

YÖNETİCİ KOÇU
VE EMCC
TÜRKİYE ŞUBESİ
KURUCU ÜYESİ



LLTOD ÜYELİĞİ
SABAH
BUSINESS
İÇİN YAZDI

ONBOARDING İLE İLK 100 GÜNÜN ÜSTESİNDEN GELİN

“Yeni bir yöneticilik pozisyonunda başarınız ya da başarısızlığınız tipik olarak ‘balayı ayları’ dediğimiz ilk 100 günde belirlenir. Bu dönem, yeni patronunuz, yeni takımınız, yeni çevreniz ve uyum sağlama yetiniz hakkında en fazla şey öğrenmeniz gereken zaman dilimidir.”

Yeni bir işte henüz ikinci haftanız ve yönetim kuruluyla ilk toplantınıza giriyorsunuz. Yazılı bir gündem yok ve toplantıda karşınıza çıkan üç şey sizi şaşırtıyor. Yılı tamamlamanız ve devraldığınız hedeflere ulaşmanız bekleniyor, ancak yerini aldığınız kişi iyi bir performans sergilemediğinden kapatmanız gereken birçok açık var. Sonrasında yeni takım arkadaşlarınızdan bazılarının başka departmanlara transfer edilmeyi talep ettikleri ortaya çıkıyor. Son olarak da, toplantının sonlarına doğru kendinizi, sorumlusu olduğunuz departmanın, masanın karşı tarafında oturan adamın başı olduğu, daha büyük, daha iyi performans gösteren başka bir departmana dahil edilmesi gerekip gerekmediği şeklinde bir tartışmanın içinde buluyorsunuz.

Yeni bir yöneticilik pozisyonunda başarınız ya da başarısızlığınız tipik olarak “balayı ayları” dediğimiz ilk 100 günde belirlenir. Birçok insan “yeni başlama” deneyiminin hayatlarının en yoğun deneyimlerinden biri olduğunu belirtiyor. Bu dönem, yeni patronunuz, yeni takımınız, yeni çevreniz ve uyum sağlama yetiniz hakkında en fazla şey öğrenmeniz gereken zaman dilimidir.

TÜM GÖZLER ÜZERİNİZDE

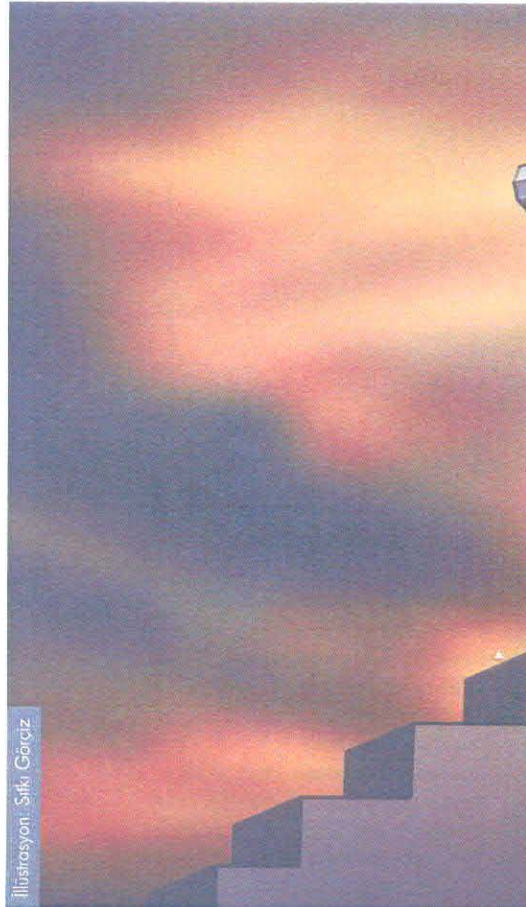
İlk 100 gün, aynı zamanda çok dikkatli bir gözleme tabi tutulduğunuz ve insanların mümkün olan her açıdan sizi değerlendirdikleri bir dönemdir. İnsanlar genellikle lakaplarını bu dönemde edinirler. Bütün bu yoğun gözlem altında insanları yönetme ve değişiklik yaratma yetiniz üzerinde kalıcı etkiler bırakacak türden hatalar yapmanız oldukça kolaydır.

Balayı aylarında durumunuzu değerlendirerek, önceliklerinizi belirleyerek ve kaynaklarınızı kendinize ve kurumunuza maksimum fayda sağlayacak şekilde düzenleyerek işleri yürütmeye başlamak önemlidir. İlk yönetim kurulu toplantısında karşınıza çıkan sürprizleri ele alış biçiminiz ileriki yıllarda elde edeceğiniz başarı ile başarısızlık arasındaki farkı belirleyebilir.

YOL GÖSTERİCİNİZ YANI KOÇUNUZ

Yeni başlama safhasının yani onboarding'in bu kadar önem taşıması bazı bireylerin bir yol gösterici aramasını gerektirebilir. Genellikle şirketler yapacakları yatırımın başarı elde edilmesi yolunda daha büyük bir etki yaratacak olmasından ötürü, özellikle bu safhada koçluk yardımı sunarlar. En iyi senaryo, işyerindeki ilk günden önce koçun yardımını almaya başlamaktır.

