



**YAPI KREDİ
BANKACILIK
AKADEMİSİ**

Güvenin Kuralları



*Dünyanın En İyi İşverenleri
Nasıl Mükemmel İşyerleri
Yaratıyorlar?*

BOB LEE

Hümanist Kitap Yayıncılık, 2017. ISBN: 978-605-9905-33-6

Tanıtım yazısı kitaptan kısa alıntılar içermektedir;
daha ayrıntılı bilgi için kitabın satın alınmasını öneririz.

Hazırlayan: Hümanist Kitap Yayıncılık

Dijitalleşme şirketleri hızla dönüştürürken, ihtiyaç duyulan çalışan profili değişiyor ve artık aranılan yeteneği bulmak daha da zorlaşıyor. Yapay zekâ ve robotların insanın yerini alacağı öngörülse de aslında tüm değişimlerin temelinde yine insan var. Sürekli değişen, daha rekabetçi, daha karmaşık hâle gelen bu dünyada yöneticilerin de çalışanların da değişime hazır olması, açık iletişim ve güvenin hakim olduğu bakış açısıyla hareket etmesi gerekiyor.

Dönüşüm sürecinde en kritik aktörlerin şirket liderleri olduğunu biliyoruz. Özellikle üst düzey yöneticilerin, değişime adaptasyon süreçlerinde ve şirket genelinde yaşanabilecek direnç durumunda çalışanlara rehberlik edecek bir lider profiline sahip olmaları gerekiyor. Bu anlayışla, ekibiyle birlikte mükemmelliği hedefleyen yöneticilerin uygulaması gereken 16 güven kuralını yalın bir üslupla okuyucuları ile paylaşan Lee, *Güvenin Kuralları* kitabında her bir kural için örnekler ve tavsiyeler ile birlikte genel bir bakış açısı kazanmamızı sağlıyor.

Önce Siz Güvenin

Bir yönetici, çalışanın işini sevmesi ile işinden nefret etmesi arasındaki farkı yaratan kişidir. O nedenle, “çalışanlar şirketleri değil, yöneticileri terk ederler,” sözü bu denli ünlenmiştir. Üst düzey yöneticiler, mükemmel bir işyeri kültürü yaratmak için ne kadar gayret göstermiş olurlarsa olsunlar, kötü bir yönetici, işyeri deneyimini tek başına mahvedebilir.



Kötü yönetilen bir ekibin belirtileri kolaylıkla fark edilir: İş arkadaşlarından bahsederken “biz”den çok “onlar” kelimesini kullanmaları, zayıf iletişim ve yetersiz işbirliği, iğneleme, göz devirmeler, tek taraflı konuşmalar, hem bireysel hem takım olarak normalin altında sonuçlar, yüksek stres, sık devamsızlık, yüksek çalışan devri gibi. En belirginini ise kötü bir işyeri atmosferidir. İşverenlerin birçoğu çalışanlarının en değerli varlıkları olduğunu söylese de, onları başarı hedeflerine ulaşmada birer araçmış gibi yönetirler, bir başka deyişle, çalışanlar ikinci planda kalırlar. Bu, çok büyük bir hata ve kaçırılmış bir fırsattır çünkü dünyanın en iyi çalışanlarını herhangi birinden ayıran faktör, işyerindeki ilişkilerin kalitesidir. Peki, bu ilişkilerin kalitesini etkileyen yegâne faktör nedir? Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güvenin derecesi.

Başkalarına güvenmek riskli ve zordur çünkü sizi savunmasız bırakır. Güveninizin kıymeti bilinmeyebilir, güveniniz kötüye kullanılabilir, suistimal edilebilir, takdir görmeyebilir ve sömürülebilir. Saf ve naif görünmenize sebep olabilir. Kalitesiz işlerle, zamanında tamamlanmayan görevlerle ve müşteri kayıplarıyla sonuçlanabilir ki, bunların hepsi nihayetinde sizin sorumluluğunuzda olacaktır. Bir yönetici olarak, sizi denkleriniz ve üstlerinizin eleştirilerine maruz bırakacaktır.

Riskleri olsa da, yöneticilerin ilk güvenen olmaları sağlıklı bir ekip iletişimi için önemlidir. Çalışanlar, aylar hatta yıllar boyunca bekleyip gösterdiğiniz performansa dayanarak güvenip güvenmeme kararını alma eğilimindedirler. Ancak siz bu lükse sahip değilsiniz. Ekibinizin bütün potansiyelini açığa çıkarmak istiyorsanız güvenmek zorundasınız. Bu, sizi güçsüz kılmaz. Gerçek gücünüz; tevazu, açıklık ve ilk güvenen taraf olma isteğinizde yatar.

On sekiz yaşındaki oğlunuzun sizden spor arabanızın anahtarını istediğini hayal edin. Oğlunuz daha önce çeşitli konularda defalarca güvenilir olduğunu kanıtladıysa da, araba kullanırken güvenilir olduğunu kanıtlayacak kadar eğitim ve deneyime sahip değildir. Bu durumda, ona olan şartsız güveniniz adil değildir ve onun başarısız olmasına sebep olabilir. Aynı şekilde bu güven, sizin için de adil değildir. Dolayısıyla, koşulsuz bir güven yerine hazır olan kişilere inisiyatif imkanı vermek ve deneyimsiz çalışanları ise yönlendirerek adım adım öğrenmelerini sağlamak önemlidir.

