PERFORMANS KONUŞMALARI

Performance Conversations



Odaklayıcı ve motive edici konuşmalar yaparak çalışanların olağanüstü başarı yakalamasını sağlamaya yardımcı olacak bir cep dolusu ipucu, araç ve teknik

Frank Scott-Lennon ve Sinéad Scott-Lennon

“Düzenli performans konuşmalarının, çalışanı odaklayıp motive etmek konusunda çok yardımcı olabileceğini açıkça ortaya koyuyor; beceriler bölümünün özellikle faydalı olduğunu düşündük."

Billy Doyle, CEO,
Dundalk Kredi Birliği

"Integrity360'da performans değerlendirmelerine yönelik yaklaşımımız, bu kitapta yer alan içgörüler sayesinde büyük ölçüde gelişti ve yan ürün olarak, her seviyeden çalışan arasındaki iletişim inanılmaz derecede iyileşti."

Eoin Goulding, Kurucu ve
CEO, Integrity360

PERFORMANS KONUŞMALARI

Performance Conversations

First published as the Performance Conversations by Frank Scott-Lennon and Sinead Scott-Lennon (c) Frank Scott-Lennon and Sinead Scott-Lennon 2019.
Turkish translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.



The contents of this electronic book (text and graphics) are protected by international copyright law. All rights reserved. The copying, reproduction, duplication, storage in a retrieval system, distribution (including by email, fax or other electronic means), publication, modification or transmission of the book are STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser/licensee and Management Pocketbooks.

Depending on the terms of your purchase/licence, you may be entitled to print parts of this electronic book for your personal use only. Multiple printing/photocopying is STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser and Management Pocketbooks.

If you are in any doubt about the permitted use of this electronic book, or believe that it has come into your possession by means that contravene this copyright notice, please contact us.

TELİF HAKKI UYARISI: LÜTFEN OKUYUNUZ.

Bu elektronik kitabın içeriği (metin ve grafikler) uluslararası telif hakkı yasası ile korunmaktadır. Tüm hakları saklıdır.

Alıcı/lisans sahibi ile Management Pocketbooks arasında aksi yazılı olarak kararlaştırılmadıkça, kitabın kopyalanması, çoğaltılması, bir erişim sisteminde saklanması, dağıtılması (e-posta, faks veya diğer elektronik araçlar dahil), yayınlanması, değiştirilmesi veya iletilmesi KESİNLİKLE YASAKTIR.

Satın alma/lisans koşullarınıza bağlı olarak, bu elektronik kitabın bazı bölümlerini kendi kullanımınız için yazdırma hakkınız olabilir. Alıcı ile Management Pocketbooks arasında aksi yazılı olarak kararlaştırılmadıkça birden fazla baskı/fotokopi KESİNLİKLE YASAKTIR.

Bu elektronik kitabın izin verilen kullanımı hakkında herhangi bir şüpheniz varsa veya bu telif hakkı bildirimine aykırı yollarla elinize geçtiğini düşünüyorsanız, lütfen bizimle iletişime geçin.

MANAGEMENT POCKETBOOKS

Wild's Yard, The Dean,
Alresford, Hampshire
SO24 9BQ UK

Tel: +44 (0)1962 735573
Fax: +44 (0)1962 733637
sales@pocketbook.co.uk
www.pocketbook.co.uk

SOCAR

Turkish translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.

İÇİNDEKİLER



GİRİŞ VE FAYDALAR 5
Düzenli performans konuşmaları yapmayı neden düşünmelisiniz



DEĞİŞEN UYGULAMA 11
Geleneksel performans değerlendirmelerine yönelik memnuniyetsizliğin nedenleri ve bir vaka çalışması



PERFORMANS KONUŞMALARI SÜRECİ 25
İyi bir süreç için kısaltma: C L E F T – Konuşmalar, Liderlik, Beklentiler, Geleceğe Odaklanma, Periyodik



TEMEL BECERİLER 35
İhtiyacınız olacak bir dizi beceri: hazırlık, iyi bir yapı, geleceğe odaklanma, dinleme, önceliklendirme, ortak karar alma, açığa çıkarma, koçluk, arabuluculuk ve elverişli koşulları sunabilme yeteneği



HEDEF BELİRLEME 51
Örneklerle, hedefleri nasıl belirli ve ölçülebilir hale getirebilirsiniz; hedeflerin ulaşılabilir, zorlayıcı ve birlikte kararlaştırılmış olması gerekir, nasıl yapılandırılabilirler



PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİYLE BAĞLANTI KURMA 63
Performans konuşmalarındaki unsurları yıllık değerlendirmeleri geliştirmek için kullanmanın yolları, geleceğe odaklanma, çalışan gelişimi, sürprizleri ortadan kaldırma, formlara daha az vurgu



EKİPLERLE PERFORMANS KONUŞMALARI 75
Ekip konuşmalarının yapısı, ekibi dinleme, odak sağlama, önceliklendirme ve güçlendirme, destekleri hayata geçirme, ekip değerlendirmeleri



ZORLAYICI PERFORMANS KONUŞMALARI 89
Ertelemek, zorlayıcı konuşmalar için planlama, eksikliği belirtme ve nedenleri araştırma, toplantının yapısı, sonraki adımlar



SON ADIMLAR 103
Kendinize soracağınız sorular, atılacak ilk ve sürekli adımlar





GİRİŞ VE FAYDALAR

GİRİŞ



Frank Scott-Lennon, performans değerlendirmesi üzerine çok satan kitabını 1995 yılında yazdı. O zamandan bu yana, kurumlar süreci bütün taraflar için daha anlamlı hale getirmeye çalıştıkça, performans değerlendirmeleri de pek çok değişiklik geçirdi.

