



İŞLETMELERDE YAŞANAN İNSAN KAYNAKLI PROBLEMLERİN ÇÖZÜMÜ

Dr. Tayfun Çalkavur

2008

İş yaşamında, ister yönetici, isterseniz de takım üyesi olun bir problemle karşı karşıya kalmanız son derece doğal bir olgudur. Söz konusu problemin kaynağı ne olursa olsun, olumsuz sonuçları bize bir şekilde yansıyacaktır. Bu problem sayesinde potansiyelimizin gün ışığına çıkması engellenecek ve çevremizle ilişkilerimiz negatif bir boyut kazanacaktır. Problemler değişim sürecinin bir dinamiği olduğuna ve ortadan kaldıramayacağımıza göre önemli olan, problemler başladığı aşamada,yani ilk basamakta problemleri çözebilmek ve üst basamaklara çıkmasına engel olmaktır. Bu olay aslında tıpkı bir çocuğun ilk basamaktan düşmesi ile yirminci basamaktan düşmesi sonucunda oluşan zararın büyüklüğüne benzemektedir. Şimdi problemi büyümeden çözebilmek için atılması gereken adımlara sıra ile bakalım:

1.Basamak: Takım üyesi kişinin probleminin kiminle ya da ne ile ilgili olduğunu anlamak. Bu basamakta problemin tespiti için öncelikle yapılması gereken yorum yapmadan, aktif bir şekilde dinlemek ve kişinin kafasındaki tüm olguları ve paradigmaları objektif olarak anlayabilmektir. Şayet problem bir kişiden daha fazla insanı kapsıyorsa her bireyden ayrı ayrı olayın dinlenmesi gerekmektedir. Dinleme esnasında temel sorun kimin haklı olup, kimin haksız olduğunun tespitinden ziyade, kişilerin düşünsel modellerinin anlaşılmasına yönelik olmalıdır.

2.Basamak: Takım üyelerinin problemlerini tüm çıplaklığı ile ortaya koyabilmeleri için bir toplantı düzenlemek. Burada takım liderine çok önemli görevler düşmektedir. Bunların başında kişilerin birbirlerini yargılamaması ve diğerlerinin bakış açılarıyla da olayı değerlendirecek bir atmosfer yaratması gerekmektedir. Ayrıca konuşulan tüm konular kişilerden ve kişiliklerden sıyrılarak yalnızca problem üzerinde yoğunlaşmalıdır. Liderin buradaki temel aracı doğrudan iletişimidir. Bu aşamada tüm ayrıntılara girilmesi gerekmektedir.

3.Basamak: Takım üyelerinin problemlerin çözümünde kimi noktalarda yardıma ihtiyaçları olabilir. Bu aşamada yapılması gereken en önemli beceri koçluk becerisidir. Fakat bu aşamaya gelebilmeleri için takım üyelerinin birbirini yargılamadan, yalnızca problem üzerinde yoğunlaşabilecek bir olgunluk düzeyine gelmesi gerekmektedir. Aksi taktirde liderin yönlendirme yapması ve toplantının gidişatını elinde tutması zaruri olacaktır.

4.Basamak: Bu basamakta önemli olan genel anlamı ile sonuç üzerinde hem fikir olunmasıdır. Bunun içinde, takım üyelerinin problemi etkin bir şekilde çözebilmeleri için "çatışma yönetimi" konusunda destek verilerek en isabetli çözümün ne olduğu konusunda hemfikir olmalarının sağlanması gerekmektedir.

5.Basamak: Problemin çözümünden sonra takım üyeleri ile birlikte problemin masaya yatırılması ve problemin girdilerinin bir daha ortaya çıkartılması gerekmektedir. Bu sayede ileride ortaya çıkacak problemlere karşı önleyici tedbir alınması sağlanacaktır.

6.Basamak: Problemin çözümünde takım üyelerinin üzerlerine aldıkları rollerin değerlendirilmesinin yapılması ve rollerin etkinliği üzerinde tartışılması. Bu sayede kişisel yetkinlikler artacak ve aynı zamanda insanların öz eleştiri yapma yetenekleri geliştirilmiş olacaktır.

Yukarıdaki ilk dört basamakta liderin dört temel beceriyi bünyesinde bulundurması gerekmektedir. Bu beceriler sırası ile “dinleme”, “doğrudan iletişim”, “koçluk”, ve “çatışma yönetimi”dir. Tüm bunların yalnızca takım liderinde bulunması yeterli değildir, aynı zamanda takımın hemen hemen tüm üyelerinin bu becerilere sahip olması gerekmektedir.

