı.

6. GÖNDEREN : Ne zaman satın almadan bir şey istesem neden iki sayfalık bir form doldurmak zorunda kaldığımı anlayamıyorum.

DINLEYEN : Bunun çok zamanını aldığını düşünüyorsun ve yararını sorguluyorsun.

ETKİN DİNLEME'NİN TEMEL NEDENİ

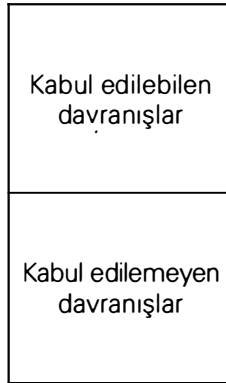
Liderlerin yetkin bir etkin dinleyici olmaları yolunda çaba harcamaları için insan-insana iletişimde yanlış anlamaları en aza indirmeleri önemlidir.

Son otuz ya da kırk yıldır bazı psikologlar, kişisel gelişmeye ve psikolojik sağlığa yardımcı olan insan ilişkilerindeki önemli öğeleri bulmaya çabalıyorlar. Başlarda, yalnızca etkili danışman ve psikologların davranış ve özelliklerini tanımaya yoğunlaşan bu kapsamlı araştırmalar, bazı kişileri etkili öğretmenlerin, eşlerin ve anababaların kişisel niteliklerini araştırmaya götürmüştür. Bu çalışmalardan, bir kişinin ilişkide bulunduğu öbür kişinin psikolojik sağlığına ve gelişmesine yardımcı olması için en az iki temel özelliğe

sahip olmasının gerekli olduğu çok kesin bir biçimde ortaya çıkmıştır. Bunlar **empati ve kabuldür**.

Empati, kendimizi karşıımızdakiinin yerine koyarak, onun gerçeklerini ve duygularını anlama yeteneğidir. Etkin Dinleme bu görevi görür. Bir kişinin sık sık empatik olarak anlaşıldığını hissettiği bir ortamda bulunması, onun psikolojik sağlığına ve kişisel büyümesine yardım eder; çünkü böyle bir ortam gereksinim doyumuyla sonuçlanacak **so-run çözmeyi kolaylaştırır**. İnsanlar, sorunlarını çözüp gereksinimlerini karşılayınca, gelişip kendilerini gerçekleştirmenin üst basamaklarına doğru çıkmakta özgür olurlar.

Anımsayacağınız gibi kabul, kişinin yaptığı şeyden mutlu olmasıdır ve "Kabul Davranışları" davranış dikkörtgeninin üst bölümüne aittir.



Kabul edilebilen davranışları, gereksinimlerimizi karşılamamıza engel olmadığı için değiştirmek zorunda değiliz ve bu nedenle karşıımızdaki kişiyi o andaki haliyle kabul ederiz. Edilgin Dinleme, Kabul Ettiğini Gösteren Tepkiler ve **özellikle** Etkin Dinleme, kabulü gösteren sözlü tepkiler ya da araçlardır. Karşıımızdakilere şunları iletirler:

Duygularını anlıyorum.

Şimdi senin olayları nasıl gördüğünü anlıyorum.

Seninle ilgileniyorum ve senin için endişeliyim.

Seni değiştirmek gibi bir isteğim yok.

Seni yargılamıyorum ve değerlendirmiyorum.

Benim eleştirimden korkmana gerek yok.

Edilgin Dinleme, Kabul Tepkileri ve Etkin Dinleme'nin tersine bazı iletiler, dinleyenin **karşısındakini değiştirme** niyet ve isteğini iletir. Bu tepkiler sorun çözmeyi yavaşlatır ya da engeller. Bu nedenle onlara "Engeller" adını verdim. Bu 12 Engel'i örneklerle tanıyalım:

1. Emir vermek, Yönlendirmek

Yapmamalısın.

Onu yapamazsın.

Bunu yapmanı bekliyorum.

Yapma.

Git, ondan özür dile.

2. Uyarmak, Gözdağı vermek

Bunu yapsan iyi olur, yoksa...

Bunu yapmazsan, o zaman...

Hiç denemesen daha iyi.

Seni uyarıyorum, bir daha olursa...

3. Ahlak dersi vermek

Bunu denemelisin.

Bunu yapmak senin sorumluluğun.

Bu senin görevin.

Keşke yapsan.

Bunu yapmalısın.

4. Öğüt vermek, Çözüm ve öneri getirmek

Bana göre...

.....san senin için iyi olur.

Neden farklı bir açıdan düşünmüyorsun?

En iyi çözüm...

5. Mantık yoluyla inandırmak, Söylev vermek

Gerçekler.....den yana.

Doğru yol bu.

Deneyimlerimize göre.....

Bak, sana işin doğrusunu anlatayım...

6. Yargılamak, Eleştirmek, Suçlamak, Aynı görüşte olmamak

Aptalca davranıyorsun.

Doğru düşünmüyorsun.

Hatalısın.

Doğru yapmamışsın.

Bu söylenecek en aptalca şey.

7. Övmek, Yağcılık yapmak, Olumlu değerlendirmeler yapmak, Aynı görüşte olmak

Her zaman çok iyi karar verirsin.

Akıllı bir insansın.

Potansiyelin var.

Oldukça gelişme gösterdin.

8. Ad takmak, Ayıplamak, Gülmeye duruma düşürmek

Yarım yamalak iş yapıyorsun.

Düşüncelerin bulanık.

Makine gibi konuşuyorsun.

İşte bunda yarıldın.

9. Yorumlamak, Analiz etmek, Tanı koymak

Kızgın olduğun için böyle konuşuyorsun.

Kıskanıyorsun.

Senin gerçekten.....gereksinimin var.

Otoriteyle sorunların var.

İyi görünmek istiyorsun.

Biraz kuşkucusun.

10. Güven vermek, Duygularını paylaşmak, Desteklemek

Yarın kendini daha iyi hissedeceksin.

Herşey düzelecek.

Her işte bir hayır vardır.

Gün doğmadan neler doğar.

Fazla dert etme.

O kadar da kötü değil.

11. Soru sormak, sınamak

Neden yaptın?

Ne kadar zamandır böyle hissediyorsun?

Sorunu çözmeye çalışmak için ne yaptın?

Birisine danıştın mı?

Bu duygunun ne zaman farkına vardın?

Seni kim etkiledi?

12. Konuyu saptırmak, Oyalamak, Şakacı davranmak

Bir de olumlu yönünü düşün.

Rahatlayınca kadar onu düşünmemeye çalış.

Haydi gel, bir yemek yiyip herşeyi unutalım.

Bu bana.....zamanları anımsattı.

Sen bunun sorun olduğunu mu sanıyorsun?

Dinleyenin bu 12 kategoriye uyan tepkileri, onun, anlatanı kabul etmekten çok **değiştirmeye** olan niyet ve isteğini kapalı (bazen de oldukça açık) olarak anlatır. Bu Engeller, anlatana o ankinden farklı düşünmesinin, hissetmesinin ve davranmasının istendiğini iletir. Bunlar **kabulsüz iletinin araçları**dır. Biz, kabulsüz ortamın, kişisel gelişmeye, büyümeye ve psikolojik sağlığa yardım etmediğini biliyoruz.

Neden böyle oluyor? İnsanlar, kendilerini zorla değiştirmek için güç kullanılmasından korkunca ya da değişimleri için yargılandıklarını, tehdit edildiklerini ve susturulduklarını hissedince sorunlarını çözemezler. Bu tür ortamlar değişime direnmeye neden olur -kişi II. düzeydeki güvenlik gereksinimlerini korur-. Aynı zamanda, kişinin sorunlarını çözmesi için gerekli olan kendini araştırmasını ve ifade etmesini engeller.

Dinlemenin, çalışanların kendi sorunlarını çözmelerinde çok önemli başka bir işlevi daha vardır. Sorun çözmenin sorumluluğunun, "sorunun sahibi" olan kişide kalmasına yardım eder. Öbür taraftan, 12 Engel, sorunun sorumluluğunu, değişen derecelerde sahibinden çekip alır ve liderin ellerine bırakır. "Sorumluluğun yerini" değiştirmemek, sahibinde bırakmak iki nedenle önemlidir:

Birincisi, çalışanların sorunlarını kendilerinde bırakıp çözmelerine izin veren liderler, gelecekte pek çok yararını görecekları sağlıklı bir yatırım yapmış olurlar. Böylece çalışanlar liderlerine daha az bağımlı, daha çok kendi kendilerini yöneten, daha çok kendilerine yeten ve kendi kendilerine sorun çözme yetenekleri gelişmiş kişiler olurlar.

İkincisi, liderler çalışanlarının iş ve özel yaşamlarındaki çeşitli ve karmaşık sorunlarını çoğu zaman anlayamadıkları için, sorunlarını çözmenin sorumluluğunu çalışanında bırakan beceriler, liderleri, fazla bilgi sahibi olmadıkları bu sorunların yanıtlarını bulmak gibi zor bir görevden kurtarır.

Başkalarının sorunlarını anlamanın ne denli sınırlı olduğunu bilen profesyonel danışmanların, ısrarla istenmesine karşın, danışanlarının sorunlarına çözümler üretmenin sorumluluğundan kaçınmaları, sorunu sahibinde bırakmanın yararını gösterir..

Aşağıda bir ustabaşı ile şefi arasında geçen gerçek bir konuşma vardır. Ustabaşının, sorumluluğunu şefine nasıl yüklemeye çalıştığına dikkat edin:

- USTABAŞI** : Bir sorunum var. Bugün işçilerim geldiler, X'in bölümünde çalışan arkadaşlarının cumartesi günleri işe gelince fazla mesai aldıklarını, kendilerinin neden alamadıklarını sordular.
- ŞEF** : İşçilerin fazla mesai almak mı istiyor?
- USTABAŞI** : Evet. Ben bölümde maliyeti aşağıda tutmak istiyorum. Fazla mesai yaptırmıyorum, ama elbette X kendi bölümündekilere fazla mesai yaptırıp paralarını verirse, benimkiler de mızıklanmaya başlayacak. Doğal değil mi?
- ŞEF** : Sen işçilerine fazla mesai yaptırmak istemiyorsun, ama X'in işçileri fazla mesai yapıp paralarını alınca sen zor durumda kalıyorsun.
- USTABAŞI** : Tabii, belki üstüme vazife değil, ama şunu da söylemek istiyorum. İşçilerinin hiçbirisi bir işe yaramaz. İyi bir işçi, üçünün bir günde yaptığı işi tek başına yapar. İşini yetiştirebilmek için adamlarına cumartesi günü fazla mesai yaptırıyor.
- ŞEF** : Anlıyorum. O yeteneksizlerin yerine becerikli işçileri olsa, kimseye fazla mesai yaptırması gerekmeyecek. X'e bunlardan söz ettin mi?
- USTABAŞI** : Yoo, hayır, ne yararı var! Haklıyım ama değil mi?

Şef daha sonra, bu konuşmayı yorumlamış ve sorumluluğu ustabaşından almayı reddetme nedenlerini şöyle açıklamıştır:

“Bu olayda koşullar karışıktı. Ustabaşı, işçilerinden kendisine zorluk çıkaran tepkiler alıyordu. Öbür taraftan, öteki ustabaşının performansı ve politikalarıyla ilgili yargıları vardı. Yine de onunla doğrudan yüzleşmedi; bunun benim görevim olduğunda direndi. İşçileriyle olan sorununun önemli olduğunu kabul ettiğimi, bu sorunu öteki ustabaşına iletceğimi, ancak onun bölümündeki işçilerin yeteneksiz olduğu konusundaki yargılarından söz etmeyeceğimi söyledim. Bu iletişimi daha sonra da sürdürmeyi ve bir gün her ikisinin de duygularını birbirlerine doğrudan ve rahatça söyleyecekleri bir noktaya ulaşabileceğimizi umduğumu ekledim. Yargılarında haklı olup olmadığını gerçekten bilmiyordum, bunu da kendisine söyledim. Ancak her ikisiyle oturup bunu tartışmak istemediğimi belirttim. Ustabaşı da bana getirdiği önerisinden vazgeçti.”

Başka bir olay: Etkin Dinleme eğitimi almış bir müdürle ustabaşının iletişimi:

“Bir gün bir ustabaşı odama geldi, kapıyı sıkıca kapattı. Çok önemli bir sorunu olduğunu ve konuşmak istediğini söyledi. Başka bir ustabaşıyla malzeme kutusunu ortaklaşa kullanıyorlarmış, o kutudaki malzeme olmadan işini göremiyormuş. Ne var ki, öteki ustabaşı onu kullanmasına izin vermiyormuş.

Ne yapacağını dikkatle hesaplamayı ve benim de kendisiyle birlikte düşünmemi istediğini söyledi. ‘Yanlış yapmak istemiyorum. Neler olup bittiğini anlıyorum. Tom’un onu bana karşı kullandığını biliyorum. Uzun süredir böyle davranıyor. Ona karşı değilim, ama onun bana olan duygularını da biliyorum; çünkü bu yeni bir şey değil. Duygularım hiçbir şeyi değiştirmez. Benim kendi işim var, ama onun yaptıkları işimi yapmamı zorlaştırıyor. Tüm yapmak istediğim, elimden gelenin en iyisini başarabilmenin yolunu bulmak. Onun taktiklerini değiştirmeyeceğini biliyorum. Ben kendi bildiğim gibi işimi sürdürmek istiyorum,’ dedi.

Tartışma bir saat sürdü. Ustabaşı konuştu, ben onun derinlerden alıp getirdiği duygularını anlamaya yoğunlaştım. Zamanının çoğunu arkadaşı olan ustabaşıyla eskiden beri iyi olmayan ilişkilerini anlatarak ve onun davranışını değerlendirmeye çalışarak geçirdi. Öteki ustabaşı hakkındaki yargılarını ne kabul ettim ne de reddettim. Konuşma bitince sorunun ne olduğunu kendisi tanımladı ve nasıl davranacağına karar verdi.

Buradaki rolüm, bu iki kişi arasındaki sürtüşmeden uzak durmaktı. Her ikisini de dinledim ve böylece onlar da derindeki duygularını yavaş yavaş yüzeye çıkardılar. Ancak, 'uyum sağlamak', 'işleri ya da adamları düzeltmek' gibi işlere kalkışmaktansa ikisine de sorunlarının güven içinde üstesinden gelebilecekleri bir ortam sağlamanın benim için daha yararlı olduğunu gördüm. İlişkilerinin iyileşmesini zamana ve kendilerine bırakarak ikisine de daha çok iyilik ettiğime inanıyorum. Sorunlarının üstesinden birlikte geleceklerine güvenim var.

Birkaç hafta sonra, sorununu bana getiren ustabaşıya işlerin nasıl gittiğini sordum. Güldü ve 'Hallettik. Onunla nasıl konuşacağımı ve bunu ona nasıl anlatacağımı kararlaştırdım. Bu konularda bilimsel çalışmak zorundasınız,' dedi."

Etkin Dinleme'nin sorumluluğu tümüyle sorunun sahibinde bırakmasından gelen (ve aynı zamanda kişinin sorun çözme işlemini, kendi çözümlerini bularak tamamlamasına katalizör olarak yardım etmedeki) inanılmaz etkisi aşağıdaki şef ile memuru arasındaki konuşmada görülüyor:

- KATE : Bir sorunuma yardım etmek için birkaç dakika var mı, Nancy?
- NANCY : Elbette. Yarım saat sonra bir toplantım var. Bu süre sana yeterli mi?
- KATE : Oh, çok bile. Çok karmaşık bir sorun değil, ama beni rahatsız etmeye başladı.
- NANCY : Rahatsız olmaya başladın, öyle mi?

- KATE** : Evet. Gerçekten öyle. Bölümümdeki bir kadın memur beni çok şaşırtıyor. Onu anlayamıyorum. Bu tür bir kişilikle nasıl başedileceğini bilirsin, diye düşündüm.
- NANCY** : Zor durumdasın.
- KATE** : Öyleyim. Hiç onun gibi birine raslamadım. Onu sana nasıl anlatsam? Bir kere, çok akıllı. Bu konuda hiç kuşum yok. Beyni var ve bunu da biliyor. Sorun, her zaman herşeye verilecek bir yanıtının olduğunu düşünmesi. Ona bir öneri getirsem, hemen bir kusur bulur ve neden olamayacağını gösterir.
- NANCY** : Önerdiğin herşeye karşı koyması seni bezdiriyor.
- KATE** : Ne demezsin! Sonra daha iyi olduğunu düşündüğü iki ya da üç öneriyle gelir, ama düşünceleri öyle saçma ki. Her defasında yaptığımızdan çok farklı şeyler öneriyor. Düşünceleri ya tüm çalışmalarımızda değişiklik gerektirecek ya da yeni bir biçim geliştirmek için zaman alacak şeyler.
- NANCY** : Onun düşüncelerinin çok yeni ve pek az duyulmuş olduklarını düşünüyorsun. Seni şimdiye dek bölümde yapmaya alışılmış şeylerden saptıracak düşünceler olduğunu söylüyorsun.
- KATE** : Ara sıra yapılan yapısal önerilere pek aldırmiyorum. Ne var ki, bana yaptıklarımızın modası geçmiş ya da eskimiş şeyler olduğunu hissettiriyor. Sanki biz ilerlemiyormuşuz, modernleşmiyormuşuz gibi...
- NANCY** : Sana zamanın gerisinde kalmışsın gibi hissettirmesi hoşuna gitmiyor.
- KATE** : Elbette gitmiyor! Bu üniversite eğitilmiş gençler, herşeyi bildiklerini, herşeyin değişmesi

gerektiğini düşünüyorlar. Durmadan bunları i-
şitmekten bıktım! Sanki deneyimin hiç önemi
yok.

NANCY : Deneyiminin değerinin düştüğünü duymaktan
hoşlanmıyorsun ve onun sürekli bir şeyleri
değiştirmen için sana baskı yapmaya çalış-
masından bıktın.

KATE : Evet, bıktım. Bazı düşüncelerinin kötü olma-
dığını itiraf etmeliyim. Akıllı, anladık. Yaptığı-
mız her şeyin yanlış olmadığını ve bu işteki
deneyimimi ona nasıl kabul ettireceğimi bir
bilsem.

NANCY : Onun düşüncelerinden bazılarına değer veri-
yorsun, ama seni beğenmesini de istiyorsun.

KATE : Aslında beğenilmeye gereksinim duymuyo-
rum. Bizim de sorunlarımız var. Hangi bölü-
mün yok ki? Her şeyle uğraşacak zaman yok.

NANCY : Değişikliklerin nerede yapılabileceğini biliyor-
sun, ama tüm o sorunlarla ilgilenecek zamanı
bulamayacağını düşünüyorsun.

KATE : Doğru. İşten sonra özel bir toplantı program-
layabiliriz seniyorum.

NANCY : Olabilir.

KATE : Evet. O zaman yaptığımız pek çok şeyi bu çok
bilmişe karşı tek başıma savunmak zorunda
kalmam. Gruptaki öteki kişiler de onu inandı-
rabilir.

NANCY : Ötekilerin sana yardımcı olmalarını ve yükü bi-
raz da olsa paylaşmalarını istiyorsun.

KATE : İstiyorum. Birkaç değişiklik de yapabiliriz. Be-
nim için bir sakıncası yok.

NANCY : Bir toplantının "bir taşla iki kuş vurmak" ola-
cağını düşünüyorsun.

- KATE** : Evet, öyle düşünüyorum. Daha sık biraraya gelmemiz iyi olacak. Önümüzdeki hafta bir toplantı yapalım. Ne kadar erken olursa o kadar iyi olur.
- NANCY** : İyi bir düşünce. Hemen harekete geçmek istiyorsun.
- KATE** : Evet. Şimdi işime geri dönmek zorundayım. Siparişlerle ilgili karışıklığa bir çözüm bulmalıyım. Beni dinlediğin için teşekkür ederim, Nancy.
- NANCY** : Bir şey değil, Kate.

Nancy'nin topu Kate'den bir kez bile almadığına dikkat ettiniz mi? Empatiyle dinledi. Kate'in her iletisinden sonra geri ileti verdi. Engellerin hiçbirini kullanmadı. Kate de kendini savunma gereğini duymadı. Bunun da onu mutlu edecek bir çözüme ulaştırdığı açıkça görünüyor.

DOĞRU PERSPEKTİFTEN ETKİN DİNLEME

Etkin Dinleme'nin ne tür bir tepki olduğunu, 12 Engel'den farkını, iki kişi arasındaki konuşmada kulağa nasıl geldiğini, iki kişiden hangisinin sorunu olduğunu tam olarak tanımayı öğrenmemize yardımcı olmak için örneklerimi çok dikkatle seçtim.

Her İletiyeye Geri İleti Vermek Zorunda mıyım?

Elbette değilsiniz. Sorun çözmeyi kolaylaştıran üç tür tepki daha olduğunu anımsayın: Kapı Aralayıcılar, Edilgin Dinleme ve Kabul Ettiğini Gösteren Tepkiler. Sorunu olan bir kişiye danışmanlık yapmaya çalışırken de bunları kullandığınızı farkedebilirsiniz. Bazı iletileri, geri ileti verebilecek kadar anlayamayacağınız zamanlar da olacak. Birkaç

kez "Hmm-mm" diye mırıldanarak ya da sessiz kalarak yanıtlamak zorunda kalabilirsiniz.

Hiç Engel Kullanamaz mıyım?

Elbette kullanabilirsiniz, ancak karşınızdakinin sorunu varken değil. Gönderenin **sorunu varken** ve sizden yardım isterken en etkili olan yardım tepkileridir. Engellerin bu özel zamanlarda, iletişimin sürmesini durdurup karşınızdakinin sorun çözmesini önleme **olasılığı çok yüksektir**. Daha sonra göstereceğim gibi, Engellerin, örneğin Sorun-yok Bölgesi'nde, iletişimi durdurma **olasılığı zayıftır**. Böyle zamanlarda, emirler vermeniz, önerilerde bulunmanız, çözümler getirmeniz, sorular sormanız, değerlendirmeniz, hatta alay etmeniz çalışanlarla aranızdaki iletişimi bozmaz. Ancak yine de grup üyelerinden gelen sorunları olduğunu ve üretim veriminin düştüğünü gösteren ipuçlarına karşı duyarlı olmanız gerekir. O anda Etkin Dinleme'ye geçmelisiniz.

Başkalarının Sorunlarını Her Zaman Çözebileceklerine Güvenilebilir miyim?

Çoğunlukla insanların kendi sorunlarını çözme yeteneklerini küçümseme yanlışına düşeriz. Elbette, herkes **her zaman** sorunlarına çözüm getiremez. Yardım önerdiğiniz ve iyi bir dinleyici olmaya niyetlendiğiniz zamanlar olmuştur, ancak o anda karşınızdaki kişi sorun çözmeye istekli olmayabilir. Bazen de sorunlu kişi yalnızca sorununu söyler, duygularını boşaltır, o kadar. Çözüm değil, dinleyenden birazcık empati bekler. Sorunlu kişinin sorun çözme işleminin yalnızca I. ve II. Basamak'larına kadar ilerleyip dinlediğiniz için size teşekkür ettiği ve yanınızdan çıkıp gittiği zamanlar da olur. Hayal kırıklığına uğramayın! Daha sonra siz olmadan da sorununu çözecek, belki de

sizi arayıp yine yardımınızı isteyecektir. Çalışanların, çoğunlukla aşağıdaki örnekte gösterilen türden çözümlerini sizin bulmanızı gerektiren (bilgi, para, araç) sorunları da vardır:

MEMUR : Elim kolum bağlı. Üç halkalı elli beş dolarlık klasörlerden almak zorundayım, ama bölümün bütçesinin bu harcamayı yapmama izin verip vermeyeceğini bilmiyorum.

LİDER : Biraz zor, ama bir şeyler yapabilecek miyim, bir bakayım. Seni sonra arayabilir miyim?

Bu tür durumlar için "meşru bağımlılık" terimini kullanıyoruz. Sorunlu kişi, gereksinim duyduğu ancak sahip olmadığı bilgi ya da başka kaynaklar için başkasına bağlıdır. Böyle durumlarda Etkin Dinleme hem gereksizdir hem de hiç uygun değildir.

Etkin Dinleme Anlaşma Anlamına mı Gelir?

Bu sorunun sık sık sorulmasının nedeni açıktır. Çoğumuz anlaşma ya da anlaşmazlık ileten iletişimlere alışkınız. İnsanlar karşılarındakileri dinlerken, doğru ya da yanlış, mantıklı ya da mantıksız, iyi ya da kötü anlamlar içeren sözcüklerle tepki verirler. Etkin Dinleme hiçbir zaman olumsuz değerlendirme ya da anlaşmazlık iletmez. Yine de bu tekniği ilk öğrenen bazı liderler, insanların kızgınlık, nefret, umutsuzluk gibi duygularını geri iletmenin "Bu duyguları hissetmekte haklısın", "Seninle aynı düşüncedeyim," anlamına gelebileceğinden korkarlar. Bunun için sık sık şunu sorarlar: "Etkin Dinleme, olumsuz duyguları güçlendirmez mi?"

Böyle korkular, "Anlaşmak için kabul etmeliyim" düşüncesinin yanlışlığından kaynaklanır. "Bu konuda umutsun," sözü "Bu işin olamayacağını ben de kabul ediyorum," sözünden oldukça farklıdır.

Etkin Dinleme, duyguların doğru ya da yanlış olduğu konusunda değerlendirmeyi, anlamazlığı ya da anlamayı değil, "Duygularını anlıyorum"u, duyguların var olduğunu ve anlatana onları kabul ettiğini iletir. İnsanların oldukça seyrek karşılaştıkları bu tür kabul, çok yatıştırıcı olabilir. Bu Etkin Dinleme'nin biricik etkisini açıklar. Gönderen, duygularının uygun olup olmadığını değerlendirme sorumluluğuyla başbaşa bırakılır. Bu onu sonuç getiren bir sorun çözmeye götürür.

Bana Gerekli Olanlar Yalnızca Dinleme Becerileri mi?

Hayır. Ama çalışanlarınız gereksinimlerini karşılarken, sorunları olunca dinleme becerileri yeterli olacaktır. Başka zamanlarda, sorunları olduğunu anladıktan sonra, sorunları onlara çözdürtmek için harekete geçmek zorunda kalacağınızı açıkça göreceksiniz:

Personel toplantılarını çalışma saatinden sonraya taşıyorsunuz. Bunun için Jean evine arkadaşının arabasıyla gitme şansını geçiriyor ve üzülüyor.

Carl'ın dosyalarını koyacak yeterli yeri olmaması işlerini aksatıyor. Üç çekmeceli bir dosya dolabına gereksinimi var.

Mark'ın sekreterlerinin, kendisine yeterli zaman ayırmamaları yüzünden projelerinin tamamlanmasının gecikmesi pahalıya mal oluyor, bu da onun moralini bozuyor.

Çalışanlarınız sizi, şirketin gereksiz bürokratik yazışmaları nedeniyle üretimin ciddi biçimde azaldığına inandırıyor. Ancak üstlerinizin onayı olmadan bu politikayı değiştiremiyorsunuz.

Art, çocukları okuldan dönünce evde olabilmek için haftanın iki günü işten bir saat erken ayrılıp ayrılamayacağını öğrenmek istiyor. Her gün bir saat erken gelmeyi öneriyor.

Bu sorunların her biri sizin harekete geçmenizi gerektirir. Etkin Dinleme onların sorunları için yeterli olmayacaktır. Yanıtlarınıza ya da aracılığınıza gereksinimleri vardır. Etkin Dinleme, sorunu tanımlatıp bir sonuç üretmeyi kolaylaştırabilirken, **sizin** ilgilenmenizi gerektiren bir çözüm ortaya çıkabilir. Empatiyle, anlayarak ve kabul ederek dinleme etkili bir lider için temel bir beceridir, ama çalışanlarınızın karşılaştıkları sorunları çözmek için tek araç değildir.

Canım Dinlemek İstemiyorsa Ne Olacak?

Etkin Dinleme'nin, insanlara sorunlarını çözdürmede yardımcı olacak güçlü bir teknik olmasına karşın, onun, yalnızca sizin empatik anlama ve kabul tavrınızı ileten bir **araç** olduğunu unutmayın. Hangi nedenle olursa olsun, sorununu paylaşmak isteyen bir çalışanınızı kabul etmek içinizden gelmiyorsa, Etkin Dinleme becerisi gerçek duygularınızı saklayamaz. Anlayışlı olmaya niyetiniz yoksa, doğru bir dinleme de yapamazsınız.

Çok meşgul olduğunuz -patronun istediği bir raporu bitirmek, birkaç telefon görüşmesi yapmak, bir toplantıya yetişmek gibi- bir anda çalışanlarınızdan birinin size sorunundan söz etmek istediğini düşünelim. Bu, Etkin Dinleme'ye başlamak için uygun bir zaman değildir. Nedenini açıklayarak, o anda yardım edemeyeceğinizi söyleyip, daha sonra, kendinizi hazır hissettiğiniz bir zamanda gelip gelemeyeceğini sormak daha doğru olacaktır.

Kendi gereksinimlerinizi gidermeden bir başkasına yardım edecek durumda olamayacağınızı vurgulayan "dolu fincan ilkesi"ni anımsayın. Bu durumda başarılı da olamazsınız. Sorun çözme işleminin tüm basamaklarını kullanarak başkasına yardımcı olmak hem zamanınızı alır, hem de bunu gerçekten kabul etmenizi gerektirir. Bu nedenle, kabul etmiyorsanız, ediyormuş gibi görünmeyin ve canınız

istemiyorsa yardım önerisinde bulunmayın. Çalışanların sorunlarının çoğu, sizin onlara yardımcı olabileceğinizi düşündüğünüz ana kadar -birkaç saat, hatta birkaç gün- bekleyebilir.

Başkasını empatik ve doğru dinleme büyük dikkat ister. Bu yüzden kendi düşünceleriniz ve işlerinizle uğraşırken gerekli dikkati gösteremezsiniz. Çalışanların, **her zaman** dinleyen liderlere değil, **anlayış, kabul ve sevgiyle** dinleyen liderlere gereksinimleri vardır.

V. DİNLEME BECERİLERİNİ YAŞAMDA KULLANMA

EMPATİK dinleme gerektiren durumlar vardır. Liderlerin her gün, kurum ve gruplarda dinleme becerilerini sınırsız kullanma fırsatları olduğunu söylersek abartmamış oluruz. Bu temel iletişim aracında uzmanlaşmak için çaba harcarsanız, ödüllendirildiğinizi somut bir biçimde görebilirsiniz. Ancak uzman olmak için çok çalışmanız gerekir. Herhangi bir beceride olduğu gibi, Etkin Dinleme'yi öğrenmenin de en iyi yolu bu eğitimi bir eğiticiden almaktır. Ancak, uzun vadede yaşamınıza katmanızın sorumluluğu tümüyle sizdedir. Bu bölümde, dinleme becerilerinizi günlük olaylarda nasıl kullanabileceğinizi göstereceğim.

DUYGULAR DOSTTUR

İnsanlar neredeyse çocukluklarından beri, duyguların kötü ve tehlikeli, iyi insan ilişkilerinin düşmanı olduğu biçiminde şartlandırılmışlardır. Büyükler çocuklarına hep aşağıdakilere benzer iletiler gönderdikleri için, çocuklar, hem kendilerinin hem de yakınlarında bulunan insanların duygularının farkına varamadan büyürler:

"Kardeşinden nefret ettiğini söylediğini bir daha duymayayım."

"Olaylar cesaretini kırmamalı."

"Hoş bir şey söylemeyeceksen, hiçbir şey söyleme."

"O kadar üzülme, yarın kendini daha iyi hissedeceksin."

"Korkacak bir şey yok."

"Gururunu unut."

"Cesaretini yitirme."

"Sinirlerine hakim ol."

Duyguların yeri olmadığı konusunda uyarıldığımız iş dünyasında, duygularla ilgili başka yasaklarla da karşılaşırız. Duygular ve coşkular, her nedense, işyerindeki ilişkilerde gerekli olan yüzeyselliğin ve akla uygunluğun karşiti olarak algılanır. Kurumlarda çalışan insanların, dertlerini kapının eşiğinde bırakmalarının ve dillerini tutmalarının uygun olduğu düşünülür. Kişiler, bu suskunluklarının uzun vadede ödüllendirilmesini beklerler.

Bu yaygın ve baskıcı grup ilkesi hem psikolojik sağlığı çok kötü etkiler, hem de kurumun üretimini engeller. Herkesin çok iyi bildiği gibi, insanlarla birlikte çalışmanın öfke, kızgınlık, yılgınlık, hayal kırıklığı, korku, kırgınlık, boşluk, çaresizlik ve kin gibi her tür duyguyu ortaya çıkarması kaçınılmazdır. Bu tür duyguları **yaşamak** değil, onları **bastırmak** sağlıksızdır. Olumsuz duygularınızı sürekli olarak içinde biriktirmek sağlığınıza zarar verir ve önünde sonunda başağrılarına, mide rahatsızlıklarına, yüksek tansiyona, peklige ve daha pek çok başka psikosomatik hastalıklara neden olur. Bastırılmış duygular dikkatinizi dağıtarak etkililiğinizi de azaltır.

Çalıştığı okulda baskıcı ortama nasıl dayanabildiğini sorduğum bir öğretmen bana, "Buradaki her öğretmenin yaptığı gibi, yemeklerden önce üç martini yöntemini kullanıyorum,"

demoşti. Danışman olarak çalıştığım bir kurumdaki satış müdürü ise ayakta kalma formülünü şöyle anlatmıştı: "Çenemi tutuyorum, belâdan uzak duruyorum."

"Duyguların burada yeri yok" inanışının tersine, duyguları dile getirmenin, çalışanların etkisini ve üretimini artırdığı kanıtlanmıştır. Acı, nasıl insan bedeninde yanlış giden bir şeyler olduğunun işaretiyse, çalışanların duygularını açıklamaları da liderlere grup içinde bir şeylerin yanlış gittiğinin uyarısını yapar. Sonuç olarak lidere, grup üyelerinin duygularını özgürce açabilecekleri bir ortamı hazırlamasına yardımcı olur.

Liderler duygulara düşmanca değil, "dostça" yaklaşmalıdır. Duygular iyi karşılık görmelidir; çünkü bazı sorunların varlığının ipuçları olabilir. Dostça yaklaşırlarsa, liderler bu işaretleri görmezden gelmeyecek ve bu tür iletileri engellemeyeceklerdir. Onun yerine etkin dinleyerek insanları duygularının ötesine geçirip, alttaki sorunlarına ulaştıracaklardır. Aşağıda kurgusal olaylarda duygulara verilen iki ayrı tepkiyi karşılaştıralım:

1. **MEMUR** : Burada yaptıklarımızla ilgili başka yakınma istemiyorum!
- (a) **LİDER** : Yapma, Fred, bunları yapıcı bir eleştiri olarak kabul et. (AHLAK DERSİ VERMEK)
- (b) **LİDER** : Her taraftan üzerine geliniyormuş gibi hissediyorsun. (ETKİN DİNLEME)
2. **MEMUR** : Margaret neden bu kadar çok yanlış yapıyor?
- (a) **LİDER** : Bugünlerde çok baskı altında. (SÖYLEV VERMEK)
- (b) **LİDER** : Yaptığı iş seni tedirgin ediyor. (ETKİN DİNLEME)

3. MEMUR : O işi yürütebileceğime güvenemiyorum.

(a) LİDER : Uğraşırsan yaparsın. (GÜVEN VERMEK)

(b) LİDER : O işin senin için çok kapsamlı olduğunu düşünüyorsun. (ETKİN DİNLEME)

4. MEMUR : Personel toplantılarında artık burnumu hiçbir şeye sokmayacağım.

(a) LİDER : Gerçekten toplantıdaki sözlerin yersizdi, Jim. (ELEŞTİRMEK-YARGILAMAK)

(b) LİDER : Konuştuğun için üzgünsün. İncindin. (ETKİN DİNLEME)

Bu örneklerin her birinde, birinci tepkiler sorunun tanımını engelleyecektir. İkinci tepkilerin, kabulü iletme ve gerçek sorunun tanımlanması için kişiyi yüreklendirme olasılığı yüksektir.

DUYGULAR GEÇİCİ OLABİLİR

"Bu işten nefret ediyorum!", "Betty'yle çalışmam!", "Burada yaptığım işin değerini kimse bilmiyor!" sözlerini işiten birçok insan bu duyguların sürekli ve değişmez olduğunu düşünmeye eğilimlidir. Duygu ne derece güçlüyse, o derece kesin görünür. Sözgelimi, eşim beni kapıda, "Sana çok kızgıyım," sözleriyle karşılaşırsa, o anındaki düşüncem, eşimin benim için artık eski duyguları beslemeyeceği olur.

Bereket versin ki, olumsuz duygular geçici olabilir. Bunun bir nedeni, kişilerin güçlü olumsuz duyguları "Tüm dikkatini bana ver", "Kendimi ne kadar kötü hissetmemen neden olduğunu bilmeni istiyorum," duygusunu iletme için kod olarak bile bile seçmeleridir. Alan, olumsuz duyguları çözümler ve kabul ederek empatiyle yanıtlayabilirse, bu

güçlü duygu kaybolabilir ve yerini daha hafif bir duyguya -hatta olumlu duyguya bile- bırakabilir. Küçük bir çocuğun annesine, "Senden nefret ediyorum," ya da "Çok kötü bir annesin," dediğini sık sık duyarım. Ama bu olumsuz duygu, anne ilk duyguyu kabul etmişse, bir iki dakika içinde çocuğun annesini öpüp kucaklamasıyla sona erer.

Aynı şey kurum ve gruplardaki yetişkin ilişkilerinde de görülür. Liderler güçlü duyguların "granite kazınmadığını" anlayınca, onlardan daha az korkarlar ve onlarla daha yapıcı olarak ilgilenebilirler. Yineliyorum, Etkin Dinleme en iyi araçtır; çünkü olumsuz duyguyu etkisizleştirir. Bir kimya şirketinin endüstriyel ilişkiler müdürüyle yaptığımız görüşmeden alınan aşağıdaki parçada bunu görebilirsiniz:

"Sendika başkanının çok sinirli bir biçimde ofisime geldiği bir olayı size anlatmak istiyorum. Kendi duygularıyla o denli haşır neşirdi ki, onu hiç etkileyemiyordum. Sorduğu sorulara verdiğim yanıtlar onu daha da sinirlendiriyordu. Kalktı ve ofisimden çıkmaya hazırlandı. Kapıya iki adım kala, sesimi biraz yükselttim ve 'Çok sinirlisin,' dedim. Durdu, bir süre tereddüt etti, sonra geri döndü, yüzü kıpkırmızıydı; ama geri geldi, oturdu, 'Haklısınız, öyleyim,' dedi ve konuşmaya başladı. Ofisimde beş dakika daha kaldı. Hâlâ bazı önemli sorunlarımız olmasına karşın, odadan çıkarken yüzündeki kırmızılık azalmıştı. Çok fazla sorun çıkarmayacağını biliyordum. Sorun biraz olsa yatışmıştı. Tehditlerini yerine getirmesini önleyecek şeylerin olacağını umduğumu sanıyorum."

Eğer birisi size duygu yüklü bir ileti gönderirse, duygularını anladığınızı ve kabul ettiğinizi göstermek için onu etkin dinleyin. Duygusunun patladığı gibi aniden geçtiğini görebilirsiniz.

GERÇEK SORUNA ULAŞMA

İnsanların sorunları soğana benzer, kat kattır. Dıştaki duyguları soyduktan sonra en içteki soruna inilir. Bazen insanlar gerçek sorunu bilirler, ama o sorundan başlamaya korkarlar; çoğunlukla da altta neyin olduğundan habersizdirler. Kişi size sorunundan söz etmeye başlayınca, siz yalnızca "sunulan sorun"u işitirsiniz. Etkin Dinleme, sorunlu kişinin, söylediği sorunundan asıl sorununa inmesini kolaylaştırmada etkilidir.

ELE aldıktan aylar sonra görüştüğümüz bir müdür, çalışanlarını gerçek sorunlarına ulaşıncaya kadar dinlemeyi ve beklemeyi nasıl öğrendiğini anlattı:

"Yıllarca, konuşanları dinlememenin sorunlarımdan biri olduğunu biliyordum. Vereceğim yanıtları hazırlamak için düşüncelerimi dağıtmadan dinlemeyi artık öğrendim. Daha önceleri birisi sorununu anlatmak için geldiğinde, hemen ona nasıl yanıt vereceğimi düşünmeye başladım. Onu hiç dinlemezdim. Şimdi sorunu olan biri gelince, tüm düşüncelerimi kafamdan atıyorum ve dinliyorum, bazen de notlar alıyorum. Ara sıra onlar sorunlarını anlatmayı bitirmeden, ben yanıtları bulmuş oluyorum. Ama asıl canımı sıkan, o yanıtın, sorunun yanıtı olmaması."

Etkin Dinleme kullanılarak gerçek soruna ulaşmanın başka bir örneğini görelim:

"Personel danışmanı, çalışanlardan biriyle yaptığı toplantıda, Etkin Dinleme'nin gerçek sorunun bulunmasında kendisine nasıl yardımcı olduğunu anlattı: Çalışan önce, müdürünün performans değerlendirmesinin haksızlığından yakınmış. Personel danışmanı, memurun, müdürünün önüne koyduğu çalışma hedeflerinin haksız ve ulaşılmamasının çok zor olduğunu düşündüğünden eminmiş. Etkin Dinleme sonunda gerçek sorun ortaya çıkmış. Memur evlenip Vancouver'a gideceği için istifa etmeye karar vermiş, yeni yerinde işe girebilmesi

için şirketten iyi bir tavsiye mektubu alamayacağından korkuyormuş. Gerçek sorun yüzeye çıkınca, personel danışmanı memurun doğrudan müdürüne gidip tavsiye mektubu istemesine karar vermede ona yardım etmiş. Memur gerçekten iyi bir tavsiye mektubu almış.”

Sık sık olduğu gibi bu olayda da sunulan sorunu birazcık dinlemek, uygun bir çözümü bulunabilecek derindeki sıkıntıyı ortaya çıkardı.

İNSANLAR SİZİN SANDIĞINIZDAN DAHA CANA YAKINDIR

Değişen derecelerde de olsa, herkes değerlendirme yapar ve yargılar. İnsanların davranışlarına bakarak, kişilikleriyle ve onları ne kadar sevdiğimizle ilgili yargımızı oluştururuz. Davranışlarının arkasında yatan şeyi anlamakta zorlanınca, onlardan hoşlanmayız. İnsanları tanıdıkça onları severiz. Etkin Dinleme, duygularını anlatması için insanı yüreklendiren etkili bir yoldur. Bu nedenle dinleyenin, insanların, düşündüğünden daha sevimli ve canayakın olduğunu keşfetmesi şaşırtıcı bir sonuç değildir.

ELE’yi yeni tamamlamış bir denetçiyle yapılan görüşmeden alınmış aşağıdaki parçayı okuyun. Şu tümceyle herşeyi özetliyor: “Daha önce, gözümde beş paralık değeri yoktu.”

“Şu anda hastanede yatan, ama yakında işe dönecek biri var. Herkesle başı dertteydi. Onu kendi bölümüme aldım. ‘Bakalım onunla ne yapacaksın, Gray?’ dediler. Başlarda ben de onunla geçinemedim. Ondan hoşlanmadım. Ama onu dinleyerek ve söylediklerini anlamaya çalışarak onu tanımaya başladım. Şimdi çok iyi anlaşıyoruz. Onunla hiç sorunum kalmadı. Ara sıra tepesi atar, gelir, ‘Ne para için, ne aşk için,

artık burada mesai yapmayacağım,' der. Onu sakinleştiririm, onunla konuşurum. 'Dur, hele, Bob. Sorun ne?' derim. Bana anlatır, dinlerim, olanları açıklarım. Ertesi gün gelir, herşey düzelmiştir. ELE kursunun bu yönden iyi olduğunu düşünüyorum. Evde ailemi de daha çok dinlediğimi farkettim. Dr. bile, 'Gary, Bob için herkesten daha çok şey yaptı,' dedi. Sizinle dürüst konuşacağım. Önceleri, bu adamın burada ne işi var, diye düşünürdüm. Ama çıkışlarının nedenini öğrendim. Şimdi çok iyi geçiniyoruz. Daha önce gözümde beş paralık değeri yoktu."

KIZGINLARI SAKİNLEŞTİRME

İlişkilerde çatışmalar olunca, duygular doruklara çıkar ve karşılıklı kızgınlıklar dile getirilir. Bu aşamada, hiç kimsede, yapıcı bir sorun çözme için uygun bir ruh hali yoktur; kendi dertlerine dalmışlardır ve etkili bir sorun çözme için gerekenleri yapamazlar. İşte bu noktada Etkin Dinleme çok işe yarar. İnsanların içlerini dökmeklerine yardım eder ve sorun çözme yolunu açar.

İnsanlar kızınca, bunun bilinmesini isterler. Sanki "Önce ne kadar kızgın olduğumu anlamalısın, ancak ondan sonra beni kızdıran sorunu çözebilirim," demek ister gibidirler. Çoğunlukla da cezalandırmak isterler: "Bak, beni ne kadar kızdırdın! Üzülmüyor musun?" İnsanların, çatışma sırasında güçlü duygularını dışa vurmalarının başka bir nedeni de, tüm isteklerini karşılamaları için karşılarındakini korkutmaktır: "Yeteri kadar bağırır ve kızarsam, belki istediklerimi elde ederim." Bu aynı çocukların öfke nöbetine benzer ve anababaların çok iyi bildiği gibi, en iyi strateji, duyguların dağılmasını beklemektir.

