Bugüne kadar hep 'İyi bir yönetici, iyi bir lider nasıl olunur?' tarzında yazılar okudunuz.

Bu yazıda kötü yönetici nasıl olunur, onu göreceğiz. Kötü yöneticilerin de ortak özellikleri var. Kayırmacılık, ayrımcılık, eleştirileri insan içinde, övmeyi kapalı kapılar ardında yapmak, dinlememek, sorumluluk vermemek, hakaret etmek, aşırı otoriter davranmak kötü bir yöneticinin en belirgin özellikleri.

Türklere has özellikler

Kötü yönetici özellikleri dünyanın hemen hemen her yerinde geçerli. Ama bazı özellikler ülkeden ülkeye daha belirgin seçiliyor. HRM Kurucu Ortağı Aylin Coşkunoğlu Nazlıaka'ya Türklere has yönetim özellikleriniz sordu.

- Biraz geleneksel seçiliyiz. Türk yöneticiler değişime normalden daha çok direnç gösteriyorlar.
- 'Ben' kavramı maalesef ön planda.
- Duygusallıklar, ilişkiler ve psikopolitikmanyi severler.
- Yetki devretmeyi güç kaybetmek olarak algılarlar.
- Astlarına güvenmekte zorlanırlar, kontrolü ellerinde tutmayı severler. Ekstra bir fayda sağlamayacağını bilseler de - bu kontrolcü özelliklerinden kaynaklanan bir tutumun - iş verinde vakit geçirmeyi istemezler.
- Halkı çıkmayı ve otoritelerine itaat edilmesini severler.
- Her şeyi bildiklerini düşünürler.
- Makam ve terfi beklentileri yüksektir.

KÖTÜ YÖNETİCİNİN KARAKTERİSTİK ÖZELLİKLERİ

Kayırmacı, otoriter, adaletsiz

Yazılarımı takip edin: @burcuozelik

Burcu ÖZELİK

Şu bilinen bir gerçek ki, işten ayrılmalarda en yaygın sebep işveri değil kötü yönetici oluyor. Eğer kötü bir yönetici onu düşmesini istiyor.

Kötü bir yönetici hem iş hayatının hem özel hayatımızın mutsuzluğu. Peki çoğumuz bir dönem kötü bir yönetici ile çalışmış ya da çalışmaya devam ediyoruz. Kötü yöneticilerin de bir takım ortak özellikleri var.

humanresources.about.com'da çalışanlara kötü yöneticilerin karakteristik özellikleri sorulmuş, gelen cevaplara bakılırsa kötü yöneticilerin en belirgin özellikleri adam kayırmacılık, iletişimsizlik, bağımsız hakaretlerin bulunma, çalışanı takdir etmeme, bütün başarıyı üstüne alıp başarısızlıkları çalışana yükleme olarak sıralanmış. Bu listeye bizde bazı eklemeler yaptık; bakalım siz de kötü bir yönetici misiniz?

Kötü yöneticilerin en karakteristik özellikleri şöyle sıralanıyor;

