

Dr. Stephen R. Covey

Etkili Yöneticilerin 7 Alışkanlığı

Yönetimin Esasları

Kendinizi Yönetin, Diğerlerini Yönetin,
Potansiyeli Açığa Çıkarın

Çeviren
Uğur Gülsün



İÇİNDEKİLER

Giriş: Stephen R. Covey	11
Birinci Bölüm Yöneticilerin 7 Temel Alışkanlığı	15
1. Alışkanlık: Proaktif Ol	18
2. Alışkanlık: Sonunu Düşünerek İşe Başla	20
3. Alışkanlık: Önemli İşlere Öncelik Ver	22
4. Alışkanlık: Kazan-Kazan Diye Düşün	24
5. Alışkanlık: Önce Anlamaya Çalış...	26
5. Alışkanlık: ... Sonra Anlaşılımaya	28
6. Alışkanlık: Sinerji Yarat	30
7. Alışkanlık: Baltayı Bile	32
İkinci Bölüm Başlıca Yönetim Sorunlarına Temel Çözümler	37
1. Nasıl etkili kararlar alabilirim?	38
2. Nasıl etkili geribildirimde bulunabilirim?	39
3. Büyük anlaşmazlıkları etkili bir şekilde nasıl çözerim?	40
4. Ekibimle nasıl güvene dayalı ilişkiler kurarım?	41
5. Kazan-Kazan anlayışına dayalı bir Performans Anlaşmasını nasıl yaparım?	42
6. Kaynaklarım sınırlı iken nasıl başarılı olurum?	43
7. Zamanı nasıl etkin yönetirim?	44
8. Sorumlulukları nasıl dağıtırım?	45
9. Zor bir görüşmeyi nasıl etkili yürütürüm?	46
10. Toplantıları nasıl etkili yönetebilirim?	47
11. Nasıl etkili bir performans değerlendirmesi yaparım?	48
12. Ekibimin işe odaklanmasına nasıl yardımcı olabilirim?	49
13. Ekibi nasıl etkili motive ederim?	50
14. Patronumu nasıl maharetle "yönetirim"?	51
15. Empatik dinlemeyi nasıl başarabilirim?	52
16. Mikro yönetimden nasıl kaçınırım?	53

17. Çok sayıda talep ve önceliği nasıl dengeleyebilirim?	54
18. Ekipte yaşanan çatışmaları nasıl yönetirim?	55
19. İnsanları nasıl sorumlu tutarım?	56
20. İnsanları gerektiği şekilde nasıl ödüllendiririm?	57
21. Ekibin hedeflerini nasıl belirlerim?	58
22. Bozulan ilişkileri nasıl onarırım?	59
23. Nasıl etkili bir şekilde koçluk veya mentorluk yapabilirim?	60
24. Nasıl etkili sunumlar yaparım?	61
25. Değişim için nasıl katalizör olurum?	62
Üçüncü Bölüm Yöneticiler için Temel Okumalar	65
Peter Drucker	
"Managing Oneself"ten [Kendini Yönetmek]	65
Ray Evernham	
"When Failure Isn't an Option"dan [Başarısızlık Bir Seçenek Değilse]	68
Heike Bruch ve Sumantra Ghoshal	
"Beware the Busy Manager"dan [Meşgul Yöneticiye Dikkat]	70
Ralph Stayer	
"How I Learned to Let My Workers Lead"den [Çalışanlarımı Yetkilendirmeyi Nasıl Öğrendim?]	76
Hal Plotkin "Feedback in the Future Tense"ten [Gelecek Zaman Kipinde Geribildirim]	86
Henry Mintzberg "The Manager's Job"dan [Yöneticinin İş]	88
Stephen R. Covey "Leading the Whole Person"dan [Bireylere Liderlik Etmek]	89
Jim Loehr, Tony Schwartz "The Making of a Corporate Athlete"ten [Kurumsal Bir Koşucu Yaratmak]	93
Yöneticiler için İş Dünyasına Dair Temel Kitaplar	98