Personel müdürünün anlattığı aşağıdaki olay, Etkin Dinleme'nin kızgın insanları nasıl sakinleştirdiğini ve sorun çözme yolunu nasıl açtığını gösteriyor:

"Sendika temsilcileri önceleri yakınmak için odama gelir, küçücük şeyleri bile büyütürlerdi. Yeterince bağırırlarsa yönetimden biri pes eder, isteklerini yapmaya çalışır, onlar da sakinleşirdi. Bu, yirmi yıl böyle sürdü. Öyle bir noktaya gelmiştik ki, kazanımızın büyük bir yüzdesini onlara vermemiz gerekecekti. E-LE'den sonra, onlar gelince not defterimi çıkarıyor, 'Gerçekten çok sinirlisiniz, beyler, ama daha yavaş konuşursanız not alacağım,' diyorum. Toplantılar farklılaştı. Bir süre atıp tutmayı ve bağırıp çağırmayı sürdürüyorlar. Ben not alıyorum ve onların her, '5 no'lu işliğin falanca ustabaşısı berbat şeyler yapıyor, şöyle şöyle yaparak misillemede bulunmamız gerekecek,' dediklerinde etkin dinliyorum. Çok sinirli olduklarını, o konuda daha çok bilgi sahibi olmak istediğimi, böylece bir şeyler yapıp yapılamayacağına karar verebileceğimizi anlatan geri iletiler veriyorum. Çoğunlukla sakinleşiyorlar. Toplantı bitmeden yumuşuyorlar ve 'Tamam, burada gözden geçirmeniz gereken şeyler olduğunu anlıyoruz. Bize ne zaman yanıt verebilirsiniz?' diyorlar. Sonra geliyorlar, 'Şunu, şunu çözdünüz mü?' diye soruyorlar. 'Evet, çözebildiklerim şunlar,' diyorum. Yanıtlarım her zaman olumlu değil ve her zaman duymak istedikleri şeyleri duyamıyorlar. O zaman bile, duyulduklarını hissettikleri için, tüm olanlardan tatmin olmuş görünüyorlar."

Bu örnekte olduğu gibi, insanların duyguları yoğunken, onları "gerçekten duyulduklarını hissedecekleri" bir noktaya getirmek için Etkin Dinleme'den daha iyi bir araç olduğunu sanmıyorum.

ÇALIŞANLARINIZIN BÜYÜMESİNE YARDIM ETMEK

Çalışanlarından birinin kişisel büyümesine önemli ölçüde katkıda bulunmak için, liderlere bazen bir fırsat çıkar. Liderlerin Etkin Dinleme becerileri olmazsa, danışmanlık yapabilecekleri bu fırsatları kaçıracakları kesindir. Beceriksiz liderler, Engeller'le iletişimi durdururlar ve çalışanlara,

sorunu çözmede ve yeni görüşler elde etmede yardımcı olma şansını kaçırmazlar. Etkin Dinleme becerilerine sahip liderlerse, çalışanlarının sorunlarını, kendilerini geliştirmelerine yarayacak fırsatlara dönüştürmelerinde onlara yardımcı olurlar.

Çalışanlarla yapılan bu danışmanlık seansları iş performanslarında önemli gelişmelere neden olur. Sıkılan insanların toplantılarda daha sık konuşma yapmalarına yardım eder; işçilerin yanlışlarının nedenleri hakkında onlara fikir verir ve önlemler almalarına destek olur; otoriter bir müdüre buyurganlığını anlamasında yardım eder ve işçilere daha anlayışlı davranmasını sağlar; iyi okuma bilmeyen bir işçi okul korkusunu aşar ve hızlı okuma kurslarına kaydolar; mükemmeliyetçi bir muhasebeci gerçekçi olmayan standartlarını gevşetir ve aşağıdaki olayda olduğu gibi performansını hızlandırır:

HAL : Cathy, bu sabah iş yükün ve duyguların konusunda seninle yaptığımız konuşma beni gerçekten üzdü. Sorunun çözülmediğini düşünüyorum ve bu konuda bir şey yapıp yapamayacağımızı görmek için bir kez daha denemek istiyorum. Sorununu bana yeniden anlatmak ister misin?

CATHY : Elbette, ben de konuşmamızdan pek rahatlamadım. Sorunumun ciddiyetini anlamadığımı hissettim.

HAL : Seni anlamamış gibi davrandım, öyle mi?

CATHY : Evet, çünkü sana anlatmaya çalıştıklarım işimi gerçekten etkiliyor.

HAL : Hıı.

CATHY : Arkadaşlarım kadar sıkı çalışmıyormuşum ve onlardan geri kalıyormuşum gibi bir duygu yaşıyorum. Bundan da hoşlanmıyorum.

- HAL : (Susar)
- CATHY : Akşam eve giderken kendimi suçlu hissediyorum.
- HAL : Bu seni çok üzüyor.
- CATHY : Gerçekten üzüyor. Bu konuda bir şeyler yapmak istiyorum. (Duraklar)
- HAL : Anlıyorum.
- CATHY : Vicdanım rahat etmiyor. İşimi iyi ve doğru yapmak istiyorum.
- HAL : Hm-mm.
- CATHY : Bazen işimi doğru yapmayı çok fazla önemsedığimi düşünüyorum.
- HAL : İşinden gurur duyuyorsun ve onu eksiksiz yapmak istiyorsun, ama yaparken çok zaman ve enerji harcadığını düşünmeye başladın.
- CATHY : Evet, galiba öyle. Gereksiz olduğunu biliyorum, ama hiç yanlış bulamadığım halde, sayıların üzerinden üç dört kez geçtiğim oluyor.
- HAL : (Susar)
- CATHY : Bazen bir kez kontrol edip başka işlere geçmek istiyorum, ama içimden bir ses, yeniden geriye dönüp bir kez daha bakmamı söylüyor. Kimsenin yanlışımı yaklamasını istemiyorum.
- HAL : Sen de kontrollerinin aşırı olduğunun farkındasın, ama içinden bir şey ... yanlışının yakalanma korkusu... seni yeniden kontrole zorluyor.
- CATHY : Evet, hep böyle oluyor. Yalnız işimde değil, pek çok şeyde böyle yapıyorum.
- HAL : Anlıyorum.
- CATHY : İnsanların yanlışımı bulmalarından hoşlanmıyorum. Bana mükemmeliyetçi diyebilirsin.

- HAL : Bunu tüm yaşamında farkediyorsun. Her zaman kusursuz olmalıyım ve suçlanmamalıyım diye düşünüyorsun.
- CATHY : Öyle, ama bu bazen büyük bir yük oluyor; zaman alıcı bir şey. Papaza kızıp oruç bozmak gibi. Tam yapamayacaksam hiç yapmamayı düşündüğüm için yapmam gereken ve yapabileceğim pek çok şeyi yapamıyorum.
- HAL : Bu kusursuz olma isteği senin daha çok şey yapıp yaşamını zenginleştirmeni engelliyor.
- CATHY : Evet, bunun böyle olduğunu görmeye başlıyorum. Uzun süredir tenis oynamak istiyordum. İki ay önce kaydımı yaptırdım.
- HAL : Harika bir şey!
- CATHY : Ama oynamıyorum ki... Arkadaşlarım oynayalım diyorlar. Çok canım istediği halde oynamak istemediğimi söylüyorum.
- HAL : Hıı.
- CATHY : Böyle söylememin nedeni, daha çok ders alıp kendime güvenimin artmasını istemem.
- HAL : Anlıyorum.
- CATHY : O zaman arkadaşlarımla oynarken yanlış yapmam. Galiba arkadaşlarımdan tenisi ne kadar iyi oynadığımı görmelerini istiyorum.
- HAL : Senin iyi görünme gereksinimin sosyal ilişkilerini, eğlenmeni engelliyor. Özgürlüğünü kısıtlıyor ve yaşamdan alacağın zevki azaltıyor.
- CATHY : Doğru. Yeniden işimden söz edersem... Herşeyi kusursuz yapma konusunda bu denli ısrarcı olmasam, daha çok iş çıkaracağıma eminim.
- HAL : Sorununun bir bölümüne çözüm getirecek bir düşüncen var gibi. Kaygını ve kontrollerini biraz azaltmayı düşünüyorsun.

- CATHY : Evet, çünkü öyle şeyler var ki üç dört kez üstünden geçmeye değmiyor. Küçük yanlışlar olabilir. İşimizde bunun yaşamsal bir önemi yok.
- HAL : Anladım.
- CATHY : Defter tutmada kontrol için birçok değişik yöntem var. Her sayının üzerinden tekrar tekrar geçmem gerekmiyor.
- HAL : Anlıyorum.
- CATHY : Gereksiz kontrollerin zamanımı aldığını düşünüyorum.
- HAL : Düşündüğün gibi her altı ayda, bir yanlış gözünden kaçsa bile bunun cezasının büyük olmadığını biliyorsun.
- CATHY : Doğru, doğru!
- HAL : Bu düşünceni uygulamaya geçirmek için cesaretini toplamaya çalışacaksın.
- CATHY : Bir hafta deneyeceğim. Bu değişimi yapıp yapmayacağımı göreceğim. Yapabileceğimden emin değilim, ama bana çok anlamlı geldi. Eğer bu konuda başka çözümlere gerek duyarsam, yine seninle görüşürüz.
- HAL : Olur.
- CATHY : Bunun masamdaki işleri azaltacağından yine de kuşkuluyum.
- HAL : Bu denemenin sonucundan kuşkulusun, ama denemek istiyorsun.
- CATHY : Evet. (Duraklar) Tamam. Gidip deneyeyim. Dinlediğin için teşekkür ederim.
- HAL : Bir şey değil. Bu konuşma bana gerçekten iyi geldi.
- CATHY : Bana da.
- HAL : Güzel.

Hal ve Cathy'nin konuşmalarındaki önemli dinamikleri kaçırmamak için bu danışma toplantısı yeniden okunmaya değer:

1. Hal'ın Edilgin Dinleme'yi, Kabul Ettiğini Gösteren Tepkiler'i ve Etkin Dinleme'yi kullanmasına dikkat edin.
2. Cathy'nin Hal'ın Etkin Dinleme'sini "Evet", "Öyle", "Doğru" gibi yanıtlarla nasıl doğruladığına dikkat edin.
3. Cathy'nin sunduğu sorundan (işinde arkadaşlarından geri kalmak), temel sorununa (başkalarına iyi görünme gereksinimi) nasıl geçtiğine dikkat edin.
4. Hal'ın Etkin Dinleme'sinin topu nasıl Cathy'de bıraktığına ve onun da sorununa çözüm bulma ve karar verme sorumluluğunu nasıl üstlendiğine dikkat edin.

Pek çok lider, grup üyelerine danışmanlık yapmak için gerekli dinleme becerilerini bilmez. Bu nedenle, yönettikleri kişilerin kişisel gelişimlerine katkıda bulunacak, başarı ve benlik saygılarıyla ilgili gereksinimlerini karşılamaya yardım edecek sayısız fırsatı kaçırlar. Sık sık söylediğim gibi, çalışanların temel gereksinimlerini karşılamak, liderleri etkili yapan ögedir. Ancak bu da dinleme becerisini gerektirir.

ÖĞRETMEN GİBİ LİDER

Liderler emirler veren, yeni politika ve kuralları açıklayan, işbaşında eğitim yapan kişilerdir. Ne yazık ki, bu önemli görevleri yerine getirmek için özel eğitim alanların sayısı çok azdır. Bunun için insanlara bir şeyi en iyi biçimde öğretmenin ne kadar zor ve karmaşık olduğunu kestiremezler.

İnsanların çoğunun, bir şeyler öğretilecek konumda görülmeye karşı koymalarını anlamak zordur. Alışılmış yollardan

vazgeçmeyi gerektirdiği için yeni şeyler öğrenmek zor iş-
tir. Değişim gerektirir ve değişim rahatsız edici, hatta za-
man zaman tehdit edici olabilir. Ayrıca, "öğrencinin" "öğ-
reten"le ilişkisindeki rolü küçültücü olarak algılanır; çünkü
çoğumuz, okulda öğretmenlerimiz tarafından cezalandırıl-
dığımızı, aşağılandığımızı unutamayız. Liderler öğretirken,
çalışanlarının kendilerine çocuklara davranıldığı gibi davra-
nıldığını hissetmemeleri için öğretmenlerin kullandıkları
yöntemleri kullanmamalıdır.

Liderin bir işçinin işini doğru yapmadığını ve ona nasıl
yapılacağını öğretmesi gerektiğini farketmediği bir durumu
ele alalım. Son derece yalın bir sorun, ancak o denli kolay
değil. Çalışanlar böyle bir duruma genellikle şu tür tepkiler
verirler: Utanma, kızgınlık, savunma, vb. Öğrencinin,
başlarda liderin emirlerini ve işin yeni biçimini anlaması
zordur. Çoğunlukla aşağıdaki tepkileri verirler:

"Daha önce hep böyle yapardım."

"Benim yapış biçimimde ne var?"

"Bana kimse bunun farklı yapılması gerektiğini söylemedi."

"O, sizin **kendi** yapış biçiminiz olabilir."

"Söylediklerinizi anlamıyorum."

"O tür yapılışı hiç öğrenemedim."

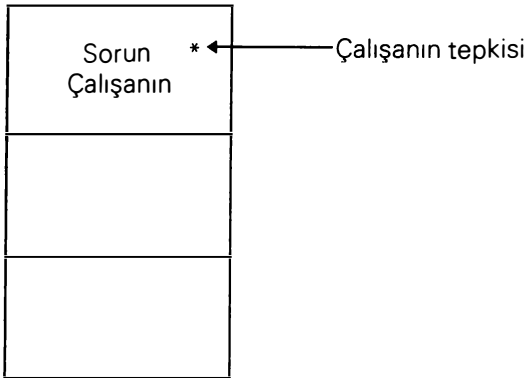
"Çok beceriksizim."

"Çok hızlı yapıyorsun."

"Anlayamadım -aptal mıyım ne?"

"Bu işi bu biçimde yapmayı hiç öğrenemeyeceğim."

Bu iletiler, liderin işe karışmasının çalışana sorun ya-
rattığının işaretleridir. Davranış dikkörtgenini anımsaya-
lım:



Çalışanın tepkisini dikdörtgeninizin doğru bölgesine yerleştirirseniz, hangi becerinin gerektiğini bilirsiniz. Şimdi Etkin Dinleme'yle anlayışı, empatiyi ve kabulü göstermenin zamanıdır. Duygularını kabul etmez ve onları boşaltmasına yardımcı olmazsanız, öğrettiklerinizi ya çok az öğrenir ya da hiç öğrenmez. Öğrenmeye hazır olduğunun ipuçlarını alıncaya kadar öğretmeyi durdurmalsınız.

Etkili öğretmenin en önemli ilkesi budur. Taraftarlarınız olmadan lider olamayacağınız gibi, öğrencileriniz olmadan da öğretmen olamazsınız.

Etkin Dinleme'nin başka bir yararlı uygulaması da öğretmen-öğrenci ilişkisine yardım etmesidir. Öğrencinin aktif olduğu durumlarda daha çok öğrenildiğini biliyoruz. Ancak öğrenmenin büyük bir bölümünde öğretmen etkin - anlatır, açıklar, tanıtır- öğrenci edildir. Öğrencilerin öğrenme işlemine etkin olarak katılmalarını sağlamak etkili öğretmenliğin bir göstergesidir.

Bunu yapmanın bir yolu, öğrenciye konuyla ilgili daha çok konuşma şansı vermektir. Yine burada Etkin Dinleme yararlı olur. Tanıtımlarınızı kısa bölümler halinde yapın ve grup üyelerinizi bunlara tepki vermeye çağırın. Arkasından,

iletilerini anladığınızı ve kabul ettiğinizi göstermek için Etkin Dinleme kullanın.

Bu, öğrencileri öğretinize tepkilerini seslendirmeye yüreklendirir. Anlattıklarınızın ne kadarının öğrenildiğini saptamanıza yardımcı olur. Böylece öğretinizi nasıl sürdüreceğinize karar verebilirsiniz.

VI. KENDİ GEREKSİNİMLERİNİZİ NASIL GİDEREBİLİRSİNİZ?

BAŞKALARINA yardım etmede nasıl etkili olacağınızı öğrendiğinize göre, şimdi kendinize nasıl yardım edeceğinizi öğrenmeniz gerekiyor. Bazı kişiler başkalarıyla ilişkilerinde kendi gereksinimlerini gidermede neden bu denli başarılıdır? Bir kişinin davranışı size ciddi bir sorun yaratınca, kişiyi kırmadan ve darıltmadan davranışını değiştirmesi için onu nasıl etkileyebilirsiniz?

Jane çok yavaş çalışıyor ve öbürlerini de engelliyor.

Patronunuz bilmeniz gerekenleri size anlatmıyor.

Howard sürekli olarak toplantılara geç geliyor.

Mary müşterilerle telefonda kaba ve sert konuşuyor.

Başka bir bölümün şefi sizinle işbirliği yapmıyor.

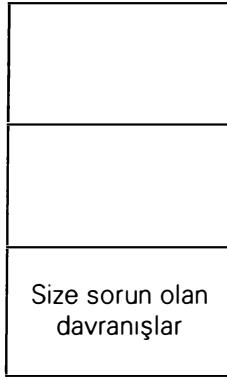
Laura mektuplara hemen cevap vermiyor.

Frank işleri yapmaya gönüllü oluyor, ama izlemiyor.

İşçilerinizden biri çok yavaş çalışıyor.

Jan size bölümünde olanlarla ilgili bilgi vermiyor.

Bunlar ve bunlara benzer sayısız davranış, davranış dikkörtgeninin alt bölümüne aittir; çünkü gereksinimlerinizin karşılanmasını engeller.



Bu sorunlar sizin

Bu tür sorunlar, başkalarının sorunlarına yardım ederken gerekli olan becerilerden çok farklı beceriler gerektirir:

Sorun karşınızdakindeyken

Siz dinleyicisiniz.
Siz danışmansınız.
Yardım etmek istersiniz.

Siz yankılayıcısınız.
Karşınızdakinin kendi çözümünü bulmasını kolaylaştırırsınız.

Karşınızdakinin çözümünü kabul edebilirsiniz; hoşnut olmanız gerekmez.

Öncelikle karşıdaki kişinin gereksinimleri ile ilgilisiniz.

Siz dâna edilginsiniz.

Sorun Sizdeyken

Siz konuşansınız.
Siz etkileyensiniz.
Kendinize yardım etmek istersiniz.

İçinizi dökmek istersiniz.
Kendi çözümünüzü bulmanız gerekir.

Kendi bulduğunuz çözümünden hoşnut olmalısınız.

Öncelikle kendi gereksiniminizle ilgilisiniz.

Siz daha etkinsiniz.

Sorun karşınızdakindeyken ***yardım becerileri*** kullanırsınız. Sorun sizdeyken ***atılğan beceriler*** kullanmalısınız.

Atılan beceriler yardım becerilerinden farklıdır. Pek çok lider girişken değildir, bu yüzden davranışları kendilerine sorun yaratan insanlarla yüzleşmek onlara çeşitli nedenlerle zor gelebilir.

İnsanlara davranışlarını, bize sorun yarattığı için kabul edemediğimizi söylemeye çekiniriz; çünkü bunun, onların duygularını incitme, onları kızdırma ve sevgilerini yitirme gibi riskleri vardır. Bunlar yerinde korkulardır. Kim davranışlarının kabul edilmediğini duymaktan hoşlanır? İnsanların yüzleşmenize, iştikten hoşlanmayacağımız olumsuz tepkilerle verdikleri yanıtlar bir tartışma başlatabilir. Ayrıca kızarlar, kırılırlar ya da yürüyüp giderler. Bu yüzden insanın kendisini ortaya atıp başkalarıyla yüzleşmesi cesaret ister.

Kurumların içinde insanlarla yüzleşemeyen, çekingen liderler tanıyorum. Bunun bedelini, sorunların sürmesiyle ve soruna neden olan kişiye karşı hınç besleyerek ya da sessizce acı çekerek ödüyorlar. İlişkilerde kantarın topu hep öteki kişiden yanaysa bu haksızlıktır. Sağlıksız bir ilişkide hoşgörölü olmak "ödün vermek" demektir. Ödün veren liderler, aynı ödün veren anababalar gibi kaybederler ve bundan acı çekerler.

Liderlerin yüzleşmeye böyle korkuyla yaklaşmalarının bir başka önemli nedeni de, anababalarından öğrendikleri yüzleşme dilini kullandıkları zaman, ilişkilerine zarar verme ya da karşılarındaki kişiden aynı biçimde karşılık alma olasılıklarının yüksek olmasıdır. ELE sınıflarımızda eğiticiler basit bir alıştırma kullanırlar ve bunun sonucunda liderlerin kendilerine sorun yaratan kişilerle yüzleşirken, yüzleşme iletilerinin, yüzleştikleri kişinin özsaygısını zedeleyici, alaycı, küçümseyici, yargılayıcı ve tehdit edici olduğunu gösterirler:

Memurlarınızdan Bill, personel toplantısında sürekli olarak herkesin sözünü keser ve grubun sorun çözme etkisini azaltır.

Bugün yine aynı şeyi yaptı, toplantıdan sonra onunla yüzleşmeye karar verdiniz.

ELE sınıflarımızdaki liderlerin bu düzmece olaya verdikleri iletiler şunlar:

"Bill, bırak, başkaları da konuşsun. Bu kadar çok konuşma!" (EMİR VERMEK, YÖNLENDİRMEK)

"Bill, toplantılarda söz kesmeyi sürdürürsen, herkesi kızdıracaksın." (UYARMAK, GÖZDAĞI VERMEK)

"Bu, çok basit bir nezaket kuralıdır, Bill, konuşmaya başlamadan önce insanların sözlerini bitirmelerine izin verilir." (AHLAK DERSİ VERMEK)

"İki kez dinleyip bir kez konuşalım diye Tanrı bize iki kulak, bir ağız vermiş." (ÖĞRETMEK)

"Bill, bir sonraki personel toplantısında, herkes söyleyeceğini bitirinceye kadar susar mısın?" (ÖĞÜT VERMEK, ÇÖZÜM VE ÖNERİ GETİRMEK)

"Bill, personel toplantılarımızda çok kaba davranıyorsun." (ELEŞTİRMEK)

"Bill, çok akıllı olduğumu biliyorum. Her zaman iyi düşüncelerin var, ama tartışmalarda başkalarına da fırsat ver." (ÖVMEK, YAĞLAMAK)

"Personel toplantılarımızda "Bay Her Şeyi Bilir" gibi davranıyorsun." (AD TAKMAK)

"Bill, söz kesme alışkanlığını çok kolaylıkla frenleyebileceğinden eminim." (GÜVEN VERMEK)

"Galiba toplantılarımızı geniş deneyim ve bilgini göstermek için kullanıyorsun." (ANALİZ ETMEK)

"Neden tartışmayı tekeline alıyor ve herkesin sözünü kesiyorsun?" (SORU SORMAK, SINAMAK)

"Bill, toplantılardaki sıkılganlığın için bir şeyler yapmak zorundasın, görüşlerini hiç duyamıyoruz!" (ALAY ETMEK)

Liderlerin bu tür yüzleşme iletileri 12 Engel'den birine girer. Bunlar sorun **sizdeyken** insanlarla yüzleşmede etkisiz olduğu kadar, sorun **onlardayken** onlara yardımda da etkisizdir.

Her birini dikkatle incellerseniz, hepsinin güçlü bir "Sen" içerdiğini görürsünüz:

Yap**ma** şunu.

Onu yapmayı bırakmaz**san**...

Yapmamalı**sın**.

Daha iyi bilmeli**sin**.

Bunu yap**man** gerekiyor.

Neden....denemiyors**un**?

Kabas**ın**.

.....için onu yapıyors**un**.

Neden yapıyors**un**?

İşte yap**man** gereken şey bu.

Bu tür yüzleşmelere Sen-iletileri dememin nedeni açık. İnsanlar Sen-iletilerini duymaktan hoşlanmazlar. Bunlar ilişkiye zarar verme riski taşırlar, çünkü

İnsanlara kendilerini suçlu hissettirir.

Suçlama, aşağılama, eleştiri gibi algılanabilir.

Karşınızdaki kişiye saygınız olmadığını iletebilir.

Çoğunlukla tepkisel ve öç alıcı davranışlara neden olur.

Benlik saygısına zarar verebilir.

Değişmeye açık olmanın tersine, direnmeye neden olabilir.

Kişiye kırabilir ve darıltabilir.

Çoğunlukla cezalandırıcı oldukları düşünülür.

Duyguları incitmelerinden başka, Sen-iletileri, başarmaya niyetlenen şeyi -kişinin kabul edemediğiniz davranışını değiştirmesini etkilemeyi- gerçekleştirmeyi çoğunlukla başaramaz. Bunun üç nedeni vardır:

Birincisi, insanlar kendilerine neyi yapmaları (ya da yapmamaları) gerektiğinin söylenmesinden hoşlanmazlar. Bu nedenle değişime inatla karşı dururlar. Doğalarının gereği, davranışlarının başkasının gereksinimlerini engellediği ortaya çıkınca, değişimi kendileri başlatmayı yeğlerler. Ancak Sen-iletileri insanlara bu fırsatı vermez. Sözelimi, "Mektup yazım hatalarıyla dolu. Yeniden yazman gelecek," iletisindeki "Yeniden yazman gerekecek," tümcesi, mektubu yazan kişiye onu yeniden yazmaya **gönüllü olma** fırsatını vermez.

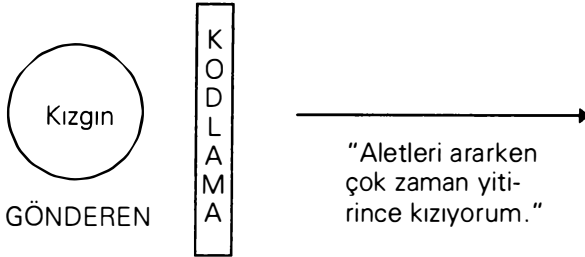
Sen-iletilerinin etkisiz olmasının ikinci nedeni, alanı suçlamasıdır. "Bana sorun yarattığın için suçlusun", "Kötüsün", "Düşüncesizsin," iletilerini verir.

Suçlama çoğu durumlarda gereksizdir. İnsanlar davranışlarının başkaları tarafından kabul edilmediğinden habersizdir. Davranışlarının güdüleyicisi, başkalarının gereksinimlerini engelleme değil, yalnızca kendi gereksinimlerini karşılama isteğidir. Ancak Sen-iletisi gönderince -biraz gülünç bir düşünce ama- kendimizle ilgili hiçbir şey söylemeden, yalnızca "Gereksinimlerini karşılamak için böyle yapman yanlış," anlamını iletmiş oluruz.

Üçüncüsü, "yetersiz kodlar" oldukları için etkisizdir. İletişim şemasını anımsayın. Gönderen, sorununu kodluyor, alan da kodu çözümlüyordu. Başkasının davranışını kabul edemezseniz, üzülen, kızan, hayal kırıklığına uğrayan, korkan, vb. siz oluyordunuz. Sorun sizindi.

Aletleri kullandıktan sonra onları alet dolabına koymayı unutan bir işçinin örneğini ele alalım: Size gereken bir aleti

boş yere arayarak, çok zaman yitirdiğiniz için kızılıyorsunuz. Bu duygunuzun en doğal kodu şu olacaktır:



İletinin içinde “sen” değil, “ben” olduğuna dikkat edin. Birisi size bir sorun yarattığı zaman, açık ve doğru kod, her zaman Ben-iletisi biçiminde olmalıdır: “Hayal kırıklığına uğradım”, “Sözümün kesilmesinden nefret ediyorum”, “Üzgünüm”, “Bezginim”, “Çok zaman yitirdim”. Sen-iletisi sorun sahibinin duygularından söz etmeden, karşısındakini suçlar.

Ben-iletileri’ni göndermeye, neden “eşitleme” - yaşamınızdaki insanlarla açık ve dürüst olma- dendiği anlaşılabilir. Bu, belki de Ben-iletileri’nin gücündendir. “Ben, herkes gibi duygu ve sorunları olan bir insanım,” der. Bir anlamda, Ben-iletisi, sorunu olan kişinin **yardım çağrısıdır** ve böyle bir çağrıyı görmezden gelmenin ne kadar güç olduğunu herkes bilir. Bu nedenle, Ben-iletileri’nin insanları, davranışlarını değiştirmeleri için etkileme olasılığı yüksektir. Kendinizi, şefinizin gönderdiği aşağıdaki Ben-iletileri’ni alan kişi olarak düşünün:

“Bölümümdeki olaylardan habersiz olunca endişeleniyor ve çözümlenmemiş bir yığın sorun olduğunu düşünüyorum.”

“Müşterilere gönderilecek yanıtların haftalardır yazılmadığını işitince, gerçekten çok kızdım; çünkü kurumumuzun kötü etki bırakmasından ve müşteri kaybetmekten korkuyorum.”

"Sen personel toplantısına katılmayınca, etkimizin azaldığını hissediyorum; çünkü pazarlama alanındaki bilgi ve deneyimlerinden yararlanamıyoruz."

"Harcamaların bütçeyi epeyce aşması beni endişelendiriyor ve bunu düzeltecek bir önlemin alınmaması beni gerçekten şaşırtıyor."

"Yeni ürün broşürümüzün ilk taslaklarını görünce, nitelikleri açısından hayal kırıklığına uğradım. Satışlarımıza zarar vermesinden korkuyorum."

Elbette ki bu iletileri alınca uyarılmadığınız, suçlanmadığınız, aşağılanmadığınız ve ne yapmanız gerektiği söylenmediği için davranışınızı değiştirmeye daha istekli olabilirsiniz.

ELE almış biri, Kanada'daki bir şehrin Sosyal Hizmetler Bölümü'ndeki gözetmenleriyle yüzleştigi olayı anlattı:

"Servislerin koordinatörlüğünü yaptığım binada fazladan kullanılabilir bir büro vardı. Başka bir büronun elemanı, ama bizim binada çalışan George'a bu büroya malzemelerini koyabileceğini ve isterse gönüllüleriyle toplanabilecekleri bir yer olarak hazırlayabileceğini (boyama, dekorasyon gibi) söyledim. Ancak, Susan'ın da (başka bir eleman) perşembe akşamları yan taraftaki gençlerin Uğrak Yeri olarak ayrılmış Merkez'e gelenlere gözetmenlik yaparken hâlâ bu büroyu kullandığını da söyledim. George'un büroyu elden geçirmeye başladığı gün, işlerin nasıl gittiğini görmek için oraya gittim. Şunları konuştuk:

KOORDINATÖR : Odaya ve büroya sigara içilmez uyarılarını asmışsın, ama Susan'la gençler bunu nasıl karşılar bilmem.

GEORGE : Bu odada sigara içemeyeceklerini artık öğrenmelerinin zamanı geldi. Zaten oda çok küçük.

KOORDİNATÖR : Bu odada sigara içilmesini önleyen bir kurala gerek olduğunu düşünüyorsun.

GEORGE : Evet. Hem sen bana bu büroyu istediğim gibi düzenleyebileceğimi söylememiş miydin?

KOORDİNATÖR : Sana büroyu istediğin gibi kullanabileceğini söyledikten sonra "Sigara İçilmez" yazılarını neden sorun yaptığımı merak ediyorsun.

GEORGE : Hem de istediğim gibi kullanabileceğimi özellikle söylemiştin.

KOORDİNATÖR : Evet, söyledim. Ama benim kaygım, Susan'ın ve gençlerin tepkileri. Onlardan sigara küllerinin bılardo masalarına düşüp keçeletlerini yakma olasılığından başka bu konuda hiç yakınma gelmedi. Bu konuda ne yapabiliriz?

GEORGE : Salondaki yazıları kaldırabilirim, yalnızca bürodakiler kalır.

KOORDİNATÖR : Uzlaşmaya isteklisin.

GEORGE : Evet, aslında uyarıları hiç asmayacaktım. Büroya gelenlere, ben varken sigara içmemelerini rica edecektim.

KOORDİNATÖR : Uyarı yazıları olmadan da idare edebileceksin.

GEORGE : Evet, ederim.

KOORDİNATÖR : Kendini rahat hissediyor musun?

GEORGE : Evet.

KOORDİNATÖR : Susan'a, bılardo masalarının yanında sigara içilmemesi için yeni bir kural koymamızda bize yardımcı olmasını söyleyeceğim. Böylece masaların yanmasını önleyebiliriz.

BEN-İLETİSİ'NİN TEMEL ÖGELERİ

İnsanlar hiç sizinle yalnızca duygularını anlatarak yüzleştiler mi?

“Sana kızgıyım.”

“Gerçekten hayal kırıklığına uğradım.”

“Kaygılıyım.”

“Seninle birlikteyken mutsuzum.”

Böyle iletiler herkesi şaşırtır. Bu yüzden ilk tepkiniz, yüzleşen kişinin *neden* kızgın, mutsuz, kaygılı olduğunu sormak olur. Ya da belki “Ne yaptım?” diye sorarsınız. Bir kişiye yalnızca duygularınızı iletme eksik bir yüzleşmedir; üç bölümlü Ben-iletişi’nin yalnızca bir bölümüdür. Üç bölümlü Ben-iletişi’nde şunlar olmalıdır: (1) Kabul edemediğiniz *davranışın* kısa bir tanımlaması, (2) *Gerçek duygularınız* ve (3) Davranışın üzerinizdeki *somut etkisi*.

Açıkça görülüyor ki, “Ne yaptım?” sorusunu ortadan kaldırmak için kabul edilemez bulduğunuz davranışı tam olarak anlatmalısınız. İkinci olarak, kabul edilemeyen davranışın üzerinizde bıraktığı duygusal etkinin derecesinin altını çizmek için *duygularınızı* doğrudan ve dürüst olarak ifade etmelisiniz. Son olarak, kişinin davranışını değiştirmesini istemenizin mantıklı ve geçerli bir nedeni olduğuna onu inandırmak için *etki* bölümünü eklemek zorundasınız.

İnsanlar, Ben-iletileri’ni nasıl göndereceklerini öğrenirken, şu formülü çok yararlı bulurlar: DAVRANIŞ + DUYGU + ETKİ. Bu formülün her zaman aynı sırada olması gerekmez.

Üç bölümlü tam bir Ben-iletişi’ni göndermeyi öğrenmenin başlangıç aşamasında kendinizi mekanik bulur ve tedirgin hissedersiniz. Uygulamalarınız çoğaldıkça daha

doğallaşırsınız. Ancak her yeni beceride olduğu gibi burada da çok fazla uygulama yapmak gerekir.

Bir fabrikadaki şefle yapılan görüşmeden alınan aşağıdaki örnekte, iyi bir üç bölümlü Ben-iletisi göreceksiniz ve şefin adamlarına karşı değişen tutumunu hissedeceksiniz:

"Sayıları her zaman hatırladığımı savunan yaşlı bir memurum var. Depoda çalışır ve herşeyin kafasında kayıtlı olduğunu düşünür. Aslında belleği hiç de o kadar iyi değildir; çünkü sürekli olarak yanlış sonuçlar buluyor. Daha sonra belleklerine onun kadar güvenmeyen genç memurlar onun yaptıklarını gözden geçiriyor ve doğru sayıları yazıyorlar. Bir gün odama çağırdım, oturmasını söyledim ve 'Bir sorunumuz var, çünkü birkaç tane yanlış faturan var ve bu konuda çok endişeleniyorum. Bu yanlışlıkların sürmesi muhasebemizi karmakarışık eder,' dedim. Ona *sonuçları* ve duruma açıklık getiren gerekli bilgileri verdim. 'Yaşlandıkça belleğimin eskisi kadar iyi olmadığını farkettiğimi,' söyledim. Belleğininin zayıflığını yüzüne vurmadım. Böylece savunuya geçmemesi için konuyu dolaylı olarak getirdiğimi sanıyorum. Bir sorunumuz olduğunu ve bunun da envanterimizde pek çok yanlışla neden olduğunu kabul etti. 'Ya düzelirsin, ya da...' yaklaşımını kullanmadığım için, sanıyorum, yanımdan ağzının tadı kaçmadan ayrıldı. Alt kademedeki insanların zekalarını küçümsemem. Onları küçümsemek yanlıştır. İlk ustabaşı olduğum zaman ben de öyle düşündüğümü itiraf ediyorum, ama şimdi onların gerçekten akıllı olduklarını anlıyorum... Bir kimseyle küçümsemeden konuşabildiğin her zaman ondan saygı görürsün. 'Ben senin patronum. Şunu yapacaksın,' dediğin zaman sana saygı duymazlar. Onlara insanca davranırsan, sorunun olunca onu çözmek için uğraşırlar."

BEN-İLETİLERİ GÖNDERİNCE NE OLUR?

Ben-iletileri göndererek birisini değişmesi için etkilemeye çalışırken birkaç şey olabilir. Başlangıç iletimiz

değişme işleminin yalnızca ilk adımıdır, ancak önemlidir; çünkü sonradan gelebilecek şeyin tonunu belirler. Karşı-sındakinin davranışından rahatsız olduğu için o davranışı değiştirmeye çalışan kişiye, kolaylık sağlaması açısından, açıklama ve örneklerde "değiştiren", davranışı değiştirilmeye çalışılan kişiye ise "değişen" terimlerini kullanacağım.

Sorun Kimin?

"Sorunu sahiplenme" temel düşüncesini akılda tutma önemlidir. Davranışı gereksiniminizi karşılamana engel olan bir kişiyi değiştirmeye karar verince, sorun **sizindir**. Değişecek olanın sorunu yoktur; aslında **sizin** gereksinimlerinizi karşılamana engel olan şeyi yaparak o **kendi** gereksinimini karşılamaktadır. Gereksinimlerini karşılayan bir kişiyi suçlayamazsınız. Bu yüzden sorununuz olması **gerçeğine** sinirlenmekte haklı olmanıza karşın, davranışı size sorun yaratan **kişiye** kızmayın. Suçlayıcı Sen-iletisi'ne karşılık olarak suçlamayan Ben-iletileri'yle rahatsızlığınızı dile getirebilirsiniz.

Değişen Sürücü Koltuğunda

Sorununuz olduğunu düşünerek, değişenle yüzleşme sorumluluğunu almanıza karşın, sonunda değişip değişmemeye karar vermesi gereken kişi yine değişendir. "Sorumluluk" ondadır; çünkü sorunu olan sizsiniz ve **değişene bağımlısınız**. Ben-iletisi bu tavır etkili ve doğru bir biçimde iletir. Değişene, değişmesi ya da nasıl değişmesi gerektiğini değil, sizin sorununuzu anlatır. Ben-iletileri **yardım çağrılarıdır**. Pek çok insan dürüst yardım çağrılarına tehdit ya da çözüm getirmekten daha sıcak tepki verir.

“Vites Değiştirme”nin Önemi

Ben-iletileri’nin başkalarını değiştirmek için etkileme olasılığı Sen-iletileri’nden daha yüksektir. Ama yine de değiştirilme olasılığıyla yüzyüze gelmenin insanları rahatsız edeceği de bir gerçektir. Ben-iletileri’niz, kişiyi aşağıdaki iki örnekte olduğu gibi, bazen kızdırır, incitir, kaygılandırır, savunuya ya da direnmeye geçirebilir.

1. DEĞİŞTİREN : Raporunda birkaç önemli yanlış bulunca çok kızdım; çünkü raporu sunduğum Yönetim Kurulu toplantısında aptal durumuna düştüm.

DEĞİŞEN : O kadar acele ettirdiniz ki hesapları yeniden gözden geçirecek zamanım olmadı.

2. DEĞİŞTİREN : Hastaların ışıklı çağrılarına hemen yanıt vermediğini öğrenince çok kızdım; çünkü onlardan birine bir şey olmasının sorumluluğunu almak istemem.

DEĞİŞEN : Aynı anda iki yerde birden olamam. Hem bazıları kendi yapabilecekleri şeyler için bile bizi çağırıyorlar.

Her iki olaydaki kusursuz Ben-iletileri bile direnme ve biraz düşmanlık yarattı. Değişene sorun çıkardı. İnsanlar değişmeye direnince, Ben-iletileri’ni sürdürmek yararsızdır. Böyle durumlarda hemen Etkin Dinleme’ye geçmek gerekir. Bu iki olayda değişim şöyle olabilirdi:

1. DEĞİŞTİREN : Zamanın çok kısıtlı olduğu için sayıları kontrol edemedin, öyle mi?

2. DEĞİŞTİREN : Başka bir hastanın odasıydayken ışıklı çağrıyı göremediğini söylemek istiyorsun. Hastaların kendilerinin yapabilecekleri şeyler için sizi çağrılmalarına sinirlendiğin anlaşıyor.

Gönderen durumundan, dinleyen durumuna dönme-ye, ELE kursunda “vites değiştirme” diyoruz. Bunun, yüzleşme durumlarında çok önemli birkaç görevi vardır:

1. Değiştirenin, değişenin durumunu -duygularını, nedenle-rini- anladığını ve kabul ettiğini (aynı düşüncede olmasa bile) iletir. Bu, değişenin değiştirenin durumunu anlama ve kabul etme isteğini büyük ölçüde artırır. (“Beni dinledi, şimdi ben de onu dinleyeceğim.”)
2. Değişenin duygusal tepkisinin dağılmasına yardımcı olur; değişme olasılığının ya da daha ileride açıklayacağım gibi karşılıklı sorun çözmenin yolunu açar.
3. Değiştirenin tavrında da değişiklik yapar. Değiştiren kar-şısındakinin tavrını önceleri kabul edilemez bulurken, son-ra kabul edilebilir olduğunu görür. (“Bazı hastaların ışıklı çağrılarını neden yanıtlamadığını şimdi anladım.”)

Değiştirenin vites değiştirip etkin dinlemesinden son-ra, ilk Ben-iletisi’ni yeniden ya da biraz değiştirerek gön-dermesi uygun olur. (“Hesaplarını neden kontrol etmedi-ğini anladım, ama yine de yanlış rakamlarla dolu bir raporu kabul edemem.”)

Aşağıda, insanlarla yüzleşmede önceleri zorlanan bir şefin anlattığı, etkili bir vites değiştirme örneğini gö-receksiniz:

“Başlarda Ben-iletileri’ni kullanma, sonra da Etkin Din-leme’ye dönüş çok zor geliyordu. Çünkü insanların bana düşman olmalarından hoşlanmıyordum. Ama bir gün çok işe yaradı. Çok meşgul olduğum bir zamanda çalışanlardan bir genç kız odama geldi. Sık sık odama gelir, oturur, konuşmak-tan pek hoşlanırdı. ELE ve Etkin Dinleme olmasaydı bu du-rumu nasıl halledeceğimi bilemeyecektim. Bu kez ona bir Ben-iletisi gönderdim: ‘Sen konuşmak için odama gelince, ben işimi yapamıyorum ve bu da beni sinirlendiriyor,’ dedim.

Hemen savunuya geçti ve karşılık olarak 'Benim konuşmak istediğim konu seni de ilgilendiriyor,' dedi. Etkin dinledim. 'Bana kızgın gibisin,' dedim. Onayladı. 'Bu konuyu hemen şimdi dinlemek istememem seni kırdı,' dedim. 'Evet, kırıldım. Meşgul olduğumu biliyorum, ama benim için zamanın yine de vardır,' dedi. Sorunu öğle yemeğinde buluşmaya karar vererek çözdük. Bu Ben-ileti'sini iş ortamında ilk kullandığımdı. Bir konuda biriyle yüzleşmek zorunda kalmak çok korkunç bir şey. Ama insanların doğal olarak kendilerini savunacaklarını ve dinlemeyle onların bu savunularının kırılabileceğini bir kez anlamaya başlayınca Ben-iletişi gönderebileceğime ve sonra da kendi duygularım ile değil, onların duygularıyla ilgilenebileceğime güvenim artmaya başladı."

Bu şef, ELE sınıfında, insanların yüzleşme sırasında kendilerini savunarak tepki verdiklerini öğrenince yüzleşme korkusunu yenebildi.

Kişinin Değişme Çabasını Arttırma

İyi bir Ben-iletişi, çoğu zaman davranışta ani bir değişiklik yapabilirken, bazı değişenler değiştirenin büyük desteğine gereksinim duyarlar. İnsanların değişmesinin kolay olmadığını aklınızdan çıkarmayın; çünkü **davranış** değişimi, yeni ve denenmemiş bir şeyi denemek uğruna, yapmaya alışılmış şeylerden vazgeçmeyi gerektirir. Bunun için **değiştiren**, "değişim işlemi"ne çoğunlukla yalnızca bir kolaylaştırıcı ya da katalizör olarak, ama etkin bir biçimde katılmalıdır.

Değişenin değişme çabasını artırmanın etkili bir yolu na "değişene sorunu çözdürme işlemi" adını verdim. Sorun çözenin altı basamağını ve etkili bir lideri "sorunları çözdüren kişi" olarak tanımladığımı bir kez daha anımsatmak isterim.

Değiştirenler bir kişiyle yüzleştikten sonra, hem kendilerinin hem de değişenin kabul edebileceği bir çözümü bulup uygulamasına yardımcı olmak için değişenin yanında bulunmalıdır. Aşağıda bunun bir örneği veriliyor.

- ŞEF** : Bir sorunum var, Bob, onun için seni çağırdım. Seninle işten ayrılma saatini konuştuktan sonra, politikamızın ne olduğunu anladığını ve buna uyacağını düşünmüştüm. Bu nedenle dün seni yine 17:30'dan önce işten ayrılırken görünce çok şaşırdım ve kızdım.
- İşçi** : Chuck, beş buçuktan önce işten ayrılmamak için çok uğraş veriyorum. Düne kadar yaklaşık iki aydır erken çıkmadım.
- ŞEF** : Son zamanlarda düzenli çalışıyordun. Dün özel bir şey olmuş gibi görünüyor.
- İşçi** : Dün öğleden sonra işe birlikte geldiğim komşum telefon etti. Saat tam 17:30'da bürosundan ayrılması gerekiyormuş. O saatte yolda beklemesem beni almadan gideceğini söyledi.
- ŞEF** : Elini kolunu bağladı, öyle mi?
- İşçi** : Evet, öyle. Bir keresinde, o hasta olduğu için onunla gidemedim, otobüse bindim, tam bir buçuk saatte eve gittim.
- ŞEF** : Otobüsle gitmek istemiyorsun.
- İşçi** : Öyle. Arkadaşımla yarım saatte gidiyorum.
- ŞEF** : Zaman kaybetmek ile kurala bağlı olmak arasında kaldın.
- İşçi** : Evet. Öğleden sonra sizi aradım. Odanızda değildiniz, sizi bulamadım.
- ŞEF** : Benden rica edersen, kabul edeceğimi umdun.

