

## YÖNETEMEME HASTALIĞININ BELİRTİLERİ

Bireylerin olduğu gibi kurumlar da farklı kişiliklere sahiptir. Varoluş amacı, vizyonu, değerleri, kurumdaki ortak anlayışlar, inanışlar ve bunların iletişim yoluyla uygulamalara yansımaları kurum kültürünü oluşturur; tabii bunların yanında kültürün somut boyutu olan teknoloji, sistem ve süreçler.

"Liderlik, insanları etkileme ve belli hedefler doğrultusunda gönüllülükle peşinden gelmesini sağlama becerisidir". Kurumdaki yöneticilerin davranış modelleri, iletişim tarzları kurum kültürünü önemli ölçüde belirler. Çünkü "Çalışanlar, yöneticilerini model alırlar".

Ancak kurumdaki tüm yöneticiler tarafından benimsenmiş ortak bir liderlik modeli yoksa, her yöneticinin kişisel eğilimlerine göre değişen yaklaşımlar varsa, kurum kültürü de bu karmaşadan nasibini alır. Böyle bir kurumda çalışanların da kafaları karışır, çoğu zaman neyi nasıl yapacakları, nasıl davranmaları gerektiği, iletişim ve davranışlarında nasıl bir üslup kullanmaları gerektiği konusunda tereddütte kalırlar.

Böyle ortamlarda çoğu zaman güç mücadeleleri doğar. Bu mücadelede çeşitli nedenlerle, örneğin yönettiği departmanda yapılan işe patron ya da tepe yönetim tarafından daha çok değer veriliyorsa, arkasının sağlamsa ya da yöneticinin kişilik özellikleri baskınsa, bu gibi nedenlerle, sözünü geçiren, yani "güçlü" olduğu düşünülen yöneticinin tarzının kurumda kabul gördüğü algısı oluşur. Böylece davranış modelleri zamanla bu yöneticinin ekibine de bulaşır.

Ama kurumdaki diğer ekiplerin yöneticileri ve çalışanları çoğu zaman bundan rahatsızlık duysa da bunu açıkça gündeme getirmezler. Bu durum gerek patron ve tepe yönetim, gerekse tüm ekiplerin yöneticileri tarafından, şöyle oturup hep birlikte enine boyuna, açık iletişim yoluyla konuşulup, tartışılmaz. Çünkü çoğu zaman patron ya da tepe yönetimin ya bu durumdan haberleri yoktur, ya da "Nasıl işler böyle de yürüyor" diye düşünülerek üstü örtülür, gidebildiği kadar böyle gitmesi beklenir. Böyle olunca da kurumda "dedikodu" nun yayılması, aynı zamanda bu yöneticilerin ekipleri arasında da sürekli çatışmaların ve güç mücadelelerinin ortaya çıkması kaçınılmaz olur.

Çalışanlarla gerçekleştirilen eğitimlerde ya da toplantılarda, onlardan hep bireysel olarak "Proaktif" davranmaları istenir, "siz başkalarına bakmayın, kendinizden sorumlusunuz" gibi ifadelerle kendilerini yönetmeleri, iş sonuçlarını ve çevrelerini olumlu etkilemeye çalışmaları istenir. Ama hiç kimse birbirinden bağımsız değildir ve bunu yerine getirebilmeleri için diğer tümekiplerin, tüm çalışanların birbirini bu yönde desteklemesi ve öncelikle "tüm yöneticilerin" çalışanlara "model olma" sorumluluğunu taşıyarak hareket etmeleri şarttır.

Dolayısıyla kurumlarda hedeflenen kültürün oluşması ve beklenen sonuçların alınabilmesi için, önce tüm yöneticilerde ortak bir liderlik tarzının benimsenip tutarlılıkla uygulanmasını sağlamak gerekir. Ki yeni nesil çalışanlara uygulanması gereken liderlik tarzı da elbette yeni nesil liderliktir.

Ama pek çok kurumda, ne yazık ki hala geleneksel yönetim tarzının uygulandığını, dolayısıyla yönetmeme hastalığına yakalanmış yöneticiler görüyoruz ve elbette bundan kaynaklı, tüm şevki kırılmış, moral ve motivasyonu, aidiyet duygusu düşük, bulduğu ilk fırsatta yöneticisini terk edecek çalışanlar. Evet, çünkü yapılan birçok araştırma, işten ayrılan çalışanların büyük bir oranının aslında işyerini değil, yöneticilerini terk ettiklerini gösteriyor.