Dördüncü Bölüm	Yöneticiler için Önemli Alıntılar	101
	Kaynak ve İnisiyatif Kullanma	102
	Katkı Sağlamak	103
	Birinci Derecede Önemli Hedefler Belirleme	104
	Kazan-Kazan Performans Anlaşmaları Yapmak	105
	Empatik Dinleme	106
	Doğru ve Dürüst Geribildirimde Bulunma	107
	Üçüncü Alternatif Arayışı	108
	Bireylere Liderlik Etmek	109
	Murphy Kanunu 2000'den	110
Beşinci Bölüm	Yöneticiler için Temel Araçlar	115
	Gizli Kaynak Bulma Aracı	117
	5 Dakikalık Proje Planlama Aracı	121
	5 Dakikalık Toplantı Planlama Aracı	125
	5 Dakikalık Sunum Planlama Aracı	128
	İş Pusulası	133
	Kazan-Kazan Performans Anlaşması	137
	Geribildirim Aracı	141
	Üçüncü Alternatif Bulma Aracı	145
	Ekibi Geliştirme Aracı (Baltayı Bile)	148
Altıncı Bölüm	Yöneticilerin Temel Yükümlülükleri	155
	FranklinCovey Hakkında	157

Giriş

Stephen R. Covey

Bu kitapçığın amacı, size etkili bir yönetimin temellerini vermektir.

Hiç şüphe yok ki, bugün yöneticilerin işi her zamankinden daha zorlu ve karmaşıktır; dolayısıyla günümüzde birçok yönetici verimli çalışmıyor. Zorunlulukların altında eziliyor ve temel unsurları bile gözden geçiriyorlar.

Bu kitap size bir adım geri çekilme ve büyük resme bakma şansı veriyor.

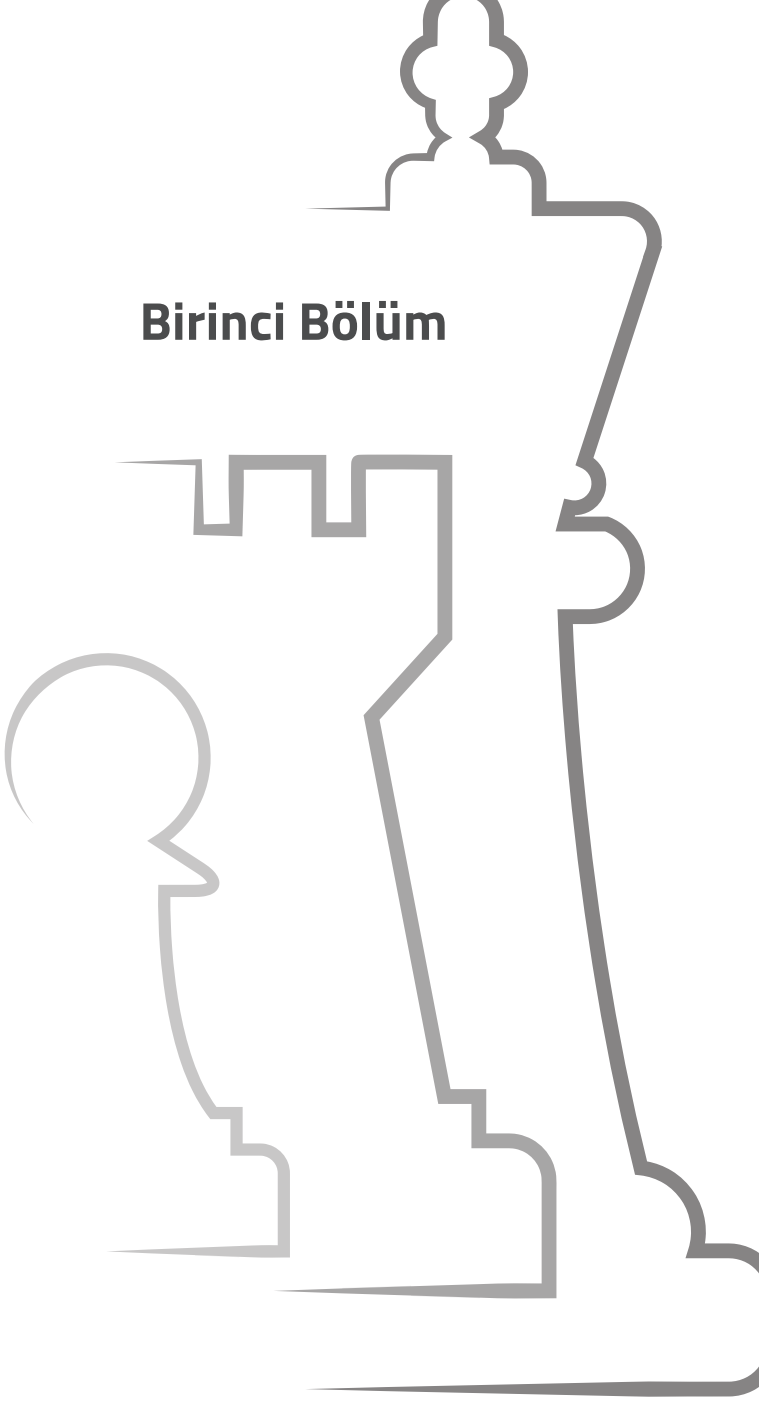
Burada etkili yöneticilerin yedi temel alışkanlığını bulacaksınız. Bunlar her yöneticinin her zaman yapması gereken şeylerdir. Burada, yönetimde karşılaşılan en büyük 25 sorunun da çözümlerini bulacaksınız. Kitapta her yöneticinin okuması gereken ve yönetim konusunda kafa yormuş düşünürlerin bilgeliklerinin ürünü birkaç klasik okuma parçası ve alıntı da yer alıyor. Her yöneti-

