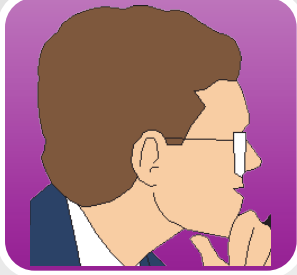


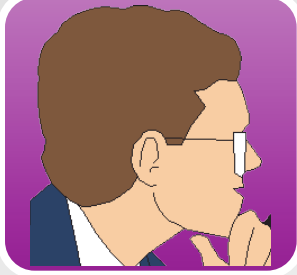


Değişim Dinamiklerini Bilir ve Yönetir.

R. ŞAFAK KEKLİK



Ahmet bey, Bizim Şirketler Grubunda elde ettiği mükemmel sonuçlar sayesinde kariyerinde hızla ilerlemiş ve erken sayılabilecek bir yaşıta yönetici olmuştu. Fakat son altı ayda işi ve kariyeri hakkındaki görüş ve beklentileri olumludan olumsuzza kaymaya başlamıştı. Halbuki bundan altı ay önce, her şey o kadar parlaktı ki!



Ahmet beyin, detaya dikkat etmesi yapılan işlerde fazlaca hata bulmasını sağlıyordu. Hataları görünce kızıyor ve işin yetişmesi için kendisi düzeltiyordu. Bu iş yükü onun işten geç çıkmasını sağlıyordu. Eşi ve çocuklarına gereken vakti ayıramıyordu. Artık bunalmıştı ve ne yapacağını bilemez haldeydi.

Bu durum seni bayağı çaresiz hissettirmiş olmalı.

Biliyorsunuz bu pozisyona gelmeden önce onların işini ben yapıyordum. Bu kadar hızla yükselmemin nedeni ulaştığım sonuçlar. Altımdaki arkadaşlar ise genellikle bu sonuçlardan çok uzaktalar. Ne yaparsam yapayım iyiye doğru bir değişim göremiyorum! Altı aydır boşa kürek çekiyorum sanki!



Ahmet, gel istersen takımın kabiliyeti üzerine konuşmadan önce onları değiştirmek için neler yaptığına, sonra genel anlamda değişim sürecine bir bakalım. Ne dersin?

Hissettirmez mi! Bu kadar kabiliyetsiz bir takımla çalışmak, yöneticilikten beklediğim şey değildi.

Ben olacağını düşünüyorum, çünkü biz koçların en önemli görevi, değişimi sağlamaktır. Yani biz, çalışanlarımızın davranış ve tutumlarını hedeflere daha hızlı, kolay ve etkin bir biçimde ulaşabilmek için değiştirmek ve geliştirmek için çalışırız. Bu sence mantıklı bir yaklaşım mı?

Yararı olacaksa...

Peki o zaman, bu gözlükten baktığında,
problemini nasıl tanımlarsın?

Kesinlikle...

Çok güzel. İstersen şimdi bu değişimi gerçekleştirmek için neler yapmış olduğuna bakalım. Evet Ahmet, neler yaptın bu yönde?

Çalışanlarım, bütün çabalarımın rağmen, benim istediğim gibi davranmıyorlar! İstediğim türde bir değişim henüz gerçekleşmedi, gerçekleşecek gibi de gözüküyor!



Ahmet, bu yaptığın şeylerin içinde ortak özellik ne?

Valla Şafak Bey, yapabilecek her şeyi yaptım. Ne sonuçlar almaları gerektiğini anlattım, hedeflerini hepsine söyledim. Sonra bu hedeflere ulaşmaları için ne kadar çok çalışmaları gerektiğini defalarca söyledim. Her hafta toplantı yapıp bu hedeflere göre nerede olduklarını söylüyorum, uyarıyorum, hatta hedeflere ulaşmazlarsa başlarına neler geleceğini hatırlatıyorum. İş artık herkesin ortasında azarlamaya kadar vardı. Baktım işe yaramıyor, oturup ben yapıyorum işleri, belki utanırlar da daha fazla çalışırlar diye, ama yine de değişiklik yok. Daha ne yapayım Şafak Bey.



Evet hepsinde tekrar eden bir mesaj
duyuyorum, sen bunun farında mısın?

Ortak özellik?

Çok doğru, ama bununla beraber bir ortak özellik daha var: Adamlarına neye ulaşmaları gerektiğini söylemişsin, ancak bana bu hedeflere nasıl ulaşabilecekleri konusunda pek yardımcı olmamışsın gibi geldi.

E tabi, bu hedeflere ulaşmak zorundasınız mesajı var, ama duymuyorlar ki?