Yöneticileri yeni rollere alıştırmaya çalışırken iyi bir koçun odaklanacağı bir dizi konu vardır. Bunlar, balayı dönemi içinde önemli olan konu-



İllustrasyon: Siki Görçöz

LLOYD DENTON



Yönetici Koçu. 2002 yılından itibaren Türkiye'nin ilk koçluk şirketi Praesta'nın ortağı olarak Türkiye'de ve Ortadoğu ülkelerinde çok sayıda uluslararası şirketin üst düzey yöneticisine koçluk yaptı. EMCC (European Mentoring and Coaching Council) Yönetim Kurulu Üyesi ve EMCC Türkiye Şubesi kurucu üyesi.

lardan sadece birkaçıdır. Çalışmaya başlamadan önce şu gibi konulara ilişkin bilgi sahibi olmanız gerekir: Şirketin, işin, yönetici takımının ve bunun gibi unsurların sicili; paydaşların beklentileri; raporlama ilişkileri/patronun yönetim tarzı; kurumun kültürü ve değerleri (İnsanlar nasıl davranışlar sergilerler? Bunlar ne gibi sonuçlar doğurur?); doğrudan emriniz altında çalışan ekibin yapısı -onların yeteneklerine, hizmet profillerine, sicillerine, potansiyellerine ilişkin düşünceler nelerdir.

Bu dönem aynı zamanda şu konuları da değerlendirme dönemidir: Kiminle görüşecek ve kimi dinleyeceksiniz ve hangi sırayla bunları yapacaksınız? Toplantıları önceden bir sıraya koymalı mısınız? Yönetim tarzınızı ve iletişim gereksinimlerinizi astlarınıza ve denklerinize nasıl anlatacaksınız? (Bu konular üzerinde bol bol düşünmek gerekir, çünkü insanlar bu soruları soracaktır!)

İlk üç ayda size yardımcı olacak bir koç, soruları daha da geliştirebilir. Kimi ve neyi bilmeniz gerekir? Patronunuzun öncelikleri ve ısrarcı olduğu konular nelerdir? Patronun sizin denginiz olan yöneticilerle ne tür bir ilişkisi var? Resmi iletişim kanalları mı daha önemli, yoksa resmi olmayanlar mı? Sizin rolünüz ya da işleviniz kurumun genel stratejisi içinde hangi noktaya tekabül ediyor? Ne tür davranışlar gerçekten değerli görülüyor? Pozisyonunuza atanmayı bekleyen başka bir kimse olmuş mu? Takım üyelerinizin bireysel

olarak güçlü ve zayıf yönleri nelerdir? Takımda değişikliklere gerek var mı?

İLK İZLENİMLERE DİKKATI!

Bu dönem aynı zamanda ilk izlenimlerin -sizin bıraktığınız ya da başkalarının size dair bıraktığı izlenimlerin- çok önemli olduğunu her gün kendinize hatırlatmanız gereken bir dönemdir. Bunu hiç unutmayın! Herkesin gözü sizin üzerinizde ve sözler değil eylemler etkili olacaktır. Yönetim kurulunda henüz yeniyseniz, kurumsal politikanın bütün üst düzey yönetici rollerinin önemli bir parçası olduğun unutmayın. Bundan sakınmak yerine, işleri yoluna koymak için bir fırsat olarak görmelisiniz.

Son olarak, yeni rolünüzün ilk safhasında ne "yapmanız" gerektiğini düşünün. Muhtemelen ilişkilerinizi geliştirmek ve tanımak için biraz zaman tanınmasını isteyeceksiniz. Tutarlı olmak da önemli bir husustur. Birçok kişi herkesle tek tek ilgilenmenin, özellikle de sizin alanınızda çalışan alt ve orta basamaklardaki kişilerle ilgilenen insanların isimlerini ve simalarını hızla öğrenmenin faydalı olduğuna inanır.

“ Onboarding döneminde ilk izlenimlerin -sizin bıraktığınız ya da başkalarının size dair bıraktığı izlenimlerin- çok önemli olduğunu her gün kendinize hatırlatmanız gerekir. Bunu hiç unutmayın! ”

Yakın tarihlerde yapılan araştırmalar, kısa sürede takdir toplayacak bazı işler yapmanın, balayı safhasında başarılı olmanın etkili yollarından biri olduğunu ortaya çıkarmıştır. Örneğin, herkesin şikâyetçi olduğu bir sorunu gidermek... Kulağa basit geliyor ama başarıya giden yolda birçok defa insanlara itibar kazandırmış bir yöntemdir.

2005 yazında Microsoft'un Baş Operasyon Sorumlusu olan Kevin Turner örneğini düşünün. Birçok kişi bu geçişin çok zorlayıcı olacağını düşünüyordu. Wal-Mart'ta 19 yıl çalıştıktan sonra Microsoft'a geçmek, sektör, iş modeli, kültür, politika ve profil konusunda çok ciddi bir değişim demektir. Ama bugün Microsoft'un 70 bin çalışanından Kevin Turner hakkında kötü yorumlarda bulunanlara neredeyse hiç rastlayamazsınız. Bunun sebebi nedir? İşteki ilk birkaç ayında dünya çapında yapılan işleri sıkı bir şekilde analiz eden Turner, şirketin düzenli "raporlama süreçlerinden" bir tanesinin gereksiz olduğunu tespit etmişti. Bu aylık angaryayı ortadan kaldıran bir karar olarak binlerce Microsoft yöneticisine her ay birkaç gün kazandırmış ve ilk takdirleri böylelikle toplamıştı. **SABAH**