- İşçi** : Bundan emindim.
- ŞEF** : Kural dışı bile olsa eve onunla gitmenin senin için daha önemli olduğu açıkça görülüyor.
- İşçi** : Bu her zaman olan bir şey değil. Birkaç dakika erken çıkmanın bu denli önemi olmamalı diye düşünüyorum. Bazen sabahları yirmi dakika erken gelip çalışıyorum.
- ŞEF** : Anladım. Her zaman saatinde geliyorsun. Ama bizim iki politikamız var. Biri saatinde gelmek, ikincisi de erken ayrılmamak. Her ikisine de uymalıyız.
- İşçi** : Bir daha olacağını sanmıyorum. Olsa da çok seyrek olur.
- ŞEF** : Son konuşmamızdan sonra yine erken çıktın ama.
- İşçi** : Toplantımızdan sonra, arkadaşşıma beş buçuğa kadar beklemek zorunda olduğumu söylemişim. O da bekliyordu. Bir tek dün erken gitmek zorunda kaldım. Yine de telefon edip haber vererek kibar davrandı.
- ŞEF** : Bunun yinelenmemesi için bir şey düşünebilir misin? Çünkü bu kural, dünkünden çok daha önemli bir durum olmadıkça bozulmamalı. Dün senin erken gitmeni, geçerli özel bir durum olarak düşünmüyorum.
- İşçi** : Arkadaşım yine erken gitmek zorunda kalırsa, erken ayrılacağımı size kesinlikle bildiririm.
- ŞEF** : Bu çözüm bana uygun gelmedi. O tür özel durumlar için izin verebileceğimi sanmıyorum.
- İşçi** : On, on beş dakika bile mi?
- ŞEF** : O nedenle veremem. Sana, bana ve şirketin politikasına uygun bir çözüm bulmaya çalışalım.

- İşçi** : O günlerde otobüse binebilirim.
- ŞEF** : Başka bir deyişle, zorunlu olursan, otobüse binebilirsin.
- İşçi** : Evet. Ama izin vermeyeceğiniz on, on beş dakika için harcayacağım bir buçuk saat bana çok fazla zaman yitirmek gibi geliyor. Çok anlamsız bir politika.
- ŞEF** : Çoğu zaman kurallara uyarsan, arada bir uyumamak sana olağan geliyor.
- İşçi** : Bana öyle geliyor.
- ŞEF** : Bölümde çalışan yirmi kişi aynı tutumda olursa, hemen hemen her akşam birisi erken ayrılır. Bunun doğru olduğunu sanmıyorum.
- İşçi** : Hayır, değil. Arkadaşımın erken gittiği günlerde, buradan beni götürecek birini belki bulabilirim. Biraz yürüsem de önemli değil.
- ŞEF** : Bunun sorunu çözeceğini düşünüyorsun.
- İşçi** : Evet. Beni götürecek birini nasıl bulacağım?
- ŞEF** : Personel Bölümünde Mr. Barrow'da bir liste var sanıyorum.
- İşçi** : Tamam. Bugün uğrarım.
- ŞEF** : Harika. Sorunumuzu çözmene memnun oldum, Bob.

Şef bu konuşmada pek çok Etkin Dinleme ve "vites değiştirme" yaptı, Bob'un sorun çözmenin altı basamağını kullanmasına yardım ederek, katalizör görevi gördü. "Bunun yinelenmemesi için bir şey düşünebilir misin?" ve "Sana, bana ve şirket politikasına uygun bir çözüm bulmaya çalışalım," diyerek çözüm için ona destek oldu. Bob'un vardığı kararı uygulamasına, "Personel Bölümünde Mr. Barrow'da bir liste var sanıyorum," sözüyle yardım etti.

Diğer taraftan, şef, ne yapılacağına karar vermesi için sorumluluğu hep Bob'ta bıraktı. Etkin dinleyerek, Bob'un değişirken verdiği uğraşı kabul ettiğini de ilettili. Yine de, gereksinimlerinin karşılanmasından geri adım atmadı. Kendi konumunu Bob'a sakın ve kararlı bir biçimde ilettili.

Liderler yüzleşmeden sonra, çalışanlarının değişmelerine yardım etmede daha etkin rol oynamalıdır. Danışman olarak çalıştığım bir şirkette, genel müdür, çalışanlarıyla personel toplantıları yapmayan bölüm müdür yardımcılarının bu tutumlarını kabul etmedi. Onlarla yüzleştikten sonra, bu yardımcıların katılımcı personel toplantıları ve grup kararları konularında kendilerine güvenlerinin olmadığını anladı. Onların bu kaygılarını dinledikten sonra genel müdür bu toplantıların bir ya da ikisine katılmasına izin verip vermeyeceklerini sordu, böylece onları gözlemleyebilecek ve bu konuda biraz eğitim almalarını sağlayabilecektili. Öneriyi kabul ettiler.

Liderler çalışanları eğiterek yardımcı olmanın yanı sıra, neyi nasıl yaptıklarını onlara geri ileten yeni bilgiler de vermelidir. Sözelimi, gelirler, aylık giderler, satış kayıtları, üretim rakamları gibi. Örneğin, bölüm başkanlarınızın giderleri kısmasını istiyorsanız, onlara gerçek giderlerin periyodik dökümlerini vermelisiniz.

Değişenle İlgili Ne Kadar Bilgi Sahibi Olmalısınız?

Benim insanları değiştirmek için etkileme modelim, değişen konusunda çok az ya da hiç "tanıtıcı" bilgi gerektirmez. Bu, kurumlardaki pek çok liderin geleneksel olarak kullandığı yöntemden farklıdır. Ben ona "tanıtıcı model" adını veriyorum, kendiminkine de "yüzleşici model".

Tanıtıcı model, liderin, çalışanlarını çok iyi tanımasını gerektirir -kişilik yapıları, bir iş yapma ve düşünme alışkanlıkları, davranışlarının nedenleri, vb. Bu tür bilginin, insanları

değiştirmek için yapacağı etkileme biçimini saptamada li-
dere yardım edeceği iddia edilir.

Tanıtıcı modelde açıkça söylenmeyen varsayım, grup
üyelerindeki değişimi sağlama sorumluluğunu üzerine a-
lanın lider olduğu ve liderin, çalışanlarıyla **ilgili** ne kadar
çok şey bilirse, onları değiştirmek için daha akıllıca yön-
temler seçebileceğidir. Bu, çoğunlukla anlaşılması zor bir
manipülasyona neden olur: Çalışanlarla ilgili bilgiler, lide-
rin, **önceden kararlaştırılmış** çözümlerini kabul ettirmek için
onlara karşı kullanılır. Belki siz de, benim gibi, aşağıdaki
tümceleri duymuşsunuzdur.

"Hal'a yeni prosedürü kabul ettirmenin yolu, bunun kendi
düşüncesi olduğunu ona düşündürmektir."

"Karen'i değiştirmek için hangi düğmelere basacağımı bilmi-
yorum."

"Jim gibi birine karşı kullanılacak en iyi yöntem nedir?"

"Kadınlara farklı davranmalısınız."

"Larry'nin sorununun ne olduğunu bir türlü anlayamıyorum.
Motivasyonu eksik."

Bu tür tümceler, şirketler dünyasında yüzleşici mode-
lin alındığı "etki dili"nden daha çok, kullanılan "kontrol di-
li"ne aittir.

Yüzleşici modelde, Larry'nin sorununun ne olduğunu anla-
ması, liderin Larry'nin sorununu anlamasından daha önemli-
dir.

Yüzleşici modelde liderin, Karen'i değiştirmek için hangi
düğmelere basacağını düşünmesi gerekmez. Lider için, Ka-
ren'le açık ve dürüst bir biçimde yüzleşmesi ve ona kendi
sorununu çözdümesi daha önemlidir.

Yüzleşici modelde lider, kişinin kadın mı, erkek mi, genç mi, yaşlı mı, özgürlükçü mü, tutucu mu, mühendis mi yoksa satıcı mı olduğuna aldırmaz. İnsanlar arasındaki farklılıklardan çok, benzerlikleri görür; farklılıklar varsa, insanların **neden** öyle hissettiklerinden çok, **nasıl** hissettikleriyle ilgilenir.

Yüzleşici modelde insanların duygularının ve davranışlarının gerisindekiler kendilerini ilgilendirir, lideri değil. Liderin işi, kendi duygularını anlamak ve bu duyguları başkalarına dürüst ve açık bir biçimde iletmeğidir.

Yüzleşici modelde liderler, insanları "kişisel özgeçmiş öyküleri"ne göre yönetmezler; kendilerini grup üyeleriyle birlikte kabul edebilecekleri çözümlere ulaştıran yöntemleri kullanırlar.

Aslında tanıtıcı model, lideri, çalışanları kendisine sorun yarattığı zaman kararlı önlemler almaktan caydırarak, ellerini kollarını bağlar. Sorunu ele almadan önce, çalışanlarının davranışlarının neden ve niçinlerini anlamamanın gerekli olduğunu düşününce çözümsüzlüğe saplanırlar; çünkü gerekli olduğunu düşündükleri tüm bilgileri binde bir elde edebilirler. İnsanlar karmaşıktır. Onların "böyle" davranma nedenlerini tam olarak anlamak olanaksızdır. Pek çok lider, kişilerle ilgili bilgilerin azlığı nedeniyle onların sorunlarını çözmekten kaçınır ya da erteler.

Yüzleşici modelde, liderlerin yalnızca kendi duygularını anlamaları ve onları, karşısındakileri suçlamayan bir biçimde nasıl ileteceklerini bilmeleri gerekir. Dinleme becerilerini de kullanarak çalışanlarıyla birlikte karşılıklı kabul edebilecekleri çözümler bulabilirler.

Çalışanlarla yüzleşme ve sorun çözme, onları anlamaya çalışmaktan daha basittir; böylece onları birlikte seçeceğiniz bir çözüme daha kolay götürebilirsiniz.

VII. YÖNETİM EKİBİNİZİN ETKİSİNİ NASIL ARTIRABİLİRSİNİZ?

BAZI liderler, "Toplantı, birey olarak hiçbir şey başaramayan, ama hiçbir şeyin yapılamayacağına birlikte karar veren bir grup insandan oluşur," tavrındadır. Çoğu toplantının ne kadar sıkıcı ve verimsiz olduğunu düşününce, pek çok yönetici ve şefin bunlara önem vermemesi ve sorun çözümünü hemen hemen hiç kullanmaması doğaldır. Ancak, liderler sorun çözümünü tek başlarına yapamazlar; III. Bölüm'de değindiğim gibi, bazı sorunların çözümünde kendilerine yardım etmeleri için grup üyelerinin yaratıcılıklarına çok gereksinim duyarlar. Toplantılar bu nedenle yapılmalıdır. Etkili bir yönetim ekibi oluşturmanın bildiğim başka bir yolu yoktur.

Toplantılardan kaçınamayacağımıza göre, onları geliştirmeliyiz. Ancak bunun için liderlerin çok çaba harcamaları gerekir.

Liderlerin ekip oluşturmada beceri kazanmaları için çaba harcamalarına değer mi? III. Bölüm'de vurguladığım gibi, bu çabaların uzun vadede yararları büyük olacaktır: Çalışanların gelişmeleri, liderlerine bağımlılıklarının azalması, grup amaçlarıyla özdeşleşmeleri, dürüst iletişimi

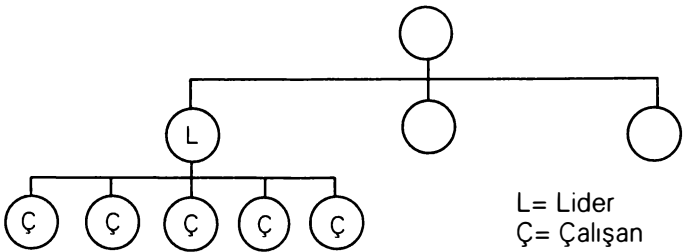
engelleyen statü farklılıklarının ortadan kalkması, üyelerin kabul, benlik-saygısı, kendini gerçekleştirme gibi üst düzey gereksinimlerini karşılama şansları ve pek çok olayda grubun biraraya gelen zekasıyla üretilen yüksek nitelikli kararlar gibi.

Ancak liderler, yönetim toplantılarına kimlerin katılacağını, gündemin nasıl oluşturulacağını, tutanakların nasıl tutulacağını, gizlilik konusunu, karar alma kurallarını ve grubun etkisini değerlendirme yöntemlerini dikkatle düşünüp taşınmadıkça, bu yararlar gerçekleşmeyecektir. Bu bölümde önemli gördüğüm bu konular üzerinde duracağım. Liderlere yönetim ekiplerini çok daha etkili biçimde çalıştırmalarına yardım edecek öneriler sunacağım.

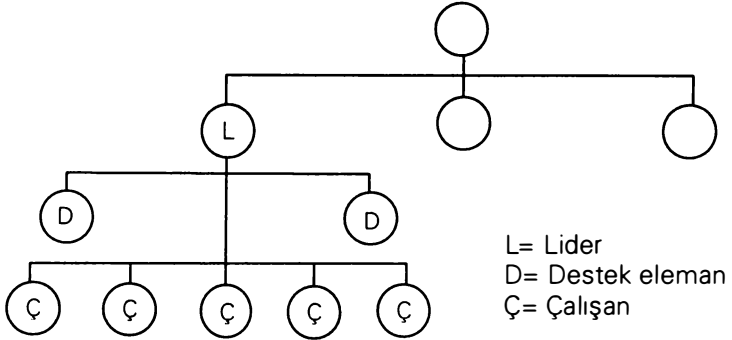
EKİBİNİZDE KİMLER OLMALI?

Eğer bir ekip kuracaksanız ve bu ekibi sorun çözümü ve yönetiminize yardım için kullanacaksanız, ekibe kimlerin olması gerektiğine karar vermeniz ve o kişilerin bunu bilmesi önemlidir.

Ekte kimler olmalıdır? Çoğunlukla yapısal çizelgede yanıt hazır: Doğrudan sorumlu olduğunuz tüm çalışma grubunuz. Aşağıdaki şekilde beş kişilik bir grubun lideri olarak görünüyorsunuz:



Ancak, bazı liderlerin sorumluluğuna personel müdürleri, hukuk danışmanları, sekreterler gibi idari işler için destek elemanları da atanır.



Bu tür bir grubun liderinin, bu kişileri yönetim ekibine alıp almamaya karar vermesi gerekir. Onlarda çalışanlarda olmayan özel bilgiler var mıdır? Düzenli olarak programlı ekip toplantılarına katılmak isterler mi? Toplantılara katılmak için zaman harcamalarına izin verebilecek misiniz? Onlar, etkili görev yapabilmek için tüm grubun sorunlarından (ve çözümlerinden) haberleri olması gereken kişiler midir? Kurum içinde daha sorumlu görevler almak için kendilerini geliştirmek istiyorlar mı?

Bu soruları dikkate aldıktan sonra, bazı liderler destek elemanlarını yönetim ekibine almamayı yeğlerler. Bazıları almak isteyebilir. Bunun doğru bir yanıtı yoktur. Yine de ben, onlara yönetim ekibinde olma şansı verilmesinden ve sonucun ne olacağının görülmesinden yanayım. Bazen bu elemanlar, çeşitli nedenlerle toplantılara katılmamaya karar verirler: Toplantıya katılımın az olacağını düşünürler, yalnızca kendi işlerini yapmayı yeğlerler, grup içinde sorun çözmekten hoşlanmazlar ya da gelişmelerini gerektiren bir

görevi istemezler. Elbetteki bu tür kararlar kabul edilmeli ve saygı gösterilmelidir.

Kendi kurumumda denediğim başka bir seçenek de, grup, onların da ilgilenmek isteyecekleri bir sorunu görüşürken, destek elemanlarına yönetim toplantılarına katılmaları için açık davetiye çıkarmaktır. Böyle bir politika, bu elemanları ne dışlar, ne de katılmak istemeyenleri katılmaya zorlar.

Birkaç yıl önce, yönetim grup toplantılarını genişletip doğrudan bana rapor veren alt bölüm başkanı ve sorumluluğu olan herkesi yönetimdeki sorun çözme ve karar alma işlemlerine kattım. O dönemde kurumda yalnızca yirmi beş kişi çalışıyordu, bu nedenle zor olmayacağını düşündüm ama başarılı olmadı.

Grubun büyüklüğü anlaşılmaya varmamızı zorlaştırdı; bazı kişiler toplantıya katılmadı; bazıları katılımı sürdürmedi; bazıları düzensiz katıldı. O zaman doğrudan bana rapor veren destek elemanları ve çalışanlardan oluşan sekiz kişilik devamlı bir yönetim ekibi atadım. Şimdi bu ekip ile iki haftada bir toplanıyoruz. Bu grup tüm "idari" kararlardan sorumlu. Yine de sorunla ilgilenen ya da sorunla ilgili bilgi sahibi olan kişiler, isterlerse toplantımıza katılabilir ya da gerekiyorsa davet edilebilirler. Bu düzenlemeyi beğeniyorum. İyi de işliyor. Ancak gelecekte başka uygulamaları deneyebilme olasılığını da gözardı etmiyorum. Kurumların personeldeki değişime ve yeni amaçlara uyum sağlayabilmeleri için esnek olmaları gerekir.

Yönetim grubumuzdaki kişiler belirlenince, her üye için onların yokluğunda toplantılara katılacak bir yedek üye atamayı düşünebilirsiniz. Bu yöntem, grup temsilcilerinden gelemeyenleri etkileyecek kararların alınmasını ertelemeye gerek bırakmaz; yedek üyelerin eğitim ve gelişmelerine de olanak sağlar.

Liderin grubundaki üyelerin sayısı çoksa, sorun çözümü ve karar alma hem çok zor hem de zaman alıcıysa o zaman ne olur? Örneğin, pek çok okulda müdür elli kadar öğretmenden sorumlu olabilir. Bu büyüklükteki bir yönetim grubu işlemez.

Bunun için gerekli olan seçenek "temsilci"lerden oluşan bir yönetimdir. Öğretmenler müdürün yönetim ekibinde çalışmak üzere aralarından birkaç arkadaşlarını seçerler. Seçim her sınıf düzeyi için bir öğretmen ya da her branştan bir öğretmen olacak biçimde yapılabilir. Seçimler her yıl ya da iki yılda bir yenilenebilir. Böylece bir süre sonra tüm öğretmenler yönetim ekibinde çalışmış olurlar.

TOPLANTILARIN TÜRÜ

Grup toplantılarının etkisiz olmasının ya da hiç yapılmamasının bir nedeni, liderlerin toplantıların nasıl olması gerektiği ve toplantıların çeşitli işlevleri hakkında tutarlı "kuram"larının olmamasıdır. Bir konuda toplantı yapmaları gerekirken, başka tür bir toplantı yaparlar ya da birkaç ayrı konu görüşmek için bir toplantı yaparlar. Aslında her konu için tek toplantı yapmaları gerekir. Liderler, belli bir planları olmadan yaptıkları toplantılarının sonuçsuz tartışmalarla çıkmaza girdiğini görürler.

Toplantılar iki kategoride ele alınmalıdır:

1. Bilgi verici toplantı
2. Sorun çözücü toplantı

Bilgi verici toplantıların amacı personeli sürekli eğitmek, lider ve çalışanları işleri konusunda bilgilendirmektir. Bu tür toplantılarda sorun çözmeye girilmemeli, katılımcı sayısı da sınırlanmamalıdır. Bilgi verici toplantılar aşağıdaki nedenler için uygundur:

1. Lider (ya da bir grup üyesi) bir konferansta ya da bilgi-görgü gezisinde öğrendiklerini gruba anlatır.
2. Kurum dışından çağrılan bir danışman, gruba, yeni gelişmelerden söz eder.
3. Her grup üyesi (örneğin, bölüm başkanları diyelim) bölümlerinde yaptıklarıyla ilgili bilgi verir.
4. Lider, kendisinin grup üyesi olduğu bir üst düzey yönetim grubunda alınan kararlardan ve hareket planından kendi grup üyelerine bilgi verir.

Bu tür bilgilendirici toplantılarda sorular sorulur, yorumlara izin verilir, ancak sorun çözülmemeli ve hiçbir karar alınmamalıdır.

Sorun çözme toplantılarının ise birkaç türü vardır. Her birine daha önce tanıştığınız sorun çözme işleminin altı basamağının bir ya da birkaçının adı verilir:

Sorunu Tanımlama Toplantısı (I. Basamak)

Çözüm Üretme Toplantısı (II. Basamak)

Değerlendirme ve Karar Verme Toplantısı (III. ve IV. Basamaklar)

Kararı Uygulama Toplantısı (V. Basamak)

Düzenli Programlanmış Yönetim Toplantısı (I'den başlayarak VI. Basamağa kadar)

Sorunu Tanımlama Toplantısı

Tüm kurumların sorunları vardır, ancak sorunlarının olması onların "kötü" ya da "sağlıksız" olduğunu göstermez. Hiç sorunu olmayan bir kurum gelişmiyor, değişmiyor demektir.

Ne yazık ki, kurumlardaki liderlerin sorunların varlığından her zaman haberleri olmaz. Sorun çıktığı yerde bastırılır ve

çalışanlar üstlerine sorunları olduğunu çoğunlukla itiraf etmek istemezler. Açıklamalarının tehlikeli sonuçlar doğuracağını, eleştirileceklerini ve olumsuz değerlendirileceklerini düşünürler. Sonuç olarak, sorunlar gündelik işlerin arasında çözümlenmeden kalır.

Liderler sorunları ortaya çıkarıp tanımlamak için özel bir çaba harcamalıdır. Sorunlar her zaman onlara getirilemeyeceği için, onlar sorunlara gitmelidir.

Sorunu Tanımlama Toplantısı bunu sağlamanın bir yoludur. Böyle bir toplantı, liderin tüm çalışanlarını ya da yalnızca bir bölümünü ilgilendirebilir. Toplantı ayda ya da birkaç ayda bir yapılabilir.

Sorunu Tanımlama Toplantısı'nın amacı çok sınırlıdır: Hiçbir çözüm düşünmeden, belirli bir zaman süresinde olabildiğince çok sorunu tanımlamak.

Lider, grup üyelerinin, kendisi tarafından değerlendirilme korkusuna kapılmamaları için toplantıdan uzak durmayı öğleyebilir. Üyeler yargılanmadan ve eleştirilmeden sorunları açıklamaya alışkınlarsa, varlığının sorunun tanımlanmasına engel oluşturmayaacağından emin olan lider toplantıya katılabilir.

Basit teknikler toplantının işleyişini kolaylaştırabilir. "Pusula yöntemi": Katılımcılar isim belirtmeden her sorunu bir kâğıda yazar ve kutuya atarlar.

"Yazı tahtası yöntemi": Lider (ya da bir grup üyesi) herkesin görebilmesi için her sorunu tahtaya yazar. Sorunu veren kişinin adının baş harfleri her sorunun altına yazılır ya da belirtilmez.

Liderin rolü basittir. Önce toplantının "yapısını" oluşturmalıdır. Amacı anlatmalı, yöntemi açıklamalı, kuralları sıralamalı, (değerlendirme yok, konuşma izni için el kaldırma yok, uzun açıklamalar yok, çözüm yok, belgeleme

yok, gibi) zaman sınırı koymalıdır. Sorunlar sözlü olarak açıklanırsa, lider, her üyenin iletisini açıklığa kavuşturmak, sorun çıkaran kişiye kabulünü göstermek için Etkin Dinleme kullanabilir. Grubunuzu etkileyecek önemli değişiklikler (üst yönetimden gelen yeni politikalar ve yeni yöntemlerin uygulanarak tanıtımı, yeni araçlar, yeni formlar gibi) olmak üzereyse, Sorunu Tanımlama Toplantısı'nda özel bir uygulama yapılır. Gruba şöyle bir soru sorulabilir:

"Yapılacak değişiklikler sonucunda grubumuzda ne gibi sorunlar çıkabilir?"

Sorunu Tanımlama Toplantısı, bu amaçla kullanıldığında, liderin kurum içinde etkili olmasını sağlayan kusursuz bir araç olur. Böylece lider, değişimin yaşamlarındaki etkisiyle yapıcı olarak başetmelerinde üyelere yardım eder.

Değişimin etkisinde kalan kişinin tepkisi onu nasıl **yorumladığına** bağlıdır. Yorumlar, değişime nasıl hazırlandıklarını ve onunla nasıl başedileceğiyle ilgili düşünceleri yansıtır. Herkesin sorunların tanımlanmasına katılmasının, değişimle başetmede önemli bir başlangıç olduğu aşağıdaki alıntıda açıkça görülüyor:

"Yöntem III (VIII. Bölüm'e bakınız) kullanmak bazı ustabaşılarımıza göre değil. Belli bir biçimde davranmaya alışmışlar. Bunu değiştirirlerse iki yüzlü davranmış olacaklarını düşünüyorlar. Yöntem III kullananlar var. Bazı sorunların tartışılmasına ve kararların alınmasına çalışanlarının daha çok katılmalarını sağlıyorlar. Örneğin, bir gereç alımında olduğu gibi. Bu çok şeyi değiştirdi; çünkü önceleri aldığım tüm yeni gereçlerde bin türlü kusur bulurlardı. Şimdi onları seçmede ve konulacağı yerle ilgili kararda kendi katkıları olduğu için yeni alınan şeyleri çok harika buluyorlar."

Bazı liderler yalnızca yakınmaları ve dertleri dinlemek, sorunları ortaya çıkarmak için üyelerini periyodik olarak

toplarlar. Görüştüğümüz bir şef, Sorunu Tanımlama Toplantısı'nı nasıl etkili olarak kullandığını anlattı:

"Şimdi açık bir tartışma toplantısı yaparken onlara 'Herhangi bir konuda konuşmak isteyen varsa, konuşabilir. Dinleyip görüşlerimi bildireceğim,' diyorum. O konu benim yaptığım bir şeyle ilgiliyse, her zaman 'Patron olarak beni nasıl buluyorsunuz,' diye sorarım. 'Aramızda konuşuyoruz. Şu anda ben patron değilim, siz de işçi değilsiniz. Benim hakkımdaki düşüncelerinizi bilmek istiyorum. Ben de sizin hakkınızda ne düşündüğümü söyleyeceğim,' diyorum. Onların da sorunları var, benim de. Oturur, tartışırız. Ben söylemek istediklerimi iletirim ve onların söylediklerini dinlemeye çalışırım. Dünyanın en akıllı insanı değilim. ELE sınıflarında öğrendiklerini o anda kavrayan benden daha akıllı insanlar vardır. Ama kursta bir şey öğrenirsem, ondan pek çok şey çıkarırım. Bu kurs bana, benim için çalışan insanlara 'bakma' alışkanlığını verdi."

Çözüm Üretme Toplantısı

Bu tür toplantıya çoğunlukla "Beyin Fırtınası Toplantısı" denir. Bu terim çözülecek bir sorunla karşılaşan grupların yaratıcılığını ortaya çıkarmaya yardım edecek bir yöntemi tanımlamak için galiba ilk kez Alex Osborne tarafından kullanıldı. Beyin Fırtınası Toplantısı'nda grup bir sorunu ele alır (Sorunu Tanımlama Toplantısı'nda tanımlananlardan biri olabilir) ve seçenek çözümler için tüm enerjilerini o sorun üzerinde yoğunlaştırır:

Uzun telefon konuşmalarını nasıl kısaltabiliriz ve azaltabiliriz?

Kırtasiye işlemlerini nasıl azaltabiliriz?

Falan ürünlerin satışlarını nasıl artırabiliriz?

Okulumuzda öğrenmeyi daha cazip hale getirmek için ne yapabiliriz?

Filan ürünlerin üretiminde sıfır hata için ne yapabiliriz?
Hastanemizdeki hasta bakımını nasıl iyileştirebiliriz?

Yaratıcılık, yargı ve değerlendirme (kabul etmeme) ortamında gelişemeyeceği için beyin fırtınası oturumlarının bazı kuralları vardır:

Hiçbir biçimde değerlendirme yapmayın.
Düşüncelerinizi baskı altında tutmayın.
Soruna çok çeşitli açılardan bakın.

İstenen nicelik olduğu için, grup üyeleri düşüncelerinde haklı olduklarını kanıtlamaya uğraşmamaları için uyarılır. Kısa ve hızlı düşünce üretmeleri istenir.

Grup içinden birisi (çoğunlukla lider, ama başkası da olabilir) düşünceleri kartlara ya da yazı tahtasına yazar. Çözümleri değerlendirme basamağı olan bir sonraki toplantıya kolaylık olmak üzere düşünceler sınıflandırılır.

Bu oturumda liderin başlıca görevi, değerlendirme yapılıp yapılmadığını saptamak; yapılıyorsa, bunların yasak olduğunu gruba anımsatmak; yaratıcı düşünmeye yüreklendirmek ve hızı düşürmemektir. Süre sonunda grup üyeleri düşünceleri bir kez daha duymak isteyebilirler. Lider bu isteği yerine getirmelidir.

Bu toplantılar çok eğlenceli olabilir; heyecan ve coşku yaratabilir. Dünyanın her yerinde grup üyeleri, ortaya çıkardıkları çözümlerin benzersizliğine ve çokluğuna şaşır kalırlar.

Değerlendirme ve Karar Verme Toplantısı

Önceki toplantılarda sorunu tanımlama ve çözüm üretme başarıyla tamamlanınca, liderler sorun çözme işleminin

III ve IV. Basamak'larını tamamlamak için özel bir toplantı yaparlar. Değerlendirme, doğal olarak en iyi çözümün hangisi olduğu üzerinde karar vermeye götürdüğü için, bu iki basamak birleştirilebilir.

İlk iki toplantının tersine Değerlendirme ve Karar Verme Toplantısı sınırlı sayıda katılımı daha etkili işler. On iki ya da on beş katılımcıdan daha fazlası anlaşma sağlayarak kararlar almayı zorlaştırır ve o zaman grup karara varabilmek için oylama yapma yanlına düşer. (Oylamanın olumsuzluklarını daha sonra anlatacağım.)

Kararı Uygulama Toplantısı

Lider, daha önce alınan kararın nasıl uygulanacağıyla ilgili karar vermek için grup üyelerinin katılmalarını sağlamak amacıyla ayrı bir toplantı yapabilir. Pek çok yönetim grubunun nitelikli kararlar aldığını ancak eşit önemde olan bu kararların nasıl uygulanacağını belirleme basamağını ihmal ettiklerini gördüğümü söyleyebilirim.

Lider bu görevi tek başına yürütebildiği gibi, sorumluluğu, kararın çeşitli bölümlerdeki uygulamaları için farklı grup üyelerine de verebilir. Grup üyelerinin kararın en iyi biçimde nasıl uygulanacağına ilişkin bilgileri görmezden gelinmemelidir: Uygun deneyimi olanlar, uygun zamanı olanlar, uygulamaya katılmaya gönüllü olanlar, yeterli yardımcı elemanı olanlar, geçerli becerileri olanlar, vb. Karar verme işinde grup üyelerinin katılımından yararlanmak, liderin sorumluluğu tek başına almasından daha iyi sonuç verir.

Düzenli Programlanmış Yönetim Toplantısı

Etkili liderlik için en gerekli şeyin ne olduğu konusundaki düşüncemi sık sık sorarlar. Bu soruları hep "yönetim ekibinizle düzenli olarak yaptığınız sorun çözme ve karar

verme toplantıları" diye yanıtlarım. Liderlerin toplantıları etkili biçimde nasıl yöneteceklerini öğrenmelerinin önemini üstü kapalı olarak dile getiririm.

Eski bir deyişi, "Bana etkisini yitirmiş bir kurum ya da grup gösterin, size hiç yönetim toplantıları yapmayan ya da toplantıları çok kötü yöneten bir lider gösteriyim," biçimine uyarladım. Aşırı bir genelleme gibi görünmesine karşılık, pek çok kuruluştaki danışmanlık yaparken edindiğim deneyimlerim, bu değerlendirmenin geçerliliğini güçlendiriyor.

Kurum yönetimi alanındaki gazete makaleleri ve kitapların çoğunda uzmanlar, liderlerin etkili olmalarının yüksek oranda "ekip kurma", "katılımcı yönetim", "iki yönlü iletişim", "karşılıklı gereksinim doyumu", "dürüst sosyal ilişkiler", "grup ruhu", "Y Kuramı" (Douglas McGregor'un yoğun katılımcı ve işbirlikçi kuramı) ile Argyris ve Schon'un "Yöntem II" adını verdikleri yöntem (liderlerin becerisi olanlarla güçlerini paylaşma ve her grup üyesinin gruba olan katkısını artırmasını içeren demokratik yöntem) gibi kavramlara bağlı olduğu noktasında düşünce birliğindedirler.

Toplumumuzdaki liderler yönetim toplantıları yapma ve bunları işe yarar hale getirme konularında eğitilmedikçe, bu düşünceler, üniversite iş idaresi bölümlerindeki profesör ve öğrencilerin entellektüel eğlenceleri için boş, soyut kavramlar olmayı sürdürecektir.

III. Bölüm'de katılımcı yönetim toplantıları için bir dizi tartışma konusu sıraladım. Şimdi onları etkili bir biçimde kullanmak için yol gösterici bilgiler sunuyorum.

YÖNETİM TOPLANTILARINA İŞLERLİK KAZANDIRACAK YOL GÖSTERİCİ BİLGİLER

Yönetici, müdür ve şeflerin çoğunun düzenli olarak yönetim toplantıları yapmak ve bu toplantıları etkili bir biçimde çalıştırmak için nelerin gerektiği konusunda düşünceleri

pek yoktur. Pürüzsüz sorun çözme hemen oluvermez; zamanla gelişir. Liderlere etkili yönetim toplantıları yapmalarında yardım ederken edindiğim deneyimlerime dayanarak, liderlerin ve gruplarının toplantıdan önce, uğraşmaları gereken on yedi yapısal sorun saptadım.

Benim yol gösterici uyarılarım herkese uymayabilir. Bazıları alt yönetim düzeyindeki toplantılardan daha çok, orta ve üst yönetim düzeylerinde toplantılar için uygundur. Bazı önerilerim bir liderin öncelikle yapması gereken şeylerdir; bazı önerilerimse toplantının yazı tahtası bulunan bir konferans salonunda yapılması gibi koşulları gerektirdiğinden bazen uygulamaya elverişli olmayabilir. (Fabrikanın bir köşesinde eski tahta taburelerde oturarak yapılan etkili ekip toplantıları da gördüm.)

Bu önerilerimin, grup üyelerinin hepsine **sorun çözme işleminin altı basamağının her birine** katılma şansı vererek onları sorun çözen ve karar veren bir ekibe dönüştürmeye, felsefe ve tutumlarıyla hazır olan liderler için olduğunu da vurgulamalıyım.

1- Toplantıların Sayısı

Grubun hangi sıklıkla toplanacağı, grubun etkililiğine, sorunların karmaşıklığına ve çözülecek sorunların sayısına bağlı olarak gruba özel bir sorundur.

Grubun düzenli bir takvimle aynı gün ve aynı saatte toplanması yeğlenmelidir.

Yeni oluşturulan gruplar deneyimsizlikleri ve gündem maddelerinin çokluğu nedeniyle başlarda daha sık toplanmalıdır.

Grup, sorunlarını çözmek için ne kadar sıklıkla toplanacağını belirleyecek deneyimi zamanla edinecektir.

Bazı gruplar için her gün sabahları kısa bir süre toplanmak uygun olabilir.

Gruplar üyelerinden birinin, ***hatta liderlerinin yokluğunda bile***, her zamanki gibi toplanmayı sürdürmelidir.

2- Toplantıların Süresi

Toplantılar kesin olarak belirlenen zamanlarda başlayıp sona ermelidir. Gruplar aralıksız iki saatten fazla toplanmamalıdır.

Çok uzun tek bir toplantı yerine, gerekiyorsa sonradan ek bir toplantı yapmak daha iyidir.

Biraz deneyim edindikten sonra, yorgunluk ve kurumun gereksinim faktörlerini göz önünde bulundurarak, toplantının uzunluğuna grubun karar vermesine izin verilmelidir.

3- Toplantıların Önceliği

Grup, kurumun öbür gereksinimleriyle karşılaştırarak toplantının önemine başlangıçta karar vermelidir.

Öteki grup gereksinimlerinden çok azının grup toplantılarına katılımı engelleyecek önceliği olmalıdır.

Grup üyelerinin her biri, kendilerini toplantıdan çıkarcak telefon çağrılarını engelleme sorumluluğunu üstlenmelidir.

Grup, kişinin öteki gereksinimlerinin toplantıya katılmasından daha önemli olup olmadığına karar vermesi için sorumluluğu lidere verebilir.

4- Üyelerin Yedekleri

Her üye, yokluğunda toplantıya katılmak üzere bir yedek üye atamalıdır.

Her üye, yedeğini toplantıyla ilgili bilgilendirme sorumluluğunu da yüklenmelidir. Böylece yedeğin sorumlu bir üye olmasına yetecek bilgisi olur.

Grup üyeleri toplantılarda bölümleri adına konuşmaları için yedeklerine tam yetki vermelidir.

5- Toplantının Yeri

Kurumun dışında, öğle ve akşam yemekleriyle birleştirilerek yapılan toplantılar pek etkili olmaz.

Eğer varsa konferans salonları, uygun oturma olanakları, sessizliği, özel konumu ve rahatlığıyla toplantı için seçilmesi gereken yerlerdir.

6- Fiziksel Düzenlemeler

Yazı tahtası her toplantıda hazır olmalıdır.

Üyelerin hepsi birbirlerini görecektir biçimde oturmalıdır.

Lider her toplantıda seçtiği oturma yeriyle statü farkını en aza indirmelidir. Üyelerin not tutabilmeleri için masalar ya da özel sandalyeler konması uygun olur.

Toplantı yerinde içecek bulundurulmalı ve üyeler diledikleri zaman bunlardan içebilmelidirler.

7- Kayıt Tutma

Toplantı tutanakları grubun uygun göreceği yöntemlerle tutulmalıdır.

Bazı grupların yazmanları vardır. Bazılarının üyeleri bu işi sırayla yaparlar. Liderin tutanak tutması uygun değildir. O zamanını başka görevler için ayırmalıdır.

Tutanaklara neyin geçirileceğine grup karar vermelidir. Alınan kararlar, çözülmeyen sorunlarla ilgili planlar, tartışma sonucu ortaya çıkan ve sonraki gündemlere girecek sorunlar, görevlendirmeler ve bunların izlenmesi tutanağa geçirilmelidir.

Yazmanlar, grubun belirli eylemlerinin kaydından sonra kayıtlarının doğruluğunu üyelere doğrulatmalıdır.

Grup kararı alınırken yapılan tartışmalar kaydedilmemelidir. Tutanaklar ne denli kısa olursa, daha sonra okunma olasılığı o denli yüksek olur.

Tutanaklarda sorunun kısaca yazılması ve kararların uygulanmasında **kimin, neyi, ne zaman** yapacağını belirtilmesi önemlidir.

8- Gündemi Geliştirme

Gündemi liderin değil, grubun belirlemesi çok önemlidir.

Grup üyeleri, toplantıdan önce tüm üyelere gönderilecek listeyi yapan kişiye sorunları not ettirme sorumluluğunu alarak önceden gündemler hazırlayabilir. Ya da üyeler hafta boyunca uygun bir yere asılmış panolara sorunları yazabilirler.

Gruplar gündemi her toplantının başında belirlemek de isteyebilirler. Bu durumda toplantının başında üyelere tartışılmasını istedikleri konular sorulur. Bunlar yazı tahtasına/panoya yazılır. Liste tamamlanıncaya kadar gündem maddelerinin hiçbiri tartışılmaz.

Önceden hazırlanmış gündem, toplantıda nelerin tartışılacağını öğrenip hazırlık yapmaları açısından toplantıdan önce gruba bildirilir. Grup, bu tür toplantıda yeni sorunlar

ortaya çıkarsa, toplantının başında gündeme ek maddeler koydurabilir.

9- Gündem Maddelerine Öncelik Verme

Grup her toplantının başında, gündem maddelerini önemine göre sıralamalıdır. Böylece en önemliler öne alınabilir. Önceden hazırlanan gündemde sorunları gündeme koyduranlar bu aşamada onların önemine değinmelidir. Böylelikle grup her toplantının başında öncelikleri belirleyebilir.

Her üye, koydurduğu gündem maddelerinin kendine göre önem derecesini grubuna bildirmekle sorumlu olmalıdır.

10- Konuşma Kuralları

Grup toplantı sırasında iletişim kuralları üzerinde durmalıdır. Etkili sorun çözme grupları çoğunlukla amatörcce çalıştığı için çok kurala gerek yoktur. Üyelerin grup liderinden izin almadan istedikleri zaman konuşmalarına izin verilir.

Deneyimli sorun çözme gruplarında her üye, iletişimi başkaları için kolaylaştırma, kendi konuşma zamanı ve süresinin uygunluğunun sorumluluğunu yüklenir.

Lider, grubun iletişimini denetleyerek ya da frenleyerek katılımı engellememelidir. Onlara bir lider yanında engellenme duygusu yaşatmamalıdır.

11- Grup İçin Uygun Olan Sorunlar

Grubun her üyesinin, grupça çözülmesi uygun olacak sorunların türü konusunda net bir düşüncesi olmalıdır.

Grup üyelerinin bilgilerini gerektiren, tüm üyeleri ilgilendiren ve onları etkileyebilecek sorunlar, grup tarafından çözülmesi uygun sorunlardır.

Grup üyelerinin gündeme getirdikleri sorunların uygunluğuna karar verme ve yalnızca kendi sorumluluk alanlarını etkileyecek olanları, grubun çözeceği sorunlar listesinden eleme hakları vardır.

Üyeler, tüm grubu ilgilendirmeyen gündem maddelerine karşı uyanık olmalıdır ve hemen bunları toplantı dışında çözecek kişileri görevlendirmelidir.

Lider de dahil her üye, kendi gündem maddeleri için gruptan ne istediğini tam olarak açıklamalıdır: Karar mı, son kararı vermeden önce çözüm için düşünceler mi ya da ikircikli bulunduğu çözümün uygun olup olmadığını duymak mı istiyor?

12- Toplantılar İçin Uygun Olmayan Sorunlar

Grup, bir-iki üyeyi ilgilendiren, grup düzeyi için çok önemsiz, önceden araştırma ve üzerinde çalışma isteyen ya da grubun yetkisinin dışındaki sorunların çözümü için hiç zaman yitirmemelidir.

Üyeler, bir sorunun tüm grubu ilgilendirmediğini düşünüyorsa, bunu hemen söylemelidir.

13- Karar Verme Kuralları

Grubun tüm sorunlarda anlaşmaya oy birliğiyle varmaları yeğlenmelidir. Yeterli zaman varsa, tartışma herkese uygun bir çözüme ulaşıncaya kadar sürdürülmelidir.

Grup üyeleri, kendi düşüncelerinin doğruluğundan pek emin olmadıkları zamanlarda çoğunluğa uymalıdır. Üyeler,

grubun kararını etkileme olasılığı olmayan görüşlerinde ısrarlı olmamalıdır.

Özel bir sorunun nasıl ele alınacağını kararlaştırmanın dışında oylama yapılmamalıdır.

Grup üyeleri, bazı özel sorunlar için çözümün uygulanmasında sorumluluk alacak kişilere ya da sorunun alanlarına girdiği kişilere uymalıdır.

Tüm üyelerin katılımını sağlayacak tartışmalar için zaman yeterli olmazsa, son kararın verilmesi lidere ya da alt komisyona bırakılabilir.

14- Grup Toplantılarının Gizliliği

Her grup üyesinin sır tutma sorumluluğunun olması çok önemlidir. Etkili sorun çözme gruplarının üyeleri duygu ve düşüncelerini açıkça dile getirmeli ve bunların grup dışındaki kişilere açıklanmayacağından emin olmalıdır.

Grup üyeleri grup dışında yalnızca tutanaklara geçirilenleri tartışabilir.

Bazı durumlarda grup, özel bir kararın grup dışında tartışılmayacağına ilişkin karar alabilir ya da tartışılabilmesi için bazı koşullar getirebilir.

Her grup üyesi kendini aileden biri gibi görmeli ve aile içindeki tartışmaları dışarıya iletmemelidir.

15- Gündem Maddelerinin Görüşülmesi

Toplantılarda her gündem maddesi birkaç biçimde sonuçlandırılır: (1) Çözüm bulunur, (2) Grup dışında sorunun üzerinde daha çok çalışılması sağlanır, (3) Sorun bir kişiye ya da bir komisyona havale edilir, (4) Sorun bir sonraki toplantının gündemine alınır, (5) Sorun, onu veren kişi

tarafından gündemden çıkarılır, (6) Sorun başka sözcüklerle yeniden tanımlanır.

Sorun hiçbir biçimde ortada bırakılmamalıdır.

16- Toplantı Tutanağı

Tutanaklar temize çekilmeli ve en kısa sürede üyelere dağıtılmalıdır.

Grup tutanağını kimlerin göreceği ve üyelerin yanı sıra kimlerin bir kopyasını alacağı konularında kesin kurallar konmalıdır.

Çalışanların tutanakları yanlış anlama riskini ortadan kaldırmak için, grup üyeleri toplantının önemli bölümlerini onlara açıklamalıdır.

Toplantının tutanaklarını bir sekreter yazıp çoğaltıyorsa, aynı kişi tutanakların gizliliği konusunda uyarılmalıdır.

Her toplantının tutanağında (1) Grubun aldığı tüm kararlar, (2) Her gündem maddesinin görüşme kaydı, (3) Kİ-MİN, NEYİ, NE ZAMAN yapacağını anlatan tüm görevlendirmeler tarihleriyle bulunmalıdır.

17- Grup Etkililiğinin Sürekli Değerlendirilmesi İçin Yöntemler

Gruplar da tıpkı bireyler gibi her zaman etkili biçimde çalışmaz. Etkili olup olmadıklarını öğrenmeleri, sonuçların anında geri bildirimleriyle kolaylaşır. Böylece etkili gruplar, etkilerini değerlendirmek için çoğunlukla belirli yöntemler geliştirirler. Bazıları değerlendirmeyi her toplantının sonunda yaparken, bazıları daha seyrek ancak periyodik değerlendirmeler yaparlar. Değerlendirmeler yazılı ya da sözlü yapılabilir.

YÖNETİM TOPLANTILARINDA ÜYELERİN SORUMLULUKLARI

Yöneticiler, müdürler ve şefler sorumluluk yüklenmeyi ve önemli görevleri yerine getirmeyi öğrenmedikçe, ekip hiçbir zaman toplantılarda etkili biçimde çalışamaz. Herkesin, etkili liderlik davranışlarının toplantıların başarısı için önemli olduğunu kabul etmesine karşın, **etkili üyelik davranışından** söz edildiğini pek duymayız. Ancak üyelerin davranış biçimleri, toplantıyı bozabilir. Deneyimlerime dayanarak, grup üyelerinin çoğunun katılımcı sorun çözme grubunda etkili olmanın ilk koşulunu bilmediklerini söyleyebilirim. Nasıl bilebilirler? Çoğu yaşamlarında böyle bir gruba hiç katılmamışlardır ki... Bu nedenle yönetim toplantıları yapmaya karar verdiğinizde deneyimsiz grup üyeleri tarafından engellenebileceğinizi önceden kabul etmelisiniz. Üyelerinizin pek çoğunun baskıcı liderlerin yönettiği ve katılım şanslarının olmadığı toplantılarla ilgili geçmiş deneyimleri olduğu için, toplantı koşulları önceleri sizi zorlayacaktır.