cinin kullanması gereken temel araçlardan oluşan bir set de kitabın içeriğinde yer alıyor.

Bu kitabı yanınızda taşıyın. 7 Alışkanlığa göre yaşayın. Alıntıları ezberleyin. Her gün burada edineceğiniz bilgelikle çalışın, böylece mümkün olan en büyük yararlılığı sağlayacaksınız.

Stephen R. Covey

Birinci Bölüm



Yöneticilerin 7 Temel Alışkanlığı

Her yönetici işlere farklı yaklaşır; sahip olduğu doğal güçlerden yararlanır, işle birlikte gelen yükümlülükleriyle başa çıkmanın yollarını bulur. Yine de bazı yöneticiler öne çıkar. İşlerle sadece başa çıkmaktan fazlasını yapar, başarıyı bir alışkanlık haline getirirler. Bazı yöneticileri alışkanlık olarak etkili kılan nedir? İşte sonraki birkaç sayfa boyunca, etkili yöneticilerin sahip olduğu 7 Alışkanlığı nasıl edinebileceğinizi göreceksiniz.

1. Alışkanlık: Proaktif Ol. Kendi beceri ve inisiyatiflerini kullanırlar.

2. Alışkanlık: Sonunu Düşünerek İşe Başla. Onların bir işe yapacağı katkıyı başka hiç kimse yapamaz.

3. Alışkanlık: Önemli İşlere Öncelik Ver. Zaman ve enerjilerini yalnızca gerçekten önemli ve öncelikli olan işlere harcarlar.

4. Alışkanlık: Kazan-Kazan Diye Düşün. Ekiplerini motive etmek için Kazan-Kazan tarzı Performans Anlaşmaları yaparlar.

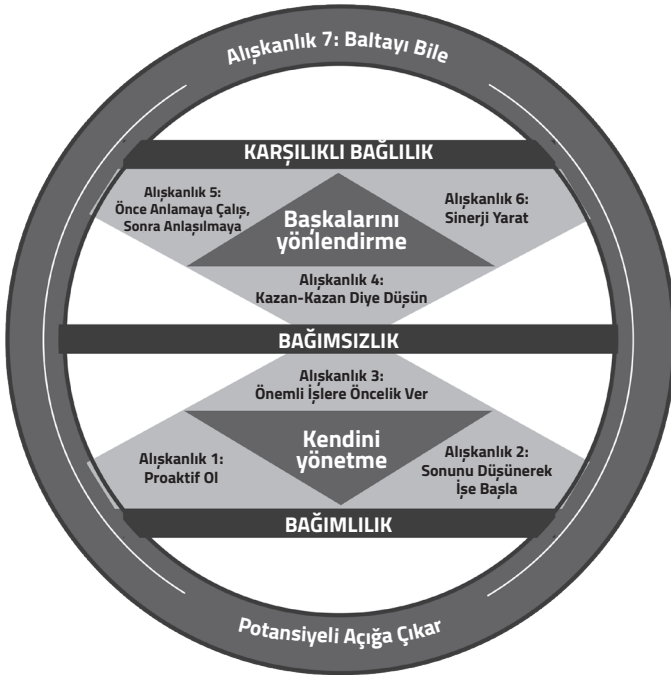
5. Alışkanlık: Önce Anlamaya Çalış, Sonra Anlaşılmaya. Empati kurarak dinler, doğru ve dürüstçe geribildirimlerde bulunurlar.