Takım üyelerinin önlerine çıkan her problemi takım üyeleri önünde çözmeleri aslında zaman kaybını da getirecektir. Zaman kaybını önlemek için ilk olarak yapılması gereken, üyelerin problemin çözümündeki bireysel becerilerin geliştirilmesidir. Bireysel becerilerin geliştirilmesi için aşağıda toplam dört başlık ve bunların alt başlıklarına göz atmakta fayda bulunmaktadır. Ayrıca aşağıdaki bilgiler yukarıda yazılı olan ilgili basamaklarda da rahatlıkla kullanılabilir önerilerdir.

1.1-PROBLEMİN ORTAYA KONULMASI:

- 1.a-Problemin ortaya konulmasında mutlaka örneklere konuşulmalı,
- 2.b-Örnekleri ortaya koyduktan sonra, ortaya çıkan verilerden hangi sonuçlara ulaşıldığını ve bu sonuca ulaşırken hangi düşünsel modellerden yola çıktıldığını açıklanmalı,
- 3.c-Düşünceleri açıklamadan önce, olgu ve olayların açıklanmasını sağlanmalı,
- 4.d-Kişisel saldırılara müsaade edilmemeli,
- 5.e-Problemi tanımlarken, “sen” yerine “biz” denmelidir.

2.2-PROBLEMİN ETKİLERİNİ AÇIKLANMASI

- 1.a-Problemin takım çalışmasının işleyişini nasıl etkilediğini açıklanmalı,
- 2.b-Problemin, gerek zaman gerekse maddi açıdan olumsuz etkilerini belirtilmeli,
- 3.c-İnsanları ve işleri nasıl etkilediğini vurgulanmalı,
- 4.d-Geçmişte benzeri yaşanmış bir problemin sonuçları üzerinde durulmalı,
- 5.e-Problemin detaylarını açıklarken, duygulardan sıyrılmaya çalışılmalıdır.

3.3-DİĞER İNSANLARIN BAKIŞ AÇILARIYLA DİNLEYEBİLMEK

- 1.a-Kendi düşüncenizi açıklamadan önce diğer insanların düşünce ve duyguları sorulmalı,
- 2.b-Problem karşı tarafın bakış açısıyla görülebilirse, daha kolay sonuca ulaşılır,
- 3.c-Konuşmasını bitirdikten sonra, “Bana söylemek istediğiniz başka bir şey var mı?” diye konunun

tamamen açıklandığından emin olunmalı,

4.d-Değişimin önündeki engelleri ve bunların kaynağı araştırılmalı,

5.e-Yeniden yapılanmak ve çözüm için karşı tarafın sorularla olumlu düşünce üretmesi sağlanmalıdır.

4.4-ORTAK BİR PAYDA OLUŞTURULMASI

1.a-Ortak bir payda oluşturmak için herkesin hemfikir olduğu noktalar gün ışığına çıkartılmalı,

2.b-Değişim için oluşturulan planın esnekliği konusunda karşı tarafta ya da taraflarda bir inancın yerleştirilmesi sağlanmalı,

3.c-Problem çözümüne yardımcı olmasa dahi, karşı tarafın söylediği farklı bakış açıları ortaya getirilmeli,

4.d-Eyleme geçebilmek için yapılması gereken planlama da, beyin fırtınası tekniğini kullanılmalı,

5.e-Eylem planları oluşturulmalı ve bunlar üzerinde hemfikir olunması sağlanarak uygulandığı kontrol edilmelidir.

Yukarıda aktarılan aşamalara ve uygulamalara rağmen, iş yaşamında ortaya çıkan problemlerin çözümünde çeşitli engeller bulunmaktadır. Bu engeller aşılmadıkça doğrudan iletişimden istenilen faydanın sağlanması pek mümkün görülmemektedir. Son olarakta bu engellerin neler olduğu ve bunları nasıl aşabileceğimiz konusuna değinelim.

SIK KARŞILAŞILAN ENGELLER

ENGELLERİ AŞABİLMEK İÇİN YÖNTEMLER

Yüzleşme Korkusu: Çok az sayıda firma olumsuz durumlarla yüzleşmekten hoşnuttur. Çoğumuz için hayat, birbirimizin boğazına sarıldığımızda, dayanılmaz bir hal alır. Çoğumuzun karakterinde, çocukluğumuzdan beri yerleşmiş olan yüzleşmekten kaçınma ve uyum arayışı vardır.

1.Problemleri henüz büyümeden tanımlanmalı,

2.Sürekli olarak takım arkadaşlarınızla duygularınızı paylaşmalı,

3.Diğer insanların da takım toplantılarına davet edilmeli,

4.Zaman baskısının olmadığı bir mekan ve zaman dilimi yaratılmalıdır.