Liderlerin, çalışanlarının otoriter liderlerle olan eski ilişkilerinde geliştirdikleri başatma yöntemlerini nasıl "miras aldıkları"nı önceki bölümlerden anımsayacaksınız. Bu da sizi, yönetim grup toplantılarında etkili biçimde çalışacak bir ekip kurmak için, onların başatma yöntemlerini daha yapıcı davranışlarla değiştirmelerine yardım etme göreviyle karşı karşıya bırakır.

Eski liderlerden farklı olmanız grubunuzun davranışlarında **bazı** değişiklikler sağlar. Tutumunuzla model oluştururken, onlar için daha fazlasını da yapabilirsiniz: Onları bilgilendirebilir, beklediğiniz "üyelik davranışları"nın ipuçlarını öğretebilirsiniz.

Grup Üyelerinin Toplantı Öncesi Sorumlulukları

1. Bir önceki toplantının tutanaklarını bir kez daha okuyun ve o toplantıda size verilen görevin tümünü bitirip bitirmediğinizi kontrol edin.

2. Konuklar ve telefon görüşmeleri nedeniyle toplantıdan çağrılmamak için önlem alın.
3. Toplantıya zamanında katılmak için işlerinizi düzenleyin.
4. Gündeme koyduracağınız maddeleri unutmayın.
5. Gündem maddelerinizle ilgilenmelerine yardımcı olacak bilgi ve materyalleri hazırlayıp üyelere verin.
6. Gündem önceden hazırsa, sorunları tartışabilmek için hazırlık gerektirip gerektirmediğini görmek açısından toplantı öncesi gündemi inceleyin.
7. Toplantıya katılamayacaksanız yedeğinize haber verin ve onu bilgilendirin.

Grup Üyelerinin Toplantı Sırasındaki Sorumlulukları

1. Gündem maddelerinizi verin. Kısa ve net anlatın. Ayrıntıya girmeyin.
2. Duygu ve düşüncelerinizi dürüstçe ve açıkça dile getirin, saklamayın.
3. Gündem maddesinin dışına çıkmayın ve çıkılmasına izin vermeyin. .
4. Söylenen şeyi anlamayınca açıklanmasını isteyin.
5. Söyleyecek bir sözünüz varsa söyleyin. Etkin bir katılımcı olun.
6. Sorun çözme işlemini kolaylaştıracak katkılarda bulunma sorumluluğunu yüklenin:

Sorular sorun.

Konuyu dağıtmayın.

Üyelerden kararlarını söylemelerini isteyin.

Üyelerin söylediklerini açıklayın.

Özet yapın.

Başkalarını dinleyin.

Gündemin çabuk hazırlanmasına yardımcı olun.

Gerekenleri tahtaya yazın.

7. Herkesin duygu ve düşüncelerinin duyulması için haklarını koruyun, konuşmayanları yüreklendirin.

8. Başkalarını dikkatle dinleyin.

9. Çatışmaları çözebilecek yaratıcı çözümler düşünmeye çalışın. Bunları grup üzerinde deneyin.

10. Grubu dağıtacak şaka, alay, dolaylı ve konu dışı sözlerden kaçının.

11. Toplantıdan sonra yapmayı uygun bulduğunuz şeyleri not edin.

12. Her toplantıda kendinize "Şu anda bu grubun ilerlemesine ve sorunu çözmesine ne yardım edebilir? Bu grubun daha etkili çalışması için ne yapabilirim? Grubun neye gereksinimi var? Ben nasıl yardım edebilirim?" sorularını sorun.

Grup Üyelerinin Toplantı Sonrası Sorumlulukları

1. Görevleri ve sözleri yerine getirin.

2. Çalışanlarınıza bilmeleri gereken bilgi ve kararları iletin.

3. Son karar dışında toplantıda yapılan ve söylenen sözleri gizli tutun.

4. Alınmasında katkınız olan bir karardan yakınmaktan kaçının. Sorumluluğu başkasına yüklemeyin.

5. Büyük patrona toplantı dışında başvurmayın. Grupla ilgili duygularınızı grup içinde dile getirin.

6. Büyük patrona kararı değiştirmesi için başvurmayın. Bir sonraki toplantıda gündeme getirin.

GRUP LİDERİNİN ÖZEL SORUMLULUKLARI

Yönetim ekibinin liderinin aynı zamanda bir “üye” olduğunu da düşünürsek, bir önceki bölümde sözü edilen her şey onu da ilgilendirir. Ancak liderlerin, kendilerinden farklı rolleri olduğu için, grup üyeleri tarafından verilen ve grup içindeki benzersiz konumlarının niteliğinden gelen farklı sorumlulukları da vardır. Liderler, resmi kurumlarda daha fazla otoriteye sahiptir ve her zaman grubun başarısı ya da başarısızlığındaki son sorumlu onlardır. Liderlerin konumu, bazı özel görevleri üstlenmeyi gerektirir.

Liderlerin gruplarına, sorun çözücü ve karar alıcı bir yönetim ekibi kurmak istediğini *söylemesi* önemlidir. Ancak sözlerini yaptıklarıyla güçlendirmesi gerekir. Üst yönetim kuruluna danışmanlık yaptığım bir kurumda, başkan yardımcısı yönetim toplantıları konusunda şunları söyledi:

“Dave (şirketin başkanı), bize kendi kararlarını alan demokratik bir grup olmamızı istediğini söyledi. Ama kararlar hep arka cebinde hazır bekliyor. Sorunları tartışarak karar vermemizi istiyor, ancak onun istediği sonuca varmamız koşuluyla... Ben de çenemi kapatıp oturuyorum. Neden, hep patronun istediği biçimde sona ereceğini bildiğim bir toplantıda konuşarak enerjimi boş yere harcayayım?”

Yönetim toplantılarındaki gözlemlerim başkan yardımcısının görüşlerini doğruladı. Başkan söylediklerini uygulamadığı için grup üyelerinin hiçbirini kandıramıyordu. Grup, onun grubun kararlarına güvenmediğini ve sorun

çözme sorumluluğu yüklenmesine izin vermeyeceğini biliyordu.

Grup üyelerinin, liderlerin görüşlerine uymayan görüşlerini rahatça açabildikleri “güvenli ortamları” geliştirme düşüncesini benimseyen liderleri gözlemledim. Bu liderler bile, yönetim toplantılarında olumsuz değerlendirme, ahlak dersi verme, nutuk çekme ve analiz etme gibi Engeller’i kullanma eğilimlerini frenleyemezlerdi. Böyle olunca, üyeler susturulma riskleri çok olduğu için toplantılarda açık ve dürüst olmaya korkarlardı.

Grup üyelerinin sorumluluk almaları için çalışan liderler, geri çekilerek üyelerin katılımını engellemekten, grubu yönetiyor ya da denetliyormuş gibi görünen davranışlardan kaçınabilirler. Bu ilk başlarda değerlendirmeyen ve kabul ortamını yaratan sözlü iletileri sınırlamanız anlamına gelebilir. Böyle bir ortamı yaratacak iletişim araçlarınız, Kabul Ettiğinizi Gösteren Tepkiler, Kapı Aralayıcılar, Edilgin Dinleme ve Etkin Dinleme’dir. Üyelerin size olan bağımlılıklarını azaltmadan ya da değerlendirilme korkularını ortadan kaldırmadan önce etkin bir rol oynamanız tehlikelidir. Grup üyeleriniz, öbür grup üyelerine yaptıkları gibi, kendi ölçülerine göre sizin de katkılarınızı kabul ya da red etmek için yeterli güveni kazanıncaya kadar görevini tam olarak yapan bir katılımcı olamazsınız.

Grubun sizin değil, hepinizin olduğunu söyledikten sonra, grup üyeleriniz bu sözlerinizin ciddi olduğuna bir kez inanmaya başlarsa, katkıda bulunmalarında bir sakınca olmadığını hissederse ve onları önceden hazırladığınız kendi çözümlerinize doğru yönlendirmediğinizden emin olursa, işte o zaman bir liderden çok, grubun bir üyesi olarak görülürsünüz ve daha güvenli olarak etkin katılımı bulabilirsiniz. Ancak bunu gerçekleştirmek zaman alır.

Liderler, grup üyelerinin kendilerini liderden çok, grubun bir üyesi olarak görme noktasına ulaştıklarını nasıl anırlar? Bunu hiçbir zaman tam olarak bilemezsiniz. Yine de birkaç ipucu vardır:

- Üyeler size öbürlerinden daha resmi hitap etmezler.
- Toplantıyı başlatıp bitirmek için sizi beklemezler.
- Düşüncelerini doğrudan size değil, birbirlerine söylerler.
- İzinizi almadan konuşurlar.
- Düşüncelerinize katılmadıklarını söylemeye ve görüşlerinizi sorgulamaya başlarlar.
- Grup üyelerinin çoğundan parlak fikirler çıkmaya başlar.
- Size danışmadan karara varırlar.
- Sizin beceri ve deneyimlerinize öbürlerinininkilerden daha çok önem vermezler.
- Grubun işlevini artıracak "işleme katılım" da bulunmada etkin rol oynarlar.
- Grubu bozan ve ilerlemeyi engelleyen kişilerle sizin yüzleşmenizi beklemeden yüzleşirler.

Gruplarını etkili bir yönetim ekibine dönüştürmeye başlarken, liderler için önemli görünen belli ilke ve yol göstericiler, kendi kurumumda ve danışmanlık yaptığım kurumlardaki gruplardan edindiğim deneyimlerimden ortaya çıktı:

1. Grup lidere ne denli çok bağımlı olursa, liderin katkıları diğer üyelerin katılımlarını o denli çok engelleyecektir.
2. Liderle üyeler arasındaki statü ve prestij farkı ne denli büyük olursa, liderin katkılarının üyelerin katılımını önleme olasılığı o denli çok olacaktır.

3. Lider bir kez grubun "üyesi" olunca, katkıları lider olarak algılandığı zamankinden daha kolay kabul görür. İnsanlar üyelerin katılımını kontrol etmede kendilerini özgür hissediler. Ama, **liderin** katılımını frenlemeye çalışmaktan çekinirler.
4. Liderin katılımının, üyelerin katılımını potansiyel olarak engelleyici etkisinin farkında olması katılımını denetlemesine yardımcı olur. Bu farkındalık, lideri, üyelerin engellendiğini gösteren işaretleri görmeye karşı duyarlı yapabilir.
5. Grup tartışmasında dinleme ve düşüncelerini açıklama arasında uygun bir denge kurmak, yalnız lider için değil, her üye için sorundur. Lider, başarılı bir biçimde liderlik rolünü azaltıp üye konumuna geçtiği zaman bile aynı sorunla karşılaşır.
6. Grup üyeleri tarafından bir kez grubun bir üyesi olarak kabul edilmeye başlanan liderin katkıları (yalnızca otorite sahibi kişiye gösterilen tepkiler nedeniyle) hiç eleştirilmeden kabul ya da reddedilmez. Tersine, değerli olup olmasına göre, kabul ya da reddedilme olasılığı artar.

VIII. ÇATIŞMALAR: KİM KAZANACAK? KİM KAYBEDECEK?

ÇATIŞMA, sözlüklerde çarpışma ya da uyuşmazlık, tartışma ya da kavga, savaş ya da mücadele diye tanımlanır. Özellikle de uzun bir mücadeledir. Bu sözcük akla ciddi ve yoğun şeyler getirir. Bilindiği gibi, çatışmalar ilişkileri sevimsizleştirir ve bozar. Aynı zamanda kurum ve grup için çok pahalıya malolup o kurum ve grubun etkisini azaltır. Bazı çatışmalardan kaçınılabilir. Bunun için, çatışmaları en aza indirebilmek ve önlenemeyenlerin çözüm yollarını bulabilmek gerekir.

İnsanlararası ilişkilerde çatışmalardan hiçbir zaman tam olarak kaçınılamaz, ama liderler daha önceki bölümlerde tanımladığım yöntem ve becerileri kullanırlarsa bazıları kesinlikle önlenabilir. Bunlar ve bunlara benzer başka beceriler, güç savaşına dönüşecek durumları önlemeye yardım eder.

Dinleme Becerisi: İş arkadaşlarının kendi sorunlarını çözmelerine yardımcı olabilen bir lider sorunları önleyecektir. Çalışanların sorunları işteki performanslarını etkiler.

Performans düşüşü daha sonra lidere sorun yaratır ve aralarında bir çatışma çıkarabilir.

Bugün çalışanlardan birinin üzgün ve dalgın olduğunu farkettiğinizi varsayalım. Onun üzüntüsü size hiçbir biçimde sorun yaratmıyor. Ancak bu durum birkaç gün sürerse, iş performansının düşeceğinden kaygılanıyorsunuz; çünkü o günlerde sizin için önemi olan bir projeyi bitirmesi gerekiyor. Ona yardımcı olup olamayacağınızı sorun: "Bugün seni rahatsız görüyorum. Bu konuda konuşmak sana yardımcı olabilir mi? Anlatmak istersen zaman ayırabilirim."

Bir kimseyi birkaç dakika dinlemek çoğunlukla harikalar yaratabilir: Duyguları açığa çıkar ve dağılır; sorun çözümünü başlatır; çözümünü bile bulabilir. Ayrıca onu düşündüğünüzü göstermiş ve sorunu çözülürse sonradan gelecek ve gerçekten kabul edemeyeceğiniz (projeyi tamamlayamaması) davranışını önlemiş olursunuz..

Yüzleşme Becerisi: Birisiyle doğrudan yüzleşmekteki amacın, size sorun yaratan davranışını değiştirmesi için onu etkilemek olduğu açıktır. Ben-iletisi bunu başarma şansınızı çoğaltır; o kişiyle aranızda daha sonra oluşabilecek çatışmaları önler. Aşağıda buna bir örnek okuyacaksınız:

YÖNETİCİ : Sam, sana düşüncelerimi söylemek istiyorum. İş gezisinde müşterilerimizi dolaşırken, en iyi müşterilerimizden bazıları malları zamanında göndermediğimizden yakındılar. Önce utandım, sonra üzüldüm, çünkü onları kaybedeceğimizden korkuyorum.

SAM : İki haftadır burada çok az işçiyle çalıştığımı bildiğini sanıyordum.

YÖNETİCİ : Hayır, bilmiyordum. Keşke daha önce haberim olsaydı. İşçi yetersizliğinin müşteri ilişkilerimizi bozmasına izin vermemeliyiz.

- SAM** : Bunu nasıl önleyebiliriz, Lloyd? Geçici işçi mi alalım?
- YÖNETİCİ** : Olabilir, alabilirsin.
- SAM** : Bunu yapmak için yetkim olduğunu düşünmedim. Maliyeti artıracığını biliyorsun.
- YÖNETİCİ** : Bu kararı kendi kendine alabileceğini düşünmedin.
- SAM** : Doğru, düşünmedim.
- YÖNETİCİ** : Bundan sonra bir işçi alma yetkin olsun, ama birden fazla kişiye gerek duyulursa birlikte karar verelim. Bu konuda anlaştık mı?
- SAM** : Bence tamam. Bu hoşuma gitti. Soruna çözüm getireceğini düşünüyorum.
- YÖNETİCİ** : Ben de, Sam. Artık rahatladım.

Yönetim Toplantısı: Ekiplerini etkili bir sorun çözücü ve karar verici bir gruba dönüştürmede başarılı olan liderler pek çok çatışmayı da önlerler. Çünkü, çözülmeden bırakılan bugünün sorunları yarının çatışmalarına neden olur. Etkili yönetim toplantılarında aynı zamanda politikalar belirlenir, kurallar konur. Kuralların ve politikaların amacının insanların neyi yapıp neyi yapmayacaklarını açıkça anlamlarını sağlamak olduğu için, bunlar, çıkacak çatışmaları önleyerek "kabul edilemez" davranışları azaltmaya yardımcı olur.

Örneğin, geçenlerde kendi kurumumdaki yönetim ekibi, sık görülen çatışmaları ortadan kaldıracak bir grup kararı aldı. Haftada kırk saatlik çalışma sürelerini doldurmaları koşuluyla çalışanların işe geliş, işten ayrılış ve öğle yemeğine çıkış zamanlarını kendilerinin kararlaştıracakları bir "esneklik" politikasını benimsedik. Bu karar, pek çok yanlış anlama ve çatışmayı önledi.

Aynı önlem tüm kurumlara uymaz, ancak bu, yönetim gruplarının aldığı kararların çatışmaları önleme görevi yaptığını gösteriyor.

Önleyici Ben-İletisi: Önleyici Ben-iletisi, yüzleştirici Ben-iletisi'nin az çok değişik biçimlişi, gereksinim ve isteklerimizin basit bir dile getirilişidir. Önleyici Ben-iletisi, çoğunlukla olabilecek, kabul edilemeyen bir davranıştan önce kullanılır. Bu nedenle adı önleyici Ben-iletisi'dir. "Çalışmamı bitirmek için bugün yalnız kalmaya gereksinimim var," tümcesi özel gereksiniminizi iletir ve o gün kabul edemeyeceğiniz, belki de grup üyelerinizle aranızda çatışma çıkarabilecek kesintileri önlemek istemenize dikkatlerini çeker. Önleyici Ben-iletisi'nin, "Bugün hiçbir biçimde beni rahatsız etmenizi istemiyorum," diyen Sen-iletisi'nden daha etkili olduğuna bir kez daha dikkat edin.

Kendini Açığa Vuran Ben-İletisi: Ben-iletisi'nin başka bir biçimi, inandığımız ya da değer verdiğimiz şeyi iletir (açığa vurur). Böyle iletiler, insanların düşüncelerinizi bilmelerine izin verdiği için çoğunlukla çatışmaları önler. "Telefon konuşmalarındaki nezaketin, müşteri ilişkilerinde öncelikli bir yeri olduğuna kuvvetle inanıyorum," iletisi, değerlerinizi açığa vurur ve üyelerinize nezaketsizliği kabul edemeyeceğinizi bildirir. Şimdi, tutumunuzu bildiklerine göre, müşterilerle yaptıkları telefon görüşmelerinde kibar olmaya çaba göstererek sizinle girebilecekleri bir çatışmadan kaçınabilirler.

Bu yöntem ve beceriler pek çok çatışmayı önler. Ancak liderin ilişkilerinde bir daha çatışma çıkmayacağını umması saflık olur. Aslında bir grup ya da kurumda çatışma **olmaması**, o grup ve kurumun iyi işlemediğinin, değişmediğinin, büyümediğinin ya da yapıcı zorluklarla karşılaşmadığının işaretidir.

Grupların içindeki (aileler de dahil) çatışmaların **sayısının**, onların ne kadar sağlıklı ya da sağlıklı olmadıklarını göstermediğini deneyimlerimle öğrendim. Gerçek gösterge, çatışmaların çözülüp çözülmediği ve çözüldüyse hangi yöntemle çözüldüğüdür. Bazı liderler, çatışmaların kendi kendine yok olmasını umarak çatışma çözümünden kaçma eğilimindedirler.

Bazı yöneticilerin büyük bir gururla kurumlarından şöyle söz ettiklerini duyarım: "Biz büyük, mutlu bir aileyiz, çok iyi geçiniyoruz, hiçbir sorunuz yok." Bu tip liderlerden hep kuşkulandırdım. Aynı, "Yirmi yıldır evliyiz, bir gün bile kavga etmedik," diyen karıkalardan kuşkulandığım gibi. Bu durum, çoğunlukla çatışmaların yüzeye çıkamadığı, yüzyüze gelinemediği anlamına gelir.

Bazı insanlar çatışmalardan gerçekten korkarlar. Onlardan rahatsız olur, bu yüzden "ne pahasına olursa olsun barış" tutumunu takınırlar. Ancak bu davranışlarının bedelini de öderler. Çatışmadan kaçmanın sonuçları şunlardır:

1- Kızgınlık Artar. Yalnızca lider-çalışan ilişkisinde değil, her ilişkide geçerlidir. Çatışmalar çözülmeden bırakılınca, kızgınlıklar yavaş yavaş artar. Sonra, belki aylar sonra, küçük bir sorun çıkınca, onunla orantılı olmayan biriktirilmiş tüm kızgınlıklar ortaya dökülür.

2- Duygular, Başka Kişi ve Şeylere Yöneltilir. İşyerinde çatışmalarını çözmeyen lider, evde eşine yakınlıkla, çocuklarına bağırlıkla kızgınlığını ailesine yöneltir.

3- Kişileri Yakınmaya, Arkadan Konuşmaya ve Yaygın Dedikoduya İter. Kurumdaki çözülmemiş çatışmaların kesin işaretlerinden biri de, insanların sürekli ve yoğun bir biçimde eleştiri ve dedikodu ortamı yaratmalarıdır.

Çatışmalardan kaçmamalıdır. Çatışılan kişiye kızgınlık duyulduğu için bu kızgınlık biçim değiştirip düşmanlığa dönüşebilir. Bu nedenle çatışmalar "hasır altı" edilmemelidir, ortaya çıkartılarak çözölmelidir.

Çatışmalardan kaçılmadığına göre, onlarla kim ilgilenir?

Bazı çatışmalar, Ben-iletileri'nizin karşınızdakinin kabul edemediğiniz davranışını değiştirmesinde etkili olamadığı zamanlarda ortaya çıkar. Karşınızdaki kişinin o davranışını sürdürmek için güçlü gereksinimleri ya da aşağıdaki örneklerde olduğu gibi güçlü korkuları varsa, en kusursuz Ben-iletileri bile etkisiz kalır:

Bir kurumun başkanı, şirketin bölümlerinden birinin gelişme ve araştırmalarıyla ilgili yeteri kadar bilgilendirilmediğini hissetmişti. Uygun bir Ben-iletisi kullanarak bölüm şefiyle yüzleşti ve bu durumun düzeleceği konusunda güvence aldı. Aylar geçti, durumda hiçbir gelişme görülmedi. İkinci yüzleşme de başarılı olmadı. Başkanın gereksinimiyle bölüm şefinin gereksinimlerinin çatıştığı ortadaydı. Daha sonra ikisinin arasında yapılan bir toplantıda çatışmayla yüzleşildi. Başkan, şefin özel bir ilgi duyduğu bölümün "gözde" projesinde değişiklikler yaptırılabilceği ya da eleştirileceği korkusuyla, kendisine danışmaya şiddetle karşı koyduğunu öğrendi.

Küçük bir hukuk bürosunda ortaklar bürolarının temizliğinden memnun değillerdi. Ben-iletileri'yle temizlik işçisinin dikkatini çekerek daha temiz iş yapmasında etkili oldular, ama kısa bir süre sonra herşey eski haline döndü.

Bir üretim fabrikasında her ay verdiği raporların karmaşıklığı ve okunamamasıyla ilgili muhasebeciyle yüzleşildi. Başkan, aylar sonra yine hiçbir değişikliğin olmadığını gördü.

Yönetim toplantılarında karar verme basamağında çalışırken de sık sık çatışma çıkar. Grup üyelerinin çoğu bir çözümü beğenir, ama bir-iki üye aynı çözüme şiddetle karşı çıkar, anlaşmaya varılamaz.

Lider olarak çok çeşitli insanlarla çatışmaya girebilirsiniz. Tüm yönetim ekibinizle, üyelere bir ya da birkaçıyla, kendi üstünüzle, başka bir bölümün şefiyle çatışabilirsiniz. Bazen kendi grup üyelerinizden ikisinin arasındaki bir çatışmanın içine çekilebilirsiniz.

Çatışmalarla ilgili sözlerimi özetlersem: Çatışmalar önemli, sevimsiz, yıpratıcı olabilir ve kaçınılmazdır; bazıları etkili iletişim becerileri kullanılarak önlenebilir; büyüyen ve değişen kurumlarda çatışmalar olur; Ben-iletileri'nin etkisiz olduğu zamanlarda ortaya çıkar; sorun çözme sırasında grup bir karara varmaya çalışırken yüzeye çıkabilir ve siz o konuyla ilgili kişilerle çatışabilirsiniz.

ÇATIŞMALARI ÇÖZMEK İÇİN ÜÇ FARKLI YÖNTEM

Çatışmaların çözümü pek çok lidere anlaşılması zor ve karmaşık görünür. Kendilerini onları çözmeye yetkili ve hazır hissetmezler. Çatışmalar onları korkutur ve depresyona girmelerine neden olabilir. Çatıştıkları insanlara kızarlar. Bazıları çatışmaları yeteneksizliklerinin bir belirtisi, yenileceklerinin bir işareti olarak görürler.

Bu tür tepkiler şaşırtıcı değildir. Çünkü bunlar, çocukluklarına kadar uzanan geçmişteki deneyimlerinden kaynaklanır. İnsanların çoğunun çocukluklarında anababaları, öğretmenleri, kardeşleri ve arkadaşlarıyla yaptıkları kavgalar, onlarda korku ve kızgınlık yaratmış ya da bağırıp çağırmalara neden olarak ilişkilerini bozmuştur. Pek çok kişi için geçmişindeki çatışmalar, taraflardan birinin kaybedip diğerinin kazanmasının kesin olduğu güç savaşlarına

dönüşmüştür. Çocukluktaki çatışmalarımızdan öğrendiklerimiz, yetişkinlikteki çatışmalarımızdaki tavrımızı belirler.

Çatışmalardaki bu olumsuz evrensel deneyim kolaylıkla açıklanabilir. İnsanlar yaşamları boyunca ilişkilerinin çoğunda, çatışma çözmek için **Kazan-Kaybet Yöntemleri**'ni kullanmışlardır (ya da onlara karşı kullanılmıştır). Bu da her zaman birinin kaybetmesi, ötekinin kazanması anlamına gelir.

İki kazan-kaybet yöntemi vardır ve insanların çoğu çatışma çözerken bunlardan ya birini ya ötekini kullanır:

YÖNTEM I : Ben kazanayım, sen kaybet,

YÖNTEM II : Sen kazan, ben kaybedeyim.

Bu ikisinden başka, liderlerin bilmediği ve kurumlarda binde bir kullanılan insanlararası çatışmaları çözmek için üçüncü bir yöntem vardır: **Kaybeden-yok Yöntemi**. ELE kurslarında YÖNTEM III adını verdiğimiz bu yöntemin anlaşılması kolaydır ve bunu liderlere nasıl öğretebileceğimizi artık biliyoruz. Ancak, Yöntem III kullanmakta büyük bir beceri elde etmek kolay değildir. Bol uygulama ister. Liderler yeni iletişim becerilerini nasıl kullanacaklarını öğrenmeli ve yerleşik eski iletişim alışkanlıklarını unutmalarıdır.

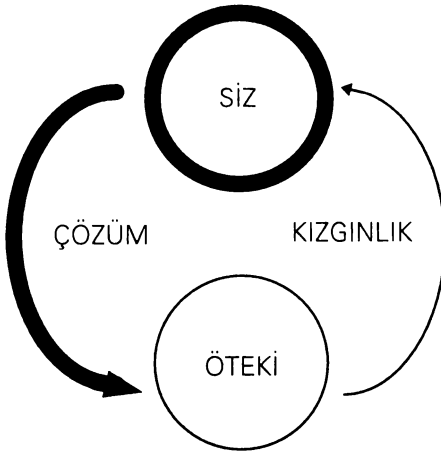
Bu bölümün geri kalanında kazan-kaybet yöntemlerinin nasıl işlediklerini ve kullanıldıklarında ortaya çıkacak sonuçları anlatacağım. Sonraki bölümde de Kaybeden-yok Yöntemi'ni anlatıp örnekleyeceğim.

YÖNTEM I VE YÖNTEM II NASIL İŞLER?

Kendinizi bir bölümün yöneticisi ve emrinde beş müdür olan Fred Lee'nin yerine koyun. Müdürlerinizden biri olan Tom Shane'in, işçilerden Frank'ı işten atacağını bildiren bir notunu alıyorsunuz. Frank yıllardır kurumunuzda

çalışan kusursuz bir işçidir. Tom'la yüzleşiyor, ona şaşırdığınızı söylüyor ve kararını bir kez daha gözden geçirmesini istiyorsunuz. Tom reddediyor ve Frank'ın atılması gerektiğinde ısrar ediyor.

Burada bir çatışma vardır. Şimdi Tom'a Frank'ı işten atamayacağını, konuyu sizinle birlikte bir kez daha gözden geçirmesini söylerseniz, Yöntem I kullanmış olursunuz: Siz kazanırsınız, Tom kaybeder. Yöntem I şöyle gösterilebilir:



YÖNTEM I

Yöntem I'de çözümü siz buluyor ve karşınızdakine zorla kabul ettiriyorsunuz. Sizin gereksiniminiz karşılanırken, onunki karşılanmadan kalıyor.

Bu nedenle kaybeden kendini haksızlığa uğramış hissedeceği için, kazanana kızması kaçınılmazdır. Toplumsal değiş tokuş kuramının dilini kullanırsak bu, "yararı yalnız size olan ve haksız bir toplumsal değiş tokuş"tur.

Yöntem I çeşitli adlarla anılan bir çatışma çözme yöntemidir:

Tek yanlı karar verme

Otoriter karar verme

Lider merkezli karar verme

Yöntem I kullanmak yerine, Tom'la, Frank'ı işten atmasına karşı olduğunuzu söyledikten ve onun da düşüncesini değiştirmek niyetinde olmadığını anlatmasından sonra, istemeye istemeye "Nasıl istersen öyle yap," dediğinizi varsayalım. Haklı olduğunuzu hissetmenize karşılık, Tom'un istediğini yapmasına izin vermiş oluyorsunuz. Belki onun arkadaşlığını kaybetmek istemiyor, onunla ciddi bir tartışmaya girmekten kaçınıyor ve ona iyi bir insan olarak görünmek istiyor olabilirsiniz. Neden ne olursa olsun, Tom'un kazanmasına izin verdiğinizde siz kaybedersiniz. Sizin gereksiniminiz karşılanmazken onunki karşılanmış olur. Onun çözümünün baskın çıkması, sizin, "hakça olmayan toplumsal bir değiş tokuş" karşısında kaldığınızı hissetmenize neden olur. Tom'a kızarsınız ve o da daha sonra sizin kızgınlığınızın sonuçlarını hisseder.

Bu yaklaşımınızla Yöntem I'in karşıtı olan Yöntem II'yi kullanmış olursunuz. Bu da bir kazan-kaybet yöntemidir ve şu adlarla anılır:

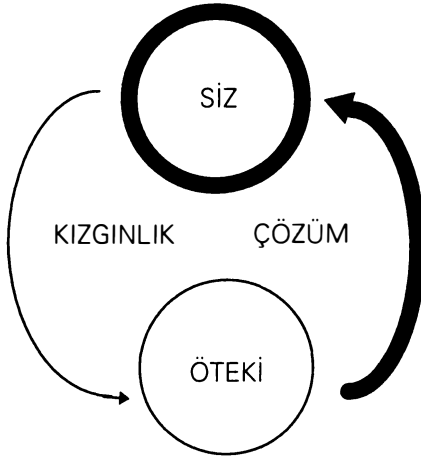
Ödün verme

Yumuşak yönetim

Çalışan merkezli karar verme

Bırakınız yapsınlar liderliği

Yöntem II aşağıdaki gibi gösterilebilir:



YÖNTEM II

Yöntem I ve II'nin, geçmişte ve bugün yönetim ve kurumların gelişmesinde liderliğin rolüyle ilgili öğretim veren ve yazılar yazan pek çok kişinin düşüncelerini kesin bir biçimde ikiye ayırdığını düşünmüşsünüzdür. "Son kararı liderler vermeli", "Liderler yol gösterici olmalı", "Karar verme liderlerin ayrıcalığıdır", "Zorbaca kararlar kaçınılmazdır", "Liderler sert ama adil olmalıdır," gibi görüşleri savunan yazarlar, yüzlerce kitap ve makale yazmışlardır. Son zamanlarda liderlerin karar alırken otoritelerini kullanmalarına verilen destek, yirmi-otuz yıldır süregelen "insan hakları hareketi"ne -çalışanlara eşit davranma, gereksinimlerini önemseme, kararları grupla birlikte alma, güç kullanmayan liderlik, çalışanların yönetime katılması- bir tepki olarak oluşmuştur.

"İnsan hakları" karşıtları, bunları önerenlere, çalışanlara karşı "ödün verici liderlik", "yumuşak yönetim" ya da "bırakınız yapınlar" tutumları nedeniyle karşı çıkmışlardır.

Bu kişiler, "insan hakları"nı, liderin gereksinimlerini karşılamama pahasına, çalışanın gereksinimlerinin karşılandığı Yöntem II'yle eş tutarlar. Otoriter liderliği savunanlar için doğal olarak, "Liderin gereksinimlerinin karşılanması önemlidir ve bu yüzden lider otoritesini kullanmalıdır," diyeceklerdir. Bu da Yöntem I'dir.

Ben bu iki görüşü de doğru bulmuyorum. Liderler, çalışanların gereksinimlerinin karşılanmaması pahasına kendi gereksinimlerini karşıladıklarında, kesinlikle korkunç bir bedel öderler. Aynı şey, çalışanların gereksinimlerini karşılamak için kendininkileri feda eden bir yöntem kullanınca da olur. Liderler bu yöntemler için tam olarak nasıl bir bedel öderler? İlk önce Yöntem II'den başlayacağım; çünkü Yöntem I'in etkileri ve sonuçları daha karmaşıktır ve güç kavramının ayrıntılı olarak incelenmesini gerektirir.

YÖNTEM II KULLANMANIN BEDELİ

Çatışmaları kaybetmekten kim hoşlanır? Başkalarının gereksinimlerinin karşılanması için kendinizinkilerin doyumundan yoksun kalmanız size hiç de hakça gelmez. Kırılırsınız, kızsarsınız ve o ilişkiden rahatsız olursunuz. Duygularınızı eve taşır, eşinize yakınırsınız. Suratinizi asar, kazanan kişiye iyi davranmazsınız. Daha da önemlisi, onun kurumun amaçları için gerekli olanı yapmama pahasına kazandığını düşündüğünüz için işinizle ilgili güvensizlik de duyarsınız. Çalışanların mutluluğu için onların isteklerine boyun eğen liderler, bunun bedelini çoğunlukla "işe dönük" olmayan ve üretmeyen bir grup yaratarak öderler. Etkili liderlerin **hem** iyi insan ilişkilerine **hem de** yüksek verimli gruplara sahip olmaları gerektiğini unutmayın.

Yöntem II uzun vadede yararsızdır. Bu da liderlerin ödün ya da izin verici olmaktan gerçekte neden hoşlanmadıklarını açıklar. Bazı liderler, baskıcı olmaktan daha iyi bir

seçenek gibi görüldüğü ve ikisinden başkasını bilmedikleri için bu yöntemi kullanmak zorunda kalırlar.

GÜÇ KULLANMANIN BEDELİ

Karşı oldukları ve kendilerine kaybettiklerini hissettiren bir kararı insanlara kabul ettirmek ve uygulatmak her zaman *güç* gerektirir. Güç nedir? Nasıl iş görür? Her şeyden önce güç nasıl elde edilir?

Bir insan, başkalarının gereksinim duyduğu şeyleri onlardan esirgeme araçlarına sahipse, o insanın gücü vardır. Başkalarını, istemedikleri halde belli biçimde davranmaya yöneltmek hareketler, güç kullanmaktır. Psikologların çoğunlukla "başkalarını yoksun bırakma araçları" için kullandıkları kavram "ceza" dır. Çok istediğimiz bir şeyden yoksun bırakılmak "cezalandırılma" olarak algılanır: "İstediyimi yapmazsan ben de gereksinim duyduğum bir şeyden seni yoksun bırakırım." Gücü bu biçimiyle kullanmak baskı göreni liderin çözümüne boyun eğmek zorunda bırakacağı için zorlayıcıdır.

Gücün başka bir kaynağı da, gücü elinde tutan kişinin başkalarına gereksinim duydukları şeyleri, arzusuna boyun eğmeleri karşılığında vermesidir. "İstediyimi yaparsan, gereksinim duyduğum şeyi sana veririm." Boyun eğdirmeye, ödül sözü verme ya da ödüllerden yoksun bırakma korkusuyla sağlanır.

Cezalar ve ödüller kişinin güç aldığı kaynaklardır. Bu, kitap boyunca gücün kesin tanımı olarak kullanılacaktır. İleride güç ile iki önemli kavram olan söz dinletme ve otorite arasındaki farkı göstereceğim.

Gücünüzü başkasının üzerinde kullanabilmeniz için, o kişinin gereksinimlerini gidermede size bağımlı olması gerekir. Lider olarak tek yanlı aldığınız ve çalışanlarınızın karşı

olduğu bir kararı onlara uygulatabilmeniz, söz verdiğiniz ödül çok istemelerine ve onu başka yerlerden elde edememelerine bağlıdır. Grup üyeleri gereksinimlerini karşılamada size ne denli bağımlı olurlarsa, sizin gücünüz de o denli artar. Örneğin:

İşsizliğin yüksek olduğu bir dönemde, başka bir iş bulmaları zor olacağı için, çalışanların işverene bağımlılıkları artar.

Yıllardır aynı iş yerinde çalışan, emeklilik yaşından önce işten ayrılırsa tazminat ödeneğini kaybedeceğini bilen bir işçi de işverene bağımlı olacaktır.

Çalışanlardan birinin kurumunuz için gerekli becerileri varsa ve bunları başka bir kurumda değerlendirme olanağı yoksa, kurumuna bağımlılığı artacaktır.

Gücün işe yaraması için gereken başka bir koşul, grup üyelerinin duyduğu **korkudur**. Hoşlarına gitmeyen bir karara uymadıklarında, onları cezalandırabilmeniz için, korkmaları gerekir. Bir kişiyi cezalandırma ve yoksun bırakma olanaklarına sahip olmak başka şey, onları kullanmak başka şeydir. **Bir liderin gücünün varlığı, ancak onu kullandığı zaman görülür.** Lider gücünü ne kadar çok kullanırsa, çalışanlar ondan o kadar çok korkarlar. Güç kullanılmayınca korku yok olur.

Deneyimlerime göre liderlerin çoğu, gücün işe yaraması için bu koşulların gerekli olduğunu bilmezler. Bilseiler, güç kullanmanın kendilerine pahalıya mal olacağını anlarlar. Kaygı ve korku içinde tutulan, bağımlı ve boyun eğen çalışanlar, aslında çok büyük bir bedeldir. Liderlerin çoğu etkili olmak için güce gereksimleri olduğuna kesinlikle inanırken, bir yandan da bağımlı ve korkak işçiler istemediklerini söylerler.

Belki şimdi toplumumuzdaki pek çok liderin artık güce neden güvenmedikleri anlaşılmıştır. Yıllar geçtikçe güç

kullanma ve yönetenlerle yönetilenler arasındaki fark, birçok faktörün sonucu olarak azalmaktadır. Bu faktörler:

1. İşverenlerin işçilerine baskı yapma olasılığını büyük ölçüde kısıtlayan sendika ve ticaret birliklerinin ortaya çıkması
2. İşçilerin başka kurumlarda iş bulmalarının kolaylaşması nedeniyle iş değiştirmelerin artması
3. Öğretmen ve memur gibi çalışanları işten çıkarmanın zorluğu
4. Gelişen teknoloji sonucu yüksek nitelikli işçi gereksiniminin artması, eskileri işten çıkardıktan sonra, alınan yeni işçilerin eğitimlerinin pahalıya mal olması
5. Yöneticilerin güç ve yetkilerinin bir bölümünü (ücret verme, işçi yararları, vb.) personel bölümüne aktarma eğilimi.

Bazı kurumlarda liderin gücünü yönetmelikler belirlemiş ve ciddi bir biçimde kısıtlamıştır. Pek çok kurumda liderler üyeler tarafından seçilir. Bu liderler baskıcı davrandıklarında suçlanabilir, işlerinden uzaklaştırılabilirler. Gönüllülerin çalıştığı kurumlarda liderlerin yok denecek kadar az güçleri vardır.

Özetle, Yöntem I, liderlerin çalışanlara yapmak istemedikleri şeyleri yaptırmak için güç kullanmalarını gerektirir. Güçlerini, onlara boyun eğdirmek için ceza ve ödül verme olanaklarından alırlar.

Gücün, çalışanların üzerinde etkili olması için onların liderlerine çok bağımlı olmaları ve liderlerinden korkmaları gerekir. Ancak çalışanların çoğunlukla korkak ve bağımlı olmadıklarını da unutmamak gerekir.

İNSANLAR GÜCE NASIL TEPKİ VERİRLER?

Çatışmaların çözümünde Yöntem I kullanmayı savunanlar, baskıcı gücün insanlara ve ilişkilerine neler yaptığını

neredeyse görmezden gelirler. Hiç kimse kaybetmekten hoşlanmaz; hiç kimse yararlar dengesini başkasının lehine bozacak ilişkileri sevmez; hiç kimse yoksunluğuyla sonuçlanacak bir şeyi yapmaya zorlanmak istemez. Güç, insanlarda mücadele, kaçınma, kendini savunma ya da üzerlerindeki etkilerini yok etmeye çalışma gibi çeşitli tepkilere yol açar. Güce karşı verilen bu tür tepkilerin teknik terimi "Başetme Yöntemleri"dir:

Üstlerle İletişimin Azalması

Güç kullanmanın en büyük zararlarından biri, çalışanlarla liderlerin iletişimde görülen belirgin azalmadır. Sık sık ödül ve ceza kullanan liderler, "Hiç kimse bana bir şey söylemiyor", "Her şeyi en son ben öğreniyorum," gibi sözlerle kurumda olup bitenlerden haberlerinin olmayışından yakınır.

Yöntem I kullanan liderle çalışanlar, patronun tek yanlı olarak bulduğu çözümü kendilerine zorla kabul ettireceğini bildikleri için sorunlarını ona açmazlar. Çıkabilecek sonuçlardan korktukları için de olayları patrona getirmenin güvenli olmadığını düşünürler. "Patronun bilmediği şey canımı sıkamaz," yaklaşımı, patronlarından korkanların tutumudur.

Güç, çalışanların üstleriyle iletişimini ***azalttığı*** gibi iletişimin ***dürüstlüğü***nü de etkiler. Çalışanlar, ödül ve cezayı çok kullanan liderlere yalnızca ödül getireceğini düşündükleri iletileri gönderir, ceza getireceğini düşündüklerinden kaçınırlar. Davranışlarını, "Patrona duymak istediklerini söyle," düşüncesi yönetir. Oynadıkları oyunun adı, "Ceza getirebilecek hiçbir şeyi söyleme!" ya da "Yakalanma!" dir.

Aşağıdaki olayda olduğu gibi lider, eğer grup üyesinin etkisini somut bir biçimde azaltırsa, kullandığı güç, istenilenin tersine bir davranış üretir:

Gloria, bölümdeki sorunları çözmek için kararlar almak gerektiğini ve bunun için acil olarak bilgiye gereksinimi olduğunu bildirerek şefine başvurur. Bu tür istekler genellikle birkaç gün ya da haftalarca yanıtsız kalır, bu da önemli kararların alınmasında gecikmeye ve o bölümün etkisinin önemli ölçüde azalmasına neden olurdu. Gloria şefiyle yüzleşmekten korkar, çünkü geçmişte yaşadıkları çatışmalarda kaybeden hep Gloria olmuş ve işe yaramayan çözümleri kabul etmek zorunda kalmıştı. Gloria, şimdi bölümünün performansının eleştirilme olasılığına karşı kendini savunacak dokümanı olacağını düşündüğü için zamanının çoğunu bu tür isteklerinin hepsini yazıya dökmeye ayırıyor.

Gloria'nın bu durumla başetme yönteminin istenilenin tersi bir etki yarattığı açıktır. Patronuyla yüzleşmeye korktuğu için enerjisini üretimde değil, kendini savunmada kullanmaktadır.

Yağcılık ve Kendini Sevdirme

Çalışanların, güç kullanan liderleri idare etmek için sıkça başvurdukları başetme yöntemlerinden biri de "onların yanında"ymış gibi davranmaktır. Amaç liderin onayını almaktır. Sık sık güç kullanan liderlerin kurumlarında "yağcılık" gelişir. İnsanlar liderlerin, ödül ve cezaları tüm çalışanlara eşit olarak vermediklerini çabucak öğrenirler.

Yağcılıkta iki risk vardır: (1) Lider bunu farkedebilir. (2) Yağcılık yapan arkadaşları tarafından sevilmez.

Yağcılık yapanların kurum içinde özel lakapları vardır: "Evet, efendimciler". Bu söz, gücü elinde tutan kişinin görüşlerini kabul etmek için bilinçli olarak çaba harcayan insanları anlatır.

Güç kullanan kişiye kendini sevdirmenin bilinen bir yöntemi de kişinin fiziksel ya da entellektüel çekiciliğini

kullanmasıdır. Cinsel çekiciliğin ters etki yaptığı ve tehlikeli olduğu kanıtlanmış olsa bile, kurumlarda bu çok kullanılır. Aynı biçimde, onay almak için zekâlarıyla övünenler kendilerinden sevgi bekledikleri kişilerin sinirlerini bozarlar.

Yıpratıcı Yarışma

Baskı yapan güç, çalışanlar arasında büyük bir yarışma yaratır. Çok uç olaylarda bu, dedikoduya, aldatmaya, kişilik bozulmasına yol açar. "Yönetici koltuğu" için güç savaşı ve insanlararası çekişme yalnız romanlarda olmaz. Bu davranışların kökü, çocukluktaki anababanın gücüne karşı yalan söylemeye, çekiştirmeye, kardeşleri suçlamaya kadar gider. Liderin yoğun biçimde ödül ve ceza kullanması, çalışanlar arasında tüm ödülleri kapmak ve cezalardan ustalıkla kaçmak için güçlü bir rekabet yaratır. Formül şudur: "Başkalarını kötü göstererek kendimi iyi gösterebilirim; başkalarını suçlarsam cezadan kurtulabilirim." Bir kurumda bu tür bir yarışma, etkili bir yönetim ekibi için gerekli olan işbirliği ve ekip çalışmasının en büyük engelidir. Bu nedenle liderin güç kullandığı kurumlarda "ekip kurma" boş bir hayaldir.