- Kayırmacılık ve ayrımcılık yapmak. Kayırmacılık çalışanların bir patronda görmek isteyecekleri son şey. Patronun tarafgiri, iki bu patronun arkadaşı, eşi, dostu, akrabası veya sevgilisi olabilir, daima el üstünde tutulur. Bu kişilerin hataları, düşük performansları bir şekilde hep mazur edilir, güzel işler onlara paslanır, terfiler, ekstra ürünler ve hep onlardır. Kayırmacılık yapan patron çalışanın gözünde değer kaybeder.
- Adalet duygusundan yoksun olmak.
- 'Talakları' terfi ettirmek. Talakaların bir yerlere geldiğini görmek çalışanda çok derin bir hayalkırıklığı yaratır. Hem patrona hem de şirkete olan güveni zarar.
- Yasal haklara karşı duyarsızlık.
- Küçük hallarına saldırı.
- Yönetme, yönlendirme ve koordinasyon eksikliği.
- Otoriteyi ele geçirmek ve uzun süre otoriteye sahip çıkma arzusu.
- Kötü bir yönetici bütün başarıları kendine mal eder, tüm başarısızlıkları ise çalışanlarına. Bir şeyler yanlış gittiğinde aranda topu çalışana atar ve kendini o olaydan uzaklaştır.
- Yüksek seste bağırarak konuşur, hakaretler yağdırır.
- Sık sık karar değiştirmek de kötü bir yönetici özelliği, bu durumda çalışanlar ne yapacaklarını bilemez, sonunda olan da yine onlara olur.
- Çalışanı ödüllendirmeyi, takdir etmeyi bilmemek.
- Çalışanı herkesin gözü önünde eleştirir, özgüvü yaralıkları yapar.
- Çalışanı motive etmeyi, performansını arttırmayı beceremez, iyi bir personelin işten soğumasına, verimsizleşmesine neden olur.
- Eleştiriye asla tahammülü yoktur, en ufak bir eleştiride kendini kaybeder. Başkalarının karşı fikirlerine tahammül edemez.
- Bir grup içinde ayrı fikirleri yönetemez.
- Çalışanına güven duymaz, ona sorumluluk vermez.
- Zor bir koşulla mücadele etmeye cesareti olmaz.
- O poniseyon için yeterisine ve bu yetersizliği örtbas etmek için çalışanlarına ekstra yük yüklüyorsa o yönetici kötü yöneticidir. Bu durumda sinn elde etmiş olduğunuz başarılar hep onu yüklüyor.
- Sözünü tutmaz, çalışanlarının haklarını üst yönetime savunamaz. Cesareti yoktur.
- İletişim kurma becerisi yoktur.
- Basit, tatlı dille halledilebilecek bir sorunu büyük bir kaosa dönüştürmek ve çözümsüz hale getirmek çok iyi bir kötü yönetim örneğidir.
- Çalışanına suçlamalar ve yorumlar karşısında cevap vereceği zaman tanımaz. Çalışana gözdağı verir, tehdit eder.
- Mobbing uygular.
- Kendisine bir nimli ulaşılamaz.
- Sorun çıkışında ortadan kaybolur, çalışana sahip çıkmaz. Yeri geldiğinde çalışanı bir piyon gibi kullanır.
- Organize olamaz.
- İşleri delege etmez.
- Yönetici olarak kalitkasyonlara sahip değildir ki çığa zaman d a tüm sorunların kaynağı budur, insan yönetmez bilmez, insan ilişkilerinden anlamaz ki bu özellik bir yöneticinin olmazsa olmaz özelliğidir. O nedenle tüm yöneticilerin insan kaynakları hakkında asgari bilgi sahibi olması gerekir.
- Bu arada, 'mikro yönetim hastalığı' da sık rastlanan bir kötü yönetici özelliği. HRM Kurucu Ortağı Aylin Coşkunoğlu Nazlıaka, mikro yönetim hastalığını şöyle açıklıyor: "Mikro-yöneticiler aşırı detaycı, kontrolcü ve ugaçdırlar; çalışanların verdiği her karar üzerinde ülkeli fikir yürütürler, sorumluluk kabul etmez, hesap vermeye yanaşmaz ve kendi hatalarını yükleyecek günah keçileri yaratırlar. Kişileri neden geliştirsinler, çoğunlukla geliştirmek yerine kullanırlar ve yaratıcılıklarını teşvik etmek yerine sonuçları kontrol etmeyi yeğlerler. Rekabetten korktukları için kendilerine meydan okuyabilecek yetenekli, birikimli ve deneyimli kişileri çok nadiren işe alırlar. Mikro-yöneticiler örgütlerini giderek dilsiz-sessiz bir hale getirme eğilimindedirler."

Çıkış mülakatlarına dikkat

Kötü yöneticilerle başa çıkmak kolay değil, kişi bunursuz bir ortamda çalıştığından, otoriteye boyun eğmek zorunda kaldığından hem psikolojisi hem de fiziksel sağlığı bundan etkileniyor. Kimi zaman işten ayrılma yolunu seçiyor, hatta işten ayrılmaların ciddi bir kısmının nedeni kötü yöneticiler dedik. Bu durumda şirket nasıl bir elemanını kaybettiği olmuyor, şirketin bunu ne de leke sürülüyor. Sağda solda, çalışmış olduğu o şirkette nasıl bir muamele gördüğünü anlatan çalışan, o şirketin potansiyel adayları açısından da tehlike yaratıyor. Bu açıdan bakınca işten çıkışta çalışanlara yapılan çıkış mülakatları çok önem kazanıyor.

Vergi, denetim ve danışmanlık şirketi PricewaterhouseCoopers Türkiye İnsan Kaynakları Hizmetleri Direktörü Murat Demiralp, sadece teknik anlamda başarılı olduğu için yöneticisi yapılanlar, kişi yöneticiliğe hazır olmadan yapılan atamalar ve görevlerin açık ve net bir şekilde anlatılmaması nedeniyle iş hayatında 'kötü' yöneticilere rastladıklarını söylüyor ve bunda en az kişi kadar kurumun ve yaklaşımları da etkisi olduğunu söylüyor: "Kendine güçlü ve gelişmiş yanlarının, kapasite ve potansiyelinin farkında olmayan, hayattan, işinden, çalıştığı kurum ve kişilerden beklentilerini netleştirmeyen kişiler yönetim kademesinde bocalayabiliyorlar. Güçlerini masalarından ve unvanlarından alan kişilerde zaman ilerledikçe yetersizlikler daha net görülmeye başlıyor. Özellikle çalıştığı kişileri ya tamamen kendileri gibi görüyorlar ya da kendilerinden bambaşka gördükleri için anlayamıyorlar. 'Söylemiş miydim, ben demiştim olda' tarzı basitçe tutumlar, aşırı güven ya da güvensizlikten kaynaklanan boşvenne yaklaşımları ne yazık ki çalışanları; çok sonuçsuz. Kişiye ve duruma göre hareket, en az sonuç kadar insan odaklı yaklaşım, analitik ve dönemsel başarı yerine istikrarlı ve dünenli performans gibi konuları öğrenmeleri deneyim ve geliştime açıklık ile mümkün."