Napoleon Bonaparte,
"Verdiğiniz sözü tutmanın en iyi yolu,
o sözü hiç vermemiş olmaktır."
diyor.



Verdiğiniz Sözleri Tutun

Güven tesis etmek için en önemli konulardan biri de verilen sözlerin tutulmasıdır. Hiçbirimiz tutarsız yahut davranışları öngörülemeyen birisine güvenemeyiz. Birisine güvenemezseniz o ilişkide değerli bir şey bulmak da mümkün olamaz. Arada sırada verdikleri sözleri tutmaları, öncesinde yaşanan belirsizlik ve sonrasında oluşan hayal kırıklığı nedeniyle hiçbir şey ifade etmez. Öyleyse niçin birçok yönetici arzu ettiği gibi güvenilir olamaz? Niçin birçoğu yapacaklarını söyledikleri şeyi yapmakta başarısız olur? Çünkü verilen sözler bebeklere benzer: Yapması kolay ama doğurması zordur.

Büyük sözleri hepimiz takip eder ve önemseriz. Sorun aslında verilen *küçük sözler* söz konusu olduğunda çıkar. Aslını söylemek gerekirse, tutulmayan küçük sözler. Gözden kaçan, sıradan, “Bunu bir söz olarak algılayabileceğini düşünmemiştim.” gibi sözler. Çok az sayıda yönetici çalışanlarını kandırmaya çalışır; sorun neyin verilmiş bir söz olup neyin olmadığını yöneticilerin ve çalışanların farklı yorumlamasıdır. Güzellik kavramında olduğu gibi, herkesin söz verme anlayışı farklıdır. Hoşunuza gitsin veya gitmesin, çalışmanız söylediğinizi verilmiş bir söz olarak algılıyorsa, bu verilmiş bir sözdür.

Çoğumuz farkında olmadan sözler veriyoruz. Bunları verilmiş birer söz olarak görmediğimiz için tutmasak da olur gibi geliyor: “Saat onda buluşalım.” verilmiş bir sözdür. “Mike’dan sana bu süreç hakkında eğitim vermesini isteyeceğim.” verilmiş bir sözdür. “Beş dakika içinde sana bilgi vereceğim.” verilmiş bir sözdür. “Bunun hakkında biraz düşüneceğim.” verilmiş bir sözdür. “Yöneticimle konuşup sana bilgi vereceğim.” verilmiş bir sözdür.

- **Söz vermeden önce kendinize “Burada gerçekten gerekli olan şey nedir?” sorusunu sorun.** Bazen gerçekten yardım etme arzusuyla elimizden gelenin en iyisi yapmak için büyük sözler veriyoruz. “Hafta bitmeden” cevap vermemiz kabul edilebilirken, “gün içinde” cevap vereceğimizi vaat ediyoruz. Yeterine getirebileceğinizden daha azını vaat edin ve vaat ettiğinizden daha fazlasını yapın. Klişe ama gerçek.



- **Sözünüzü açıklıkla ifa edin.** Vaat ettiğiniz şey hakkında şüpheyeye veya belirsizliğe yer bırakmayın. Verdiğiniz söz hakkında mutabık kalmanızı sağlayın. Aksi hâlde, vaat ettiğinizi düşündüğünüz şeyi yerine getirmeyi başarsanız da, karşınızdakinin verdiğinizi düşündüğü sözü tutmadığınız için kendisini kötü hissetmesine ve hayal kırıklığına uğramasına sebep olursunuz.

- **Verdiğiniz sözleri not edin.** Bazı sözleri tutmayız çünkü daha en başında gerçek dışı gelirler. Bazen de farkında olmadan söz verdiğimiz için, vaatlerimizi yerine getirmeyiz. Bazen de hastalık, acil durum veya beklenmedik durumlar nedeniyle tutamayız sözlerimizi. Ancak çoğu kez sadece unuttuğumuz için sözümüzde duramayız. Vaat ettiklerinizi takviminize, ayrı bir liste olarak yahut uygun gördüğünüz başka bir şekilde not edin. Her durumda hep aynı yere yazın ve herhangi bir şeyi kaçırmamak için listenize düzenli aralıklarla göz atın.

Birçoğumuz arada sırada verilen sözlerin tutulmamasını çok önemsemeyiz, asıl bizi üzen ise sessiz kalma, bilmezlikten gelme veya umursamazlıktır. Verdiğiniz sözü gerçekten tutamayacak durumdaysanız karşınızdakini ilk fırsatta bilgilendirin. Umumiyetle güvenilir bir insansanız karşınızdakiler sizin doğru söylediğinize inanacaklar ve bunu tutulmayan bir söz veya ertelenen bir vaat olarak algılayacaklardır. Eğer sözünüzü yerine getiremediyseniz bunu telafi etmek için yeni bir vaatte bulunmadan ve onu yerine getirememeye riskini almadan önce iki kez düşünün. Nihayetinde hepimiz verilmiş bir sözün yalnızca sahibi kadar güvenilir olduğunun farkına varırız ve hiçbirimiz inanmadığımız birine güvenmeyiz.