Oldukça yakın bir zamana kadar değişiklikler küçük çaplıydı; kurumlar sistemlerini, temelde formlarını değiştirerek, yıllık değerlendirmelerden altı aylık olanlara geçerek ve/veya yöneticilere ek eğitim sağlayarak ayarlıyordu. Bu değişiklikler bazı sistemleri geliştirirken, performans değerlendirmesinin genel durumu pek çok kurumda yöneticiler ve çalışanlar tarafından eleştirilmeye devam etti.

İşte bu eleştiriler, konunun yeniden ele alınmasına ve günümüzde kurumların performansı yönetme biçiminin farklı yönlerine bakılmasına neden oldu. Kitabın ortak yazarı Sinéad Scott-Lennon üst düzey yönetici rolüyle doğrudan işin mutfağında yer alan biri olarak kendi bakış açısını da katıyor.

GİRİŞ

Size, son yıllarda meydana gelen büyük değişiklikler dikkate alındığında artık en iyi uygulama kabul edilen performans değerlendirmesini tanıtacağız. En büyük değişim, performans hakkında daha düzenli konuşmalar yapılması, zamanında geribildirim verilmesi ve geleceğe odaklanılmasıdır.

Bu kitapta, performans konuşmalarını **C L E F T** modeli etrafında ele alıyoruz:

***Conversations* – Konuşmalar**
***Leadership* – Liderlik**
***Expectations* – Beklentiler**
***Future focus* – Geleceğe Odaklanma**
***Timely* – Periyodik**

Bu model, sürecin özünü somutlaştırıyor; **C L E F T** modelini kullanmanızı, ekip üyelerinizle düzenli olarak bir araya gelip daha fazla odaklanmalarını ve motive olmalarını sağlamanızı mümkün kılıyor.



GİRİŞ

İyi ve yapıcı performans konuşmaları, ekibinizle etkileşim kurma konusundaki mevcut beceri yelpazenizi geliştirmenizi gerektirecek; biz de bu alana odaklanıyoruz. Hedef belirleme de kilit bir beceridir ve o konuya da özel bir bölüm ayrıldı.

Performans konuşmaları aynı zamanda mevcut değerlendirme sistemini geliştirmek için de kullanılabilir ve bu amaçla diğer yöneticilerle birlikte yapabileceğiniz bazı önemli değişiklikleri belirtiyoruz.

Kitap, bireysel ekip üyeleri için tanımlanan sürecin ekibin tamamına da uygulanabileceğini gösteriyor ve bu da ekibin tamamı için artan odaklanma ve motivasyon ödülünü beraberinde getiriyor.



GİRİŞ



Performans konuşmaları yalnızca geleneksel ortamda çalışan kişiler için hazırlanmadı. Bu kitapta tanımlanan uygulamalar, özellikle "akıllı çalışma" ve/veya "uzaktan" çalışma düzenlemeleri için de geçerlidir ki bu tür düzenlemelerde böyle konuşmalar yapmak çok daha kritik hale gelir.

Kitabın son bölümünde, yöneticilerin büyük kısmı bir noktada bu tür konuşmalarla karşı karşıya kalacağı için, zorlayıcı performans konuşmalarının nasıl ele alınacağına göz atıyoruz. Ayrıca, böyle zorlayıcı durumlardan sonra istenen sonucun elde edilememesi halinde atılması gereken ek adımlara da çok kısa şekilde değiniyoruz.

Son bölümümüzde, ekip üyelerinizle performans konuşmaları sürecini başlatmanız için atmanız gereken bazı adımları sıralayarak sizi harekete geçmeye çağırıyoruz.

Bu kitabı okumaktan keyif alacağınızı ve sunulan fikirler ile önerilen eylemleri faydalı bulacağınızı umuyoruz.