6. Alışkanlık: Sinergi Yarat. İşleri yürütmenin sürekli olarak yeni ve daha iyi yollarını ararlar.

7. Alışkanlık: Baltayı Bile. Potansiyeli Açığa Çıkar. İnsanlardan bir bütün olarak yararlanır, her ekip üyesinin potansiyelini ayrı ayrı kullanırlar.

Olgunlaşma Döngüsü®

Olgunlaşma Döngüsü'nü oluşturan 7 Alışkanlık sizi etkili yönetime giden yolda daima yukarı taşır. Başkalarına başarılı liderlik yapabilmek için önce kendinizi yönetmeyi öğrenmelisiniz. Daha sonra da ekip üyelerinizin yüksek yararlılık gösterme potansiyelini açığa çıkarmalısınız.



1. Alışkanlık: Proaktif Ol

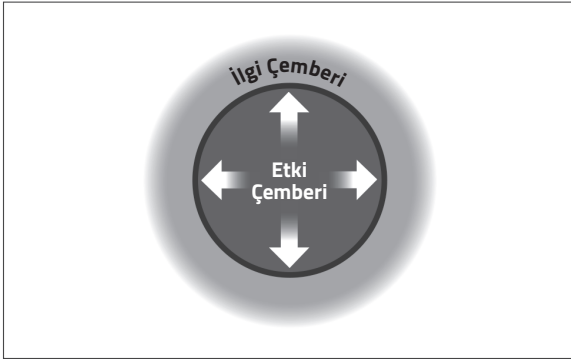
Proaktif bir yönetici olmak için şu üç şeyi yapın:

Engelleri Değil, Alternatifleri Görün

Vasat yöneticiler yalnızca engelleri görürken, etkili yöneticiler bunları aşmak için beceri ve inisiyatiflerini kullanırlar.

Değiştirebileceğiniz Şeylere Odaklanın

Etkili yöneticiler çabalarını değiştirebilecekleri şeylere (“Etki Çemberi”) odaklar ve hiçbir şey yapamayacakları konularda kaygılanmazlar (“İlgi Çemberi”).



Kaynaklarınızı Genişletin, Sınırlamayın

Sonuca giderken önünüze çıkan engelleri aşmak için beyin fırtınası yapabilmek amacıyla Gizli Kaynak Bulma Aracını kullanın. (Bkz. 118-120. sayfalar.)

BECERİ VE İNİSİYATİF KULLANMAYA İLİŞKİN GÜZEL BİR ÖRNEK

— *Kiran Mazumdar-Shaw*

Kiran, biyoteknoloji diploması ve yaklaşık 200 dolar ile 1975'te Avustralya'dan memleketi Hindistan'a döndü. Kadın olduğu için erkeklerin dünyasında iş bulamadı ve kendi işini, Biocon India'yı kurdu.

Daha sonra yeni engellerle karşılaştı. Kimse ona kiralık yer vermedi, o da son 200 dolarıyla, çalışmak için küçük bir garaj aldı. Memleketinde bir kadın için çalışmayı kabul edecek kimse yoktu, bu yüzden o kimya ile uğraşırken, bir kadın arkadaşı da evrak işlerini halletti.

Sermaye için bankalara ve yatırımcılara başvurma şansı da yoktu; hiç kimse kaynakları olmayan bir kadına borç vermezdi. Arkadaşının düğününe bir bankacının da davetli olduğunu öğrendiğinde, onu düğünde bir köşeye çekti ve 10.000 \$ kredi vermesi için konuştu. İş büyüdü ve bir fabrika kurdu.

Sonra bazı makineler satın alınca işçi sendikasıyla sorunlar yaşadı. 1985'te aylarca kendi fabrikasına girmek için öfkeli bir kalabalığın içinden geçmek zorunda kaldı.