Peki nasıl bir şey bu yönetememe hastalığı? Bir yöneticinin yönetememe hastalığına yakalandığını hangi belirtilerden anlayabiliriz?

**En yaygın belirtisi "Ben bilirimcilik" ve bundan kaynaklı çok konuşmaktır.** Böyle bir yönetici her şeyin en iyisini kendisinin bildiğini zanneder, çevresine de her şeyin en iyisini bildiğini kanıtlama çabasıdadır. Sürekli herkese neyin nasıl yapılması gerektiğini söyler. Ekip üyelerinin ya da başkalarının fikirlerini nadiren sorar. Ve sorsa da sonunda kendi düşüncesi yönünde karar alır ve uygular. Böyle olunca ekip de zamanla bunu öğrenir ve bir süre sonra "Nasıl da yine bildiğini yapacak" diye düşünerek fikirlerini paylaşmamayı tercih eder.

**Başka bir yaygın belirtisi "iyi dinlememek".** Hem "ben bilirimcilik" nedeniyle hem de ekibin fikirlerine yeterince değer vermediği için, onları dinlemez. Dinliyormuş gibi görünse de genellikle tam olarak anlama çabası göstermeden ve uygulanabilirliğini değerlendirmeden "tümünden reddetme" eğilimindedir; yani "olmaz", "mümkün değil", "pahalıya mal olur" gibi ifadelerle kestirip atar.

**Bilgisizlik ve dinazorlaşmak:** "Beynimizi Genç Tutmak Mümkün mü?" videomuzda bahsettiğimiz "Deniz fıskiyeleleri" gibi kendilerine tutunacak bir yer bulduktan, yani bir konfor alanı yarattıktan sonra, beyinlerini kullanmaya, öğrenme ve gelişmeye, kendini güncel tutmaya gerek duymadığı için, bir süre sonra çalışanların bu yöndeki ihtiyaçlarına da yanıt veremez. Ekibin ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalacağı için, onlar tarafından dile getirilebilecek riskler ve uygulamada karşılaşılabilecek zorluklarla başa çıkmak için uygun yöntemler geliştiremeyeceği için ya da bunlarla uğraşmak istemediği için onları hiç dinlememeyi tercih eder.

**Alışkanlıklara bağımlılık:** Kendini sürekli güncelleyemediği için yenilikler onun için risktir. Bu yüzden her zaman yapageldiği, kendince garantili bulunduğu yol ve yöntemleri tercih eder.

**Kötü haberlerden kaçmak, panik ve karamsarlık:** Problemler, krizler alışkanlıklarının ve konfor alanının dışına çıkmasını gerektirdiği için hiç hoşlanmadığı durumlardır. Böyle durumlarla nasıl başa çıkabileceğinden emin değildir. Bu da onda stres, panik ve karamsarlık yaratır. Öyle olunca da problemleri, olabildiğince ertelemeyi, görmezden gelmeyi, yok saymayı tercih eder.

**Güvensizlik:** Kendine çok güvenir gibi görünse de aslında kendi içinde, yeterince bilgi sahibi olmadığı, kendini geliştirmediği, sorunların üstesinden gelemeyeceğinden endişeli olması gibi nedenlerden dolayı, kendine güvenmez, dolayısıyla ekibine de. E kendine güvenmeyen bir insan başkasına nasıl güvenebilir ki? Herkesin onun arkasından iş çevirdiği, ilk fırsatta onu yerinden etme çabasında olduğunu düşünür.

**Koltuğu kaybetme korkusu:** Her ne kadar ilişkilerinde her şeyi bilen biri ve güçlü olduğu algısı yaratmaya çalışsa da aslında kendini geliştirmediği ve kendine güvenmediği için koltuğunu her an kaybedebileceği endişesindedir. Çünkü bu koltuktan olursa başka bir kurumda, başka bir koltuk edinme şansı pek yoktur. O zaman bu koltuğa sonuna kadar sahip çıkmalıdır.

**Bilgiyi elinde tutma:** Yönetici olma yetkileriyle sahip olduğu bilgilerin onu güçlü ve aranan insan yaptığına inanır. Bilgiyi paylaşmak gücü paylaşmaktır. "Boynuz kulağı geçmesin, yoksa koltuğumdan olurum" korkusu, bilgiyi ve gücünü paylaşmasına izin vermez.