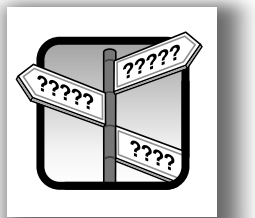


FAYDALAR

Ekip üyelerinizle ve bir bütün olarak tüm ekibinizle düzenli performans konuşmaları yapmak size şu faydaları sağlayacaktır:

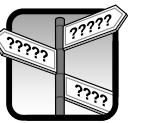
- Odaklanması ve motivasyonu artmış ekip üyeleri
- Gelişmiş ekip anlayışı ve ilişkileri
- Becerilerin ve bu becerilerin ne kadar ileriye götürülebileceğinin daha iyi anlaşılması
- Daha fazla işbirliği, samimiyet ve saygı, çünkü insanlar sizi şöyle görecektir:
  - Ekibin sorunlarını anlama konusunda ciddi
  - Belirli sonuçlara ulaşmalarına odaklanmış
  - Çabalarını açıkça destekleyen ve
  - Kişisel gelişimleri konusunda yardımcı

Böyle faydalar sağlamak kendi elinizde ve bu kazanımları ve daha fazlasını elde etmenizi sağlamak için başlatabileceğiniz bazı özel girişimleri göstereceğiz.



DEĞİŞEN UYGULAMA

DEĞİŞEN UYGULAMA



YILLIK DEĞERLENDİRMELERDEN MEMNUNİYETSİZLİK

Yöneticiler ve çalışanlar, birçok kurumda performans değerlendirmenin uygulanma biçimini eleştirir; bu memnuniyetsizlik esas olarak şu konulara odaklanır:

Formlar: Performansın açıkça tartışılmasından daha önemli hale gelen, aşırı ayrıntılı formların kullanımı.

Puanlama ölçekleri: Sizin ve çalışanınızın, çalışan performansını bir puanlama ölçeği üzerinden "puanlayarak" değerlendirmesini gerektiren sistemler. Performansı sayıya indirgemek ilkel bir mekanizmadır ve çoğu durumda çalışanla yönetici değerlendirmeleri birbirinden farklı olur.

Tartışmalı görüşmeler: Bu puan farkı, işbirliğine dayalı olması gereken bir konuşmayı çoğu zaman tartışmalı hale getirir ve bu da değerlendirmenin diğer bölümleri için kötü bir atmosfer oluşturur.



DEĞİŞEN UYGULAMA



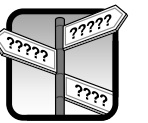
YILLIK DEĞERLENDİRMELERDEN MEMNUNİYETSİZLİK

Zorunlu dağılım: Bazı kurumlar ayrıca "zorunlu dağılım" uygulamasını da eklemiştir; burada yönetici olarak, puanlarınızı çan eğrisi dağılımına uygun şekilde dağıtmanız gerekir. Bu da, örneğin 1–5 ölçeği kullanılıyorsa, her zaman az sayıda 1 ve 5, çoğunlukla 2, 3 ve 4 puanlarının verilmesini sağlar. Bu durum çoğu zaman bireyler için adaletsiz sonuçlar doğurur ve gerçeği yansıtmayan bir dağılım ortaya çıkarır.

Zaman kaybı: Kurumun farklı kademelerindeki yöneticileri, büyük miktarda zamanı bu sürecin yönetimine ayırmak zorunda kalır ve bu da herkes için zahmetli (ve nihayetinde hatalı) bir idari görev haline gelir.



DEĞİŞEN UYGULAMA



YILLIK DEĞERLENDİRMELERDEN MEMNUNİYETSİZLİK

Geçmişe takılı kalma: Yıllık değerlendirmeler, çoğunlukla bireylerin iyi yaptığı şeyleri belirlemek yerine, yanlış giden şeylere odaklanarak geçmişe takılı kalmaya yol açar.

Geleceğe odaklanmama: Bu, mevcut ve gelecekteki performansa daha az dikkat gösterilmesine yol açar ve yöneticilerin, ekip üyelerini işlerinin gelecekteki önceliklerine odaklama fırsatını kaybetmelerine neden olur.

Gerekli desteklerin eksikliği: Yöneticilerin çalışanın gelecekte daha büyük başarılar elde etmesine yardımcı olacak gerekli desteği nasıl sağlayabileceği konusuna yeterli zaman ayrılmaz.

Tüm bu memnuniyetsizlikler, danışmanlık şirketleri ve akademisyenlerin yukarıdakilerin çoğunu doğrulayan araştırmalar yapmasına neden olmuş ve bu da kurumlarda performans yönetiminde önemli değişikliklere yol açmıştır. Şimdi bu değişime odaklanacağız.

DEĞİŞEN UYGULAMA



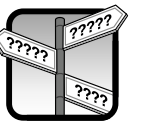
PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNE YÖNELİK GÜNCEL DEĞİŞİKLİKLER

Birçok büyük kuruluşun ve giderek artan sayıda küçük ve orta ölçekli kuruluşun (KOBİ) getirdiği temel değişiklikler şunlardır:

- Puanlama ölçeklerinin ve zorunlu dağılımın kaldırılması veya önemli ölçüde değiştirilmesi
- "Formlar" üzerindeki vurgunun azaltılması veya tamamen kaldırılması
- Geçmiş yerine geleceğe daha fazla vurgu yapılması
- Yöneticilerin performans değerlendirmelerini, ekip üyeleri için odak sağlama, motivasyon ve kişisel gelişimin tam anlamıyla tartışılacağı fırsatlar olarak aktif şekilde kullanması gerekliliğinin vurgulanması
- Çalışanları destekleyip işlerinin ivmesini sürdürmeleri için daha düzenli yüz yüze görüşmelerin gerekliliğinin ve kritik öneminin fark edilmesi

Yukarıdakilerin hepsi, performans konuşmaları adını verdiğimiz şeye yeni bir ivme kazandırıyor. Bununla ilgili olarak sonraki sayfalarda kısa bir özet sunuyoruz.