Ahmet, istediğin kadar ne yapmaları gerektiği üzerine konuşabiliriz, ancak bu gerçeği, yani şu anda bunu yapmayı bilmedikleri gerçeğini değiştirmez. –meli, –malı içeren bildirgeler, genellikle eyleme geçmemenin en önemli nedenleridir. Yüz ifaden değişti, şimdi neyin farkında olduğunu merak ediyorum?

Aslında evet, hiçbir zaman nasıl yapacaklarını anlatmadım, yol göstermedim açıkçası... Ama şafak bey, bu yaşa gelmiş insanlara ben ders mi vereceğim? Bunu kendilerinden bilmeleri gerekmez mi?



Bayağı şaşırmışa benziyorsun. Sence, bir yandan sen, hedefler için bastırırken, onlar ne hissetmiştir?

Tabi ya! Ben çalışanlarıma aylardır bastırıyorum hedeflere ulaşın diye, ancak neyi değiştirirlerse bu hedeflere ulaşabilecekleri konusunda hiç konuşmadık!



Tabi ki değil. Örneğin sen kendini düşün. Şu anda bir koç olarak davranışlarını değiştirme şansının kıyısındasın, çünkü bir farkındalık edindin. Değişim sürecinin ilk aşamasındayız daha. Gel istersen sana değişimin gerçekte nasıl olduğunu anlatayım ister misim?

Herhalde bayağı kötü! Peki şimdi ben bunları anlatmaya başladığımda her şey hemen değişecek mi yani?