İstenileni Yapma

Tam olarak anlaşılamayan nedenlerle, bazı kişiler söz dinleyip istenileni yaparak güçle başetmeyi öğrenmişlerdir. "İstenileni tam olarak yaparsam daha fazla ödül alabilirim," diye düşünürler. Bazı liderler söz dinleyenlerle çalışmaktan hoşlanırlar. Söylenen her şeyi tam olarak yapan çalışanlarınızın olduğunu bir düşünsenize!

Buradaki sorun, bu tip insanlara her zaman yapmaları gerekenleri söyleme zorunluluğudur; çünkü onlar söylenenden fazlasını yapamazlar. Yaratıcılıkları ve inisiyatif alma

yetenekleri çok zayıftır. Liderleri onların sorunlarını çözmek ve yapacaklarını ayrıntılı bir biçimde anlatmak için çok zaman harcarlar. Burada başka bir sorun daha vardır: Patronlar da işin tam olarak nasıl yapılacağını bilemeyebilir, daha kötüsü bilmediklerini de bilemeyebilirler.

Hidrolik pompalar yapan bir fabrikanın müdürünün ustabaşılardan biriyle yaptığı şu konuşma çalışanların "Evet, efendimcilik"lerinin olumsuz sonucunu gösteriyor:

- MÜDÜR** : Bölümünü başaşağı ettiğini biliyor musun?
- USTABAŞI** : Evet. Gerilediğimizi biliyordum. Size bunu anlatmaya çalıştım, ama kimse dinlemedi. Emir, emirdir. Biz de denileni yaptık ve başaşağı gittik.
- MÜDÜR** : Yanlış olduğunu bile bile emire uydun, öyle mi?
- USTABAŞI** : Tabii. Benim yapacağım tek şey, "koca adam" işlerin kötüye gittiğini anlayınca ortalarda görünmemek!

Liderlerin çoğunun uysal çalışanlardan yakındıklarını çok duydum:

- "Bu insanlar sorumluluk yüklenmeyi bilmiyor."
- "Neden inisiyatif kullanmıyorlar?"
- "Buradaki sorunların hepsinin yanıtlarını bilemem ki."
- "Burada işi bağımsız olarak yürütecek birine gereksinim duyuyoruz."
- "Kendi kendilerine çözebilecekleri sorunları bile bana getiriyorlar."

İsyan Etme, Meydan Okuma

İstenileni yapmanın karşıtı, karşı koyma ve meydan okumadır. Güce ve baskıya sürekli olarak direnmeyi alışkanlık

edinmiş insanlar tanıyor musunuz? Ya da baskıcı liderleri yapmalarını istediği şeyi söyleyince, bunun tam tersini yapanları? Bu insanlar, çocukluklarında anababa ve öğretmenlerinin güçlerine tepki olarak geliştirdikleri başetme yöntemlerini yetişkinliklerinde patronlarına karşı kullanırlar.

Karşı koyma ve meydan okuma, denetim ve baskı altında tutulmaya karşı duyulan güçlü savunma tepkileridir. Koruyucu tavırlardır. Gücü elinde tutan kişiye karşı güvensizliği ve kuşkuyu da beraberlerinde getirir.

Karşı çıkan grup üyelerinin direnişi, grubun çalışmasını yavaşlattığı için harekete geçip sorunun çözülmesini isteyen kişileri sinirlendirir. Direnişte ısrar edilince, öbür çalışanlar bu direnişin liderin düşüncelerinden çok, grubun işleyişini zayıflatan gücüne karşı olduğunu anlarlar.

Birleşme ve Koalisyon Kurma

İnsanların biraraya gelmesi, baskıcı liderlerin grup üzerindeki güçlerini dengelemeye çalışmanın bir arayışıdır. Bu başetme yönteminin altında, "Birlikten güç doğar," ilkesi yatar. Çocuklar bunu anababalarına uygular: "Haydi, cumartesi sinemaya gitmek için hep birlikte bastıralım." Öğrenciler öğretmenlerine uygular: "Herkes ev ödevlerinin çokluğundan yakınır, öğretmen belki daha az ödev verir."

Çalışanlar da biraraya gelerek yöneticilerin güç kullanmalarına karşı kendilerini koruyacak "normlar" üretirler: Üretim normları ("İyi bir iş gününden ne anlaşılır?"), kalite standartları, öğle tatilinin süresi, vb.

Tek bir kişi baskıcı güce karşı koymada yetersiz olurken, grubun bir üyesi olarak pazarlığa oturunca çok daha etkili olur. Bu gerçek, çalışanları sendikalaşmaya götürmüştür.

ve çalışanlarla işveren arasındaki güç farklılığının azalması sonucunu getirmiştir.

Belki de baskıcı gücün, onunla savaşıacak güçleri üretmesi ve daha eşit bir güç dengesi ortaya çıkarması kaçınılmazdır. Güç, kendi yıkımını gerçekleştirecek tohumları eker: "Huzursuz başta taç durmaz."

Geri Çekilme ve Kaçma

Bazı insanlar baskıcı güçle başetmek için psikolojik ya da fiziksel olarak kendilerini korumaya alırlar. Çalışanlar, liderlerin ayaklarının altında dolaşmayarak ve gözlerine görünmeyerek ilişkiye girmekten olabildiğince kaçınırlar. Bu başetme yöntemi, bazı çalışanların yargılama, aşağılanma ve emir alma korkusuyla konuşmaya direndikleri grup toplantılarında gözlenebilir.

Araştırmalar, baskıcı şeflerin emirlerindeki işçilerin iş değiştirme oranının diğerlerine göre daha yüksek olduğunu göstermiştir. Çok sayıda insan, güç kullanan patronların bakısından kurtulmak için işten ayrılır.

İşçileri ve arkadaşları tarafından otoriter olarak bilinen bir yönetici tanıdım. Sekreterlerinden dördü, onun davranışlarına dayanamadıkları için görevlerinden ayrılmışlardı.

GÜCÜN LİDER ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Gücün onu kullanan kişi üzerindeki etkisi de kullanılan kişi üzerindeki etkisi kadar önemlidir. Yönetim ve liderlikle ilgili kitap ve makalelerde, güç kullanmanın liderler üzerindeki etkisinden pek söz edilmez. Ama ben, gücün, kullanılan kişiyi olduğu kadar, kullanan kişiyi de zedelediğine inanıyorum. Bunu anladıklarında liderlerin çoğu güç kullanmaktan vazgeçeceklerdir.

Zamanın Bedeli

Gücün yarattığı olumsuzluklarla uğraşmak çok zaman alır. Liderler, yine de güç kullanılmayan ya da sorun çözen yöntemlerden daha az zaman aldığını söyleyerek, güç kullanmayı savunurlar. Yöntem I'le alınan bir kararın grup kararından daha az zaman aldığı doğrudur. Ancak o kararı ***kabul ettirmek*** için yitirilen zaman çok fazladır. Danışmanlık yaptığım bir şirketin başkanının itirafına bakın:

"Tüm çatışmaları Yöntem I'le çözünce, kararları çabucak verdiğim için kendimle övünüyorum, ama kararlarıma direnişi yıkmak için on kat fazla zaman harcıyorum.

Liderler tek yanlı alınan kararların, uygulamayı yapacak kişilerin direnişine neden olacağını çok iyi bilirler.

Zorla Yaptırımın Bedeli

İnsanlara kaybettiklerini hissettirecek kararları uygulamak zordur. Böyle durumlarda liderler polisçilik oynamak zorunda kalırlar. Kurum politikasını ve kuralları kabul edemediklerinde kişiler, pasif direnme, yalan söyleme, unutma, hatta kayıtlarda sahtekârlık yapma gibi türlü türlü kaçış yolları bulurlar. Çalışanlara polislik yapmak, Yöntem I kullanmanın en yüksek bedelidir.

Yabancılaşmanın Bedeli

Güç kullanan liderler çalışanlarına yabancılaşır. İlişkileri kötüye gider. Kendilerini "yükseklerde yalnız" hissederler. Bunu yaratan iki etken vardır: Birincisi, çalışanlar korktukları liderlerine sıcak duygular beslemezler. İkincisi, çalışanlarını ödül ve cezayla baskı altında tutanlar, içlerinden biriyle yakın bir ilişkiye girerlerse kendilerine "gözde" seçmekle suçlanırlar. Bunu bilen otoriter liderler, böyle bir sonuçtan

kaçınmak için çalışanlarıyla ilişkiye girmemeyi bir kural haline getirir.

Bu tür liderlerin kurum içinde arkadaşsız kalmalarına şaşmamak gerekir. Yalnızlık, güç kullanan liderlerin ödediği bir bedeldir.

Stresin Bedeli

Yöneticilerin işlerini fiziksel ve ruhsal sağlıklarına zarar verecek kadar stresli buldukları, geniş bir kesim tarafından kabullenilen bir görüştür. Lider olmanın her zaman gerginlik ve kaygı yarattığına inandırıldık. Bize söylendiğine göre, yüksek tansiyon, kalp hastalıkları, ülser ya da alkol bağımlılığı, liderliğin kaçınılmaz bedelidir. Liderlikle birlikte gelen bu yüksek stres, liderin özel konumundan gelen sorumluluğundan değil de, çoğunun kullandığı güçten olamaz mı? Güç, kullanıcıyı "hasta" edemez mi?

Bu düşüncenin geçerli olup olmadığıyla ilgili güçlü bir tartışma başlatılabilir. Güç kullanan kişiler çeşitli nedenlerle hep "tetikte" olmak zorundadırlar: Kuralları zorla kabul ettirmeye uğraşırlar; otoritelerini küçümseyebilecek kimselere karşı kuşku duyarlar; kendilerinden daha güçlü kişilerden sakınmaları gerektiğini düşünürler. İnsanlar gücü elinde tutan kişilere karşı tam olarak dürüst olamayacakları için liderlerin başkalarına güveni giderek azalabilir.

Tüm bunlar liderler için stres yaratmaya yeterlidir, ancak başka nedenler de vardır: Güç kullanmak suçluluk getirir; kaybedenlerin ne zaman ve nasıl öç alacakları konusunda kaygı yaratır; daha çok güç elde etme arayışına yöneltir. Liderler "güç oyunu" oynamasını öğrenirler ya da "güç delisi" olup çıkarlar. Lord Acton, "Güç bozar, mutlak güç mutlaka bozar," derken belki de aklından bu sonuçları geçiriyordu.

Danışmanlık deneyimlerimle, güç oyunu oynayanların güvensizlik, kuşku, gerginlik, suçluluk ve kaygıyla dolu kendi "psikolojik cehennemler"ini yarattıklarına inanıyorum. Güç kullanarak kendi fiziksel ve ruhsal hastalıklarını üretiyorlar.

Azalan Etkinin Bedeli

Gücün, lidere **daha fazla** etkili olma şansı verdiği inancının aksine, artık, liderin etkisini **azalttığı ve giderek kaybet-tiği** biliniyor. Bu paradoksu anlamak için "otorite" sözcüğünün iki anlamını anımsamak gerekir:

1. Bilgi, deneyim, uzmanlık ve eğitimden gelen **otorite**.
2. Boyun eğdirmek için verilen ceza ve ödül gücünden gelen **otorite**.

Birinci anlamıyla kullanırsak, "Bir otoriteye danıştım", "Otorite olarak konuşuyor", "Alanında otoritedir," deriz. Bu tür otorite karşımızdakini eğitmede, bilgilendirmede ve istenilen sonucu almak için etkilemede kullanılır. Buna B (bilgi) otoritesi diyelim.

İkinci anlamıyla kullanırsak, "Patronun çalışanlar üzerinde otoritesi var", "Burada otorite kim?", "Otoritesine saygı göstermiyorlar", "Birine gerekli otoriteyi vermeden ona sorumluluk yükleme" gibi görüşler dikkat çeker. Bu tür otorite güç kullanmayı gerektirir ve "baskı altında tutma" sonucunu verir. Buna da G (güç) otoritesi diyelim.

Lider, G otoritesini kullanınca çalışanlar **etkilenmez; baskı altına alınmış** olurlar. Ancak B otoritesi varsa, çalışanlar **etkilenebilir**. Daha önce de belirttiğim gibi, güç, boyun eğmeye değil, isyana, içe kapanma ya da direnmeye neden olur.

Tümüyle farklı üçüncü bir otorite daha vardır. Bu otorite, bilgi ve uzmanlıkla ya da ödül ve cezanın baskıcı gücüyle ilgili değildir. Liderler bunu çalışanlarını etkilemek için çok sık ve başarıyla kullanırlar. Bu otoriteye de İ (iş konumu) otoritesi adını verelim.

Jumbo jet inişe geçmiştir. Kaptan pilot sert ve yüksek bir sesle yardımcı piloto "flaplar aşağı" der, yardımcı pilot da hiç duraksamadan flapları indiren kolu aşağı çeker. Birkaç saniye sonra pilot "hız" der, yardımcısı iletiyi "hız 140" diye geri bildirir.

Kaptan pilot G otoritesi mi kullandı? Kesinlikle hayır. Ama yine de yardımcı pilot boyun eğdi. Kaptan B otoritesi mi kullandı? Yine hayır. Ancak istediklerini yaptırmak için yardımcısını etkilemekte başarılıydı. Sözüünü geçirmesinin kaynağı nedir?

Kaptan pilotun etkisinin *kaptan pilot olmasından* geldiği açık. Bu onun işi. Uçağı yere indirirken, yardımcı pilota flapları ne zaman indireceğini ve hız göstergesini ne zaman okuyacağını söylemesi işinin bir parçasıdır. Yardımcı pilot bunu anlar ve kabul eder; kaptanın komutlarını hemen uygulaması da onun işinin bir parçasıdır.

İ otoritesi bir "yaptırım" otoritesidir. İ otoritesinin başarı anahtarı, etkilenen kişinin, etkileyen kişi tarafından yönlendirilmeyi kabul etmesi, yönlendirmenin onun hakkı olduğunu düşünmesidir.

Örnekler:

Yönetici sekreterine seslenir, "Madge, Mr. Feingold'a mektup yaz," direktifini verir.

Okul-aile birliği başkanı, "Milli marş için ayağa kalkın," diye bağırır.

Yönetim kurulu başkanı, "Bayanlar, baylar, toplantı başlıyor, yerlerinize oturun," emrini verir.

Ustabaşı ıslık çalarak paketleme işçilerinin dikkatini çeker ve "Kutuların etrafına bir kez daha ip dolayın ve iyice sıkın," diye seslenir.

İ otoritesi, G otoritesinin tersine "haklı" otorite olarak kabul görür ve ast-üst ilişkilerinde kullanılır. "Yasal" (meşru) otorite olarak adlandırılır ve kaynağını görevlilerin rollerinden beklenenlerden alır. İ otoritesine bağlı davranışı değiştirme girişimi, çoğunlukla direnme ve kızgınlığa neden olmaz. İşin yapılması için bunun gerekli olduğunu herkes anlar ve kabul eder. İ otoritesi keyfi değilken, G otoritesi çoğunlukla keyfidir. Liderden yapması beklenen şey kurumun etkili olması için kişinin ödediği bedeldir.

Ne var ki, G otoritesini sık kullanan liderlerin İ otoritesinin de, G otoritesi gibi algılanıp kızgınlığa ve direnmeye neden olma olasılığı vardır.

Bir şef, tek yanlı ve keyfi olarak aldığı karara boyun eğilmesi için baskıcı güç kullanır: "Konuşmayı kesmezseniz bu gece fazla mesai yaparsınız, bunda ciddiyim. Konuşmayın, tamam mı?" der. Daha sonra pozisyonunun yasal otoritesi olan İ otoritesini kullanıp, "Tamam, şimdi işi bırakın ve ne kadar iş yaptığınızı anlamanız için birbirinizinkiyi karşılaştırın," der. İşçiler işlerini bırakır ve gözlerini banta dikip beklerler, ama birbirleriyle konuşmazlar. Şefin "Sorun nedir? Niye yaptığınız işleri karşılaştırmıyorsunuz?" sorusunu "Bize konuşmamamızı söylemiştiniz," diye yanıtlarlar.

Liderler güce başvurunca bu tür öç alma tutumlarına çok sık rastlanır. Siz hiç çalışanların yasal güce (İ) aşağıdaki sözlerle yanıt verdiklerini gördünüz mü?

"Peki, efendim."

"Siz ne dersiniz öyle olsun, müdür bey."

"Patron sizsiniz."

"Derhal!"

Bu iletilerin altındaki duygular, liderin G otoritesi kullandığı zamandan kalmadır.

Liderler, çalışanlardan daha üstün ve daha değerli olduklarına gerçekten inanıyorlarsa, onlara karşı çok sert davranmamayı isteseler de beceremezler.

IX. KAYBEDEN-YOK YÖNTEMİ: ÇATIŞMAYI İŞBİRLİĞİNE DÖNÜŞTÜRME

KAZAN-kaybet çatışma çözme yöntemlerinin, ilişkileri zedeleme riski taşıdığı ve kurumun etkisini azalttığı bilinmesine karşın, pek çok lider, bu yöntemleri kullanmayı sürdürür. Bu tutumun birkaç açıklaması vardır. Ancak iki tanesi oldukça geçerlidir: İnsanların başka çatışma çözme yöntemi bilmemeleri ve güce sahip olmanın sözlerini daha çok dinletmekle eşdeğer olduğunu düşünmeleri.

Pek çok çocuk ceza ve ödül kullanılan ailelerde yetiştirilmiştir. "Ailede şiddet" konusunda yapılan son araştırmalarda anababaların % 80'i dayak gibi fiziksel cezalar kullandıklarını söylemişlerdir. Yine anababaların % 30'u çocuklarına karşı, cezalandırılmalarını gerektirecek kadar ciddi boyutta şiddet kullanmışlardır. Aynı biçimde okullarda da ceza ve ödül, öğretmenlerin sınıflarda "disiplin" sağlamak için kullandıkları başlıca araçlardır. Beni en çok şaşırtan şey, bu yöntemin birkaç yüzyıldır hiç değiştirilmeden kullanılmasıdır. Bu demektir ki, çocuklar büyürken, yetişkinlerin kullandıkları güç yöntemlerinden başkasını tanıyamayacak, dolayısıyla öğrenemeyeceklerdir. Tüm

deneyimleri, baskı ve hükmetmeyi görmek olacaktır. Siz de benim yaptığım gibi, gençlere, anababa ve öğretmenlerinin otoriteleri karşısında neden boyun eğmediklerini sorarsanız, size, "Boyun eğmemiz için daha fazla güç ve otorite kullanmaları gerekir," diye yanıt vereceklerdir.

Geçen on iki yıl içinde ELE sınıflarımıza gelen her on kişiden dokuzu, kazan-kaybet yöntemlerine karşı işe yaran başka bir seçenek olduğunu öğrenince şaşkınlıklarını gizlemediler. Ve bu liderler güç kullanınca etkilerini yitirdiklerini duyunca inanmadılar. Aslında onların çoğu, güçlerini daha akıllıca nasıl kullanabileceklerini öğrenmek için ELE sınıflarına kaydolmuşlardı ve gücü hiç kullanmama yollarının öğretileceğini elbette hiç beklemiyorlardı.

KAYBEDEN-YOK YÖNTEMİ NEDİR?

Çatışma çözümü için kazan-kaybet yöntemlerinin seçeneği, kimsenin kaybetmediği ve bu nedenle Kaybeden-yok Yöntemi adını verdiğimiz bir yöntemdir. Anımsarsanız, etkili lideri, "kurumun ve çalışanların gereksinimlerini karşılayacak becerileri olan kişi" diye tanımlamıştık. Etkili bir liderin **kendisinin ve çalışanlarının gereksinimlerini karşılıklı olarak giderecek**, bu farklı becerileri nerede ve ne zaman kullanması gerektiğini bilecek duyarlılığı ve esnekliği olmalıdır. Bu yöntem karşılıklı gereksinim doyumu sağlayan bir çözümü ortaya çıkarır.

Toplumumuzda kazan-kaybet yöntemlerine çok rastlandığı için, Kaybeden-yok Yöntemi'yle tanışan pek çok kişinin ilk tepkisi, onun yeni ve çok tuhaf bir yöntem olduğunu söylemek olur. Aslında insanlar, bu yöntemi düşündüklerinden çok daha yakından tanırırlar.

İki çocuk oynayacakları oyunla ilgili tartışmaya başlarlar. Melanie evcilik oynamak ister, Michele oyuncak arabalarıyla... İkisi de birbirlerini kandırmaya çalışır, ama beceremezler. Sonunda Michele şu çözümü getirir: "Hava kararana kadar sen benimle arabacılık oynarsan, hava kararınca da odama gider, yemeğe kadar evcilik oynarız, tamam mı?" Melanie birkaç saniye düşünür ve "Peki," der.

İşte bu, Kaybeden-yok Yöntemi'dir! Çocuklar bunu her zaman kullanırlar.

Karı koca tatilllerini çadırda geçirmeye karar verirler. Yemeklerin hazırlanması konusunda tartışma çıkar. Konuşurlar ve ikisine de uygun gelen bir çözüme ulaşırlar: Eşi sabah kahvaltısını hazırlarsa, erkek de akşam yemeklerini hazırlayacaktır. Böylece sabahları olta takımlarını toplayıp bota yerleştirmeye zamanı olacaktır. Öğle yemeklerinde her ikisi de kendi başlarının çaresine bakacaktır.

Bu da Kaybeden-yok Yöntemi'dir! Eşler bunu her türlü çatışmalarında çok sık kullanırlar. Arkadaşlar hangi restorana gidecekleri, pazar günü gezmeye hangi saatte çıkacakları, beraberce nerede tatil yapacakları, akşamları oynadıkları brici saat kaçta bitirecekleri, pikniğe kimin yemek getireceği, vb. konularda Kaybeden-yok Yöntemi'ni kullanırlar.

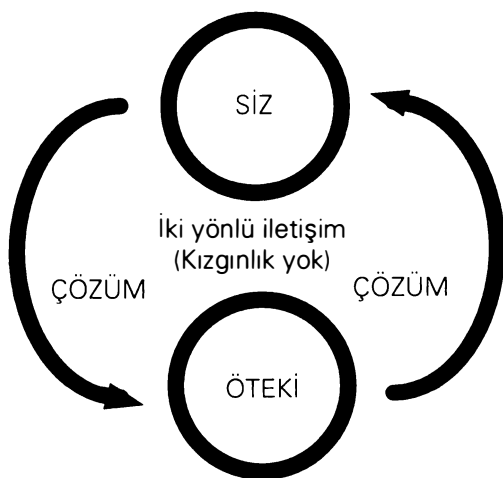
Bundan da anlaşılıyor ki, insanların çoğunun bu yöntemle ilgili deneyimleri vardır. Öyleyse neden patron-işçi, amir-memur, kısaca yönetici-çalışan arasındaki ilişkilerde pek kullanılmaz? Bunun nedeni, bu özel ilişkilerde belirgin bir güç farklılığının olmasıdır.

Şu sonucu çıkarmaktan kaçamazsınız: İnsanların öteki insanlar üzerinde güçleri varsa, onu kullanmaya eğilimleri de vardır. Güçleri yoksa, Kaybeden-yok Yöntemi'nin kullanacakları tek yöntem olduğunu anlarlar.

Kaybeden-yok Yöntemi (ELE sınıflarındaki adıyla Yöntem III), çalışanlarından her zaman daha fazla gücü olan liderin o gücü kullanmamaya söz vermesini ister. Lider şöyle davranmalıdır:

“Seninle benim bir gereksinim çatışmamız var. Ben senin gereksinimlerine saygı gösteriyorum, ama kendiminkilere de saygı göstermeliyim. Benim kazanmam ve senin kaybetmen için gücümü sana karşı kullanmayacağım, ama boyun eğip kendi kaybım pahasına senin kazanmana da izin veremem. Haydi gel, ikimizin de kaybetmeyeceği, hem senin hem de benim gereksinimlerimizi karşılayacak bir çözümü birlikte arayalım.”

Yöntem III şekilde aşağıdaki gibi gösterilebilir.



Anımsayacağınız gibi önceki bölümde, Yöntem I ve Yöntem II'yi anlatabilmek için özel bir çatışma seçmiştim: Bir işçinin işten atılmasıyla ilgili bir çatışmaydı. O çatışma gerçekte Yöntem III'le çözülmüştü. Fred ile Tom arasındaki

konuşmalar banda kaydedildi ve Kaybeden-yok Yöntemi kullanılarak çatışma çözümünün nasıl yapıldığını göstermek için tamamı aşağıya alındı. Sol tarafta konuşmalar, sağda benim yorumlarım var:

Fred Günaydın Tom, bu sabah nasılsın?

Tom İyiyim, Fred.

Fred Seni Frank hakkında konuşmak için çağırmıştım.

Tom Frank'a bir şey mi olmuş?

Fred İşine son vermek istediğini öğrendim.

Tom Demek ki notumu aldın. Evet, işine son vermeyi düşünüyorum.

Fred Bu konuda daha çok şey öğrenmek istiyorum, Tom. Seni bu kararı vermeye götüren ne? Neden buna gerek gördün?

Fred, "Bu kararı vermeme-lydin," ya da "İyi bir karar değil," türünden suçlayıcı i-letiler yerine Ben-iletisi gönderiyor.

Tom Frank ortalığı karıştırıyor. Benden yapılmasını istediğin işleri ona yaptıramadığım için o berbat işi üstlenmek zorunda kaldım ve onu temizlemek için hâlâ çok uğraşıyorum. Ama Frank burada olduğu sürece

bu iş bitmez. Hep ayağımın altında, söyleneni yapmıyor, ortalığı karıştırıyor. Üstelik otoritemi sorgulaman da beni kaygılandırıyor.

Fred Frank öteki işlerle birlikte sorun çıkardığı için yaptırmak istediğin işi yaptıramıyorsun. Şimdi de ben otoriteni sorgulayarak seni kaygılandırıyorum.

Fred Tom'un açmazı konusundaki duygularını anlattığını ona iletmek için Etkin Dinleme kullanıyor.

Tom Evet, bunu tam olarak anlayamıyorum. İş yapmam için beni oraya koydun, şimdi de "Dur, bir dakika, işini doğru yapmıyorsun," diyorsun. Bir şefin kimlerle çalışacağına karar verme hakkı olduğunu sanıyordum ve benim kararım da Frank'ın gitmesi yönünde.

Fred İşçilerinle ilgili kararlarda ayrıcalığının olması gerektiğini düşünüyorsun.

Başka bir Etkin Dinleme

Tom Evet ve omzumun üstünden bakan birinin olmasından da hiç

hoşlanmıyorum.
İşimi iyi yaptığımı düşünüyorum. Pek çok şeyi düzelttiğimi sen de kabul ediyorsundur herhalde. Yeni bir işleyişimiz var, artık daha etkiliyiz. Yaptıklarımızdan çok memnunum.

Fred Başarılarından memnunsun ama seni denetlediğimi düşünüyorsun. Fred, Etkin Dinleme yanıtıyla onu anladığını göstermeyi sürdürüyor.

Tom Frank'ı işten atıp atmamam ya da buna hakkım olup olmadığını ciddi olarak sorguladığını düşünüyorum.

Fred Hakkın olup olmadığını sorgulamıyorum, ancak sanıyorum burada bir sorunumuz var, Tom. Frank yirmi yıldır bizimle çalışıyor ve oldukça iyi bir sicili var. Bir yerde uzun yıllar çalışsaydın, yeni bir şef gelince, belki de bir kişilik çatışması olduğu için, seni işten atmaya karar verseydi ne hissederdin? Onun gibi hissederdin, değil mi? Fred burada kendi durumuna göre sorunu tanımlıyor. Fred burada biraz konferans verir gibi. Bu konuşma Tom'u savunmaya itiyor.

Tom : Kişilik çatışmam olduğu düşüncene katılmıyorum.

Fred Onu yalnızca örnek olsun diye söyledim. Geri alıyorum. Bunun kesinlikle bir kişilik çatışması olmadığını düşünüyorsun.

Tom Evet, değil. Bunu yalnızca tek bir çürük elmanın çuvaldaki bütün elmaları çürütmesi gibi görüyorum. Frank'ı tutarsak, onun bana karşı direnişinin herkese yayılacağını ve otoritemi, saygımı yitireceğimi düşünüyorum.

Tom, kendi durumuna göre sorunu tanımlıyor.

Fred Anlıyorum, Frank'ın yıkmaya çalıştığı saygıya ve işleri yaptırmak için de otoriteye gereksinimin olduğunu düşünüyorsun.

Fred, Tom'un daha derin ve yeni bir sorununu etkin dinliyor.

Tom Doğru, işçilerin ben-den ayrı düşüncede olmalarına aldırmiyorum, ama herkesin önünde olmaz! Frank bunu yapıyor. Sonra ötekiler de aynısını yapmaya hakları olduğunu düşünecekler.

Fred : Çok ilginç. Özellikle başkalarının yanında sana karşı gelmesi canını sıkıyor.

Tom Evet, öyle.

Fred : Güç ve otoriteye gereksinim duymayan beni biraz şaşırttı, Tom.

Fred, kapı aralayıcı kullanarak Tom'un güç gereksinimini anlatabilmesini sağlıyor.

Tom İşin yaptırılması gerektiğine inanıyorum. O iş için patronun ben olduğumu işçiler bilmeli.

Fred Anlıyorum. Öyleyse onların senin söylediğini yapmaları gerektiğini ve kararları senin verdiğini bilmelerini istiyorsun.

Başka bir Etkin Dinleme

Tom Doğru, kararlarımın sorgulanmasından hoşlanmıyorum. Çünkü ben karar verirken zaten o işçinin ruh durumunu ve tutumunu gözönüne alıyorum.

Fred : Tom, burada ortaya ikinci bir sorun çıkıyor: O da senin uygulamak istediğin yönetim biçimi. Bazı kişilerin bölümlerini otoriterlikle yönetip etkili iş yaptıkları

Fred ikinci sorunu tanımlıyor ve bu temel sorunu birincisinden ayırmaya çalışıyor. Sonra danışmanlık rolüne geçip Tom'u, liderlik biçiminin sonuçlarını düşünmesi için etkilemeye çalışıyor.

doğru, ama bunun birçok sakıncalarının olduğunu şimdi seninle birlikte ortaya koyalım: Otoriter yönetimi sürdürürsen daha çok işçi işten ayrılıp yerine yenileri gelecek. Daha kötü sorunlar çıkacak ve doğru bilgi alamayacağın için olan bitenden haberin olmayacak ve eskisi kadar iyi kararlar alamayacaksın. Tüm bunların gerçekleşeceğine inanmamı sağlayan bilgilerim var. Sıkı bir disiplin kurarsan hoşuna gitmeyecek şeyleri sana söylemeye korkacakları için bilgi vermeyecekler. Bu bilgiler olmadan sağlıklı kararlar veremeyeceksin. Ama sen de otoriter bir patron olmadan bölümünü yönetemeyeceğini düşünüyorsun. Bu iki sorun bana birbirleriyle ilgili geliyor. Frank'ı işten atarsan yalnızca onun yerine yenisini bulmak sorunuyla değil, aynı zamanda iyi

işçiler bulmanın zorluğuyla da karşılaşacaksınız. Frank bölümünde seviliyor. Ötekilerin üzerinde etkisinin olduğunu düşünüyorsunuz. Öbürlerinin onunla aynı davranış içine girmeleri bunun kanıtı. O giderse bazıları da ayrılabilir. Ya hemen giderler ya da istedikleri bir iş bulur bulmaz. Birkaç adam birden kaybedersen, yapmak istediklerini o zaman hiç yapamazsın. Orada pek çok şeyi temizleyerek iyi bir iş yapıyorsun, ama bunun için iyi adamlarının olması gerek.

Tom

Doğru.

Fred

Öyleyse şimdi iki sorunumuz var: Frank sorunuyla birlikte senin yönetim biçimini de birlikte gözden geçirmek.

Bu noktada sorun çözme işleminin yalnızca I. Basamak'ını tamamlıyorlar.

Tom

Senin kullandığın denetimi tanımlama biçiminle, benim ona bakışım arasında bir fark olduğunu görüyorum.

- Ancak Frank gibi biriyle ne yapacağımı bilemiyorum.
- Fred Davranışı seni rahatsız ediyor. Sen farklı bir yönetim türü kullanmak istesen bile bunu nasıl yapacağını bilemiyorsun.
- Tom Evet.
- Fred Bunu anlıyorum. Fred II. Basamak'a geçiyor. Frank zor anlaşılır bir insandır. Bu konuda sana yardımcı olabileceğimi umuyorum. Personel bölümünden de yardım alabilirsin. İkinci sorun için olası bir çözüm üretiyor.
- Tom Frank'la konuşman hoşuma gider. Onunla konuşur musun? Tom da birinci soruna bir çözüm getirerek II. Basamak'a geçiyor.
- Fred Frank'la yalnız olarak konuşmamı istiyorsun. İsterim, eğer...
- Tom Onunla ilgili hiçbir şey yapamam.
- Fred Bunu daha sonra anlarız. Onunla bir yere varamayacağını düşünüyorsun. Deneyimlerim bana, sorunlu kişiyle yüzleşmeye değer olduğunu öğretti. Ona tam olarak duygularını ve sorunu anlattın mı? Fred, şimdi Tom'un önerdiği çözümü değerlendiren III. Basamak'a geçiyor. Birinci soruna başka bir çözüm bularak II. Basamak'a geri dönüyor.

Tom Oturup konuşmadım. Duygularımı bildiğinden eminim. Bu konuda onunla ciddi bir konuşma yapmamı mı öneriyorsun?

Fred Evet.

Tom Bunun işe yarayacağını sanmıyorum. O yaşta, o deneyimde bir insanın değişeceğini sanmıyorum, ama bir kez deneyeyim.

Tom, Fred'in çözümünü değerlendiriyor. III. Basamak.

Fred Eğer istersen onunla konuşurum, ama doğrudan konuşma sorumluluğunu yüklenmeyi istemem. Bu onunla ilişkini bozabilir. Otoriteni değil. İkisi arasında bir nüans var. Onunla ilişkinin önemli olduğunu düşünüyorum. Onu anlamana ve onun da seni anlamasına yardımcı olabilirim, çok mutlu olacağım.

Tom Önce senin yardımın olmadan konuşmayı denememe ne dersin? Zorlukla karşılaşsam seninle oturur konuşuruz. Onunla bir yerlere varabilir miyim, bilmiyorum.

Tom çözümünü sunuyor. II. Basamak.

- Fred Bu iyi bir düşünce. Benim de başka bir önerim var: Yarın sabah biraraya gelebilirsek; olayı o-
yunlaştırabiliriz. Ben Frank'ı oynarım.
- Tom : Yardımı olur, bir tür prova gibi. Tutumunu bildiğim için onunla konuşmaya çek-
niyorum doğrusu. Provanın yararı olur herhalde. Nasıl ko-
nuşmam gerektiğine örnekler verebilirsin.
- Fred Tamam, sorunlardan birine çözüm bulduk. Öteki senin farklı türde bir yönetici olmandı. Bu konuda ne yapmamız gerek-
tiğini düşünüyorsun?
- Tom Bu tür eğitim prog-
ramı veren bir da-
nışmanımız olduğu-
nu öğrendim.
- Fred Evet, sen gelmeden önce burada böyle bir eğitim programı yapılmıştı. O zaman-
dan kalma, doğrudan kullanabileceğin materyallerimiz var. Personel bölümün-
den bu konuda yararlanabilirsin.
- IV. Basamak'a gelindi. Fred, Tom'un çözümünü uygun buluyor. Rol yapmayı önere-
rek V. Basamak'a (uygu-
lanmasına) geçiyor.
- Fred birinci sorunun çözül-
düğünü vurguluyor ve ikin-
cisi için sorun çözmeye geri
dönüyor.
- Tom bir çözüm buluyor.
- Fred başka bir çözüm bulu-
yor.

Tom Pekâlâ.

Fred Katılabileceğin yönetim seminerleri var. Onların da sana yararı olabilir. Araştırıp sana uygun birini bulabilirim. Eğer katılmayı istersen, haftada bir gece gideceksin.

Tom İyi fikir, ama biraz Tom öneriyi kabul ediyor ve ikisinin de onayladığı bir karar alıyorlar.

Yukarıdaki konuşma, çatışma çözümü için Yöntem II'ün başarıyla kullanıldığı durumlarda nelerin olup bittiğini gösteriyor:

1. Taraflar sorun çözmenin olabildiğince çok basamağını kullanmalıdır.
2. Çatışma her iki tarafın duygu ve gereksinimleri açısından anlaşılmalı ve tanımlanmalıdır.
3. Her iki tarafın ilerlemeyi zorlaştıran suçlayıcı ve yargılayıcı Sen-iletileri kullanmayıp onun yerine duygu ve gereksinimlerini Ben-iletileri'yle dile getirmeleri önemlidir.
4. Karşıdaki kişinin duygularının anlaşıldığını ve kabul edildiğini ilettiği için Etkin Dinleme kullanılmalıdır. Ancak o zaman, o kişi de karşısındakinin duygularını anlamaya istekli olacaktır.
5. Başta "sunulan sorun" çoğu zaman daha derindeki temel soruna dönüşür ve onun da çözülmesi gerekir.

İki kazan-kaybet yönteminin tersine, Kaybeden-yok Yöntemi sorun çözümüne açık uçlu bir yaklaşımdır. İki taraf da kesin sonucun ne olacağını bilemez. Sonuç, altı basamaklı işlemin bitiminde belli olur. Kazan-kaybet yöntemlerinde ise taraflardan birinin kafasında önceden hazırlanmış

bir çözüm vardır. Yapılacak şey, bunu kabul ettirmek için karşı tarafa güç kullanmaktır. Bu nedenle kazan-kaybet yöntemleri, **yarışan çözümler** üzerinde güç savaşı yaratır. Kısaca Yöntem III, önceden kararlaştırılmış çözüme **boyun eğdirmek** için güç savaşı değil, karşılıklı kabul edilebilir bir **çözüm arayışdır**.

Çözüm arayışı güç değil, yaratıcı düşünce ister: "Haydi, başbaşa verelim, ikimizin de gereksinimlerini karşılayacak bir çözüm bulabilecek miyiz, bakalım", "Çatışmamızı nasıl çözebiliriz?" türünden yaklaşımlar Yöntem III'ü bir bilmece çözme işlemi gibi gösterir.

KAYBETEN-YOK YÖNTEMİNİN YARARLARI

Liderlerin bu yöntemin nasıl kullanılacağını öğrenmeden önce yararlarını bilmek istemeleri çok doğaldır. Önce bunun bir değiş tokuş olduğunu vurgulamalıyım. Zihinsel olarak kolay kabul edilmesine karşın, uygulamada o kadar kolay değildir. Uygulanması sırasında çeşitli sorunlar çıkabilir ve kazan-kaybet yöntemlerinden daha çok zaman alır. Önce bu yöntemin yararlarından söz edeceğim:

Kararı Uygulamak İçin Sorumluluğun Artması

Bir kişinin, alınmasında katkısının olduğu kararı uygulamak için güçlü bir istek duyduğunu hep biliriz. Psikologlar buna katılım ilkesi derler. Bu ilke, çok iyi bilinen şu olguyu doğrular: Kişi sorun çözme işlemine katılarak, karşılıklı kabul edilebilecek bir çözümü bulunca onun "kendi" kararı olduğunu hisseder. Kararın biçimlenmesinden nasıl sorumluydu, işleyişinden de sorumludur.

Bu yüksek sorumluluk duygusu, liderin çalışanı boyun eğdirmeye zorlamasına, yani polislik rolü oynamasına gerek bırakmaz. Bu durum, lidere zaman kaybettirmez, tersine daha "üretici iş" yapabilmesine zaman sağlar.

Kurumsal etkililik için yararı daha çoktur: Kararlar alınınca uygulanır, sorunlar çözümlünce çözülmüş kalır.

Yüksek Nitelikli Kararların Alınması

Yöntem III, taraflarda beyin gücü, deneyim ve yaratıcılık olmasını ister. Bu da doğaldır ki yüksek nitelikli kararların ortaya çıkmasını sağlar. "Tek elin nesi var, iki elin sesi var" sözü çatışma çözümünde özellikle önemlidir. Tarafların çözüm üretimine katılmalarıyla, beyin fırtınası uygulaması gerçekleşecek ve çok sayıda yaratıcı çözüm bulma olasılığı artacaktır. Sorun çözümünde her iki taraf birarada olduğu için hangi çözümün gereksinimlerini en iyi biçimde karşılayacağına birlikte karar verebilecekleridir.

Çocuklarımdan biriyle yaşadığım bir sorunu onun katılımı olmadan çözmeye çalışmak bana olanaksız gelir. Böyle bir çözümün olabileceğine inanmam. Başkalarıyla çatışmam olunca, onların yardımlarını isterim, böylece herkesin kazanacağı bir yol bulabiliriz. Böyle bir yardımla alınan karara, kendi kendime aldığım bir karardan daha çok güvenirim.

Daha Sıcak İlişkilerin Doğması

Kaybeden-yok Yöntemi'nin en çok beklenen sonuçlarından biri, çatışan tarafların sonunda birbirlerine karşı sıcak duygular beslemeye başlamasıdır. Kazan-kaybet yöntemlerinin sonucundaki kızgınlık Yöntem III'te yoktur. Onun yerine başarılı bir Kaybeden-yok çözümünden sonra taraflarda olumlu duygular uyanır. Bu sonuca iki tarafın da gereksinimlerine saygı duyulması ve herkesi mutlu edecek bir çözüme ulaşmak için zaman verilmesinin karşılıklı olarak takdir edilmesi neden olur.

Kararların Daha Çabuk Alınması

Sizin hiç, birisiyle çatıştığınız ve bir çözüm bulamadığınız için aylarca çatışmayı çözümsüz bıraktığınız, sonra tüm cesaretinizi toplayarak o kişiye yaklaşıp birlikte bir çözüm bulmanız için size katılmasını istediğiniz ve birkaç dakika içinde ikinizin de kabul edebileceği bir çözüme ulaştığınızı hayretle gördüğünüz oldu mu?

Bu pek olanaksız değildir. Kaybeden-yok Yöntemi çatışan kişilerin duygularını açıklamalarına, konuyla dürüstçe yüzleşmelerine ve olası çözümler bulmalarına yardım eder. Sorun çözme işlemi bir kez başlatılınca sonuca hızla ulaşılır, çünkü bu yöntemle tek başına çözüm bulmaya çalışan kişilerin ulaşamayacağı bilgi ve duygulara erişilir. İnsanlar arasındaki çatışmaların çoğu karmaşıktır. Özellikle insanlar arası ilişkilerde çıkan tatsız sorunlar, hassas parasal ve teknik konular üzerinde ortaya çıkan farklılıkların yaşandığı kurumlarda çatışmalar daha da karmaşıktır. Bu çatışmalar çoğunlukla konuyla ilgili bilgilere sahip ya da karardan etkilenebilecek kişilerin katılımlarıyla daha çabuk çözülebilir.

“Satış”ı Gerektirmemesi

Yöntem I kullanan liderlerin verdikleri kararları, uygulayacak kişilere kabul ettirmek, yani “satmak” için ne kadar çok zaman harcadıklarını anımsayın. Yöntem III’te buna gerek kalmaz, çünkü çatışmaya taraf olanlar son kararı birlikte alırlar.

KAYBEDEN-YOK YÖNTEMİNİN ALTI BASAMAĞI

Daha önce açıkladığım gibi, Kaybeden-yok Yöntemi, sorun çözümünün özel bir uygulamasıdır. Etkili bir sorun çözmede altı basamak vardır. Bu altı basamağı anlamak ve işlemi her basamağını kullanarak sürdürmek için ne yapılacağını bilmek etkili sorun çözmenin anahtarıdır.

Kaybeden-yok Yöntemi'ni denemeden önce, çatışan kişiler Yöntem III'ün, Yöntem I ve Yöntem II'den farkını anlamalıdır. Altı basamağın ne olduğunu ve etkili sorun çözmede neden önemli olduğunu bilmelidir.

Sorun çözümüne yalnızca çatışan kişiler katılmalıdır. Herkesin yeterli zamanı olmadıkça işleme başlamayın. Yazı tahtası ve kalem bulundurun. Aklınızda çok sayıda çözüm olsa bile, önceden hazırladığınız bir çözümle toplantıya katılmayın. Diğer çözümlere açık olmalısınız. Sonuç olarak, Kaybeden-yok Yöntemi'ne yürekten inanmanız ve Yöntem I ve Yöntem II'ye dönüş yapmaya istekli olmanız çok önemlidir.

Çatışma iki kişi arasında olabileceği gibi, birkaç kişi arasında da olabilir. Burada yöntemi anlatırken öbür kişi ve kişilere "O" diyeceğim

I. BASAMAK: Sorunu Tanımlama

Önce, sorunu suçlama ve yargılama iletmeyecek biçimde anlatmalısınız. Bunun için Ben-iletleri her zaman en etkili yoldur.

İkinci olarak, çatışmayı O'nun tarafından anlatmaya çalışın. Tam olarak bilmiyorsanız O'nun anlatmasını isteyin.

Sorunu ya da çatışmayı tam olarak tanımlamak çoğunlukla zaman alır. O'nun duygularını açması için zamana gereksinimi vardır. Başlarda kızabilir ya da içine kapanabilir. Bu, Etkin Dinleme'yi kullanacağınız andır. O'nun duygularını açıklama şansı olmalıdır, yoksa öbür basamaklar için hazır olamaz.

Kendi duygularınızı da saklamayın. Saklarsanız O sorun çözmeye yanaşmaz.

Sorun tartışılırken çoğunlukla bir kez daha tanımlanacaktır. İlk tanımlanan sorun gerçek sorun olmayabilir. O'nun tümceleri sorunu yeni bir açıdan görmenize neden olabilir.

II. Basamağa geçmeden önce, her iki tarafın da sorunun tanımını kabul ettiğinden emin olun. Denemek için ona ikinizin çözmeye çalışacağı sorunun "bu" olduğunu kabul edip etmediğini sorun. Her iki tarafın gereksinimleri doğru olarak anlatıldı mı? Sorunu yarışan çözümlerin çatışması olarak değil, gereksinimlerin çatışması olarak tanımlayın ve ondan sonra çözümlerinizi üretin.

Son olarak, O'nun gereksinimlerinizi karşılayacak ve ikinizin de kabul edebileceği ve kimsenin kaybetmeyeceği bir çözüm aradığınızı açıkça anladığından emin olun.