DEĞİŞEN UYGULAMA



PERFORMANS KONUŞMALARI – GENEL BAKIŞ

Performans konuşmaları, ekip üyelerinizin hepsiyle aranızda düzenli (belki aylık ya da altı haftalık) olarak yapılan toplantıları tanımlamak için kullandığımız bir terim. Bu sürece geçen kurumlar, bu kritik süreci tanımlamak için iş sohbetleri, birebir görüşmeler ve öncelik planlaması gibi alternatif terimler de kullanabiliyor.

Performans konuşmaları, çalışanınızla günlük ya da düzenli olarak yaptığınız süregelen "iş başında" etkileşimlerle karıştırılmamalıdır. Bu tür etkileşimler anlık ve anlamlı diyalog ile sunulan geribildirimdir.

Performans konuşmalarıysa bu günlük/düzenli etkileşimlerden farklıdır ve daha ileriye gider. Bir sonraki sayfada, performans konuşmalarını diğer personel görüşmelerinden (geleneksel performans değerlendirme yaklaşımlarının içindeki görüşmeler de dahil olmak üzere) ayıran temel değerlerden bazılarına kısaca değiniyoruz.

DEĞİŞEN UYGULAMA



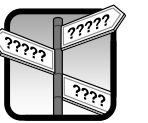
PERFORMANS KONUŞMALARI – GENEL BAKIŞ

Performans konuşmaları, bütün ekip üyelerinizle düzenli ve anlamlı 20 ila 30 dakikalık, şunlara fırsat yaratmak için yapılan görüşmelerdir:

- Odak ve motivasyon sağlamak
- Güncel ve geleceğe yönelik öncelikleri tartışmak
- Görüşlerini kesintisiz şekilde dinlemek için zaman ayırmak
- Paylaşılan öncelikler doğrultusunda hedefler üzerinde anlaşmak
- "Girdi"lere değil "çıktı"lara odaklanmayı sağlamak
- Hedeflerin gerçekleştirilmesini garanti altına almak için gerekli desteği sağlamak
- İş başında ve iş dışında gelişim fırsatlarını ayrıntılı şekilde tartışmak

Bu görüşmeler sırasında verdiğiniz taahhütler doğrultusundaki takip eylemlerini yerine getirmeniz önemlidir. Ayrıca bu süreci, ekip lideri olarak sizin yönetmeniz gerektiğini unutmayın (bu süreç İK odaklı olmamalı ya da öyle algılanmamalıdır).

DEĞİŞEN UYGULAMA



VERSION 1 VAKA ÇALIŞMASI – TARİHSEL DURUM

Version 1, uluslararası yönetim danışmanlığı konusunda uzmanlaşmış bir İrlanda şirketi. Çoğu kurum gibi, yıllık ve kâğıt tabanlı bir performans değerlendirme sürecinin ağırlığı altında eziliyordu. Şirketin, süreci değerlendirmek üzere yaptırdığı bir "katma değer" incelemesi şunu ortaya koydu; hiçbir değer yoktu!

- Süreç, çalışanlar tarafından kendilerine "uygulanan" bir şey gibi hissediliyordu
- Bu tür sistemlerin bütün kusurlarından mustaripti; örneğin hale etkisi, gecikme etkisi
- Süreç çok uzundu, 12-18 aylık bir zaman dilimine yayılıyordu
- Hedeflerle bağlantısı yoktu ya da varsa bile bu hedefler hızla güncelliğini yitiriyordu



DEĞİŞEN UYGULAMA

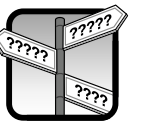


VERSION 1 VAKA ÇALIŞMASI – TARİHSEL DURUM

Şirket, çalışanlarla iletişime geçerek bir performans sisteminden neler beklediklerini öğrenmek istedi. En önemli göstergeler şunlardı:

- Performansı gerçekten artırmaya yardımcı olan bir sistem
- İki yönlü bir süreç
- Zorunlu sıralama ya da dağılım eğrileri olmayan, adil ve dengeli bir sistem
- Ulaşılabilir hedefler ve sık kontrol noktaları içeren bir sistem
- Evrak işini en aza indiren, yani çevrimiçi bir sistem

DEĞİŞEN UYGULAMA



VERSION 1 VAKA ÇALIŞMASI – YENİ YAKLAŞIM

Yeni ulaşılabilir hedefler CEO'nun kendi stratejik ve operasyonel hedeflerinden başlayarak kurumun geneline yayıldı. Bu yeni yaklaşım, şirketin temel değerlerini ön plana koydu ve şu yollarla yüksek performans kültürünü inşa etti:

- Her çeyreğin son iki haftasında bütün çalışanlarla yapılan çeyrek dönem değerlendirme süreci; istisna olmadan!
- Döngünün 12. haftasında – 1. haftasında belirlenen net hedefler
- Her çeyrekte, biri hedeflere yönelik ilerlemeye odaklanan en az üç birebir görüşme
- Minimum girdi ve yönetim gerektiren çevrimiçi bir sistem
- Zorunlu sıralamalar veya çan eğrileri yok
- Yüksek performansın ödüllendirilmesi ve düşük performansın yönetilmesi

DEĞİŞEN UYGULAMA

VERSION 1 VAKA ÇALIŞMASI – YENİ YAKLAŞIM

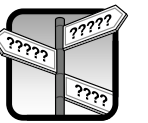


Programın başarısı için aşağıdaki faktörlerin hayati önemde olduğu görüldü:

- CEO'nun sponsor olarak tam bağlılığı ve desteği
- Uygulama ve kültüre yerleşme sürecini yönetecek güçlü Operasyon ve İK liderleri
- Yöneticilere, performans görüşmeleri konusunda beceri eğitimi
- Üç ayda bir yapılan personel anketleri aracılığıyla ölçülen geribildirim



DEĞİŞEN UYGULAMA



VERSION 1 VAKA ÇALIŞMASI – ELDE EDİLEN SONUÇLAR

- Bugün, şirket üç aylık uyumda yüzde 98'in üzerinde bir orana sahip
- Zorunlu sıralamalar olmamasına rağmen, genellikle normal bir dağılım eğrisi ortaya çıkıyor
- Model, performans koçluğuna evrilmiş durumda ve açık şekilde çalışan gelişimi, rol rotasyonu ve eğitim ile birlikte devam eden performansa odaklanıyor
- Kurumun temel değerleri bu konuşmaların önemli bir parçası; bu yeni yaklaşım değerlerin yerleşmesine ve yüksek performans kültürünün oluşmasına büyük katkı sağladı
- Çalışanlar yeni süreçten memnun
- Çalışan bağlılığı sürekli olarak yüzde 80'in üzerinde ve şirket En İyi İşyerleri arasında yer alıyor

Yukarıdakilerin tamamı, şirketin uygulamadan bu yana yıllık ortalama yüzde 30 oranında büyümesiyle birlikte gerçekleşti.

DEĞİŞEN UYGULAMA



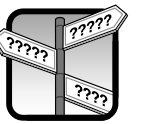
PERFORMANS KONUŞMALARINA VAKİT AYIRMA

Version 1'deki yöneticiler gibi, sizin iş hayatınız da muhtemelen oldukça yoğun; sürekli bir dengeleme süreci içindesiniz, sık sık "kendi kuyruğunuzu kovalıyor" ve bir öncelikten daha da acil başka bir önceliğe geçiyorsunuz. Durumun tamamen farkındayız!

Yine de, **ekip üyelerinizin odaklanmasını ve motive olmasını sağlamak** için yeterli zamanı yaratmanızın şart olduğuna inanıyoruz. Performans konuşmaları düzenlemenin size vereceği ödül budur; ekip üyelerinizin önceliklere daha iyi odaklanmasını ve kişisel motivasyonlarının artmasını sağlayacaktır.

Bu nedenle paradoksal şekilde, size şunu söylüyoruz: Eğer her dört ila altı haftada bir, ekip üyelerinizle 20 ila 30 dakika geçirmek için zamanınızın olmadığını düşünme eğilimindeyseniz, o halde kendi zaman yönetiminizi ve önceliklerinizi sorgulamanız gerekir. Böyle bir zamanı yaratmamak, ekibinizdeki fırsatları en iyi şekilde değerlendiremediğiniz anlamına gelir.

DEĞİŞEN UYGULAMA



ÖZET

Geleneksel performans değerlendirmelerine yönelik artan memnuniyetsizlik, birçok kuruluşun aşağıdaki unsurlarla karakterize edilen performans konuşmaları yapmasına yol açmıştır:

- Ekip üyelerinin görüşlerini açıkça duymak için zaman ayırmak
- Mevcut ve gelecekteki önceliklere odaklanmak
- "Sonuçlar"a odaklanmayı sağlamak
- Destek sağlayacak elverişli koşulları oluşturmak
- Gerekli takip eylemleri için taahhütte bulunmak
- Süreci yönlendiren kişi olarak liderliğiniz

SİZİN İÇİN TEMEL SORULAR

Aşağıdaki soruların bazıları, performans konuşmaları yapma konusundaki bağlılığınız konusunda ilerlemenize yardımcı olabilir:

- Performans değerlendirmelerine dair bazı memnuniyetsizlikleri, kurumumda iyileştirme talep edecek kadar güçlü hissediyor muyum?
- Öyle ise, değerlendirme toplantılarını iyileştirmek için hangi somut adımları atacağım?
- Ekibimle performans konuşmaları uygulamak için hangi girişimlerde bulunmalıyım?