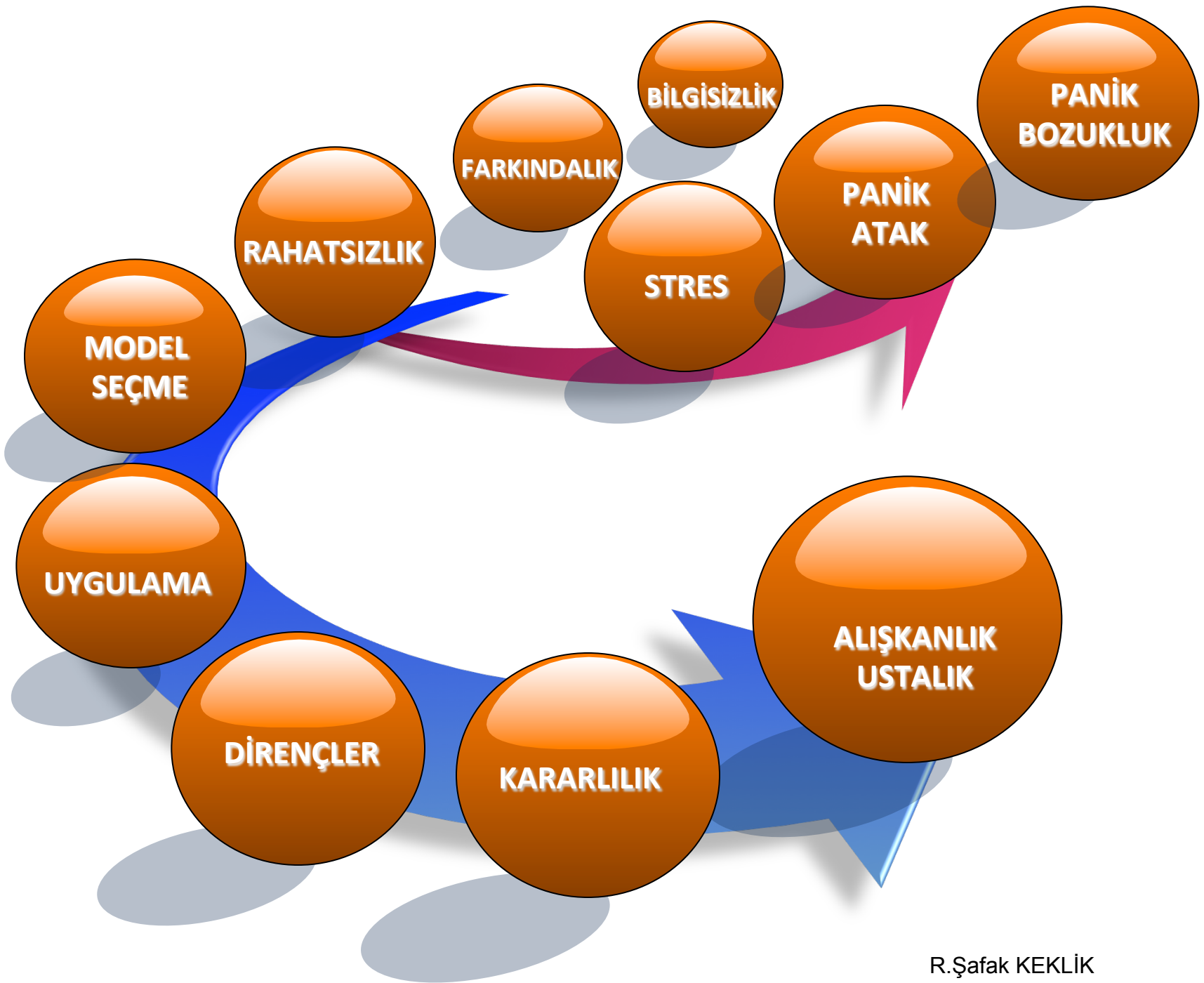


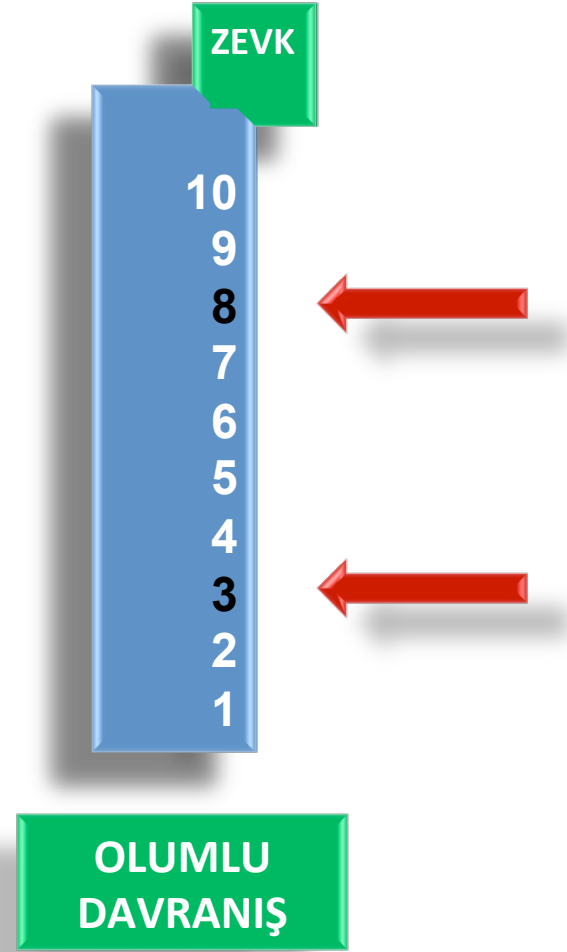
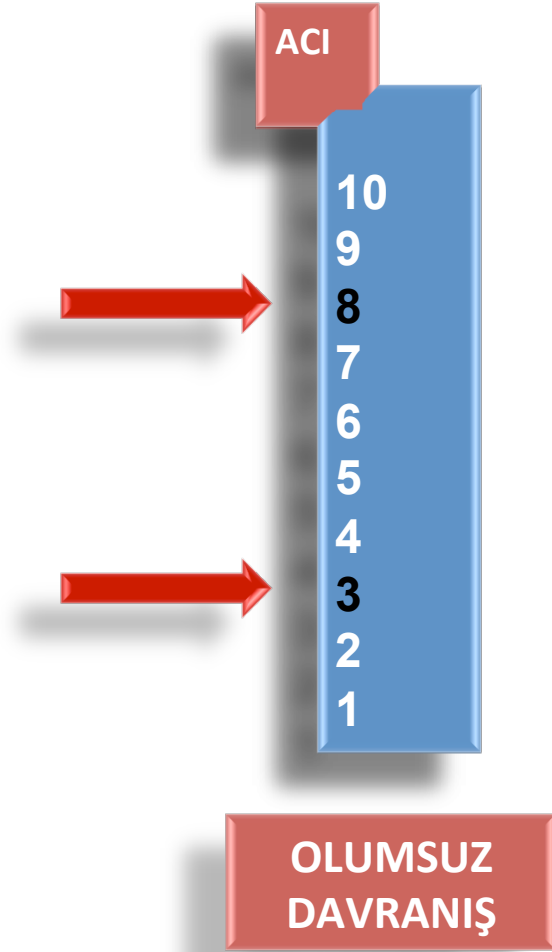
Değişim... Peki anlatın bakalım!



Davranış Değişikliği Süreci

R. ŞAFAK KEKLİK





Değişimin Önündeki Dirençler

Değişimin, hayatımızın hangi amacına hizmet edeceğinin belirgin olmaması,

Başarıdan ve başarısızlıktan korkmak,

Başkalarının değişimimize göstereceği tepkiler,

Değişemem inancı,

Konfor alanımız içindeki rahatlık duygusu,

Değişime ihtiyacı olduğunun farkında olmamak,

Değişim için plan yapmanın lüzumsuzluğu inancı,

Değişim için ödül ve cezanın yetersiz olması,

Değişimle ilgili geçmişteki başarısızlıklarımız,

$$\text{Amaç} \times (\text{Kararlılık} + \text{Sorumluluk}) > \text{Direnç}$$

Direnç

Amaç

Amacın netliğini ve derinliğini ifade eder.