Her görev farklı bir yetkinlik gerektirir

Kötü yöneticilerin en büyük sebeplerinden biri de yönetici seçim aşamasında yapılan hatalar. Aylin Coşkunoğlu Nazlıaka, "Peter ilkesi'nin bu konuya güzel bir örnek olduğunu söylüyor. "Peter ilkesine göre, insanlar bulunduğu konumda başarılı oldukları için yükseltilirler ve bu yüzden başarısız oldukları yönetim kademelerine kadar süzer. Burada hem ödüllendirme vardır, hem de aldığı görevi başaran kişinin daha zorunu ve kapsamlısını yapabileceğine inandıman eğilimi vardır. Ancak bu durum sağlıklı ve tutarlı bir yaklaşım değildir. Her görev farklı yetkinlikleri gerektirir.

Bu sebeple insan kaynakları bölümleri, yöneticilerin her yeni görevinde/ atamasında o alanın gerektirdiği yetkinliklere ve davranışsal özelliklere sahip olup olmadığını da değerlendirmelidir."

Kötü patronla başa çıkmanın yolları?

Kötü yöneticiler çoğu zaman kötü yönetici oldukların bilmezler, onlar için biç bir sorun yoktur, kendileri daima haklıdır; işi de şayet iyi yönetiyorlarsa, bu kimsi bekli fakına varsa, az da olsa değişmek için çaba gösterecektir. Eğer yönetici kötüyse sinn kıran, motivasyonunuzu düşüren bir ken varsa sonuna konuşabilirsiniz, tabii bu hem cesaret ister hem de yöneticinizin medenice konuşabilecek birisi olması gerekir.

Kötü yöneticiyle başa çıkmak için şize bazı tüyolar:

- İlk olarak olumsuz patronunuzla konuşmayı deneyin, cümleyi pek çok patron kötü bir patron olduğunun farkında değildir.
- Ona nasıl bir çalışan olduğunuzu, işinin yaptığınızı ama size karşı bazı davranışlarının sizin motivasyonunuzu düşürdüğünü söyleyebilirsiniz. İçinin yaygılığının gösterin ama konuşurken köpürüeri yıkmayın, asıya küçük espriler serpiştirerek havayı yumuşatabilirsiniz.
- Konuşmaya başlamadan önce iyi bir zamanlama seçin, bir toplantı öncesi veya sonrası ya da stresli, sinirli bir anında yakalamayın patronu.
- Bu sırada bir B planınızın olması size avantaj sağlayacaktır. Örneğin başka bir işyerinde telefon görüşmesi ya da hazırda bir iş varsa hem konuşurken kendinize özgüvenınızı olacaktır hem de çekip gitme özgürlüğü.
- Konuşurken duygusal davranmayın, profesyonel olun, çalışmalara girmeyin.
- Eğer işinizi eleştiyorsa, nasıl daha iyi olabileceğinize dair onlara tavsiye isteyin. Tabii patronun karşısına çıkmadan önce kendinizi iyice hazırlamış olmanız gerekir.
- İşyerinde eğer böyle bir uygulama varsa kendinize bir mentor bulun. Bu sayede sinnin bir çok farklı şeyler kapabilirsiniz.
- Eğer sinyç alamıyorsanız durumu üst yönetimle ve insan kaynakları ile görüşmeyi deneyin, ama sinn şirketin bunu yapmazsa elverecek kurumsallıktaysa.
- HRM Kurucu Ortağı Aylin Coşkunoğlu Nazlıaka, çalışanların bu durumu ilgili kişi ve bölümlerle paylaşabilmesi için içerde bir güven ortamı yaratılması gerektiğine dikkat çekiyor: "Çalışanlar durumu üst yönetimle ve insan kaynakları bölümü ile paylaşabilirler, bu durumda yöneticinin yetkinliklerinin geliştirilmesi için ihtiyacı olan çeşitim programları düzenlenebilir veya yeni bir organizasyonel düzenleme yapılabilir. İnsan kaynakları bölümleri çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarını dinleyerek çözüm üretebilmeli hatta kendilerine özelleşmeyen sorunların yaşanıyor olması ihtimaline karşı, çalışma ekiplerinde yaşanan olumsuzlukları gözlemleyerek çalışmalıdır."