II. BASAMAK: Çözümler Üretme

Bu basamak sorun çözmenin yaratıcı bölümüdür. İyi bir çözüme ulaşmak çoğunlukla zordur. İlk bulunan sonuçlar her zaman uygun olmaz, ancak daha iyilerini bulmaya yol açabilir. Önce O'nun çözümlerini alın, kendinizinkileri söylemek için çok zamanınız olacaktır. O'nun çözümlerini hiçbir biçimde eleştirmeyin ve değerlendirmeyin. Etkin Dinleme kullanın. Düşüncelerine saygı gösterin. Çözümlerden birini tartışmaya ve değerlendirmeye başlamadan önce birkaç uygun çözüm bulmaya çalışın. Herhangi bir çözüm değil, iyi çözümler bulmaya çalıştığınızı unutmayın.

Çoğunlukla III. Basamağa geçiş zamanı kendiliğinden belirir.

III. BASAMAK: Çözümleri Değerlendirme

Bu basamak, sorun çözümünün dürüst olmanız için özel çaba göstermeniz gereken evresidir. Ve elbette O'nun

da dürüst olmasını istersiniz. Her ikiniz de dikkatle düşüneneceksiniz. Çözümlerin herhangi birinde hata var mı? Çözümlerden birinin işe yaramamasının nedeni ne olabilir? Uygulamak çok zor olur mu? Bu basamakta da Etkin Dinleme kullanın. Bulunan çözümler değerlendirilirken, taraflardan biri yepyeni ve ötekilerden daha iyi bir çözüm bulabilir. Ya da siz daha önce bulunan çözümlerden birini kabul edilebilir duruma getirecek bir düşünce yakalayabilirsiniz.

Bu bölümde çözümleri iyice gözden geçirmeyi başaramazsanız, uygulanması zor bir çözüme karar verme olasılığınız artar.

IV. BASAMAK: Karar Verme

Çözümü karşılıklı olarak kabul etme esastır. Tüm gerçekler açıklandınca en iyi çözüm ortaya çıkar. O'na çözümü kabul ettirmeye ya da inandırmaya uğraşma yanlısına düşmeyin. Çözümü kendi isteğiyle kabul etmezse kararı uygulama şansı olmaz.

Bir karara varmaya iyice yaklaştığınız zaman ikinizin de karar verdiğiniz şeyin ne olduğunu iyice anlayabilmek için çözümü yineleyin.

V. BASAMAK: Kararın Nasıl Uygulanacağını Belirleme

Bir çözüme ulaşmakla, onu uygulamak elbette ayrı şeylerdir. Bir çözüm üzerinde anlaşmaya varır varmaz, arkasından uygulamayla ilgili konuşmak gerekir.

KİM, NEYİ, NE ZAMAN yapacak? Onunla ilgili kararı "Uygular mı, uygulamaz mı?" diye sorular sormak yerine, kararı uygulayacağına tam olarak güven duymak en yapıcı tutumdur. Bu nedenle, bu aşamada kararın uygulanmaması durumunda ne olacağının konuşulması doğru olmaz.

Ancak O, çözümün kendisine düşen yanını uygulamazsa, Ben-iletileri'yle yüzleşsin. Yapacaklarını anımsamasına yardım etmek için önerilerde bulunabilirsiniz.

Sürekli olarak görevlerini anımsatma tuzağına düşmeyin. O zaman, kendi davranışının sorumluluğunu alacağı yerde, hatırlatıcı olarak size bağımlı olacaktır.

Yöntem III'le sorun çözmeye alışkın olmayan kişiler, özellikle Yöntem II'ye alışkınlarsa başlarda kararı uygulamayı savsaklayacaklardır. Buna izin vermeyeceğinizi O'na anlatıncaya kadar sayısız yüzleşme yapmaya hazırlıklı olun. Yüzleşmek için çok geç kalmayın.

VI. BASAMAK: Değerlendirme İçin Kararın Uygulanışını İzleme

Yöntem III'le ulaşılan çözüm her zaman çok iyi olmayabilir. Bazen siz, bazen de O, çözümün olumsuz yönlerini bulabilirsiniz. Bu durumda sorun çözümünü yeniden yapmalısınız. Bazen O'na bulunan çözümle ilgili duygularını sormak önemli olur.

Her iki taraf çözümlerin her zaman düzeltilmeye ve değiştirilmeye açık olduğu konusunda anlaşmalıdır, ama hiçbir taraf kararı tek yanlı olarak değiştiremez. Değişiklikler, ilk kararda olduğu gibi birlikte yapılmalıdır.

Yöntem III'ü yeni kullananlar bazen heyecanla karar verirler ve kaldıramayacakları kadar çok yükün altına girdiklerini daha sonra fark ederler. Bunun olabileceğini düşünerek değişiklik için kapıyı açık tutun.

Etkili sorun çözme için aşağıdakilerin önemli olduğunu UNUTMAYIN.

- Etkin Dinleme
- Açık ve dürüst ileti

- O'nun gereksinimlerine saygı gösterme
- Güven
- Yeni bilgilere açık olma
- Çaba
- Başarmak için kararlılık
- Yöntem I ya da II'ye geri dönmemek.

KAYBEDEN-YOK YÖNTEMİNİ KULLANIRKEN KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Liderler en iyi koşullar altında bile Kaybeden-yok Yöntemi'ni kullanırken sorunlarla karşılaşacaklardır. Umduğunuzdan daha çok zaman aldığı için bezginlik duyacağınız anlar olacaktır. Bazen kabul edilebilir bir çözümü hemen bulamazsınız. Kişilerin anlaşmaya uymadığı durumlarla da karşılaşacaksınız. Bazen tüm işlemi bırakıp yeniden Yöntem I'e dönmek için dayanılmaz bir istek duyacaksınız. Kendilerini açıp duygularını anlatmadıkları ya da düşüncelerinizi çok açık sözlülükle eleştirdikleri ve kendi düşüncelerini inatla savundukları zamanlarda grup üyelerinize ara sıra kızdığınız da olacak.

Yineliyorum: Liderler Kaybeden-yok Yöntemi'ni bir alışveriş olarak görmelidir. Bu yöntemin bedeli yararına, sorunlar ödülleri eşdeğerdir. Her lider yararların bedele değip değmediğine karar vermelidir. Kaybeden-yok Yöntemi'ni kullanırken ortaya çıkan sorunların bazılarında haberdar olmak, yararların çabaya değip değmeyeceğini değerlendirmenize yardımcı olabilir.

Açık ve Dürüst İlişkiler İstiyor musunuz?

Başkalarıyla açık ve dürüst ilişki kurmak çoğu kişinin ideal olarak düşündüğü bir amaç gibi görüldüğü için, liderlerin çoğu bu soruya hemen olumlu yanıt verirler. Ancak

kurumların çoğunda, liderlerle çalışanlar arasında açık ve dürüst ilişkilere pek rastlanmaz. Liderler "patron (üst) rolünü", çalışanlar da "ast rolünü" oynarlar.

Fırtınalar kopsa bile geminin kaptanı her şey kontrol altındaymış gibi göstermek ve sakin, derli toplu bir tavır sürdürmek zorundadır. Liderler emirler verir, herkese ne yapmaları gerektiğini söyler, korkularını açıklamaz ve hatalarını itiraf etmezler. Kısacası, insani yönlerini saklarlar.

Astlar, emirleri kabul etmek ve patronların önerilerini almak zorundadır. Patronlarını ne eleştirebilir ne de kararlarını sorgulayabilirler. Duygularını saklar, hatalarını gizlerler. Dürüst olmaları çok tehlikeli, atılğan olmaları küstahlıktır.

Büyük bir kimyasal madde şirketinde çalışan bir mühendis ELE eğitimcisi bu konuda şunları anlatmıştı:

"Ustabaşılarımızın çoğu, ötekilerden biraz daha akıllı oldukları, işleriyle gururlandıkları ve biraz da saldırgan oldukları için ustabaşı olmuşlardır. Onların kültürlerinde bunun anlamı, sözcüğün tam anlamıyla, patron olmaktır. Patronların da davranış biçimleri bellidir: Kimsenin düşüncesini sormazlar, emrederler. Tek düşünceleri üretimdir. 'Kültür'leri böyle davranmalarını söyler. Bu nedenle bazıları 'Gücümü paylaşmak istemem,' diyeceklerdir."

Liderler, güç kullanmaktan vazgeçip çatışmaları Kaybeden-yok Yöntemi'yle çözmeye çalışırken, çalışanlar da yavaş yavaş maskelerini çıkarırlar; patronlarının çatışmaları onların gereksinimlerini karşılayacak biçimde çözmeyi gerçekten istediklerini anlayınca, gereksinimlerini açıkça ve dürüstçe dile getirmeye başlarlar; onlarla gerçek duygularıyla yüzleşmekten korkmazlar. Durum patron için de aynıdır. Çalışanlara karşı daha açık ve dürüst olurlar.

Yöntem III, lider-çalışan ilişkisine yeni bir norm getirir: Sonunda, herkesin kabul edebileceği bir çözüm bulunacağı için, çatışmalı durumlarda savunuyu bırakıp içten olmanın bir sakıncası yoktur.

Yöntem III kullanıyorsanız, duyguları, eleştirileri ve yakınmaları duyacağınızdan emin olabilirsiniz. Buna hazır mısınız? Başkaları tarafından nasıl görüldüğünüzü işitmeyi kaldırabilecek misiniz? İnsanların sizin görüş ve düşüncelerinize katılmamasını kızmadan ve kendinizi savunmadan kabul edebilecek misiniz?

Kabul Edilebilir Çözümlere Ulaşmak Zor Olunca

ELE sınıflarında bana en çok, "Karşılıklı kabul edebileceğimiz bir çözüme ulaşamazsak ne olur?" sorusu sorulur.

Bu sorunun sorulmasının ana nedeninin Yöntem III'le ilgili deneyimi olmayanların, gerçekten çatışma çözerken kimsenin kaybetmeyeceği bir çözümün bulunma şansına olan güvensizlikleri ve kuşkuları olduğunu sanıyorum.

Karşılıklı kabul edilebilecek çözümler bulmanın bazen zor olduğu bir gerçektir. Taraflar sorun çözmenin altı basamağını sırayla uygulamazlarsa, çatışma çözümü sonuca ulaşmayabilir. Tarafların birinde ya da ikisinde hâlâ kazan-kaybet düşüncesi baskın olabilir. Bazı çatışmalar o denli karmaşıktır ki iyi çözümlere ulaşmak için çok yaratıcı olmak gerekir.

Karşılıklı olarak kabul edilebilecek bir çözüme ulaşmada zorlanıldığı zamanlarda işe yarayabilecek yöntemler vardır:

1. II. Basamak'a geri dönün ve yeni çözümler üretmeye çalışın.
2. 1. Basamak'a geri dönün ve sorunu yeniden tanımlamaya çalışın. Belki derinde daha önce sözü edilmeyen başka bir sorun vardır.

3. Konuyla ilgili kişilerden doğrudan yardım isteyin. "Kabul edilebilir bir çözüm bulmada neden zorlandığınızı anlamamıza kim yardımcı olabilir?", "Bizi engelleyen ne?" gibi sorularınıza yanıt arayın.
4. Sorunu bir süre bir kenara bırakıp daha sonra yeniden, ilgili kişilerin sorun çözmeyi denemek isteyip istemediklerini öğrenin.
5. Daha çok çalışma ve bilgi gerekip gerekmediğini sorun. Gerekiyorsa bir komisyon görevlendirip gruba rapor vermesini isteyin.
6. Gerekiyorsa dışarıdan bir danışman çağırın.
7. Yarışan çözümlerden kaçınmak için tarafların gereksinimleri üzerinde yeniden yoğunlaşın.
8. Bir çözüme hemen ulaşılması için yeterli nedenler varsa, bunları ve sorun çözülemezse gecikmenin getireceği sonuçları bildirin.
9. Çözümlerden birinin geçici olarak denenmesini önerin.

X. Bölüm'de kurumlarda lider ve çalışanlar arasındaki çözülmemiş çatışmaların, liderin konumundan gelen üstünlüğünün yardımıyla nasıl ele alınabileceğini açıklayacağım.

Bu yöntemler, sonuca varılamayan kararların ele alınmasında yararlı olurken, uzun vadede liderin amacı kesin kararlar almak olmalıdır. Bu, zaman ister. İnsanlar çatışmalarını Kaybeden-yok Yöntem'iyle başarılı bir biçimde çözmeyi sürdürdükçe, aralarında karşılıklı güven ve saygı duyguları gelişecektir.

Liderin İnisiyatif Alanı

Kapıdan kapıya kozmetik ürünleri satan elemanların şefi, şirketin üst yönetimin önceden belirlediği ürün fiyatlarıyla ilgili çıkan çatışmayı Yöntem III'le çözmeye kalkışmamalıdır. Ürün fiyatları konusu şefin inisiyatif alanının dışındadır.

Her liderin karar verme özgürlüğünü, Yöntem III'le çözülemeyecek çatışmaların sayısı sınırlar.

Bu gerçeği anlayamamak, Kaybeden-yok Yöntemi'yle ilgili pek çok yanlış anlamının nedenidir.

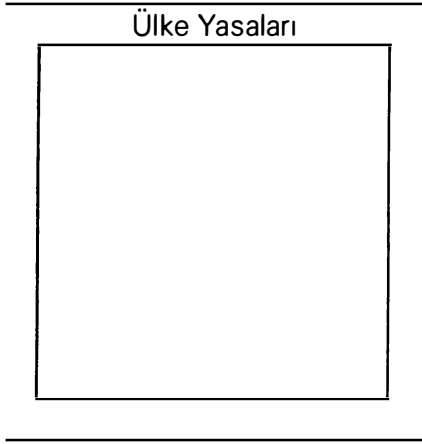
Örneğin ELE sınıflarımızdaki bazı liderler, çalışanlarla aralarındaki tüm farklı düşünceler ve anlaşmazlıklarda Yöntem III kullanamayacakları için ona karşı koyarlar. Elbette ki her anlaşmazlık Yöntem III'le çözülemez. Pek çok sorun liderin inisiyatif alanı dışındadır ve bu nedenle bu tür sorunların bu yöntemle çözülebileceği düşünülmemelidir.

Bu gerçeği kavrayamamak Kaybeden-yok Yöntemi'yle ilgili pek çok yanlış anlamaya neden olur.

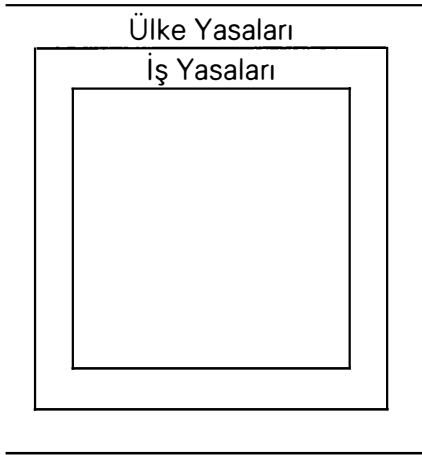
Aşağıdaki kareyi liderin hiçbir sınırlamayla karşılaşmadığı özgürlük alanı olarak düşünün:



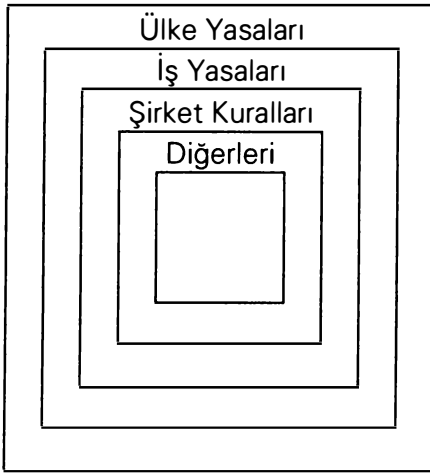
Liderlerin çoğunun özgürlüğü ülke yasaları tarafından sınırlanır. Örneğin, asgari ücret yasası gibi.



rının getirdiği sınırlamalar da vardır. Örneğin, 7de iş güvenliğiyle ilgili giysi ve aksesuar zorunludur.



çalıştıkları işyerinin kuralları da sınırlar. Örneğin, mola saatleri, kahve molasının sayısı gibi.



Bunlara ek olarak departman şefleri, bölüm başkanlarının politikalarıyla; ustabaşılar, departman şeflerinin politikalarıyla bağlıdırlar. Bunları da "diğer" kurallar başlığı altında gösterebiliriz.

Gerçekte liderlerin çoğu, Kaybeden-yok Yöntemi'ni kullanabilecekleri küçük bir alana sahiptir ve kurumsal hiyerarşide yerleri ne kadar aşağıdaysa, özgürlük alanları da o kadar küçüktür.

Liderler, gruplarında kendi inisiyatif alanları dışında kalan konularda çatışma çıkarsa ne yapabilirler?

Onlara aşağıdaki önerileri getirebilirim:

1. Çalışanlarınıza o konunun görüşülemeyeceğini ve nedenini anlatın.
2. Yakınmalarını etkin dinleyin. Böylece gereksinimlerinin neden giderilmediğini anlayabilirsiniz.
3. Daha geçerli kurallar koyma konusunda düşüncelerini alın.
4. Onlarla aynı düşüncedeyseniz kendi kurumsal ailenizde (liderlerin yönetim ekibinde) bu isteği güçlü bir biçimde savunabilirsiniz.

5. Öneri reddedilirse, grubunuza nedenini anlatın. Duygularını Etkin Dinleme'ye de hazır olun.

Son iki öneride önemli bir ilke vardır. Yapılan bir araştırma, liderleri tarafından güçlü ve etkili biçimde savunulan çalışanların, liderleri tarafından savunulmayanlardan çok daha yüksek moralli ve daha üretken olduklarını göstermiştir. Bu durum, öteden beri vurguladığım şeyi doğrular: Çalışanları tarafından gereksinimlerinin karşılanmasında başarılı sayılan kişi etkili liderdir. Bu yüzden, çalışanlarını üst yönetim düzeyinde tam olarak temsil etmeyi başaramayan liderler, zayıf ve onların gereksinimlerini karşılayamayan kişiler olarak görülürler.

Kazan-Kaybet Yöntemlerine Geri Dönme Dürtüsü

Kaybeden-yok Yöntemi'ne ne kadar inanmış olursa olsun her lider, çatışmada karşılıklı olarak kabul edilebilecek bir sonuca ulaşmakta gecikince kazan-kaybet yöntemlerinden birine geri dönmek için zaman zaman dayanılmaz bir istek duyar. Bu doğaldır. Liderler, belli bir sürede karar alma zorunluluğunun stresi, sabırsızlık ve bezginlik nedeniyle; bir de, liderliğini kabul etmeyen kişilere kızmışsa, "Tamam, hiçbir şey üzerinde anlaşılmıyorsa, ne yapılacağına ben karar vereceğim," demek noktasına gelirler.

"Bunun nesi yanlış? Kararların alınmasıyla ilgilenmek liderin sorumluluğudur. Eğer taraflar karşılıklı kabul edilecekleri bir karara ulaşamazlarsa, lider duruma el koymamalı mı?" diye sorabilirsiniz.

Böyle davranmanın sonuçlarını iyice düşünelim. Bazı çalışanlar bu duruma kızacaktır, bazıları alınan kararı uygulamamakta direnecektir ve hepsi bir daha unutamayacakları bir ders alacaklardır: Liderimiz işler kendi istediği gibi yürümezse güç kullanmaya dönüş yapabilir.

Birkaç yıl önce danışmanlık yaptığım bir şirkette üst düzey yöneticilerden biri böyle bir olay yaşadı:

"Personel toplantılarımızda demokratik karar alma yöntemini kullanıyoruz. Ama, patronun hoşlanacağı bir karar çıkarsa sorun yok. Çıkmazsa, kararı o verir. Sonunda onun istediği olacak olduktan sonra, bir çözüm bulmak için uzun uzun tartışıp zaman harcamaya ne gerek var?"

Böyle bir tepkiden kaçınmanın yolu yok mu? İşe yaradığını gördüğüm bir yöntem, liderin gruba, bu çıkmaza son vermeye istekli olup olmadıklarını ve kararı kendisinin vermesine ne diyeceklerini sormasıdır:

"Herkesin kabul edebileceği bir çözüm bulamadığımız anlaşıldı. Bir karara varılması gerektiğini hepimiz biliyorduk, olmadı. Bu nedenle kararı benim vermemi kabul eder misiniz?"

Grup üyeleri çözümsüzlüğü uzatmaktansa böyle bir öneriyi kabul etmeyi yeğlerler. Yine de karşı çıkanlar olursa, lider sorun çözmeye geri dönmelidir.

Liderler için kabul edemeyecekleri bir karara boyun eğmek (Yöntem II), Yöntem I'e geri dönmek kadar dayanılmaz bir dürtüdür. Bu durum da ciddi sonuçlar doğurur. Her şeyden önce, lider sonradan pişman olup kızabilir. Bu izin ya da ödün vericilik, çalışanlar için olumsuz bir ders de olabilir: "İstediğimiz şey üzerinde yeterince diretirsek, liderimiz sonunda boyun eğer."

Uzlaşma, Çoğunluk ve Karşılıklı Kabul

Kaybeden-yok Yöntemi'yle ilgili yanlış anlamalar, çoğu kişinin bu üç sözcüğün anlamını tam olarak kavrayamamalarından kaynaklanıyor. "Uzlaşma", "çoğunluk" ve "karşılıklı kabul." Bu üç sözcük, bir grubun karar alma sırasındaki ölçütlerini oluşturur.

Uzlaşma sözcüğü çoğunlukla tam anlaşma anlamında kullanılmasına karşın, sözlükteki tam karşılığı genel anlaşmadır. Bir kişi, "Falan konuda uzlaşmaya vardık," dediğinde, herkesin düşünce birliğinde olduğunu söylemek istediğini anlıyoruz.

Çoğunluk, "toplamın yarısından fazla, azınlığın karşıtı" olarak anlaşılır.

Çoğunluk, uzlaşmadan daha kesindir; çünkü genel anlaşma tam olarak kaç kişinin kabul, kaç kişinin reddettiğini göstermez. Ancak çoğunluk denildiğinde, katılanların en azından yarısının, belki de yarısından çoğunun kabul ettiği anlaşılır. Grup, çoğunluğun oylarıyla bir karara varınca, çoğunluk kazanır, azınlık kaybeder. Bu, bir kazan-kaybet sonucudur. Pek çok grupta kararların alınmasının hemen hemen evrensel ölçütü, "çoğunluk kuralı"dır. Çoğunluk kuralı, çoğunluğun kazanıp azınlığın kaybetmesinin kibarcasıdır. Kaybeden-yok Yöntemi'nde kimsenin kaybetmesine yer yoktur.

Öyleyse Kaybeden-yok kararları nasıl alınır? Oylamayla değil. Bu nedenle Yöntem III'ün hiçbir zaman oylama gerektirmediğini vurguluyorum. Aslında oylama Kaybeden-yok Yöntem'ine ters düşer. Kaybeden-yok kararı, lider de dahil olmak üzere grubun her üyesinin o kararı kabul etmeye istekli oldukları zaman verilir. Buna "karşılıklı kabul" adını veriyorum. Üyelerin hepsinin karar üzerinde aynı görüşte olduklarını söylemediğime dikkat edin; çünkü bazen insanlar tam olarak benimsemedikleri bir çözümü kabul etmeye de istekli olurlar.

Liderin tüm grup üyelerinin kararı karşılıklı olarak kabul edebilecekleri bir noktaya ulaştıkları zamanı nasıl anlayacağı sorusu hâlâ ortada duruyor.

Birkaç öneri:

- 1- Lider, "Herkes bu kararı kabul ediyor mu?" diye sorabilir. Herkes "Evet" derse karar verilir.

- 2- Lider, "Bu karara karşı çıkan var mı?" diye sorabilir. Kimse konuşmazsa, herkesin kararı kabul ettiğini anlayabilir.
- 3- Liderin dışında herhangi bir grup üyesi de bu soruları sorabilir.

Bu öneriler bir tür nabız yoklama gibidir. Ancak son kararı belirlemek için değil, herkesin kararı kabul edip etmediğini anlamak için yapılır. Lider de dahil, karar verme de kararsız olan varsa, sorun çözüme bitirilmez.

"Lider liderdir, alınan tüm kararlardan o sorumlu tutulacağına göre bazılarına uymayabilir," diyenler, bu yöntemde, lider ve tüm üyeler kabul etmedikçe bir grup kararının alınamayacağını anlamayanlardır. Yeniden vurgulamak istiyorum: Grubun aldığı tüm kararlardan sorumlu tutulan liderlerin kendilerine uymayan bir kararı çalışanların hatırı için kabul etmemeleri gerekir.

Grup Herşey İçin Karar Vermek Zorunda mıdır?

Bu soru Kaybeden-yok Yöntemi'yle ilgili başka bir yanlış anlamayı yansıtır: **Her** sorun için grup kararı gerekiyorsa, "Başka işlere zaman kalmayacak," türünden geçerli bir kaygıya dayanır. Gerçekte kurumlarda alınan kararların büyük bir yüzdesi grup katılımı olmadan alınır ve alınmalıdır da. Kendi işimle ilgili duygularımı şöyle anlatabilirim:

Bir gün boyunca kurumun başkanı olarak pek çok karar alırım: Bir yerde konuşma yapmam için gelen çağrıyı kabul ederim. Başka bir konuşma çağrısını geri çeviririm. Bir toplantıyı ertelemeye karar veririm. Kurumumuzun yaptıklarını öğrenmek isteyen bir meslektaşına randevu veririm. Kurslarımızdan birinin güncelleştirilmesine karar veririm. Yılın geri kalan bölümünde, tüm departmanların harcamalarını yüzde 10 kısımları gerektiğini söylerim. Bankadan kredi almaya karar veririm. Kanada'daki eğitimcilerimizden birine teşekkür mektubu yazarım.

Görülüyor ki ben, tüm bu kararları görevimin gereği olarak almaya zorunlu olduğumu düşünüyorum.. VIII. Bölüm'deki liderin işi gereği kullandığı İ otoritesini anımsayın. Ben de pozisyonumdan kazandığım otorite nedeniyle yüzlerce karar verebilirim. Ancak, başkalarıyla ilişkilerim sırasında, onları ciddi olarak etkileyecek konularda ya da yönetim ekibine götürdüğüm bir sorunun çözümünün ne olacağı konusundaki çatışmalarda farklı davranırım. Bu çatışmaları çözerken, gücümü kullanarak olumsuz sonuçlar alma riskini yüklenmektense, onları Kaybeden-yok Yöntemi'yle çözmeyi yeğlerim.

Grup tarafından alınmasına gerek olmayan başka kararlar da vardır. Sorun çözme sırasında grup, karar verme sorumluluğunu lidere ya da üyelere birine verebilir.

Örneğin şirketin sağlık hizmetleri sorunu tartışılırken, sorun tanımlandıktan sonra grup, birkaç sigorta şirketinin değişik önerilerini incelemek ve sonra da en iyisini seçmek için iş yöneticisini görevlendirebilir. Görevi alan kişi de kararlaştırılan süre içinde yalnızca II'den V. Basamak'a kadar olan sorun çözme işlemini uygular ve kararını verir.

Çalışanlar, yalnızca kendi gereksinimlerini karşılamada önemli katkıları olan ve kurumun gereksinimlerini karşılamada önemli olduğunu düşündükleri şeyler üzerinde durmak, onlarla ilgili kararlar vermek isterler. Pek çok konuda sorun çözmenin yoğun çalışma gerektiren yükünü başkalarının yüklenmesini tercih ederler.

Anlaşmalara Uyulmayınca

Yöntem III'ün, varılan karara uymaları için insanları Yöntem I'den daha çok motive etmesine karşılık, tüm liderler karara uymayan bir ya da birkaç çalışanla karşılaşmaya hazırlıklı olmalıdır. Bunu bekleyen liderler, sık sık, "İnsanlar verdikleri sözlerini yerine getirmeyince Yöntem

l'in kullanılması gerekli ve haklı olmaz mı?" diye sorar. Ceza vermeye, uyarmaya, gözdağı vermeye ya da azarlamaya karşı büyük bir istek duymak, insanların, özellikle çocukluklarındaki deneyimleriyle ilgilidir.

Kaybeden-yok Yöntemi'yle alınan karara uymamayı cezalandırma, kararın alınmasında güç kullanmayla aynı sonuçları (başetme yöntemleri, zedelenmiş ilişkiler) ortaya çıkaracaktır.

Anlaşmaya uyulmadığında:

1. Sözle, yazıyla anımsatmayı deneyin.
2. Alınan karara uyulmamasının sizce kabul edilemez olduğunu Ben-iletileri'yle anlatın.
3. Uymayanın tavrını gruba bir sorun çözme konusu olarak getirin: "Bir karar aldık, ancak bazılarınızın karara uymadıkları dikkatimi çekti. Bu sorunu nasıl çözebiliriz?" diye konuyu ortaya koyun.

Sorun Çözümüne Kimlerin Katılacağına Karar Verme

Liderler bazen sorun çözme oturumlarına gereğinden fazla kişiyi alırlar. Ya da alınması gerekenleri almazlar. Toplantıda çok fazla kişinin bulunması sorun çözme işlemini engelleyebilir. Sorunla ilgisi olmayanların toplantıya alınması, çalışma saatlerini ziyan ettirdiği için onları kızdırabilir. Sorun çözümüne katkıları olabilecek kişilerin toplantıya alınmamaları da onlarda kızgınlık yaratabilir. Toplantıya alınmayanlar bunu, kurumda kendilerine değer verilmediğinin bir kanıtı olarak görebilir ve benlik saygıları zedelenabilir.

Kişiler kararları genellikle nitelik açısından düşünürler: "Bu karar iyi mi, kötü mü?", "Niteliği yüksek bir karara mı vardık, yoksa sıradan bir karar mı aldık?" Kararın niteliği tek ölçüt değildir. Danışmanlık yaptığım bir kurumun şakacı üst düzey yetkilisi bu konuda şu itirafta bulunmuştu:

“Eskiden yüksek nitelikli kararlar almakla gururlanırdım ve pek çok da iyi kararlar almıştım. Tek sorun, kararları uygulayacakların çoğunlukla onları kabul etmemeleriydi.”

Evet, kararlar hem nitelikleri, hem de onları uygulayacak kişilerin kabul derecesine göre de değerlendirilmedilir.

Bu sağduyulu ilke, liderlerin sorun çözme toplantısına kimi çağıracaklarına karar vermelerine yardımcı olabilir. Böyle bir sorunla karşılaşınca kendinize şu soruları sormalısınız:

- Konuyla ilgili bilgiler kimde var?
- Karardan kim etkilenicek?

Birinci soru kararın **niteliği** konusundaki endişenizi, ikincisi kararın en yüksek **kabulü** görmesi konusundaki isteğinizi yansıtır. Toplantıya konuyla ilgili bilgisi olan kişileri çağırmanın yüksek nitelikli karar alma şansınızı artıracığı açıktır. Daha önce tanımladığım katılım ilkesini anımsayın: İnsanlar bir kararın alınmasında katkıları olunca onu uygulamak için daha istekli olurlar. Bu nedenle kararlardan etkilenecek kişileri toplantıya çağırarak önemlidir.

Bir şef, bu katılım ilkesinin önemini, anlamını ve işe yarama nedenini şöyle anlatmıştı:

“İşçilere eldiven alınması gibi basit bir anlaşmazlık konusu vardı. Bizim aldıklarımızı hiçbir zaman beğenmediler. Kadın eldivenine benzettiler, çok sert buldular. Sorunu çözmek için Chicago’dan birkaç çift örnek eldiven getirttik. İşçilerin istediklerini seçmelerini söyledik. Eldivenlerden hangisini seçecekleri konusunda yüzde yüz anlaşılamadılar, ama en çok oy alan birinde karar kıldılar. Artık bu konuda bir şey söylemiyorlar. Bir karar alınırken katkıda bulunursanız, sonra dönüp beğenmediğinizi söylemek, galiba, ‘Ben aptalım,’ demek gibi bir şey oluyor. Karar alınırken katkıda bulunanlar, karar iyi değilse, ustabaşının ya da kurumun kararıymış gibi davranamazlar.”

Geriye Dönüş Yok

Yıllar geçtikçe, liderlerin çatışmaları çözmek için Kaybeden-yok Yöntemi'ni kullanmalarının otoriter yöneme geri dönme seçeneklerini hemen hemen yok ettiğine inandım. İnsanlara çatışmaların herkesin kazanacağı biçimde çözüldüğü bir deneyim yaşatırsanız, onun geri alınmasına şiddetle karşı koyacaklardır. Belki de "geri dönüşlemeyecek bir nokta"ya gelinmiştir. Grup üyeleri gereksinimlerine saygı gösteren bir lidere bir kez alışınca, eski koşullara geri dönülmesine bir daha izin vermeyeceklerdir.

Liderlerin insan ilişkilerinde Kaybeden-yok Yöntemi'ni kullanmaya başlamadan önce, anlamaları gereken yeni bir ilkenin varlığını keşfettik. Bu ilkenin işleminin birkaç nedeni vardır:

Birincisi, insanlar böyle bir davranışa alışkın olmadıkları için , Yöntem III başlarda bir ayrıcalık, bir ödül gibi algılanır. Zamanla bir hak olarak düşünülür, ellerinden alınmak istenince de onun için savaşılır.

İkincisi, Yöntem III kullanmaya başlayan liderler, tümüyle yeni ve farklı bir sorun çözme biçimini tutumlarıyla göstererek çalışanlarını etkili biçimde eğitirler. Çalışanlar Yöntem III'ün farkını görünce, liderleri Yöntem I'e geri dönerse hemen anlar ve onu uyarırlar.

Evlerde de aynı durum geçerlidir. Birkaç yıl önce on bir yaşındaki kızım ile yemek alışkanlığıyla ilgili bir çatışmamız olmuştu. Çok fazla şekerli ve karbonhidratlı yiyecekler yiyordu. Ben de buna tepki gösteriyordum. Tüm gücümü kullandım ve "Artık evde hiç tatlı yemeyeceğiz," , "Okul dönüşünde yaptığın kahvaltıda şekerli bir şey yemeyeceksin," dedim. Kızım sağ elinin işaret parmağını yukarı kaldırdı ve ıslatılabilecek biçimde, "Yöntem I" diye fısıldadı. Güç kullanmaktan vazgeçtim.

Kurumlardaki liderler de güç kullanılmayan bir ortama alışan çalışanların, farklı bir uygulamaya şiddetle karşı çıktıklarını farkedeceklerdir.

Daha önceki savımı anımsayacaksınız: **“Bir liderin gücü, ancak onu kullandığı zaman görülür.”** Liderin yıllar boyunca güç kullanmadan oluşturduğu güven ortamı, ne yazık ki, bir anlık güç kullanmayla yok olabilir. Tıpkı evliliklerde yıllarca sadakatla oluşturulan güvenin, eşlerden birinin öbürünü bir kez aldatmasıyla paramparça olması gibi...

Bu, güç kullanmaktan vazgeçen liderlerin söylediklerini uygulayıp, hiçbir biçimde geriye dönüş yapmayarak bir kusursuzluk örneği olmaları anlamına mı geliyor? Elbette ki hayır.

Kaybeden-yok Yöntemi’ni kullanmaya başladıktan sonra, güç kullanan yöntemlere geri dönmeye kalkarsanız, çalışanlarınızdan anımsatma biçiminde sürekli yardım alırsınız. Bu geri bildirimler söylediğinizi uygulamayı öğrenmenizde size kesinlikle yardımcı olacaktır. Güç kullanma durumunda kalırsanız, daha sonra yapabileceğiniz düzeltmeler de vardır:

1. Bu davranışınızın nedenini grubunuza açıklayın. Mantıklı nedenleriniz olabilir. Örneğin zamanınızın azlığı, usanmış ve kızgın olmanız, Yöntem III kullanma çabalarınızın boşa gitmesi, vb.
2. Olumsuz duyguları anladığınızı ve kabul ettiğinizi göstermek için Etkin Dinleme kullanın.
3. Gelecekte benzer durumların ortaya çıkmaması için sorun çözümünü başlatın.
4. İçinizden gerçekten geliyorsa, özür dileyin.

Kaybeden-yok Yöntemi’ni kullanmaya başladıktan sonra geri dönüşün tehlikelerini gösterdim. Bununla aynı önemde olan başka bir şeyden daha söz etmeliyim:

Çalışanlarınız çatışmaları çözerken yürekten davrandığınıza inanırlarsa, bir kez tersi bir davranışta bulunmanızı düşündüğünüzden daha anlayışla karşılayacak ve Yöntem III'teki amacınıza ulaşmanız için size yardımcı olacaklardır. Ne var ki güç kullanmak çoğunlukla kırgınlık, kızgınlık ve düşmanlığa neden olur. Ve herkesin bildiği gibi, insanlar olumsuz duygular besledikleri kişilerin etkilerini reddetme eğilimi gösterirler. Doktorlarından nefret eden hastalar, onların öğütlerini dinlemezler. Öğretmen ne kadar bilgili olursa olsun, ondan hoşlanmayan öğrenciler, onun öğrettiklerini öğrenmek istemezler. Güç kullanan anababalarına kızan çocuklar, onların deneyimlerinden yararlanmaz, verdikleri öğütlerden etkilenmezler.

Yine de bazı insanlar, başkaları üzerinde etkilerini artırmak için güce gereksinimleri olduğuna inanırlar. Kendilerine güç kullanan kişilerle yaşadıkları deneyimlerini hemen unuturlar. Liderler ne denli güç kullanırlarsa, etkilerinin o denli azalacağını bilmelidirler.

X. KAYBEDEN-YOK YÖNTEMİ'NİN KURUMLARDA UYGULANMASI

ŞİMDİYE kadar Kaybeden-yok Yöntemi'nin öncelikle lider ve çalışanlardan biri arasında geçen çatışmalar için kullanıldığını anlatmaya çalıştım. Ancak daha pek çok durumda da işe yarar. Aslında, Yöntem III kullanmakta uzmanlaşmış liderler, bunun **tüm** kurumsal ilişkilerinin ayrılmaz bir parçası ve bir "yaşam biçimi" haline geldiğini keşfederler. Bu liderler çatışmaların tümüne otomatik olarak -belki de bilinçsizce- "ben" değil, "biz" tavrıyla yaklaştıklarını görürler:

Onunla bir sorunum var	<i>yerine</i>	Bir sorunumuz var.
Bunu düşünmem gerekiyor.	<i>yerine</i>	Bir araya gelmemiz gerekiyor.
Bir çözüm bulmalıyım.	<i>yerine</i>	Bir çözüm bulmalıyız.

Bu düşünce, liderle aynı düzeydeki öbür liderler, lider ile çalışanları, lider ile sendika temsilcileri, lider ile şefi ya da çalışma komisyonu üyeleri arasındaki tüm çatışmalara taşınabilir.

Kaybeden-yok Yöntemi'ni üst düzey yöneticilere öğrettiğim kurumlarda "gereksinimlerin karşılıklı giderilmesi" düşüncesinin liderlerin tüm ilişkileri için bir norm haline geldiğini ve bu yeni düşüncenin yukarıdan aşağıya doğru tüm kurumu sardığını izledim.

LİDERLERLE TÜM ÇALIŞANLAR ARASINDAKİ ÇATIŞMALAR

Çok sık olmasa da liderler bazen çalışanların tümüyle birden çatışmaya girebilir. Aşağıdaki olayda liderin böyle bir durumla karşılaşması örnekleniyor:

"Yöntem III'ü birkaç kez kullandım. Gerçekten etkili oldu. İşlikte her ustabaşına zimmetlediğimiz küçük motosikletler var. En uzak bölümlere bile bunlarla üç dakikada gidebiliyorlar. Ustabaşların motosikletlerine teknisyenlerin bindiğini görünce çok kızdım. Alıp gidiyorlar, ustabaşları da ihtiyaçları olduğu zaman onları kullanamıyorlardı. Bir gün çağırdığım bir ustabaşının motosikletini bir teknisyen aldığı için yanıma gelmesini on dakika beklemek zorunda kalınca Yöntem III kullanmaya karar verdim. Tüm çalışanları topladım. Sorunumu yazı tahtasına yazdım. Altına gereksinimlerimi sıraladım. Onların gereksinimlerini de yazdırdım. Yazma işi bitince olayın ayırdına vardılar ve teknisyenlerin motosikletlerini kullanmasına izin vermemeye karar verdiler. Bu bir yıl önceydi. O zamandan beri hiç sorun yok. Sonra, teknisyenleriyle ilişkilerinin bozulmasını istemediklerini ve en yakın adamları oldukları için onlara, 'Motosikletimi kullanma!' diyemediklerini öğrendim. Bu konuda biraz yumuşadım. Birkaç dakika içinde motosikleti geri getireceklerse kullanmalarına izin vermelemini kabul ettim. Ama motosikleti başka binalara gitmek ve uzun süreli kullanmak için alamayacaklardı."

Burada yalnızca fabrika müdürü, motosikletlerin başkaları tarafından kullanılmasını sorun olarak görmüştü. Bu yüzden adamlarını toplantıya çağırmak, onlarla yüzleşmek

ve sorun çözümünü başlatmak için ilk adımı atmak ona kalmış bir şeydi. Bu olayda yüzeye çıkan sorun, ustabaşların teknisyenlerin gözünde "iyi adam" olma gereksinimleriyle, istedikleri zaman motosikletlerini kullanabilme gereksinimleri arasında sıkışıp kalmalarıydı. Sonunda her iki tarafın da kabul edebileceği bir çözüm buldular.

ŞİRKET-SENDİKA ÇATIŞMALARI

Sendika ile yönetim arasındaki çatışmalar sendikaların ortaya çıkışından beri sürmektedir. Ne tuftadır ki, bu çatışmalarda en sık kullanılan çatışma çözme yöntemleriyle ilgili pek fazla bilgi yoktur. Kullanılan tipik terimler "görüşme" ve "pazarlık" olmasına karşın, her iki tarafın çatışmalara daha çok kazan-kaybet tutumuyla yaklaştıklarını düşünüyorum. Aslında, pazarlık denince akla gelen, taraflardan hangisinin isteğini önce söyleyeceği önyargılı bir "pazarlık pozisyonu"dur. Bir şirket ve sendika çatışmasında aynı Kaybeden-yok Yöntemi'mize benzeyen başarılı bir çatışma çözme çabasını okuduğumu anımsıyorum. Ekonomik bunalım sırasında Uluslararası Kadın Konfeksiyon Emekçileri Sendikası ile konfeksiyon imalatçıları işçi çıkarma ya da şirket kapatma yerine, işçilerin ücretlerinden büyük oranda bir kesinti yapmak için anlaşmışlardı.

Bu bir-iki özel durumun dışında işçi-işveren görüşmelerinde Kaybeden-yok Yöntemi'nin kullanıldığını gösteren bir kanıta rastlamadım. Bu ilişki çoğunlukla sürekli bir güç savaşıdır. Ciddi çatışmalarda çözüm, hiçbir tarafın istediğini alamadığı kazan-kaybet niteliğindedir. Ancak sendika ile işveren arasındaki birkaç olayda, ELE görenlerin Kaybeden-yok Yöntemi'ni kullanmaları yüreklendiricidir. Aşağıda böyle bir çatışma çözmeyi görelim:

"Şirket, çalışma saatlerinde daha esnek olmak istiyor, ama sendikayla yapılan anlaşma en az yirmi yıldır bizi bundan alıkoyuyordu.

Bu konuyu duymak bile istemiyorlardı. Yöntem III kullanmaya karar verdik ve karma bir alt komisyon kurduk. Sendika yöneticilerine bazı gereksinimlerimizin olduğunu, onların da gereksinimlerinin olduğunu bildiğimizi ve neler olduklarını öğrenmek ve tüm bunları konuşmak istediğimizi söyledik. Sonunda otuz beş alanda gereksinim olduğunu gördük. Bunlardan bazıları ortak gereksinimlerdi. Bir kez daha onları gözden geçirdik ve hangilerinin yeniden sınıflandırılacağına, hangilerinin görüşülmesi gerektiğine, hangilerinin yeni politikalarla değiştirileceğine karar verdik. Bazılarının pek de öyle önemli sorunlar olmadıklarını gördük. Beyin fırtınası yaparak bazılarını attık. Tüm gereksinim maddeleri için aynı yöntemi kullanarak sendikacıların kabul edebileceği değişikliklerin yapılacağı yedi madde saptadık. Düşündüğümüzden daha başarılı olmuştuk. Bu, Yöntem III'le sorun çözmedi. Sendikacıları gündem üzerinde tutmakta zorlandığımız zamanlar oldu. O anlarda Etkin Dinleme kullanmaya çalıştık. Otuz beş sorunluk listemizin yirmi üçü için çözümler bulduk. Öbürleri ya atıldı ya da onlarla ilgili yapabileceğimiz bir şey olmadığına karar verildi. Sendikacılar çok mutlu oldular."

Bu tür sendika-işveren görüşmelerinde Kaybeden-yok Yöntemi'nin kullanılma olasılığı çok umut vericidir, ancak bunun için tarafların tutumlarında kazan-kaybet yaklaşımından kazan-kazan yaklaşımına doğru bir değişiklik gerekiyor. Gelecekte endüstri kuruluşlarında yönetimlerin alacakları önemli kararlarda çalışanlarının katılımına büyük yer vereceklerini göreceğiz. Örneğin İsveç ve Almanya'da "ortak katılım" ya da "ortak karar verme" son zamanlarda yasayla kesinleşti. Yasa, tüm iş ve sanayi kuruluşlarında çalışanların yönetim kurullarında temsil edilmelerini ve kendilerini etkileyecek kararlarda söz haklarının olmasını öngörüyor. Ortak karar almanın uygulandığı yerlerde Kaybeden-yok Yöntemi'nin kazan-kaybet yöntemlerine büyük ölçüde üstün geldiği görülüyor.

ALT KADEMELERDEN GELEN YAKINMALARI ELE ALMA

Liderlerin çok sık karşılaştıkları sorunlardan biri de alt kademelerde çalışanların karşılanmayan gereksinimleri için üstünü aşip size gelerek yakınmalarıdır. Bu, patronun patronuna başvurarak "patronu ezip geçmek"tir.

ELE sınıflarımızda bu konuyu tartışmak yoğun tepkilerle neden olmaktadır:

"Bu itaatsizliktir!"

"Buna şiddetle engel olunmalı."