PERFORMANS KONUŞMALARI SÜRECİ

PERFORMANS KONUŞMALARI SÜRECİ

GENEL BAKIŞ



Performans konuşmaları için iyi bir süreç geliştirmede faydalı bir anımsatıcı kısaltma oluşturduk: **C L E F T**

Conversations – Görüşmeler
Leadership – Liderlik
Expectations – Beklentiler
Future focus – Geleceğe odaklanma
Timely – Periyodik



PERFORMANS KONUŞMALARI SÜRECİ

GENEL BAKIŞ



Şimdi de biraz detay paylaşalım:

- ***Conversations* – Konuşmalar:** Tıpkı sıradan konuşmalar gibi performans konuşmaları da tamamen çift yönlü olmalıdır. Bu görüşmeler esas olarak mevcut ve gelecekteki önceliklere odaklanmalı ve açık hedef olarak ekip üyenizi motive etmelidir.
- ***Leadership* – Liderlik:** Liderlik rolünüz, insanlara odak ve motivasyon sağlayacak kadar güçlü, anlamlı bir vizyon ve net bir yön oluşturmanızı gerektirir.
- ***Expectations* – Beklentiler:** Beklentiler konusunda ortak ve net bir anlayışa ulaşıp bu beklentileri karşılayacak hedefler etrafında netlik sağlamak.
- ***Future focus* – Geleceğe Odaklanma:** Sadece minimum düzeyde "geçmişe bakarak", ortak şekilde, mevcut ve gelecekteki önceliklere odaklanmayı sürdürmek.
- ***Timely* – Periyodik:** Aylık ya da altı haftalık görüşmelerden oluşan bir düzen kurmak, bağlılık ve üretkenliği canlandıracaktır.

Bu kitabın temel parçası olarak, önümüzdeki sayfalarda **C L E F T**'in bütün unsurlarını tek tek ele alacağız.

PERFORMANS KONUŞMALARI SÜRECİ



C L E F T – "C"
CONVERSATIONS – KONUŞMALAR

Konuşmalar, günlük hayatımızda düzenli olarak yer aldığımız diyaloglardır ve bu konuşmaların özelliği, iki yönlü olmaları ve sürece, karşı tarafın da tam anlamıyla dahil edilmesidir.

Performans konuşmaları da bu konuşmalardan farklı olmamalıdır ve bu görüşmelerin gerçekten iki yönlü olmasını sağlamak sizin sorumluluğunuzdadır; ekip üyenizin tam katılımını garanti altına almalısınız.

Çalışanlar bu tür performans görüşmelerinin özellikle yöneticileri onları gerçekten dinlediğinde kendileri için motive edici olduğunu tekrar tekrar belirtmiştir.

Yönetici olarak siz, bunu en iyi şekilde, çalışanın mevcut iş programı hakkındaki görüşünü ve yakın gelecekte planlananlar hakkındaki düşüncelerini sorarak yapabilirsiniz; bu, konuşmanın en başından doğru şekilde akmasını sağlayacaktır.

Bunlar, yönetici olarak sizin açınızdan kritik olan, artan odaklanma ve motivasyon sağlama görevinize yardımcı olacaktır.



C L E F T – "L"
LEADERSHIP – LİDERLİK

Lider olarak rolünüz, yönetici rolünüzden bir şey götürmez, tam tersine onu zenginleştirir. Liderlik, geleceğe dair bakış açınızla ve bu vizyona ulaşmak için izlediğiniz yollarla çevrenizdekilere ilham vermenizi gerektirir.

Lider olarak birincil göreviniz, ekip üyelerinizin bu vizyona bağlılığını ve tam olarak yanınızda olmalarını sağlamaktır; bunu da onları, deyim yerindeyse "otobüse binmeye" teşvik ederek gerçekleştirirsiniz. İyi liderler, ekip üyelerini birlikte ortak bir yolculuğa çıkaracak şekilde hareket eder.

Performans konuşmalarını düzenli olarak kullanmak, ekip üyelerinizle birlikte planlanan sonuçlara ulaşmak için nereye gitmeniz gerektiğini tam olarak paylaşmanıza büyük katkı sağlar.

Tanıdığınız başarılı liderlere baktığınızda, onların da aynı şeyi yaptığını görürsünüz: Ekip üyelerini bu ortak vizyonu kısa ve uzun vadede gayretle gerçekleştirmeye motive ederler.



C L E F T – "E"
EXPECTATIONS – BEKLENTİLER

Çalışanlarınızla beklentilerin netleştirilmesi, üzerinde yoğunlaşmalarını istediğiniz alanlara dair karşılıklı anlayışınızı daha da geliştirecektir.

"Beklentiler" terimini, gerekli görülen **çıktılar** anlamında kullanıyoruz. Bunların karşılıklı olarak net şekilde anlaşılması şarttır. Karşılıklı anlayışı ancak çalışanlarınızın beklentilerini açıkça dinlerseniz elde edersiniz.