Bugün Kiran Mazumdar-Shaw, Hindistan'ın en başarılı iş kadını. Biocon'da binlerce kişiye iş verdi. Diyabet ve daha başka hastalıklar için gerekli ilaçları üreten milyar dolarlık bir işletme kurdu. Becerilerini kullanan ve inisiyatif alan bir yönetici için dikkate değer bir örnek haline geldi.

2. Alışkanlık: Sonunu Düşünerek İşe Başla

Ne istediğini bilen bir yönetici olmak için şu iki şeyi yapın:

Nasıl Bir Yararlılık Göstereceğinizi Tanımlayın

Vasat yöneticiler, “iş halletmek” dışında hiçbir şey düşünmeden gününbirlik yaşarlar. Ama iş nedir? Etkili yöneticiler yapılacak iş konusunda son derece nettir. Başka hiç kimsenin değil, sadece onların yapabileceği katkının ne olduğunu çok iyi bilirler.

Katkı Bildirgenizi yazın. Patronunuzla ve ekibinizle paylaşın ve fikirlerini alın. Rolünüzün gereği olarak neyi hedeflediğinizi onlara açıklayın ve ardından bu hedefiniz doğrultusunda çalışın.

Pratik Sonuçları Tanımlayın – Her Yerde, Her Zaman

Katkı Bildirgeniz, yaptığınız her şeye; her projeye, her girişime, her toplantıya, her sunuma yön versin.

Yaptığınız her şeyin pratik sonuçlarını tanımlamak için 121-130. sayfalardaki 5 Dakikalık Planlama Araçlarını kullanın.

EN KÖTÜDEN EN İYİYE

— Kumandan Michael Abrashoff

1997’de Michael Abrashoff, ABD Donanması’nda bir subay olarak Pasifik Filosu’ndaki en düşük performanslı gemi olan *USS Benfold*’un komutasına getirildi. Abrashoff bu görevden endişe duyuyordu.

Devir teslim töreninde, görevi devreden kaptan gemiden inmeden önce mürettebatını selamlamak için döndü. Mürettebat onu yüksek sesle yuhaladı. Utancından yerin dibine geçen kaptanın yüzü akşam güneşi gibi kırmıştı.

Kumandan Abrashoff bu sahne karşısında şaşkına döndü. Hemen aklında kendisinin gemiden ayrılacağı günün hayali belirdi. Hayalinde gemiden inerken mürettebatı selamlıyor ve mürettebat birlikte deneyimledikleri harika çalışma dönemi için onu alkışlıyordu. Yuhalama yoktu. O andan itibaren zihninde hep bu hayali tuttu. Nasıl başaracağı hakkında hiçbir fikri yoktu ama bir vizyonu vardı.

Nitekim bıraktığı etki de bu oldu. Kumandan Abrashoff’un gemisi yaklaşık iki yıllık bir süre içinde filodaki en kötü değil, en iyi gemi oldu. Mürettebatının daha önceki gibi yüzde ellisi değil, tamamı yeniden birlikte çalışmak için imza verdi. Ve hizmetinin sonunda onu coşkuyla alkışladılar.

Bütün bu farkı, Kumandan Abrashoff’un “hayalindeki son” yarattı.

3. Alışkanlık: Önemli İşlere Öncelik Ver

İşleri önem sırasına koyan bir yönetici olmak için şu üç şeyi yapın:

Sadece Acil Olana Değil, Önemli Olana da Odaklanın

Etkili yöneticiler hep Zaman Matrisi'nin II. bölgesinde çalışırlar. Burada planlama, hazırlık ve önlem alma esastır. Böylelikle, kriz yönetimi anlamına gelen I. bölge ile hiç kritik olmayan III ve IV. bölgelerdeki çalışmaları da asgari düzeye indirmiş olurlar.

	Acil	Acil Değil
Önemli	I	II
Önemsiz	III	IV

Birkaç “Birinci Derecede Önemli Hedef” Belirleyin

Etkili yöneticiler, en büyük farkı yaratacak iki veya üç hedefe odaklanırlar. Bunlar, başarılmadıkları takdirde başka hiçbir başarının önem taşımadığı “birinci derecede önemli” hedeflerdir.

Haftalık Planlayın, Günlük Çalışın

“Birinci derecede önemli” hedefleri gerçekleştirmede hedefe odaklı kalmak ve yoldan sapmamak için İş Pusulası Aracını kullanın. (Bkz. 133-135. sayfalar.)