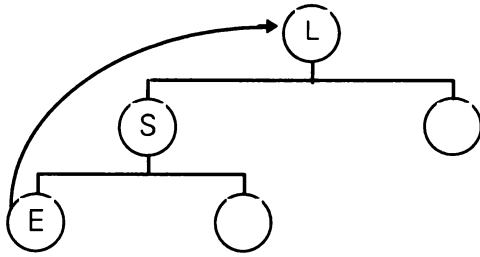
"Amiri yok saymak başına zorla dert almaktır."

"Beni ezip geçen hergelenin işine hemen son veririm."

Yukarıdaki sözlerden de anlaşılacağı gibi liderler bu durumdan çok korkarlar. Bir şeyden korkmanın anlamı, çoğunlukla onunla etkili bir biçimde nasıl başedileceğini bilememektir. Liderler için de durum böyledir, "patrona basıp geçme"yi kazan-kaybet biçiminde görürler. Bir çalışan kendi şefini atlayarak lidere gelince lider bir çıkmaza girer. Kimin tarafını tutmalıdır? Kim kazanmalıdır? Hiçbir lider yakınan ve mutsuz bir çalışandan hoşlanmaz, şefiyle ilişkisini bozmak istemez. Bu işten sıyrılmanın en sık görülen yolu, "Bir lider her zaman çalışanlarıyla çatışmaya giren şeflerini desteklemelidir," ya da "Şeflerinizin otoritelerini sakın yok etmeyin," sözlerine dayalı olarak, şefin yanında olmaktır.

Liderler için bunun en doğru yolu, çatışmaları hemen Kaybeden-yok biçimine çevirmektir.

Böyle bir durumda Kaybeden-yok Yöntemi'nin nasıl işletileceğini görelim:



Okla gösterildiği gibi işçi (erkek), şef'i (erkek) atlayarak lider'e (bayan) şikayete gelmiştir. Liderin yapabilecekleri şunlardır:

1. Lider sorunun ne olduğunu ortaya çıkarmak için değil, çalışanın duygularını kabul ettiğini göstermek ve kendi çözümünü bulmasına yardım etmek için onu empatik dinlemelidir.
2. İşçi gereksinimlerini karşılayacak çözümü bulursa sorun çözülür.
3. İşçi sorununu çözemezse, lider işçiye doğrudan şefe gidip Ben-iletileri'yle sorununu anlatmayı düşünüp düşünmediğini sorabilir.
4. İşçi, şefe gitmeyi isterse, liderin sorunla ilgisi kalmaz.
5. İşçi şefe gitmeyi istemezse, lider şefin kendilerine katılmasını ve ikisine de uygun gelecek bir çözümü bulmaya çalışmalarını önerir.
6. İşçi bu öneriyi reddederse, lider şef olmadan karar vermek istemediğini anlatabilir.
7. İşçi şefin kendilerine katılmasını kabul ederse, lider şefe kendisini ve işçiye ilgilendiren bir sorun olduğunu öğrendiğini, yardım etmek istediğini ve ikisinin de birlikte olması gerektiğini açıklayarak şefi davet edebilir.
8. Ondan sonra lider, şef ile işçi arasındaki sorun çözümüne yalnızca tarafsız bir yardımcı olarak katılır. Karşılıklı kabul edebilecekleri bir çözüme ulaşmaları ve sorun çözmenin altı basamağını izlemeleri için destek olur. Onları etkin dinler.

Bu işlem ayrıntılı ve mekanik görünür, ancak her basamağın bir amacı vardır. Lider, işçinin ilerde gereksinimlerini karşılamasının engellendiğini hissetmemesi için önce işçiye anladığını ve kabul ettiğini göstermek ister. Sorununa bir çözüm bulmasına yardımcı olabileceğini söyler. Aynı zamanda iki taraf birlikte olmadan yardım edemeyeceğini de ekler. Lider, sorun çözümünün içine girmemelidir.

Bu yöntem herkes için uzun soluklu ve somut yararlar sağlar:

1. İşçi, liderin şefiyle arasındaki çatışmalara hakemlik yapmayacağını öğrenir.
2. İşçi, çatışmaların çözümü için liderden önce şefine gitmesinin kendisinden beklendiğini öğrenir.
3. Şef, liderin kendisi yokken tek yanlı kararlar alarak işçileriyle arasındaki çatışmalara karışmayacağını görür. Aynı zamanda, işçilerin yakınmalarını otomatik olarak "kendisini arkalayarak" başından savmayacağını da anlar.
4. İşçi ve şef, liderin çatışmaların çözümünde evrensel bir kural olan "Amir her zaman haklıdır" yaklaşımından çok, karşılıklı sorun çözmeye değer verdiğini öğrenirler.
5. Şef, lideriyle çözülmemiş bir çatışması varsa, onu atlayıp daha üst düzeye gitmesini kabul edebileceğini de öğrenir.

PATRONUNUZ GEREKSİNİMLERİNİZİ ENGELLEYİNCE...

Liderler de çalışanlar gibi bazen üstlerinin bazı davranışları nedeniyle gereksinimlerini karşılayamazlar. Patronunuzun size danışmadan aldığı bir karar, işinizi yapmanızı engelleyebilir ya da gereksiniminiz olan bir şeyden sizi mahrum edebilir. O zaman ne yaparsınız? Ya da aranızdaki bir sorunu kendi kazanacağı ve sizin kaybedeceğiniz bir biçimde çözer. Bunlara gülüp geçerek katlanır mısınız? Ne yazık ki, liderlerin çoğu kızgınlıklarını gülücükleriyle gizleyerek böyle durumlara katlanmaya çalışırlar.

Üstünüz kabul edemeyeceğiniz bir karar verince hiçbir şey yapmamanız "kabul ilkeleri'ne göre doğru bir davranıştır:

"Emir emirdir."

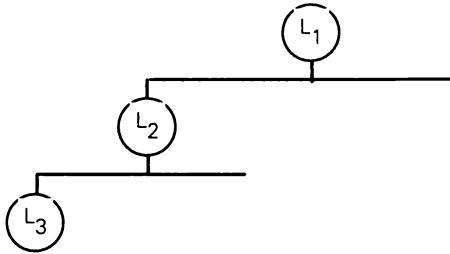
"Astların birinci sorumluluğu ne kadar karşı olsalar da emirleri yerine getirmektir."

"Hiçbir zaman üstünüzü atlamayın."

"Yöneticilerin verdiği kararlar herkesi mutlu edemez."

Yukarıdakilere ters ancak kurumun etkili olması düşüncemize daha uygun bir görüş de şudur: Kararlar insanların gereksinimlerine ulaşmalarını engelliyorsa, sorgulanmalı ya da kabul edilmemelidir. Bazen alınan kararların ne sonuçlar getireceği bilinmez. "Kişi astıyla ilişkilerini bozmadan, alınan kararı nasıl değiştirebilir?" sorusunu sormak önemlidir.

Burada anahtar yine Kaybeden-yok Yöntemi'dir. İzlenecek belli bir yol vardır:



Yukarıdaki şekil bir kurumda bulunan üç ayrı düzeydeki lideri -hepsinin kadın olduğunu varsayalım- gösteriyor. Departman başkanı L₂'nin, şef L₃'ün işini daha güçleştireceği için kabul edemeyeceği sonradan anlaşılan bir karar verdiğini ve L₃'ün olayı Kaybeden-yok Yöntemi'yle ele aldığını varsayalım:

1. L₃, L₂'ye sorunu ayrıntılarıyla açıklar ve onu uygun bir zamanda toplantıya çağırır.
2. L₃ Ben-iletleri göndererek konuşmaya başlar. Gerektiği zaman Etkin Dinleme'ye geçer. L₂'yi Yöntem III'le sorun çözümüne katılmaya davet eder.
3. L₂ reddederse ya da Yöntem III başarısız olursa, L₃, L₂'ye L₁'le birlikte bir toplantı yapmayı önerir. L₁'in kimsenin kaybetmeyeceği bir çözüm bulmalarına yardım edebileceğini umar.
4. L₂ reddederse, L₃ yardım almak için L₁'e gitmeye kararlı olduğunu bildirir. Ama L₂'nin kendisine katılmasını istediğini söyler. Böylece L₂'nin L₁'e kendi durumunu daha doğru bir biçimde anlatabileceğini ekler.
5. L₂, L₃'e katılmayı reddetmeyi sürdürürse, L₃, L₁'e gider ve ona 1.,2.,3. ve 4. basamakları denediğini anlatır.

Bazı koşullar altında, L₃ yukarıdaki basamakların herhangi birinde düşüncesini değiştirip L₂'nin kararını kabul etmeye karar verebilir. Başka bir deyişle, L₃ eğer L₂'nin kararının kesinlikle kabul edilemez olduğunu düşünürse beş basamağın tümünü uygular. L₁, L₃'ün sorununu dinleyince Alt Kademelerden Gelen Yakınmaları Ele Alma başlığı altında özetlenen basamakları izlemelidir.

Çok ilginçtir ki, ELE sınıflarımızda bu işleyişe şiddetle karşı çıkılıyor. Liderlerin çoğu bunu uygulamaya korkuyor, sakıncalı görüyor. "L₂, L₃'ü işten atar," ya da "L₃, L₂'yle olan ilişkisini berbat eder," diyor.

Kurumlardaki eski deneyimlerini ve kazan-kaybet yöntemiyle çözülen eski çatışmalarını anımsadıkları için, çatışmaların, karşılıklı kabul edilebilir çözümler üreten Kaybeden-yok Yöntemi'yle çözülmesi bu liderlere yabancı geliyor.

Her düzeydeki lider Kaybeden-yok Yöntemi'ni benimseyince, yukarıdaki prosedür kesinlikle garip ve tehlikeli değildir.

DAHA BÜYÜK GRUPLARLA SORUN ÇÖZME

Liderin kendi ekip ve çalışanlarıyla bir sorunu olmasa da, kurumun tümünü ilgilendiren sorunlarda Kaybeden-yok Yöntemi'nin kullanılmasından henüz söz etmedim. Böyle durumlarda sorun çözme çok zor olabilir. Toplumbilimciler, geniş gruplarla katılımcı sorun-çözmenin pratik modellerini henüz bulamadıkları için liderlerin çoğu pes edip, Yöntem I kullanmaya geri dönerler.

Aşağıdaki gibi, olaylarda alınacak Yöntem I kararları, birçok kişiyi doğrudan etkileyeceği için çeşitli sorunlar çıkabilir. Örneğin:

Şirket başka bir kente taşınmalı mı? Taşınacaksa nasıl yapılmalı?

Eleman azaltma döneminde çok sayıda kişi işten çıkarılmalı mı, yoksa ücretlerde kesintiye mi gidilmeli?

Trafiğin yoğun olduğu saatlerdeki ulaşım sorununu azaltmak için çalışanların işe başlama ve işten ayrılma zamanlarında esneklik olmalı mı?

Şirket genelinde bir ücret indirimi nasıl gerçekleştirilebilir?

En ekonomik grup sağlık sigortası nasıl yaptırılabilir?

Böyle sorunlar, birkaç farklı departman ve bölümden farklı düzeylerdeki kişileri ya da bazı olaylarda kurumun tüm çalışanlarını ilgilendirir. Çok sayıda kişiyi ilgilendiren sorun çözümlerinde, 1) küçük gruplara ayırma, 2) gruplara temsilci seçtirme, 3) örnek uygulama gerekebilir.

Danışmanlık çalışmalarım sırasında şirketler çok sayıda kişinin katılımını gerektiren sorun çözümlerinde kendilerine yardımcı olmamı istemişlerdir. Yoğun istekler bu konuda iki yöntem geliştirmemde benim için güçlü bir dürtü oldu. Birinci yöntem "Aşağı-Yukarı-Aşağı-Yukarı" adını verdim. Her ikisi de maksimum katılımı sorun çözmede etkili oldu.

"AŞAĞI-YUKARI-AŞAĞI-YUKARI" YÖNTEMİ

Bu yöntem Los Angeles'ın tanınmış bir şirketinde geliştirildi. Personel müdürünün söylediğine göre, şirketin sağlıkla ilgili uygulamaları konusunda yaygın bir yakınma vardır. Müdür tek başına sorun çözmeye uğraşıyordu ve başka bir sigortacıyla anlaşmaya karar verme noktasındaydı.

Önce ona "katılım ilkesi"ni öğrettim ve sonunda aşağıdaki yöntemi kullanmaya razı ettim:

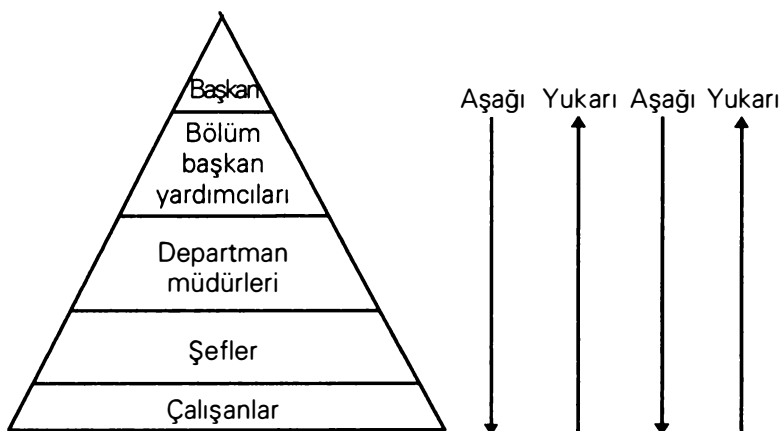
1.Adım - AŞAĞIYA: 1. Adım'da sorun liderler aracılığıyla kurumda birkaç kademe aşağıya indirilir. Bu amaçla önce tüm bölümlerin başkan yardımcılarının departman başkanlarıyla toplantı yapmaları istendi. Her toplantıda sorun anlatıldı ve katılımcıların görüşleri soruldu. Sonra departman başkanları şefleriyle benzer toplantılar yaptılar. Son olarak, tüm şefler işçileriyle toplandılar.

2.Adım - YUKARIYA: Bundan sonra, küçük gruplarda üretilen düşüncelerin hepsi aynı sırayı izleyerek üst kademelere iletili.

3.Adım - AŞAĞIYA: Yöneticiler bir komisyonu (personel müdürü ve bir başkan yardımcısı) üretilen tüm düşünceleri değerlendirmek ve sonra da bu düşüncelerin ışığında bir sağlık planı yapacak yeni bir sigorta şirketi bulmak üzere görevlendirildi. Bu komisyon (sigorta şirketi temsilcisi de dahil) tarafından oluşturulan plan daha sonra 1. Adım'daki

sırayla yapılan toplantılar yoluyla alt kademelere iletili. Gruplardan bu planın (sorun çözme işlemindeki III. Basamak) değerlendirmesini yapmaya; kabul etmeye, değişikliklerle kabul etmeye ya da reddetmeye karar vermeleri istendi (sorun çözme işlemindeki IV. Basamak).

4.Adım - YUKARIYA: Her grubun kararı, son değişiklikleri yapacak ve değiştirilmiş planı kabul edecek yöneticilere aynı sırayla geri gönderildi:



Sonuçlar:

Sağlık planlaması öncekinden çok daha iyi. Şirketin özel gereksinimlerine uyacak yeterlilikte ve çalışanların çoğu memnun.

Sorun çözmede katkılarının olmasına fırsat verildiği için şirketin tüm kademelerindeki insanlar mutlu oldu.

“DEĞERLENDİRME KOMİSYONU” YÖNTEMİ

Bu yöntem de Los Angeles'de danışmanlığını yaptığım bir şirkette geliştirildi. Şirketin başkanı, satış bölümünden sorumlu başkan yardımcısıyla bir süre birlikte çalışmamı istedi; çünkü başkan yardımcısının sık işçi değişimi, üretimin azlığı ve satış elemanlarının (120 erkek pazarlamacı) düşük moralleriyle ilgili kaygıları vardı.

1.Adım: Başkan yardımcısına önce “katılım ilkesi”ni kabul ettirdim, böylece çeşitli düzeylerdeki satış bölümlerinin tümü sorunla ilgili çözümler üreteceklerdi. Yöntemi ben hazırladım, başkan yardımcısı da kabul etti.

Satış bölümünün tüm elemanlarıyla küçük gruplar halinde beyin fırtınası toplantıları yaparak çözüm ürettik (sorun çözme işleminin II. Basamak'ı):

TOPLANTI A: Başkan yardımcısı, satış eğitimcisi ve üç bölüm yöneticisi katıldı.

TOPLANTI B: Tüm bölge yöneticileri katıldı.

TOPLANTI C: }
 TOPLANTI D: }
 TOPLANTI E: } Her birine ortalama 20 pazarlamacı katıldı.
 TOPLANTI F: }
 TOPLANTI G: }
 TOPLANTI H: }

Her beyin fırtınası toplantısı 45-90 dakika sürdü. Toplantıların başında sorunu başkan yardımcısının bana aktardığı biçimiyle anlattım: “Satıştan sorumlu başkan yardımcısının sık işçi değişimi, azalan üretim ve satış elemanlarının düşük moralleriyle ilgili kaygıları var. Bunları çözmek için herkesin yapıcı düşüncelerini almak amacıyla bir dizi toplantıyı yönetmem istendi.”

Daha sonra beyin fırtınasının standart kurallarını anlattım. Her düşünce 5x3 boyutlarındaki kartlara yazılacak ve doğruluğunu kontrol ettirmek için yüksek sesle okunacaktır.

2.Adım: Sekiz toplantıda yaklaşık 150 farklı çözüm üretilti. Bunlar başkan yardımcısına gösterildi. Bazılarını "Gülünç", bazılarını "Daha önce denendi", bir bölümünü "Çok pahalıya patlar," diyerek elledi. Sorun çözmenin yarıda kalacağı korkusuyla, hemen ikinci bir yöntem önerdim: Her gruptan "değerlendirme komisyonu" olarak görev yapacak temsilciler seçmek. Bu komisyonun görevi, sorun çözme işleminin III ve IV. Basamaklarındaki işlemleri yapmak olacaktı.

Başkan yardımcısına bunu kabul ettirmek için birkaç saat Etkin Dinleme yapmak zorunda kaldım. Başkan yardımcısının karşı çıktığı noktalar şunlardı:

Gruplar karar veremezler.

Grupların elinde tüm bilgiler yok.

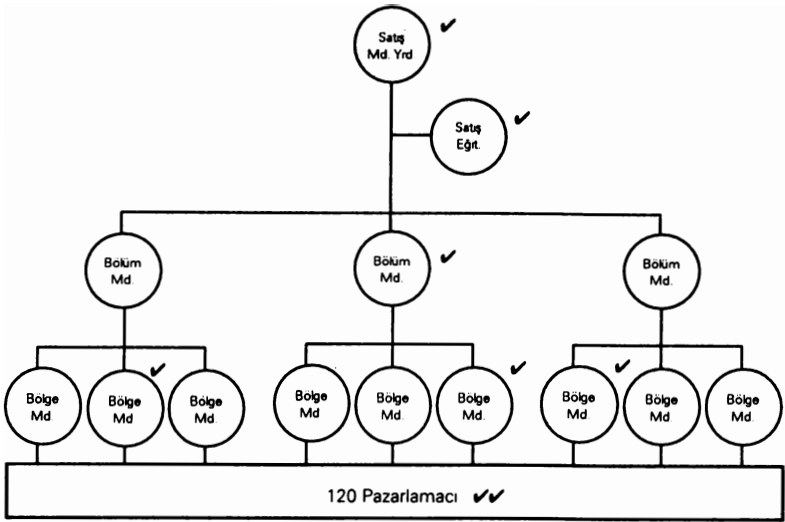
Pazarlamacılar yeteri kadar bilgilendirmiyor.

Çok zaman alacak.

Otorite sıralaması bozulacak.

Sonunda başkan yardımcısı, katılım ilkesinin geçerliliğini ve değerlendirme komisyonu yöntemini kabul edebildi. Değerlendirme komisyonunun başkansız görev yapması ve son kararları almasına (sorun çözümünün IV. Basamağı) izin verilmesiyle ilgili önerim tartışmaya neden oldu. Sonunda başkan yardımcısı önerilerin ikisini de kabul etti.

3.Adım: Değerlendirme komisyonunun üyeleri seçildi. Pazarlamacılardan iki kişi olmak kaydıyla, her düzeyden kişiler seçilmesine dikkat edildi. Stratejik olarak sağlıklı bir karar da, bölümün en üst düzey otoritesinin, son kararı almasına izin verilen komisyona alınmasıydı.



4.Adım: Değerlendirme komisyonu, her toplantısı iki saat olmak üzere yaklaşık altı kez toplandı. Yüz elli çözümün her birini aşağıdaki normlara göre değerlendirdi:

(1) Çözümü uygulamak.

(2) Çözümü reddetmek.

(3) Çözüm üzerinde daha çok çalışmak ve bir öneri olarak komisyona getirmek.

5.Adım: Komisyon üyeleri, satış müdürleri ve satış elemanlarıyla yapılan kısa toplantılarda bazı çözümlerin neden reddedildiğini, temsil ettikleri bu gruplara anlatma kararı aldılar.

Komisyon her karmaşık sorunu çözmeye çalıştı ve aşağıdaki konularda önemli kararlar aldı:

İşe alınacak satış elemanlarını yetiştirecek yeni yöntemler .

İşe alma sırasında "seçme değerlendirme" için yeni yöntemler.

Satış elemanlarının eğitimini geliştirecek yeni yöntemler.

Satış elemanları için yeni bir tazminat sistemi.

Çeşitli ürünler için yeni fiyatlandırma.

Alan eğitimcisi konusunda yeni bir iş kurma.

Satış elemanlarının kullandığı satış "tanıtım seti"nin geliştirilmesi.

Sonuçlar

Moral yükseldi.

Üretim arttı.

Eleman değişimi azaldı.

Yeni satış elemanlarının eğitim ve üretici durumuna gelmesi beş haftadan on güne indi.

Satış müdürlerinden biri, "Bir ay içinde son beş yıldan daha çok gelişme kaydettik," dedi.

Bölüm, yöntemi kullanmaya karar verdi.

KURALLARA UYULMAYINCA

Her kurumun kuralları vardır ve her lider, çalışanlarının o kurallara uymalarını sağlamakla yükümlüdür. Bu kurallardan bazıları grup üyelerinin o kuruma girmesinden çok önce uygulanmaktadır; bazıları en üst otorite tarafından konduğu için alt düzeydeki liderlerin "özgürlük alanı"nın dışındadır. Bu tür kuralların çoğunun, onlara uymaları beklenen kişilerin katılımları olmadan konduğu açıktır.

Çalışanlarından biri bu kurallara uymazsa, lider ne yapmalıdır? Böyle bir olayı sorun çözme felsefesi içinde ele almanın bir yolu var mıdır?

ELE kurslarında öğrettiğimiz prosedürü basamak basamak ve özet olarak veriyoruz. İşçilerinizden Randy'nin bir kurala uymadığını düşünelim:

1. Randy'nin o kurala uymadığından eminseniz, önce bu kuralın haberi olup olmadığını ve kuralı anlayıp anlamadığını belirleyin. Habersizse, kuralı ve çalışanların ona uymalarını sağlamakla ilgili yükümlülüğünüzü anlatın.
2. Her ne nedenle olursa olsun, Randy o kurala uymayı kesinlikle istemiyorsa, onu etkin dinleyin. Ancak kurala uymama özgürlüğünü ona verecek yetkinin sizde olmadığını açıklayın.
3. Daha sonra Randy kurala yine uymazsa, onun kurala uymama tutumunu davranış diktörtgeninizin neresine yerleştireceğinize karar vermelisiniz: Kabul Edilebilir Davranışlar Alanı'na mı -üzerinizde somut bir etkisi yok- yoksa Kabul Edilemez Davranışlar Alanı'na mı -üzerinizde somut etkisi var- yerleştireceksiniz?
4. Randy'nin kurala uymamasını gerçekten kabulleniyorsanız, hiçbir şey yapmamaya karar verirsiniz ve sonuçlarına katlanmasına (sorun "onun") izin verirsiniz.
5. Randy'nin davranışını kabul edemezseniz (sorun "sizin") açık bir Ben-iletisi gönderin. Örneğin: Randy saklanması gereken malzemeleri dolaba kilitlemeyse, "Randy, malzemeler kilitlenmeyince çok kaygılanıyorum, çünkü patron beni sorumlu tutacak ve işimi kaybetme tehlikesiyle karşılaşacağım," deyin. Tepki verirse Etkin Dinleme'ye geçmeniz gerekebilir.
6. Randy davranışını değiştirmemekte ısrar ediyorsa, gereksinimlerin çatışması vardır. Yöntem III'ü başlatın. Böylece kurala uymamasına neden olan gereksinimlerini öğrenebilirsiniz.
7. Yöntem III kabul edebileceğiniz bir çözüm üretmezse, aşağıdakilerden birini seçebilirsiniz:
 - (a) Bir dahaki sefere sonuçların ne olacağını ona iyice anlatın (ceza, işten atılma, rütbe indirme, vs).
 - (b) Sonuçları bu kez uygulayın.
 - (c) Uymadığı kuralın, değiştirilmesi gereken bir kural olup olmadığına karar verin ve değişmesi gerekiyorsa konuyu amirinize götürmek için girişimde bulunun.

Bu yaklaşımın altında yatan varsayımlar şunlardır: İnsanlar çoğunlukla kuralları bozduklarını bilmezler; gereksinimlerini karşılamaya çalıştıkları için kuralları bozarlar; insanlar yardım çağrılarınıza sizin gereksinimlerinize saygılı oldukları için yanıt vereceklerdir; kuralları bozmayı sürdürürlerse yaptıklarının sonuçlarına katlanmaları gerekir. Tüm bu varsayımlar, yukarıda ana hatlarını çizdiğim etkili liderlik düşünceme uygundur.

XI. PERİYODİK PLANLAMA TOPLANTISI: PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNDE YENİ BİR YÖNTEM

KURUMLARDA liderlik üzerine yapılan binlerce araştırma çalışmalarını değerlendiren toplumbilimcilerin yazılarında hep aynı sonuca vardıkları görülür. Bunu kendi sözcüklerimle anlatırsam:

Bir kurumda yüksek verim varsa, o kurumda üretim hedefine ulaşmak için çalışanların motivasyonunu ve çalışma isteklerini ayakta tutan başarılı liderler vardır.

Etkili liderler, kurumlarının temsilcileri olarak hem çalışanlara hem de üst yönetim kademelerine karşı dürüst ve adil davranışlar sergilemelidir. Böyle liderlerin davranışları "insan ilişkileri davranışları"ndan ya da "birey merkezli davranışlar"dan farklıdır. Empatik (Etkin) Dinleme, suçlamayan Ben-iletleri gönderme, karar alınmasına katılmak için yüreklendirme, statü farklılıklarını azaltma, grubun birliğini güçlendirme, çalışanların gereksinimlerine saygı gösterme, cezalandırıcı olmama, vb. davranışlarını biçimlendirir.

İnsanlara anlayışlı davranmak, gereksinimlerini karşılamalarına olanak vermek, mutsuzluklarının kaynağını ortadan kaldırmak, yüksek verim ve başarı elde etmek için tek başlarına yeterli olmayacaktır. II. bölümde tanımladığım "kurumun gereksinimlerini karşılamak için beceriler" de gereklidir. Etkili liderler "insan ilişkiler" uzmanı oldukları gibi "iş uzmanı" da olmalıdır.

Başarılı grupların liderleri, çalışanlarına kurum için beklenen üretim düzeyini anlatırlar. Liderlerin üretim beklentilerini iletirken takındıkları tavır, beklentinin çalışanlar tarafından kabul edilip edilmemesini belirler.

İşte burada insan ilişkileri becerileri oldukça önemli rol oynar. Üretim hedefleri grup katılımına hiç şans tanımadan, tek yanlı olarak lider tarafından saptanmışsa ya da lider, çalışanlar verimlilik hedeflerine ulaşmakta zorlanınca ceza yöntemlerine başvuruyorsa, çalışanlar, maliyet/yarar oranında dengesizliğin olduğunu ve dürüst olmayan ilişkide sömürüldüklerini hissederler. Öbür taraftan, çalışanlar, gereksinimleriyle ilgilenildiğine ve kendilerine saygı gösterildiğine yürekten inanırlarsa kendilerinden haksız isteklerde bulunulmayacağını bilirler.

Bu güven duygusunun yanı sıra, performanslarının güvenilebilir ve doğru değerlendirilmesine, bunun ardından da somut tazminatlarla ödüllendirilmelerinin garantilenmesine de gereksinimleri vardır. Bu nedenle, liderlerin kurumun verimlilik hedeflerini karşılamak için iş performansını objektif değerlendirecek etkili bir sistemi olmalıdır. Ulaşılmamasından liderin yükümlü olduğu hedeflere çalışanlar varabiliyorlar mı? İşlerini ne kadar etkili yapıyorlar? Liderin gereksinimleri bireyler ve grup tarafından ne dereceye kadar karşılanıyor?

Performans değerlendirmesi çok zordur ve liderleri korkutur; çünkü çoğunlukla çalışanlarla aralarında çatışmalara neden olur. Çalışanlar değerlendirmeyi bir gözdağı olarak

algıladıkları için ondan hoşlanmazlar. Değerlendirmede haksızlık yapıldığını düşündükleri zaman da tartışma çıkarırlar.

Bu durumu iyileştirmek için neler yapılabilir? Bu iyileştirme ELE kuram ve felsefesine uygun bir biçimde nasıl yapılabilir? "Karşılıklı gereksinim giderilmesiyle yönetim"e gönül vermiş bir lider için en iyi performans değerlendirme yöntemi nedir?

Bu bölümde performans değerlendirmesinin yetersiz yönlerini anlatacağım. Liderlerin daha etkili değerlendirme yapmalarına, aynı zamanda ilişkileri güçlendirip çalışanların gelişmelerine yardımcı olmalarına olanak sağlayacak Periyodik Planlama Toplantısı'nı tanıtacağım.

GELENEKSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ

Performans eleştiri sistemleri çok çeşitlidir, ama genel olarak aşağıda anlatılanları içerir:

1. Çoğunlukla personel tarafından hazırlanan iş tanımı.
2. Liderin çalışanları görevlendirmesi, bu görevlerin yerine getirilmesinin her gün denetlenmesi, iyi performansın övülmesi, kötünün eleştirilmesi.
3. Standartlaştırılmış değerlendirme formları (uygunluk raporu, performans eleştiri raporu, çalışan değerlendirme formu, liyakat değerlendirme formu, vb.) kullanarak her çalışanın performansının periyodik formal değerlendirilmesi.
4. Liderin çalışanla yapacağı bir toplantıda, ona değerlendirmeler, nedenleri ve kendini geliştirmesi için yolların anlatılması.
5. Çalışanların ücretleri, terfileri ve eğitimleriyle ilgili kararların alınmasına ölçek olması için değerlendirme formlarının kurumdaki başkaları tarafından kullanılması.
6. Şeflerin, çalışanları daha objektif değerlendirmeleri, formları motivasyon amacıyla kullanmaları için eğitilmeleri.

Çeşitli kurumların danışmanlığını yaptığım yirmi beş yılı aşkın zaman içinde, ne liderlerin ne de çalışanların hoşlandıkları bir performans değerlendirme sistemi gördüm. Performans değerlendirmesi hem değerlendiren hem de değerlendirilen için başağrıları ve sorunlara neden olur. Başkası tarafından değerlendirilmek çoğunlukla gözdağı vericidir. İnsanlar işlerini iyi yapmadıklarının, 7 üzerinden 4 aldıklarının söylenmesinden hoşlanmazlar. Denetleyenler de bunları söylemekten hoşlanmazlar; çünkü değerlendirdikleri kişileri üzdüklerini, onların özsaygılarının azaldığını ve tartışmalara yol açtıklarını bilirler.

Performans değerlendirmesindeki öteki önemli yetersizlikler şunlardır:

1. İş tanımlamasında, çalışandan yapması beklenen özel görevlerin tanımlaması çoğunlukla yeterli değildir. Aynı iş tanımlamasını alan kişilerin tümüyle farklı işler yaptıkları görülür. Çalışmalar, sorumluluklar ve çalışandan beklenen görevler açısından liderler ile çalışanlar arasında önemli farklılıklar olduğunu göstermiştir.
2. Liderlerden, çalışanların işbirliği duygusu, girişimcilik, yaratıcılık, vb. objektif olarak değerlendirilmesi olanaksız kişilik özelliklerini de içeren değerlendirme formlarının doldurulması beklenir.
3. Liderler arasında, değerlendirme uygulama ve standartlarında çok büyük farklılıklar vardır. Her birinin değerlendirmelerle ilgili önyargıları ve kişisel düşünceleri ayırdır. Biri, "Hiç kimseye mükemmel rapor vermem," derken, öbürü, "Kimseye ortalamanın altında rapor vermem; çünkü o kadar kötü adamı işte tutmamam gerekir," diyebilir.
4. Liderler önce çalışanın performansı ile ilgili kapsamlı düşüncelerini not ederler, daha sonra genel değerlendirmeye uygun olarak belirli maddeleri ayırım yapmadan değerlendirirler.

5. Liderlerin değerlendirmeleri yönetimle ilgili ileride yapabileceklerinden büyük ölçüde etkilenir. Örneğin, "Çok iyi değerlendirsem, ücretinde bir artış bekler," ya da "Çok iyi değerlendirsem, ileride onu işten atmam gerekince haklı bir neden gösteremem," diye düşünebilirler.
6. Çalışanların değerlendirilmesi aynı öğrencilerin değerlendirilmesine benzer. Yağcılık, rekabet, yalnız not için çalışma, tartışma, benlik-saygısının yok olması, vb. tepkilere neden olur.
7. Performans değerlendirme sistemlerinin çoğu geçmiş performans üzerine yoğunlaştırılır. Çalışan gelecekteki performansını iyileştirmesi için yüreklendirilmez. Geçmiş performansı değerlendirilir.
8. Liderin değerlendirmelerini çalışanlarına bildirip üzerinde tartışmaları gerekirken bazıları hoşla gitmeyeceğini bildikleri için bu toplantılardan vebadan kaçır gibi kaçarlar.

Performans değerlendirmesinin iyileştirilmesinde çok geç kalınmıştır. İnsan gereksinimleri ve motivasyonları konularında bilinenlerin tümünü içine alacak bir sistem gerekmektedir. Bu da bizim etkili liderlik tanımımıza uymaktadır. Daha kesin olması açısından sistem şöyle olmalıdır:

1. İş daha anlamlı ve doyurucu hale getirin.
2. Çalışanlara düşünce ve katkılarının değerlendirildiğini ve onlara gereksinim duyulduğunu gösterin.
3. Bugün dünden daha yetenekli olmanın doyumunu yaşayabilmeleri için çalışanların gelişmelerine olanak sağlayın.
4. Kendi performanslarını geliştirme yoluyla, insanların kendi kendini yönetme ve özgür olma duygusunu artırın.

Bu amaçlara ulaşırsa, çalışanlar kurumun bir bireyi olduklarını hisseder ve onun başarısına katkıda bulunmayı isterler.

PERİYODİK PLANLAMA TOPLANTISI (PPT)

Birkaç yıl önce danışmanlığını yaptığım kurumlar için performans değerlendirmesinde köklü değişiklikler yapan yeni bir yöntem geliştirdim.

PPT, her altı ayda ya da yılda bir kez her liderin çalışanlarıyla yaptığı programlı bir toplantıdır. Süresi yarım saat ile iki ya da üç saat arasında değişebilir. Bazen bir yerine birden fazla oturum da olabilir.

Toplantı süresi içinde, çalışanın gelecek altı ayda performansını iyileştirmesi, yeni beceriler geliştirmesi ve işinin gereklerini yapmada değişiklikler yaratması için yapmaya niyetli olduğu şeyler lider ile çalışan tarafından belirlenir. Çalışandan gelecek altı ayın amaçlarına ulaşmada liderin kendisine yardım etme yollarını tartışması istenir.

Bu, çalışanların şirketin geleceğini, iş doyumunu ve performanslarını etkileyebilecek kaygı ve sorunlarını lideriyle tartışabileceği bir fırsattır.

PPT’de, lider ile çalışanın eski performansla (Ne yapılmış?) uğraşmak yerine gelecekteki performans (Ne yapılabilir?) üzerinde durmaları gerekir. Böylece değerlendirme sistemlerinin tatsız yanı büyük ölçüde ortadan kaldırılmış olur.

PPT, lider ile çalışanı işe, çalışmaya, amaçlara, programlara, yani işle ilgili etkinliklere yoğunlaştırır. Değerlendirme sisteminin sadakat, işbirliğini sevme, liderlik, vb. kişisel özellikleri değerlendirmesi gibi başka bir tatsız yanını da ortadan kaldırır. Değerlendirme sistemlerinin lider ile çalışan arasında tartışmalara ve çalışanın kendini savunmasına neden olan “puan”lamaya da gerek bırakmaz.

Pek çok değerlendirme sisteminin tersine, PPT, **iki yönlü** bir toplantıdır. Bu toplantılarda çalışanlar kendi amaçlarını belirlemeye ve kendi yapacaklarını planlamaya liderden daha çok katkıda bulunurlar. Buna ek olarak, amaçlarına ulaşmak için liderin kendilerine nasıl daha çok yardımcı olacağı konusunda önerilerde bulunmaya teşvik edilirler.

PPT'nin Özü

PPT'nin temelinde çalışma gruplarınızla başarmaya çabalamanız gereken şeylerle ilgili bir dizi düşünce vardır.

Herşeyden önce, çalışanın iş performansını geliştirmek lider olarak sizin sorumluluğunuzdadır. PPT'nin kuruma, yönetimin her kademesi için yedek kişiler belirlemek, çalışanların sistemli gelişme ve izlenmesi için yollar bulmak, kişilik özellikleri yerine iş performansını ölçü almak, çalışanların kendilerini ve kurumlarını geliştirmelerine yardımcı olmak gibi yararları vardır.

İkinci amacınız, çalışanlarınızla işle ilgili sorunları özgürce tartışabileceğiniz bir ilişkiyi kurmak olmalıdır. Böylece herkes işte sorunlar çıktığı zaman bu sorunlarla ilgilenileceğine güvenecek ve ne yapacağını bilecektir.

Deneyimlerinizle öğrendiklerinizden gelecekle ilgili planlarınızda yararlanırsınız, ama yüzünüz her zaman geleceğe dönük olmalıdır. Geçmiş değerlendirmenin hoş olmayan yönlerinden kaçınarak, tüm dikkatinizi gelecekte iş ilişkilerinizi geliştirecek olumlu atılımlar yapmaya verebilirsiniz.

Çalışanlarınıza kendi performans amaçlarını belirleme özgürlüğü tanıyarak, onların işleriyle daha yakından ilgilenmelerini sağlayabilirsiniz. Bu, onların işlerine karşı ilgi ve coşkularını artıracaktır; çünkü, kurumun gereksinimlerine olduğu kadar kendi gereksinimlerine de katkıda bulunduklarını hissedeceklerdir.

Son olarak, sorun çıktığında karşı tarafı da kabul ettiğinizi gösteren bir tutumla çatışmaların çözümüne şans tanıyacaksınız. Her çalışanın mesleğini planlamasında, kişisel gelişmesinde yardımcı olacak bir yol gösterici olacaksınız. Çalışanlarınızla aranızda herkesi mutlu eden bir ilişki kuracaksınız.

PPT'nin Temelindeki Bazı Varsayımlar

PPT yöntemi bazı varsayımlar üzerine kurulmuştur. Bunları akılda tutmak ve çalışanlarınızla tartışmak yararlı olacaktır.

1. Kendi pazarında ilerlemeyen şirketler rakipleri tarafından geçilir. Bir şirketin ilerlemesi orada çalışanların kendilerini geliştirmelerine bağlıdır. İnsanların çoğu zaten gelişmek ister. Gelişme şansını işyerinde yakalayamayanlar bunu iş dışında sağlamaya çalışırlar, çünkü öğrenmek eğlencelidir.

2. Bir şeyleri yapmanın daha iyi bir yolu **her zaman** vardır. Bu varsayımı şu bilinen söylemin yerine geçmesini umuyorum. "Bunu yıllardır aynı biçimde yapıyoruz. Neden değiştirelim ki?" PPT'den edindiğimiz deneyimler, çalışanların görev ve amaçlarını her gözden geçirdiklerinde onları daha iyi dile getirdiklerini ve değerlendirdiklerini kanıtlamıştır.

3. Hiç kimse yüzde yüz kapasiteyle çalışmıyor. Belki de çalışamaz. Ancak çoğu kişinin, özellikle etkili kişilerin, gerçek kapasitelerinin çok küçük bir bölümüyle çalıştığı kanıtlanmıştır.

4. Değişim ve gelişim etkili bir kurumun kaçınılmaz özellikleridir.

5. İnsanlar, başkalarının koyduğu hedeflere ulaşmak için fazla istek göstermez. Eskiler, "Hiç kimse, başka birinin amaçlarını yerine getirmeye çalışan kişi kadar kayıtsız değildir," demişlerdir. Aslında, yukarıdan gelen emirlere karşı nasıl direndiğini hepimiz görmüşüzdür. Aynı direnci evde çocuklarda, okulda öğrencilerde de görüyoruz. Pek çok toplumda otoriteye direnme bir yaşam biçimi haline geldi. Hepimiz kendi işlerimizden sorumlu olsaydık, yaşam ne kadar hoş olurdu! Kendinize hiç, "Patron ne derse yapıyorum, ama benim işimi benim kadar iyi kimse bilemez. Bana karışmasalar daha iyi iş yaparım," dediğiniz olmadı mı?

6. İnsanlar kendi koydukları hedeflere ulaşmak için çok çalışırlar. Ancak bu şansı o kadar az yakalarlar ki! O fırsatı ele geçirince büyük bir coşku duyarlar. Bazen de otoriteye kızdıkları için değil ama, yeteneklerinin kullanılmadığını düşünerek hedefleri başkasının koymasından nefret ederler. Kendi potansiyellerini kullanmak isterler. Bunun istisnaları da vardır. Bazı çalışanlar kendi amaçlarını belirlemekten korkar, bazıları da sizin amaçlarınızdan tereddit ederler. Bu olasılıklarla başedebilmek için Etkin Dinleme becerilerini ve Yöntem III'ü kullanmak çok önemlidir.

7. İnsanlara daha başarılı olmaları için şans tanınması onları mutlu eder. Başarı duygusu, çoğu kişiye kendini önemli hissettirir ve zevk verir. Bu duyguları yaşayan kişilerin işlerine ilgileri ve başarılı olma istekleri artar. Lider olarak sizin başarınız bu şans çalışmalara ne kadar sık verdiğiniz bilmenize bağlıdır.

PPT'YE NASIL HAZIRLANILIR?

PPT'ye hazırlanmak için birkaç farklı adım gerekir:

ADIM I: Çalışanları Hazırlama

PPT'yi çalışma gruplarına tanıtmak isteyen liderler yeniliklerin her zaman direnmeyle karşılanacağını akıllarından çıkarmamalıdır. Bu nedenle etkiyi azaltacak ve çalışanların duygularıyla başedecek önlemleri almaları gerekir.

1. Geleneksel performans değerlendirme sistemlerinin eksik yönlerini açıklayın.
2. PPT'nin özünü ve temelindeki varsayımları anlatın.
3. Çalışanlarınızın duygularını dinleyin.
4. Onları yeni PPT sistemini bir kez denemeye isteklendirin.

Bazı kurumlarda liderler, geleneksel ölçme-değerlendirme sistemi yerine, PPT sistemini koymak için yönetimin onayını alabilirler. Bazı kurumlarda ise çeşitli nedenlerle bu mümkün olmayabilir. ***Her lider PPT'yi yine de formal ölçme-değerlendirme sisteminin üstünde (ya da ona ek olarak) kullanılabilecek bir sistem olarak tanıtabilir.*** Bu, geleneksel ve yeni değerlendirme sistemlerinin aynı zamanda kullanılabileceği anlamına gelir.

ADIM II: İşin Gereğiyle İlgili Ortak Anlaşmaya Varma

Çalışan için, işiyle ilgili kendisinden ne beklendiği konusunda liderle birlikte kabul edecekleri bir karara ulaşmak çok önemlidir. İkisinin arasında farklılıklar olunca sorunlar ve çatışmalar çıkar.

PPT öncesinde lider ve her çalışanın "işin gerekleri" üzerinde ortak bir anlaşmaya varmaları gerekir.

İşin gerekleri, iş ve işin tanımlamasıyla aynı değildir. Daha çok çalışanın kuruma katkısının bir tanımı gibidir. "Çalışan aldığı ücreti hak etmek için ne yapıyor?" sorusuna verilen yanıttır. Personel müdürünün geleneksel "iş"iyle "işin gerekleri"ni karşılaştırarak anlayabiliriz:

İş	İşin Gerekleri
İş için başvuruları kabul etme, adaylarla görüşme ve eleme.	Departman şefinin isteğiyle belirlenen bir zaman süresi içinde ve uygun ücretle, açık işleri nitelikli kişilerle doldurma.
Çalışan anketini yönetme.	Sorunların çözümünde departman şeflerine yardımcı olmak için çalışanların sorunlarından olabildiğince erken haberdar olma.

İşçilerin tazminatlarını ödeme Belirli bir zaman süresinde ve programı uygulama. belirli maliyetle tazminat isteklerini yerine getirme.

Bir "iş listesi" istediğinizi söyleyince, ne demek istediğinizi anlamalarına yardımcı olmak amacıyla çalışanlarınıza aşağıdaki soruları sorabilirsiniz:

1. Kuruma katkıda bulunacak neler yapıyorsunuz?
2. Kurumun size ücretinizi ödemesini garantileyecek ne yapıyorsunuz?
3. İşinizin varlığının nedeni nedir? Kuruma ne tür katkıda bulunması gerekiyor?
4. İyi bir iş yaptığınızı düşündüğünüz zaman aslında kurum için ne yapıyorsunuz?

Bir sekreter için hazırlanmış örnek bir iş gerekleri listesi şöyle olabilir:

1. Telefonları yanıtlamak, ziyaretçileri üzerlerinde iyi bir etki bırakacak biçimde karşılamak.
2. Gerektiği zaman telefonla gelen istekleri patronuna danışmadan yerine getirmek.
3. Patronun mektuplarını doğru ve çabuk yazmak,
4. Patronun randevularının her zaman doğru olmasını sağlamak.
5. Tüm yazışmalara istenildiğinde hemen ulaşılabilecek bir dosyalama sistemi hazırlamak.
6. Büro eşyalarının demirbaş listelerini tutmak ve hazır stok için alım isteğinde bulunmak.
7. Gündelik idari yazışmaları yapmayı alışkanlık haline getirmek.