Kararlılık

Amaca ulaşma konusunda göstereceğiniz adanmışlığın derecesi,

Sorumluluk

Sizin sorumluluk dereceniz,

Direnç

Sizin içinizden gelen ve önünüze çıkan belli bir düşman, kafa yapısı veya organizasyondaki kötü bir tutum olabilir. **D** oranı için kararı kendiniz vericesiniz.

Gelişim yedi adımda dört aşamalı bir süreçte gerçekleşiyor.

**Bilinçsiz
Yetersiz**

Farkında değil, Yetkin değil,

**Bilinçli
Yetersiz**

Farkında, Yetkin değil,

**Bilinçli
Yeterli**

Farkında, Yetkin,

**Bilinçsiz
Yeterli**

Farkında Değil, Yetkin,

Evet Ahmet, bu anlattıklarına baktığında, ne düşünüyorsun?

Şafak Bey şimdi ciddi bir farkındalık edindim. Ben gerçekten çalışanlarımın sadece benim talimatımla, emrimle ve baskımla değişmesini beklediğimi fark ettim. Daha da ileri giderek ben söylemeden tam olarak ne istediğimi anlamalarını da istediğimi görüyorum. Ama aklıma takılan bir şey var. Benim bu işleri yapmam ve bu sonuçları üretmem için bana hiç kimsenin bir şey söylemesi gerekmedi. Çalışanlarımın hepsi de okumuş etmiş, hatta tecrübeli insanlar... onlardan da bunu bekleyemez miyim yani!



Ahmet, her şeyi bekleyebilirsin, hatta haklı da olduğunu düşünebilirsin, belki de haklısın da. Ancak gerçeği değiştiremezsin. Şu anda çalışanlarının senden ciddi biçimde koçluk almaya ihtiyaçları var. Bu seni nasıl hissettiriyor?

Tabi ki çok iyi hissettirmiyor. Sanırım bayağı bunalmış olmalılar.



Bu farkındalık çok önemli ve bu kadar açık biçimde bunu görüp kabul edebilmen de aslında bu görevin altından kalkabilecek yeteneklere sahip olduğunu gösteriyor bana.

Gerçekten öyle mi düşünüyorsunuz? Ben bayağı kötü hissediyorum da!



Gel istersen farklı bir açıdan bakalım.
Bu farkındalığı şimdi edinmiş olmak
sana ne gibi faydalar ve fırsatlar
sağlayabilir?

Çok fazla! Sanırım çalışanlarıma öncelikle
ne beklediğimi net belirtmeme
yarayacak, sonra da bu beklentilerimi
yerine getirmeleri için destek vermeme
sağlayacak. Ama bunu nasıl
yapabileceğimi bilmemek beni
korkutuyor.



Peki sence, sen neredesin değişim
döngüsünün?

İkinci aşamasında! Farkında, ama yetkin
değil!

Ve bu aşamada neye ihtiyacın var,
konuştuklarımıza göre?

Farkındalığımı artırmaya, yetkinliklerle
ilgili bilgi edinmeye ve yavaş yavaş
eyleme geçmeye... Ve bir de tabi ki sizin
destek ve koçluğunuza!



Destek olmaktan büyük keyif duyarım.
Bu desteği sana nasıl vermemi istersin?

Haftada bir sizinle böyle bir konuşma
yapıp, fikirlerinizi almak isterim. Ayrıca
gözlemlerinizi paylaşırsanız da çok
sevinirim.



Seve seve. İstersen vaktini şimdiden belirleyelim. Cuma sabahları benim için en uygun vakit gibi gözüküyor. Her Cuma sabahı kahvemizi içerken sohbet etmek senin için uygun mu?

Çok iyi olur.



Peki Ahmet, toplantımızı bitirmeden önce bu görüşmemizden ne aldığını bir kere daha özetler misin?

Seve seve... Öncelikle çalışanlarıma aslında beni mutlu etmeleri için hiç de destek olmadığını fark ettim. Değişimin nasıl olduğu konusunda ciddi bir farkındalık yaşadım. Ve şimdi yöneticilik kariyerime en azından biraz daha umutla bakabiliyorum! Eylem olarak da ilk iş gidip koçlukla ilgili araştırma yapmaya başlayacağım!



Çok güzel. Başka bir şey yoksa, gelecek Cuma gününe kadar kendi çalışanlarıyla iletişim içindeyken gözlemlemeni rica edeceğim. Bak bakalım bu sabırsız tutum içine nasıl giriyorsun. Görüşmek üzere!

Cuma gününü iple çekeceğim.