İşin temel sonuç alanlarına odaklanmak, hem sizin hem de ekip üyesinin (i) vurgulanması gereken en önemli alanları ve (ii) bu alanlarda gereken çıktıları belirlemesini sağlar.

Bu nedenle performans konuşmalarınızda, beklentileri netleştirme sürecine açıkça zaman ayırmalısınız. Konuşmalarınız, bu çıktılar etrafında anlaşıp hedefler koyabileceğiniz noktaya gelmelidir. Hedef belirleme becerisini ileriki bölümlerde ele alacağız.



C L E F T – "F"
FUTURE FOCUS – GELECEĞE ODAKLANMA

Geleceğe odaklanmayı sürdürüp başından itibaren mevcut ve gelecekteki önceliklerin ana ilginiz olduğunu vurgulayın. Tartışmayı teşvik eden sorular sorun, örneğin:

- Yakın geleceğe dair önceliklerinizle ilgili görüşümüzü paylaşabilir miyiz?
- Size göre somut çıktıları olan ulaşılabilir hedefler nelerdir?
- Hangi engelleri öngörebiliriz ve bunların üstesinden nasıl gelebiliriz?
- Kimlerden tam işbirliği almamız gerekiyor ve bu işbirliğini nasıl garantileyebiliriz?
- Önümüzdeki dönemde başarılarınızı desteklemek için neler yapabilirim?

Bunlar ve bunlara benzer sorularla tartışmanın çeşitli bölümlerini açtıktan sonra, görüşünüzü eklemek, anlaşmaya varmak ve iyi bir eylem planı hazırlamak sizin sorumluluğunuzda olur.



C L E F T – "F"
FUTURE FOCUS – GELECEĞE ODAKLANMA

Geleceğe odaklanma konusunda son bir nokta. Hızlıca geçmişe göz atmayı da unutmayın.

İleriye dönük odağınızı korurken, kısa süre önceki dönemi de şöyle sorarak kısaca sürece dahil etmelisiniz:

"Neler iyi gitti ve neden?"

"Neleri geliştirebiliriz ve nasıl?"



Bu hızlı geçmişe bakıştan, gelecek dönem için büyük öğrenimler elde edebilirsiniz.

PERFORMANS KONUŞMALARI SÜRECİ



C L E F T – "T"
TIMELY – PERİYODİK

Performans konuşmalarınızı zamanında tamamlamak, kararlılığınızı gerektiren kişisel bir disiplin konusudur.

Eğer bu tür görüşmelerin ekibiniz için son derece motive edici olduğu fikrini tam olarak benimsemişseniz, gerekli zamanı ayırmak nispeten kolay olur.

Bu görüşmeler için zaman ayıramamak, ekibinize kötü bir mesaj gönderir; bu mesajdan kaçınmalısınız.

Siz, zamanınızın böyle önceliklendirilmesinin faydalarını elde etmeye adaysınız. Bu nedenle, ekip üyelerinizle düşünce birlikteliği geliştirmek adına bu düzenli fırsatları kullanabilmek için zaman yönetiminizi önceliklendirmek, sizin sorumluluğunuzda olan bir konudur.

ÖZET



Başarılı performans konuşmaları için C L E F T gereklidir:

C – Konuşmalar Ekip üyelerinizi dikkatle dinleyerek görüşme moduna girin

L – Liderlik Performansı uzun vadede artırmaları için çalışanlarınızı motive edin

E – Beklentiler Gereken önemli çıktıların neler olduğunu iyice netleştirin

F – Geleceğe Odaklanma Öncelikli olarak geleceğe odaklanmayı sürdürün

T – Periyodik Bu görüşmeleri her dört ila altı haftada bir yapma alışkanlığı edinin

SİZİN İÇİN TEMEL SORULAR

Yukarıdaki performans konuşmalarıyla ilgili kısa açıklamayı bir an durup düşünün ve kendinize şunları sorun:

- Performans konuşmaları ekip üyelerim için faydalı bir süreç olabilir mi?
- "Evet" ise nereden başlamalıyım?
- Sürece başlamak için yeterli beceriye sahip miyim?



TEMEL BECERİLER

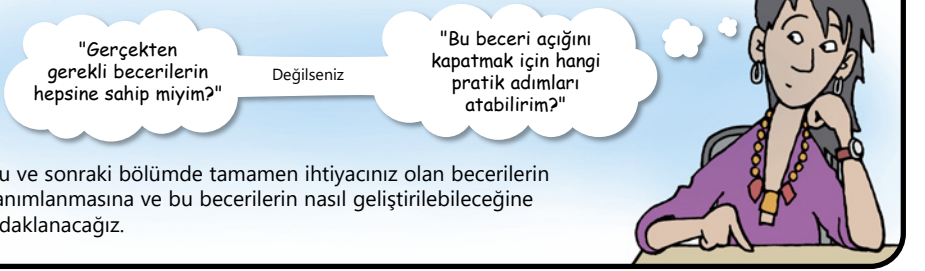
TEMEL BECERİLER

GİRİŞ



Şimdi performans konuşmalarını başarılı şekilde yürütmek için gereken önemli kişisel beceriler konusuna geçiyoruz. Bu beceriler ayrıca liderlik ve yöneticiliğinizin pek çok başka alanında da geçerlidir.