**Çalışanlara hata yapma hakkı tanımamak, başarısızlıklarda çalışanları suçlamak:** Her hatada, "Ben bunun hesabını nasıl vereceğim?" diye düşündüğü ve problemlerle uğraşmak istemediği için paniğe kapılır. Her hatada, başarısızlıkta en kestirme yolu, ekibi suçlayarak kendini temize çıkarmayı, koltuğunu korumayı tercih eder.

**Yersiz saldırganlıklar ve amnda sinirlenmek:** Üstesinden gelemeyeceği endişesi stres yaratır, bunu da

sık sık öfkesine yenilerek ve çevresine bağıırıp çağırarak gösterir.

**Uyuşamadığını yok etmek:** Tek bir yönetim reçetesi vardır: herkes onun tarzına uymalıdır. Bu nedenle ekibini, yetkinliklerini, güçlü oldukları yönleri ve gelişim alanlarını tanıma çabası göstermediği için onları nasıl motive edeceğini bilemez; doğru şekilde ikna için sağlam argümanlar geliştiremez. Herkesin sorgulamadan, itiraz etmeden her talimatı yerine getirmesini bekler. İkna edemediklerini ise muhalif kabul eder ve ekibinden gönderir.

**Tutarsızlık:** Duygusal çalkantıları, durumu kurtarma ve koltuğu koruma kaygıları, onu günün, hatta anın şartlarına göre hareket etmeye yönlendirir; tutarlı, ilkeli bir duruşu olmadığı için dün verdiği sözü bugün yerine getirme sorumluluğu hissetmez. Ya da dün acilen yapılması gerektiğini söylediği işe, bugün gerek yok diyebilir.

**Sadece korkulan kişi olmak:** Hatalarda, başarısızlıklarda hep ekibi suçlayıp birilerini günah keçisi ilan ettiği, bir anı bir anına tutmadığı, çabuk sinirlenip etrafa bağıırıp çağırıldığı için ekip tarafından "Aman ... Bey/Hanım duymasın" diye anılan ve sadece korkulan kişidir.

**En son haberi olmak:** Tüm bunlardan dolayı da ekip olan bitenle ilgili, her şey patlama noktasına gelene kadar, yöneticiyle hiçbir şey paylaşmamayı tercih eder.

**Ajan yaratmak:** Zamanla ekipten gönüllü olarak bilgi gelmediğini fark eder ve ekibin içinde bazı kişileri, çeşitli vaatler yardımıyla, kendine yakın tutar, ekipte olan biteni informal yollarla onlardan alır.

**Dedikodu:** Yöneticinin nasıl olup da, ekibin resmi yollarla paylaşmadığı bilgileri, öğrendiğini fark eden çalışanların, ekibin içinde ajanlar olabileceğini düşünmesiyle dedikodular başlar, güvensizlikler, klikleşmeler oluşur.

**Her şeyi kendi yapmak:** Bilgi paylaşmadığı, ekibini yetiştirmediği, problemlerde hep ekibi suçladığı için, günah keçisi olmamak adına ekip de zamanla sorumluluk almaktan kaçır. Sadece kendilerine söyleneni, sadece söylendiği kadarıyla yapıp bir an önce topu başkalarına atmaya başlar: "Ben göndermişim", "ben mail atmışım", "ben sizi de cc'ye koymuştım" gibi ifadeler çok duyulur. İşlerin düzgün yürümediğini görünce yönetici daha çok öfkelenir, her şeye daha çok müdahale etmeye başlar, güvensizlik artar, çalışanlar da günah keçisi olmaya devam eder...

Ve bu kısır döngü de böyle devam eder gider.

Sonunda ekipteki mutsuzluk ayyuka çıkar, kopmalar, işten ayrılımlar artar...

Çözüm mü?

Elbette yeni nesil liderlik.

Peki nasıl bir şey bu yeni nesil liderlik?

Yönetememe hastalığının belirtilerinde saydığımız davranışların tersini yapsak yeterli olmaz mı?

Bir sonraki yazımızda birlikte araştıralım :)

Ayşe Demirbaş

Eğitmen ve Öğrenme Deneyimleri Tasarımcısı