İş gereklerinin karşılıklı kabul listesini oluşturmak amacıyla şu yöntemi öneriyoruz:

1. "İş gereği"nin "iş"in karşıtı olarak tanımını dikkatle yapın.
2. Çalışandan bir liste hazırlamasını isteyin. Aynı işi yapan birkaç kişi varsa, liste hazırlamayı grup halinde yapmalarını isteyebilirsiniz.
3. Lider olarak siz de kendi listenizi hazırlayın.

Çalışan kendi listesini hazırladıktan sonra listeyi birlikte gözden geçirin. O anda "top"un çalışanda olduğunu unutmayın. Bırakın tartışmayı o yürütsün. Listeyi gözden geçirmeyi iki türlü yapabilirsiniz. Çalışanın listenin tüm maddelerini tek tek açıklamasına izin verir, sonradan siz yeniden gözden geçirirsiniz ya da tüm listenin tek tek sözcük ve anlamları üzerinde tartışrsınız. Her maddenin anlamı üzerinde anlaştığınız sürece hangi yöntemi kullandığınız farketmez.

Adım III: Çalışanın Performansının Nasıl Ölçüleceği Üzerinde Ortak Anlaşmaya Varma

İş gereği listesi hazırlandıktan sonraki adım, çalışan ve liderin işin gereklerinin her birinin performansının nasıl ölçüleceğine birlikte karar vermeleridir.

Bu adımın iki amacı vardır:

- (1) Lider ile çalışan arasındaki anlaşmazlığı en aza indirmek,
- (2) Kendi performansını değerlendirmek için çalışanın hangi bilgilere gereksinimi olduğunu göstermek.

Performansın "Ölçüleri" Nelerdir?

Liderler çalışanın performansı için sürekli farklı ölçüler kullanırlar. Lider, sekreteri, "Mektupları doğru yazıyor", "Telefonları iyi idare ediyor," sözleriyle değerlendirirken,

aklında bunlar için bir ölçü vardır. Sorun ölçünün çoğunlukla liderin kafasında kalıp, çalışana geçirilmemesidir.

Her işin gereği için kullanılan performans değerlendirmesini çalışana anlatmanın bir yolunu bulmak gerekir.

Performansın "ölçüsü" nedir? Sekreterin mektupları doğru yazma olayında, liderin ölçüsü, **noktalama işaretleri ve sözcüklerin yazılımındaki yanlış sayısı** olabilir.

Ölçü, performansın değerlendirme biçimini gösterir; performansın iyi mi yoksa kötü mü olduğunu anlatmaz. Yolları kilometrelerle ölçeriz, ama o sözcükler o gün katettiğiniz uzaklıkla ilgili bir şey anlatmaz.

Ölçüler Karşılıklı Nasıl Kabul Edilir?

1. Çalışandan listedeki her işin gerekleri için ölçüler geliştirmesini isteyin. Onu şu sorularla yönlendirin:

"O gerekleri yerine getirirken iyi ya da kötü bir iş yaptığını nasıl anlarsın?"

"Aklındaki ölçüler nedir?"

"İyi ve kötü performansta hangi bilgilere bakarsın?"

2. Çalışanı nicel ölçüler bulması için yüreklendirin, ancak bazı gerekler için kesin ölçüler bulunamayabileceğini unutmayın. Nicel ve öznel ölçülere örnekler:

Nicel Ölçüler

Yanlışların sayısı

Geri çevirmelerin sayısı

Yakınmaların sayısı

Net kâr

Satış hacmi

Maliyet indirimi

Üretilen parça sayısı

Zamanında bitirilen işlerin sayısı

Öznel Ölçüler

Görünümün düzeni

Telefonda nezaket

Müşteri mutluluğu

Tavırlardaki zarafet

Yaratıcılık, yenilikçilik

Yeni müşterilerin sayısı
Eğitilen kişilerin sayısı
Başarı testlerinde alınan notlar

3. Her çalışanın işinin gerekleri için kendi ölçülerinizi hazırlayın.
4. Biraraya gelin ve ölçülerinizi karşılaştırın. Sonra bunları tartışın, değerlendirin ve değiştirin.

ÖNEMLİ NOKTA: PPT hazırlığı yaparken, I. II. ve III. Adımları çalışanlarınızın her biriyle bir kez uygulayınca, çalışanın iş gereklerinde önemli değişiklikler olmadığı sürece yinelenmelerine gerek yoktur.

PPT'Yİ YÖNETME

Lider ve çalışanların PPT için hazırlık yapmaları gerekir. Bu hazırlık, her birinizin gelecek altı ay için yapılması gerekenler konusunda bir fikir edinmesine yardımcı olur. Hazırlıklı gelinen toplantıda hedeflerinizi ve programlarınızı çalışanın hedefler ve programlarıyla eşleştirirsiniz. Başka bir biçimde ifade edilirse, PPT, çalışan için *karşılıklı kabul edebilecekleri bir planı* birlikte bulacakları, *iki yönlü sorun çözme toplantısına* dönüşür. Daha sonra, liderin çalışanın bu planı başarıyla uygulamasına yardımcı olacağı yollar tartışılır. Toplantı için hazırlık şöyle yapılabilir:

1. PPT'nin yapılacağı tarihi en geç bir hafta önceden belirleyin.
2. Tarihi belirlediğiniz anda çalışana toplantıya hazırlık olarak amaçlarını belirleme çalışması yapmasını söyleyin.
3. PPT'nin gelecekte yapılacaklarla ilgili olduğunu ve çalışanlardan bununla ilgili hazırlık yapmalarını beklediğinizi açıklayın.
4. PPT konusunda sorular için fırsat yaratın.
5. Çalışma grubunuz için hazırladığınız kendi hedeflerinizi açıklayın, böylece çalışanların bu konuda bir bilgisi olur.

Çalışanın gelecekle ilgili hedeflerini saptamasına yardımcı olmak için isterseniz aşağıdaki sorulardan bazılarını kullanabilirsiniz:

“Gelecek yıl neleri başarmayı düşünüyorsunuz?”

“İşinizin gereklerinden hangisinin iyileştirilmesinin gerektiğini düşünüyorsunuz?”

“İşinizi daha etkili yapmak için hedefleriniz nelerdir?”

“Performansınızı ya da grubunuzun performansını iyileştirmek için bu yılki programınız nedir?”

Sözü edilen ön çalışmalar yapılır ve siz de çalışanın toplantının kontrolünü ele almasına izin verirsiniz gerçek PPT kendi kendine yürür.

Bu, sizin edilgin bir rol oynayacağınız anlamına gelmez. Çalışanın gelişim için hazırladığı amaç ve planların, sizin amacınızı gerçekleştirmeye yeterli olduğundan elbette emin olmak istersiniz. Örneğin, toplantı sırasında diyelim ki çalışanın, sizin amacınız olan maliyet indirimiyle ilgili hiçbir amaç belirlemediğini görürseniz, planına maliyet indirimini katmasını önerebilirsiniz. Başka bir çalışanın amaçladığının gerçekleşmesi olanaksızsa, onu değiştirmesini de önerebilirsiniz.

Anımsamanızın yararlı olacağı bazı önemli noktalar:

1. Önce çalışanın duygu ve düşüncelerini alın. Onu etkin dinleyin.
2. Tartışmayı ileriye dönük tutmayı unutmayın.
3. Konuşma sırası size gelince, açık sözlü ve dürüst olun. Ben-iletileri kullanın.
4. Yöntem III kullanarak yerine getirilecek amaçlar üzerinde anlaşma sağlayın. Amaçların uygulanabilir sayıda olmalarına dikkat edin.

5. Lider olarak çalışanınızın amacına ulaşmayı nasıl planladığını iyice anlayın.
6. Gerektiği zaman amaçlarına nasıl ulaşabilecekleri konusunda çalışanlarınızla fikir alış veriş yapın. Onlarla paylaşım PPT'yi anlamlı ve değerli kılar.
7. İşe dönük, ancak rahat ve sıcak bir ortam oluşturun. Amaçlarınıza ulaşmakta onların yardımlarının gerekli olduğunu unutmayın.
8. Amaçları belirlemenin değişime başlamak olduğunu aklınızdan çıkarmayın. Bunun için bazı çalışanlar kendilerini tehlikeye atarak (!) direnç gösterebilirler.
9. Üzerinde anlaşılan amaçları yazın ve her birinizde bir kopyasının bulunmasını sağlayın.

PPT'DE ALINAN KARARLARI UYGULAMA

Çalışanın amaçlarına ulaşmasına yardımcı olacak önemli işlevler yerine getirilmelidir:

- (1) Kendi gelişmesini değerlendirebilmesi için gerek duyduğu bilgileri çalışana sağlamalısınız.
- (2) Gerek duyduğu personel, parasal kaynak ve materyalleri sağlamalısınız.
- (3) Sorunlarla karşılaşırsa, sorun çözmeyi kolaylaştırıcı ya da danışman olarak ona yardımcı olmalısınız.

Çalışanınıza Kendini Değerlendirmesi İçin Bilgiler Sağlamak

PPT'nin en önemli amaçlarından biri, çalışanın performansının değerlendirilmesinin sorumluluğunu ***liderden çalışana*** geçirmektir.

Buradaki ana düşünce GÜVEN'dir. Çalışanlarınızın işlerini iyi yapacaklarına ve amaçlarına ulaşma isteklerine olan güveniniz.

Çalışanların kendi performanslarını sürekli değerlendirmeleri için uygun bilgilere gereksinimleri vardır. PPT hazırlığının III. Adımında, ölçülerin hazırlanmasında tam olarak bu bilgilerin neler olduğuna karar verilir.

Çalışanınızla, onun iş gereklerinden birinin performans ölçüsü olarak "maliyet indirimi" üzerinde anlaştıysanız, sürekli ona maliyet rakamlarının ulaştırılmasını sağlamalısınız. Bu da, muhasebe bölümünü, çalışana haftalık ya da aylık rakamları vermeye razı etmeniz demektir.

Çalışana Kaynak Sağlamak

PPT'nin ardından, rolünüzün, çalışanlarınızın amaçlarına ulaşmaları için gerekli yardımı yapan, "birinci yardımcı" olduğunu düşünebilirsiniz. Bunun anlamı onlara ek fonlar, ek malzemeler ve ek personel sağlamayı kabul etmeniz demektir. Verdiğiniz bu sözleri yerine getirmemek ilişkilerinizi bozar ve kırgınlık yaratır.

Sorun Çözümünü Kolaylaştırmak

Çalışanlar, amaçlarına ulaşmaya çabalarken elbette sorunlarla karşılaşacaklardır. Liderin görevi böyle zamanlarda yardımcı olmaktır. III. Bölüm'de sözü edildiği gibi, liderin sorun çözümünü kolaylaştırmak için **orada** olduğunu unutmayın.

Sorun çözümünde çalışanın sorumluluğunu sürdürmesine yardımcı olmak için Etkin Dinleme'ye gerek duyacaksınız. Çalışanı sorun çözümünün altı basamağını kullanması için yüreklendirin. Bunları bir karta ya da yazı tahasına yazabilirsiniz:

- I. BASAMAK: Sorun nedir?
- II. BASAMAK: Hangi çözümler bulunabilir?
- III. BASAMAK: Bu çözümleri nasıl değerlendirirsiniz?
- IV. BASAMAK: En iyi görünen çözüm hangisi?
- V. BASAMAK: Kimin, neyi, ne zaman yapması gerekiyor?
- VI. BASAMAK: Sonucu nasıl değerlendireceksiniz?

Ayrıca, bir sorunun çalışanın amacına ulaşmasını engellediğini görürseniz, sorun çözme işlemini siz başlatmalısınız. Tutumunuz hep, "Yardım için ne yapabilirim?" olmalı, "Başarısızsın. Bir şey mi var?" olmamalıdır.

PPT'den Beklenen Yararlar

PPT'nin, kurumunuzdaki geleneksel performans eleştiri ya da ölçme değerlendirme sisteminin yerini almasıyla, bu yeni yöntemden belirli yararlar bekleyebilirsiniz.

Birinci yarar, çalışanlarınızın sizin güveninize, daha sorumlu ve size daha az bağımlı olarak karşılık verdiklerini görmeniz olacak.

İkincisi, çalışanlarınızdan daha yüksek motivasyon bekleyebilirsiniz. Hedefler, liderleri tarafından kendilerine zorla kabul ettirilmediği için onlara ulaşmaya çalışacaklar.

Üçüncüsü, işlerinden daha çok doyum alacaklar.

Dördüncüsü, çalışanları denetlemek için daha az zaman harcayacaksınız.

Beşincisi, çalışanlarınızın performanslarında sürekli bir gelişme bekleyebilirsiniz. İşler daha iyi yapmak, bölümünüzün bir özelliği olacak.

Ancak bu yeni PPT programının pürüzsüz işlemlerini beklemeyin. Zaman zaman değişiklikler gerekebilir. Bazı çalışanlara başlarda "yalnızca söyleneni yapmaktan" ve

“emir almaktan vazgeçmek” zor gelebilir. İş gereklerinin ölçüleri revizyon gerektirebilir ya da doğru bilgileri almakta zorluk çekebilirsiniz.

Her yeni şeyde olduğu gibi bunda da uyum gerekecektir. Ancak bir kez işlemeye başlayınca, PPT’nin çalışanlarınızı, kurumunuzu ve sizi ödüllendirdiğini göreceksiniz.

XII. LİDERLER İÇİN DAHA CİDDİ SORUNLAR

LİDERLER, olmak istedikleri lider tipini kendileri seçmelidir. Bu seçim nasıl yapılır?

Seçiminizi yaparken, ilk önce *etkililik* ölçeğini göz önüne almak istemeniz doğaldır. Hangi liderlik modelinde bir ekip oluşturmak, iyi kararlar vermek, verimli olmak, çalışanlara moral vermek, vb. konularda daha etkili olursunuz? Böyle sorunlara yoğunlaşmanıza yardımcı olmak için kendinize aşağıdaki soruları sormalısınız:

Nasıl bir insan olmak istiyorum?

Ne tür ilişkiler istiyorum?

Nasıl bir kurum istiyorum?

Nasıl bir toplum istiyorum?

NASIL BİR İNSAN OLMAK İSTİYORSUNUZ?

Seçtiğiniz liderlik biçimi nasıl bir insan olacağınızı büyük ölçüde etkileyecektir. İkisini birbirinden ayırt edemeyeceksiniz. Lider rolünüzdeyken çok zaman harcadığınız için, o roldeki davranışınız sizi kişi olarak da biçimlendirecektir.

Güce dayalı liderlik, sürekli güvensiz ve kuşkucu olmanızı gerektirir. Söylediklerinize ve gücünüze gösterilen direncin işaretlerini yakalayabilmek için tetikte olmalısınız. Yukarıdaki sakıncalarının yanı sıra otoriter bir lider, başkasının kendisini düşünmeye, yönlendirmeye, kişisel gelişimini sağlamaya yönelik yeteneklerinin sınırlı ve potansiyelinin yetersiz olduğunu düşünür.

Güç kullanan bir lider olmayı seçerseniz bunun özel yaşamınıza da etkisi olacaktır. Daha önce değindiğim gibi, grup kararlarını alma sorumluluğunu ve bu kararların uygulanmasındaki tüm yükü üstlenmeniz, fiziksel ve ruhsal sağlığınıza olumsuz etkileyecek, artan gerginliğiniz, stresiniz ve kaygınız liderlik modeliniz için ödeyeceğiniz yüksek bir bedel olacaktır.

İlişkilerinizde açık, dürüst bir kişi olmak istiyor musunuz? Psikologlar kişinin *iç* duygularıyla *dışarıya* yansıttıkları arasındaki benzerlik için "uygunluk" terimini kullanırlar. Özü sözü bir mi olmak istersiniz yoksa güvenilmeyen bir kişi mi? İnsanların nerede duracaklarını bilmelerini sağlayacak dürüst ve açık Ben-iletileri gönderen bir kişi olmak ister misiniz?

İletilerinizde iç dünyanız ile uygunluk içinde olmanızın elbette ki sakıncaları vardır. Bunu göze alıp alamayacağınızı ciddi olarak düşünmelisiniz. Kendini olduğu gibi gösteren, açık, dürüst bir lider olmaya karar verirsiniz, gerçek sizi açığa vurursunuz. Ben-iletisi gönderen bir kimse kendisine ve karşısındakilere karşı şeffaftır.

İnsanlar düşündüklerini söyleyecek kadar yürekli olmalıdır. Olduğunuz gibi tanınmak istiyor musunuz?

Başkalarını dinleyen bir lider olmak istiyorsanız, burada da bir tehlike vardır. Etkin Dinleme, gönderenin iletisini iyice anlamanız için kendi düşünce, duygu, değerlendirme ve kararlarınızı bir süre askıya almanızı gerektirir. Doğru alıcı

olmanız için sizi zorlar. İletiyi göndereni, söylemek istediği anlamda anlamak için kendinizi onun yerine koymanız gerekir. Ancak o zaman gönderilen iletiyi doğru anlayabilirsiniz. Etkin Dinleme'nin "geri ileti" bölümü, dinlediğinizi doğru anlayıp anlamadığınızı denetler.

Etkin Dinleme'nin de tehlikesi vardır. Karşınızdaki kişinin düşüncelerini doğru anlayınca, kendinizi bir an için onun yerine koyarsınız ve dünyayı onun gördüğü gibi görürsünüz. Bu da tutum ve görüşlerinizde değişme tehlikesini beraberinde getirir.

İnsanlar bir şeyi **gerçekten anarlarsa** o doğrultuda değişirler. Başkalarının "deneyimlerine açık" olmak kendi deneyimlerinizi yeniden yorumlamanıza neden olur. Başkalarını dinleyemeyenler "savunma durumunda"dır; çünkü kendinkilerinden farklı görüş ve düşüncelere kapılarını açamazlar.

Özet olarak, hem uygunluk (açık ileti gönderme) hem de Etkin Dinleme (doğru algılama) gerektiren iki yönlü etkili iletişim iki tehlikeye yol açar: Kendimizi olduğumuz gibi açmak ve farklılaşma olasılığı. Bu nedenle insanlararası etkili iletişim, iç güvenlik ve kişisel yüreklilik ister.

Bu tür bir insan olmak istiyor musunuz? Açık, dürüst ve doğrudan kuracağınız iki yönlü iletişim için gerekli kişisel yüreklilik ve iç güvenliği bulabilecek misiniz?

NE TÜR İLİŞKİLER İSTİYORSUNUZ?

Liderliğinizin türü, kurumunuzdaki ve grubunuzdaki kişilerle kuracağınız ilişkinin türünü belirlemese bile yoğun biçimde etkileyecektir. Bu kişilerle geçirdiğiniz zamanı göz önüne alınca liderlik biçiminizi seçmeniz büyük önem kazanır.

Kitabın pek çok bölümünde otoriter liderliğin, liderler ve grup üyeleri arasındaki ilişkiye yaptığı etkiye değinmiştim. Bir kez daha yineliyorum: Güç, çalışanların liderleriyle

iletişime girmelerini engeller; liderler ve çalışanlar arasında statü oluşturacağı için çalışandan gelecek etkileşimi azaltır; çalışanlar sorunlarını açıklamaz, yaptıkları yanlışlarla ilgili yalanlar söylerler; güç düşmanlık ve kırgınlık yaratır; insanları korkutur ve bağımlı yapar; güç kullanan liderler çalışanlarıyla yakın arkadaşlık kurmaktan sakınmalıdırlar.

Otoriter lider olmanızın başka bir sonucundan henüz söz etmedim. Güç kullanmayan liderlerden daha az eğleneceksiniz. Eğlence deyince aklıma birçok şey geliyor. Örneğin, kısıtlamalarınıza ve her iki tarafın yaptığı yanlışlara birlikte gülmek; zor bir sorunu birlikte çözmek ve çıkan şaşırtıcı sonuçlarla ödüllенmek; çalışanlarınızın bazılarıyla yakın dost olmak; insanı yıpratıcı değerlendirmeye korkusu olmadan başarısızlıklarınızı paylaşmak; insanların işlerini yaparken geliştiklerini izlemek; herkesle kurumdaki pozisyonlarına göre değil, kişi olarak ilişki kurmak. Bu güzellikler, ilişkilerin eşit ve korkunun olmadığı kurum ve gruplarda görülür.

İnsanlarla onlara yardımcı olacak ilişkiler mi kurmak istiyorsunuz, yoksa insanları yönetecek ve çıkarınız için kullanacağınız ilişkiler mi? Yardımcı ilişkilerin yararları önemlidir: Çalışanların kendi sorunlarını kendilerine çözmek ve daha az bağımlı olmalarını sağlamak; sorunlarını tartışmak için daha açık davrandıklarını izlemek; kendi sorunlarını çözmelerine yardım etmekten kişisel doyum almak. Daha önce de değindiğim gibi, başkalarına gereksinimlerini karşılamada yardımcı olunca, onlar da sizinkileri karşılamanızda size yardımcı olmak isterler. Gücün kullanılmadığı ilişkilerde karşılıklı yardımlaşma vardır.

Birkaç yıl önce, etkili anababa-çocuk ilişkisi düşüncemin altında yatan temel felsefeyi olabildiğince kısa tanımlamaya girişmiştim. Bu, daha sonra geliştirdiğimiz tüm insan ilişkileri kurslarıyla birleştirildi, böylece anababa-çocuk, öğretmen-öğrenci, karı-koca, lider-çalışan gibi tüm

ilişkiler için genel bir felsefeye dönüştü. Tanımlamam bir niyetin, herkesin bir başkasıyla kurmak isteyebileceği bir ilişki türünün ifadesiydi. Buna "ilişkilerim için inancım" dedim.

Kurslarımızdan birini bitiren herkes bir kopyasını alır. Ayrıca başkalarından da istekler alıyoruz. Bazıları çerçeveletip duvarlarına asıyorlar; bazıları yeni yıl dileği olarak arkadaşlarına gönderiyorlar; birkaç kişi düğün törenlerinde okuyarak bunun evlilik yaşamlarının felsefesi olduğunu herkese duyurmak istediler. Kızım Judy benden düğününde okumamı istedi.

Açıkça görülüyor ki, pek çok kişi için bunun büyük bir anlamı var. Yalın sözcüklerle söylersem, pek çok kişinin ilişkilerinde özledikleri şeyleri temsil ediyor.

İLİŞKİLERİM İÇİN İNANCIM

Seninle değer verdiğim ve sürmesini istediğim bir ilişkimiz var. Yine de her birimiz kendine özgü gereksinimleri bulunan ve bunları karşılamaya hakkı olan ayrı bireyleriz. Gereksinimlerini karşılamaya çalışırken, sorunların olunca, davranışlarını içtenlikle kabul etmeye çalışacağım.

Sorunlarını benimle paylaşırsan, kendi çözümlerimi sana sunma yerine, kendi çözümlerini bulmanı kolaylaştırmak için seni anlayışla dinleyeceğim. Ben gereksinimlerimi karşılarken sana sorun yaratırsam, duygularını bana açık ve dürüstçe söyleyebilmen için seni yüreklendireceğim. Seni dinleyeceğim ve yapabilirsem davranışımı değiştirmeye çalışacağım.

Buna karşın, senin davranışın benim gereksinimimi karşılamamı engelliyor ve bu yüzden seni kabul edemiyorsam, bu sorunumu seninle paylaşarak sana karşı açık ve dürüst olacağım; çünkü senin de benim gereksinimlerime

saygı duyup beni dinleyeceğine ve yapabilirsen davranışlarını değiştirmeye çalışacağına güveniyorum.

İkimiz de birbirimizin gereksinimlerini karşılamak için davranışlarımızı değiştiremezsek, ilişkimizde gereksinim çatışması çıkabilir. Böyle durumlarda çözüm için ikimizden birinin “ben haklıyım” düşüncesiyle güç kullanmasına izin vermeyelim. Senin gereksinimlerine saygı duyuyorum ama kendiminkilere de... Çatışmamıza ikimizin de kabul edebileceği bir çözüm bulmaya çabalayalım. Böylece senin gereksinimlerin de karşılanacak, benimkiler de; ikimiz de kaybetmeyip kazanacağız. Sonuç olarak, gereksinimlerini karşılarken kişiliğini geliştirebileceksin, ben de öyle... İkimiz de mutlu olduğumuz için ilişkimiz hep sağlıklı olacak. Bir-birimizle olan ilişkimizi karşılıklı saygı, dostluk ve huzur içinde sürdüreceğiz...

NE TÜR BİR KURUM İSTİYORSUNUZ?

Liderler liderlik biçimini seçerken, başka bir sorunla da karşı karşıyadırlar: Toplumumuzda hangi tür kurumlar çoğunlukta olmalıdır? Bir kurumdaki liderin liderlik biçimi, o kurumun psikolojik iklimini belirler. Baskıcı liderler baskıcı kurumlar yaratır.

Kurumdaki tüm çalışanlara gereksinimlerinin karşılandığını hissettirmek için ne tür bir liderlik biçimi gerekir? Kurumun yalnızca liderin amaçlarını ve gereksinimlerini yaşama geçirmek için varolması, bu kitapta savunulan liderlik felsefesiyle uyumsuz. Bu nedenle liderler, kendilerinin ve grup üyelerinin gereksinimlerini karşılayacak ve alınacak kararlarda onların da katılımını sağlayacak yolları bulmak zorundadırlar.

Değişen koşullara uyum sağlayacak kadar esnek bir kurumda çalışmak ister misiniz? Eğer kurumlar ayakta kalmak ve gelişmek istiyorlarsa bu esnekliklerinin olması gerekir.

Sorunlar otoritenin güç kullanmasıyla değil, sorunla ilişkin bilgiye sahip tüm üyelerin yaratıcılıklarını ortaya dökmesiyle çözümlenmelidir. Kararlar da aynı yöntemle alınmalıdır.

Kurumlar, yalnızca çalışanlarının işlerini kaybetme korkularına ya da temel gereksinimlerinden yoksun bırakılmaya dayanan yöntemlerle yönetiliyorsa, ayakta kalmaları çok zordur. Bu nedenle, son yirmi-otuz yıldır adına insan ilişkileri devrimi diyebileceğimiz bir devrimin başlamasına tanık olmaktadır. Kurumlar, yeni bir denetim modeli, yeni yönetim uygulamaları ve yeni liderlik biçimleri için büyük paralar harcıyorlar. Bu, demokratik bir toplumda ayakta kalabilmek için kurumların da demokratik bir biçimde yönetilmesinin yollarının aranması olabilir. Sears'ın endüstriyel ilişkiler yöneticisi James Worthy, birkaç yıl önce aynı düşünceyi şöyle dile getirmişti:

Eğer Amerika'daki "özel girişim" ciliği ve dünyadaki özgürlüğü korumayla ilgileniyorsak, bunun prensiplerini daha etkili olarak güçlendirmeliyiz... Herşeyden önce, sistem etkili işlemelidir. Her çalışanın verimini, yaratıcı yetenek ve becerisini kullanmadığımız sürece bu sistem uzun süre dayanamaz.

Bu kitapta tanımlanan liderlik felsefesi ve yöntemleri Worthy'nin amacına ulaşılmasında çok uygun görünüyor.

NE TÜR TOPLUM İSTİYORSUNUZ?

Toplumumuzda insanların amaçlarını belirleme ve önemli kararları alma haklarının olduğu konusunda köklü bir inanış olmasına karşın, sosyal kurumlarımızın çoğunda uygulanan demokrasinin, kuramsal demokrasiyle aynı olmadığı açıktır.

Demokratik toplumun başka bir kriteri de bağımsız olmaktır. Ünlü avukatlardan James Marshall'ın yazdığı gibi:

Bağımsızlık demokrasinin temelidir. Kişiler, yeteneklerini geliştirip kullanmak zorundalarsa ve eğer toplum, statüleri değil bireyleri önemsiyorsa demokrasi gereklidir. Bağımsızlık, olgunlaşma için zorunludur; çünkü bağımlılık yoluyla sağlanan doyum, kişilerin katkısının çok az olduğu ya da olmadığı, bazı güçlerin gölgesinde edinilen sıkıntılı bir huzurdur.

Güç yalnızca bir-iki liderde toplanınca bağımlılık artar. O zaman toplumun yapması gereken, liderlerini -teoride bile olsa- değer vermeyi öğrendiğimiz demokratik ilkelerle daha uyumlu bir liderlik biçimini benimsemeleri için yüreklendirmektir. Bu liderlik kavramı toplumumuzdaki her kurum ve kuruluşun kan damarlarına enjekte edilmelidir.

Demokrat bir *toplum* istiyorsak, yönettikleri kişilerle karşılıklı doyurucu *ilişkiler* kurmak için gerekli yöntem ve becerileri bilen demokrat *liderleri* olan demokratik *kurum ve kuruluşlara* sahip olmalıyız.

KİŞİSEL NOT

YERYÜZÜNDE iyi ve kötü liderlerin bulunduğunu yaşamımın ilk yıllarında, hatta okula gitmeden önce anlamaya başlamıştım. Farkı neyin yarattığını tam bilmiyordum, ama bunun onların üzerimde güçlerini kullanmaları, ceza vermeleri ya da ceza vermekle tehdit etmeleri, emirler yağdırmaları, beni denetim altında tutmaya çalışmalarıyla ilgisi olduğunu düşündüğümü anımsıyorum. Onlar, benim bazı öğretmenlerim, iki okul müdürüm, iki antrenörüm, bir izci liderim, birkaç kamp danışmanım ve hiçbir zaman unutmayacağım berbat bir müdür yardımcımdı.

“İyi” olduklarını hissettiklerime başka, “kötü” liderlere daha başka davranırdım. İyilerle beraberken kendimi daha çok sevdim ve doğal olarak onları da sevdim. Yapılacak şeyler için daha çok çalıştım ve daha çok eğlendim. Onlarla konuşmak daha kolaydı ve bir tür gırgır ilişkimiz vardı.

Kötülerle hep farklı bir rol oynadım. Onlara kendimin de hoşlanmadığım biçimde davranırdım. Grubun üretken bir üyesi olmadım; zamanımın çoğunu onları utandıracak ya da aşağılayacak neler yapabileceğimi düşünmekle harcadım; beni yönlendirmelerine direndim; sık sık yalan söyledim ve hatalarımı kapatmaya çalıştım; onlarla çok

seyrek konuştum ve şakalaştım. Onlarla ilişkilerimde kendimden hiç hoşlanmadım, onlardan da...

Bütün bunlar beni çok şaşırtmasına karşın, II. Dünya Savaşı sırasında bir grup subayın lideri oluncaya kadar liderler ve liderlik konusunda analitik ve derin bir biçimde düşünmedim. O "iyi" liderlerden olmak için motivasyonum yüksekti, ama bunun hiç de kolay olmadığını çok geçmeden anladım. Grubumu zorladığım zaman onların direnç ve isyanıyla karşılaştım. İyi yapılmayan işler için onları cezayla tehdit etmek istemedim, ödüller de işime yaramadı. Önceden arkadaşım olan birkaçı da benimle arkadaşlığı kesti. Bana karşı birlik oldular.

Çok geçmeden liderlik konusunda çok daha analitik düşünmeye başladım. Gruptan iyi bir performans nasıl alınır? Liderler sorumluluklarının altındaki kişilerle iyi ilişkilerini nasıl sürdürebilirler? "Ekip ruhu"yla birbirini tutan bir grup nasıl oluşturulur?

Sivil yaşama döndükten birkaç yıl sonra, 1949 yazında, Ulusal Eğitim Laboratuvarı'nda (National Training Laboratory) Grup Gelişimi projesinde çalışmak üzere çağırıldım. NTL, bir grup öncü bilim adamı tarafından yönetilen yeni bir liderlik eğitim merkezi olduğu için bu çağırışı grup ve liderlerle ilgili daha çok şeyler öğrenebileceğim büyük bir şans olarak gördüm.

O yaz yaşadığım deneyim, hâlâ yitirmediğim liderlik konusundaki profesyonel ilgimin başlangıcı oldu. Daha sonra "lider eğitimcisi" oldum, grup ve liderlerle ilgili bulduğum her şeyi okudum ve sonunda *Grup-Merkezli Liderlik: Grupların Yaratıcı Güçlerini Ortaya Çıkarmanın Yolu* (*Group-Centered Leadership: A Way of Releasing the Creative Potential of Groups*, Boston: Houghton Mifflin, 1955) adını verdiğim, etkili liderliğin oldukça tutarlı ve umut verici yeni kuramı olduğunu düşündüğüm ilk kitabımı yayınladım. Ancak, bu alanda çalışan meslektaşlarım etkili liderlik

modelimi benim gibi algılamadılar. Aslında, çoğunun kitabımı bile okumadıklarından eminim. Liderlikle ilgili yayınlarda düşüncelerime çok az değinildi.

Kitabım ya çok kötüydü, ya yetersiz bir model anlatıyordu, ya da -şimdi inanmayı istediğim gibi- dönemine göre çok "radikal"di. Liderlerin güçlerini kesinlikle kullanmamaları, önemli kararların alınmasına grup üyelerinin katılmalarını sağlamaları, liderlerin çalışanlarla aralarındaki statü farklılığını en aza indirmeye çalışmaları, ödül ve cezanın motive edici olarak etkisiz olduğu ve liderlerin profesyonel danışmaların sahip olduğu becerileri öğrenmeleri gerektiği türünden, o zamana göre ters gelen bazı düşünceleri savunuyordum.

Bugün, bu alanda çalışan profesyonel kişilerin bildiği gibi, bu nosyonlar artık kurum liderliğinin düşünce sistemine girmiştir. Çeşitli araştırmalarla da pek çoğunun doğruluğu saptanmıştır. Bu sözlerimle, ilk modelimin günümüz toplumbilimcilerinin etkili liderlik konusunda bildikleri her şeyi kapsadığını söylemek istemiyorum. Tam tersine, liderler ve çalışanların arasındaki karmaşık ilişki konusunda çok fazla bilgi edinildi; grup davranışı ve grup gelişimi, grup üyelerini motive eden, yaratıcılık ve üretimi geliştiren şeylerle ilgili anlayışımızda ilerlemeler kaydedildi.

Çeşitli kurumlara yaptığım danışmanlık hizmetlerinden elde ettiğim yirmi yıllık deneyimin yanı sıra bu yeni bilgileri de kitabıma ekledim. Şimdiki etkili liderlik anlayışım Etkili Liderlik Eğitimi kurslarında binlerce yöneticiyi eğiterek biçimlendi ve gelişti. Bu otuz altı saatlik kurs tüm ülke çapında uzman eğiticiler tarafından kurumların hizmetine sunuluyor.

Düşünceme yaptıkları önemli katkılar nedeniyle belirli kişilere teşekkür etmek istiyorum.

Her bireyde yaratıcı sorun çözme yeteneklerinin var olduğunu öğrenmeme ve bu yeteneğin açığa çıkması için dinleme becerilerini kullanmama yardımcı olan dostum, meslektaşım ve öğretmenim Carl Rogers'a çok şey borçluyum.

Kaliforniya, Los Angeles'deki Forest Lawn Memorial Park Genel Müdürü Frederick Llewellyn, on beş yıl boyunca tüm düşüncelerimi, o zamanlar bin kadar çalışanı bulunan kurumunun her kademe ve bölümünde deneme fırsatı vererek bana güvenini gösterdi.

Etkililik Eğitimi Şirketi'min şimdiki eğitim direktörü Ralph Jones, birkaç başka eğiticinin yaptığı gibi, ELE'nin sistem ve içeriğine değerli katkılarda bulundu.

Son dönemde T.O. Jacobs'un yazdığı *Leadership and Exchange in Formal Organizations* (Alexandria, Virginia: Human Resources Research Organization, 1971) adlı pek tanınmamış bir kitap buldum. Kanımca, kitap "toplumsal değişim kuramı"nı bütünleştirici olarak kullanıp liderlik konusunda yapılan binlerce araştırmadan elde edilen bulguların kolay anlaşılır bir sentezini veriyor. Bu kitaptaki düşüncelerin, kendi düşüncemi berraklaştırmada bana yaptığı yardımlar için teşekkür etmek istiyorum.

Kitapta kullandığım örnek olayları sağlayan ELE eğiticilerine de teşekkür ediyorum. Yoğun programı içinde müsveddelerimi daktiloya çekecek zamanı yaratan Karen Gleason'a minnettarım.

Kitapta sözü edilen yöntemlerin etkili kullanım biçimlerinin yoğun bir kurs sonucunda elde edildiğine kuvvetle inanıyorum. Bu programlar ve LET eğitimi verecek yetkili eğiticilerin eğitilmesiyle ilgili kullandığımız yöntemler konusunda ayrıntılı bilgi için aşağıdaki adrese başvurursanız, size bilgi vermekten mutluluk duyacağım.

L.E.T. Information
Effectiveness Training, Inc.
531 Stevens Avenue
Solana Beach, California 92075
Call 800-628-1197 for more information.

İLGİLENENLER İÇİN...

BÖLÜM I

Sayfa 1. Liderlik araştırmasının son günlerde yayınlanan incelemesi: Stogdill, Ralph M. *Handbook of Leadership*. New York: Free Press, 1974.

Sayfa 6-7. Endüstriyel alandaki liderlik konusunda araştırma sonuçlarının verildiği yazarın ilk eseri. Baskısı yapılmıyor. Gordon, Thomas. *Group-Centered Leadership*. Araştırma, sonradan Şikago Üniversitesi Endüstriyel İlişkiler Merkezi direktörlüğü yapan Robert Burns tarafından yönetilmiştir.

Sayfa 11. Leonard Woodcock'un önsözünü yazdığı *People at Work* kitabından. Gyllenhammar, Pehr G. Reading, Mass: Addison-Wesley Publishing Co., 1977.

BÖLÜM II

Sayfa 14. "geçmişteki iç çocuk" terimi Missidine, W. Hugh'un kitabı *Your Inner Child of the Past* kitabından alınmıştır. New York: Simon and Schuster, 1963.

Sayfa 15. Başetme yöntemleri Gordon'un *Etkili Anababa Eğitimi (EAE)*: Sistem Yayıncılık, 1996, kitabında daha ayrıntılı anlatılmıştır. (Parent Effectiveness Training. New York: Wyden Books, 1970.)

Sayfa 17. "Liderlerin nasıl taraftar toplayacağı" anlatımım için Knickerbocker, Irving'den esinlendim. Leadership: a conception and some implications. *Journal of Social Issues*, 1948, 4, 23-40.

Sayfa 20. İki farklı liderlik becerileri Bowers, D.G. ve Seashore, S.E.'den alınmıştır. Yazarlar dört ögeli liderlik teorileriyle kurumun etkili olacağını öngörüyorlar. *Administrative Science Quarterly*, 11, 1966, 238-263.

Sayfa 20. "Etkili bir lider hem "insan ilişkileri uzmanı" hem de "verimlilik uzmanı" olmalıdır," düşüncesi Moment, David ve Zaleznik, Abraham'dan alınmıştır. *Role Development and International Competence*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1963.

Sayfa 22. Maslow, A. H.'in insan motivasyonu kuramından. *Psychological Review*, 50, 1943, 370-396.

Sayfa 24. Herzberg'in iki faktörlü motivasyon kuramından. Herzberg, F., Mausner, B. ve Snyderman, B. A. *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons, 1959.

Sayfa 26. Endüstri psikoloğu Myers, M. Scott Teksas Instrument'ta yaptığı araştırmanın bulguları. Who are your motivated workers? *Harvard Business Review*, 42, 1964, 73-88.

Sayfa 27. Sorun çözmede etkili liderlerin daha becerikli olduklarının kanıtları Greer, F. L.'in çalışmasında gösterilmiştir. *Psychological Monographs*, 75, 1961, 1-33.

BÖLÜM III

Sayfa 36. "Dürüst değiş tokuş" tanımlaması Jacobs, T.O.'nun *Leadership and Exchange in Formal Organizations* adlı eserinden alınmıştır. Human Resources Research Organization, Alexandria, Va. 1971.

Sayfa 38. Paluev, K. K. Düşünen beyinlerin biraraya gelerek endüstri alanındaki gelişime katkıları. *General Electric Review*, May, 1941, 254-261.

Sayfa 38. Marrow, Alfred, Bowers, D. G. ve Seashore, S. E. *Management by Participation*. New York: Harper & Row, 1968.

Sayfa 41. "Bağlantı iğnesi"nin işlevi Likert, Rensis'den alınmıştır. *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill, 1961.

Sayfa 41. Blau, Peter M.'nin bir çalışmasından. *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley & Sons, 1964.

BÖLÜM IV

Sayfa 53. "Etkin Dinleme" terimini bana ilk kez Richard Farson önermişti. Ancak tekniği Carl Rogers'ın Ohio State Üniversitesi'deki öğrencileriyle yaptığı bir çalışmadan aldım. Çalışmanın yapıldığı dönemde bu tekniğe "duyguların yansıtılması" adı verilmişti.

Sayfa 63. Engellerin etkilerinin daha ayrıntılı analizi için Gordon'un *Etkili Anababa Eğitimi* kitabına bakınız. Sistem Yayıncılık, 1996.

BÖLÜM VI

Sayfa 93-95. Survey Center'ın Sen-iletilerinin etkisiz olduğunu, yaptığı deneyle kanıtladığı bir çalışma. Bu çalışma, çalışanların başarısız olduğu durumlarda, *üretimi düşük* çalışma gruplarının ustabaşılarının, *üretimi yüksek* çalışma gruplarının ustabaşlarına oranla, daha sert davrandığını ve ceza vermeye daha yatkın olduğunu göstermiştir. Likert, Rensis. *New Patterns of Management* eserine bakınız.

Sayfa 100. "Değişen sürücü koltuğunda" sözü Leavitt, Harold J.'dan esinlenildi. *Managerial Psychology*. Chicago: University of Chicago Press, 1958.

BÖLÜM VII

Sayfa 121. "Yöntem II" liderlik yöntemi Argyris, Chris'den alındı. *Increasing Leadership Effectiveness*. New York: John Wiley & Sons, 1976.

BÖLÜM VIII

Sayfa 140. "Önleyici" ve "kendini açığa vuran" Ben-iletileri kavramları için şirketimin Kadın Programları Direktörü Linda Adams'a teşekkür borçluyum.

Sayfa 152. Gücün üstlerle iletişimi azalttığı ve dürüst iletişimi etkilediği, yapılan çalışmalarla kanıtlanmıştır. Jacobs, T. O. *Leadership and Exchange in Formal Organizations*, s. 218-223.

Sayfa 153. Güç kullanan liderlere karşı çalışanların "onların yanında"ymış gibi davrandığını gösteren kanıtlar Jones, E. E.,

Gergen, K. J. ve Jones, R. G.'nin yaptığı çalışmada bulundu. Hi-yerarşi içinde liderler ve çalışanlar arasında kendini sevdirmе taktikleri. *Psychological Monographs*, 77, 1963, 1-20.

Sayfa 155. Güç kullanılmasına karşı konulduğu ve meydan o-kunduğu Brown, Bert'in yaptığı araştırmada görüldü. *Journal of Experimental Social Psychology*, 4, 1968, 107-122.

Sayfa 156. Vinacke, W. E. ve Arkoff, A.'nın yaptığı araştırmada, çalışanların biraraya gelerek üzerlerindeki gücü azaltma eğili-minde oldukları görülmüştür. *American Sociological Review*, 22, 1957, 406-414.

BÖLÜM IX

Sayfa 164. Gelles, R. J., Strauss, M. A. ve Steinmetz, S. K. aile-de şiddet üzerine yaptıkları bir çalışmayı American Association for the Advancement of Science'in 1977'de düzenlediği bir top-lantıda sundular.

Sayfa 180. Yöntem III'ün yüksek nitelikli kararların alınmasına olanak sağladığının kanıtları Solem, A. R.'nin çalışmasından a-lınmıştır. Doktora tezi. University of Michigan, 1953.

Sayfa 193. Likert'in yaptığı araştırma, çalışanlarını savunan kişi-lerin etkili liderler olduklarını göstermiştir. *New Patterns of Management*.

Sayfa 196. Çalışanların önemsiz sorunlar için liderlerin grup ka-rarı aldırmasından mutlu olmadıklarının kanıtı Berkowitz, L.'in yaptığı bir çalışmada görülmüştür. Küçük karar alma gruplarında liderliğin paylaşımı. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 48, 1953, 231-238.

BÖLÜM XII

Sayfa 246. Demokratik bir toplumda demokrat liderliğin gerekli olduğu konusundaki bazı düşünceler Gordon, Thomas'ın liderlik konusundaki ilk kitabından alınmıştır: *Group-Centered Leadership*. Boston: Houghton-Mifflin, 1955.

E.L.E.

Dr.THOMAS GORDON

Tüm dünya, artık katılımcı yönetimin yararına inandı ve bunu öğrenmenin yollarını arıyor.

Etkili Liderlik Eğitim (E.L.E.) liderlerin (patron, müdür, yönetici, bölüm başkanı, şef, ustabaşı, vb.) karar alırken ve sorun çözerken çalışanın katılımını sağlamak için neler yapmaları gerektiğini örneklerle anlatıyor.

Eğer lider konumunda iseniz, E.L.E.'den şu becerileri kazanabilirsiniz:

- İnsanları sizin için değil, sizinle **birlikte** çalışmaya ikna edebilirsiniz.
- Bireyler ile kurumlar arasındaki gereksinim çatışmalarını çözebilirsiniz.
- Çalışanlarınıza sorumluluk vererek onları bağımsız olarak çalıştırabilirsiniz. Böylece size düşünmek, planlamak ve gerçekten yönetmek için daha çok zaman kalabilir.
- Daha az gerginlik yaşayabilir, daha hoş ilişkiler kurabilir, kendinizi daha az yalnız hissedebilir ve işi daha zevkli hale getirebilirsiniz.
- Çalışanlarınızı kırmadan ve özsaygılarını zedelemeyen performanslarını değerlendirebilirsiniz.

E.L.E.'nin güç savaşlarını azalttığı, üretimi artırdığı, liderlerle astlarını bir araya getirdiği deneyimlerle görülmüştür.

"Sistem Yayıncılık,
bilgi ve sevginin
temel değerler oldu
bir öğrenme ortamı
oluşturmak için."



ISBN 975-322-043-X



9 789753 220439

Sistem Yayıncılık, Tünel, Nergis Sk., Sistem Ap.
Tel: (212) 293 83 72-pbx Faks: (212) 245 66
<http://www.sistem.com.tr>

İSTANBUL
sistem.com.tr