Deneyimimize göre, birçok yönetici performans konuşmalarına, gerekli becerilere gerçekten sahip olup olmadıklarını titizlikle incelemeden yaklaşıyor. Bu yüzden durup kendinize şu soruyu sormak oldukça faydalı bir yaklaşımdır:



Bu ve sonraki bölümde tamamen ihtiyacınız olan becerilerin tanımlanmasına ve bu becerilerin nasıl geliştirilebileceğine odaklanacağız.

TEMEL BECERİLER

HAZIRLIK



Genellikle unutulan hazırlık becerisiyle başlıyoruz; aşağıdaki beceri ve uygulamaları geliştirip kullanırsanız hazırlık kalitenizi artıracağınızı düşünüyoruz:

- Performans görüşmeleriniz için takviminizde zaman ayırın ve **buna bağlı kalın**
- Görüşmelere hazırlık yapmak üzere zaman ayırın
- İyi bir yapı geliştirip kullanmaya dikkat edin
- Konuşmanın büyük kısmını ekip üyenizin yapması için konuşmanın akmasını sağlamak amacıyla sorular hazırlayın
- Gelecekteki önceliklere nasıl odaklanacağınızı ve bireyin kişisel gelişimini nasıl ele alacağınızı önceden planlayın
- İstenilen çıktılar konusunda baştan net olun
- Başarıya yönelik potansiyel engeller ve bunların aşılma yolları üzerine düşünün

Yukarıdaki maddelere hazırlık yapmak, performans konuşmalarınızın en iyi şekilde gerçekleşmesini sağlar.



İYİ BİR YAPI

BAŞLANGIÇ

Bu performans konuşmaları için, kullanma konusunda rahat ettiğiniz iyi bir yapıya ihtiyacınız olacak. Yapıyı düşünmenin iyi bir yolu görüşmenin başında, ortasında ve sonunda yapıp söylemeniz gereken şeyleri formüle etmektir.

Aşağıdakine benzer bir şeyle başlayabilirsiniz.

"Nasıl gidiyor diye oturup sohbet etmek için bir fırsat daha bulduğumuz iyi oldu. Önümüzdeki yaklaşık 20 dakika boyunca, esas olarak hızlıca şu ana ve geleceğe bakacağız; amaç, önümüzdeki dönem için üzerinde anlaştığımız önceliklerle ilgili konuşmamızı tamamlamak. Tamamlamadan önce, birlikte önceki dönemden çıkarabileceğimiz dersler olup olmadığını görmek için hızlıca geçmişe bakacağız. Bu anlattıklarım size iyi bir süreç gibi geliyor mu?"



İYİ BİR YAPI

ORTA

Bazı önemli konular hakkında tartışma başlatmak için faydalı sorular:

- "O halde başlayalım, iş sizin açınızdan nasıl ilerliyor? İstediğiniz ilerlemeyi kaydediyor musunuz?"
- "Sizce şu anda önemli olan konular ve yakın gelecek için öncelikler neler?"
- "Size hayal kırıklığı yaşatan ya da zorlayıcı olduğunu düşündüğünüz konularla ilgili nasıl yardımcı olabilirim?"
- "Diğer kişi/bölümlerle nasıl bir işbirliğine ihtiyacımız var ve bunu nasıl güvence altına alabiliriz?"
- "Kendimize önceki dönemden, gelecekte yardımı olabilecek bir ders çıkardık mı?"

Yukarıdakilerin hepsi soru olarak ifade edilmiş olsa da bu, sessiz kalmanız gerektiği anlamına gelmez. Ancak size bu bölümün monolog değil, bir diyalog fırsatı olduğunu açıkça gösterir. Bu nedenle, buradan yola çıkarak görüşmenin bu orta bölümünde ekip üyenizi sürece gerçekten dahil etmeye ve öncelikle onun görüşlerini almaya dikkat edin.



İYİ BİR YAPI

SON

Görüşmenin sonunda şu adımlarla iyi bir kapanış yaparsınız:

- Belirtilen noktaların hepsini özetleyerek önemli bir şeyin atlanıp atlanmadığını kontrol edersiniz
- Tüm bu öncelikler doğrultusunda çalışmaları destekleyeceğinizi vurgular, başkalarından gerekli işbirliğini sağlamak için de çaba göstereceğinizi belirtirsiniz
- Görüşülen her şeyle ilgili herhangi bir soru/sorun durumunda size her zaman geri dönebileceklerini, bir sonraki oturumu beklemelerine gerek olmadığını vurgularsınız
- Görüşülen konuları özetleyen kısa bir not yazıp paylaşma sözü verirsiniz ya da uygun görülürse bunu ekip üyenizden yapmasını istersiniz
- Tekrar bir araya gelip geleceğe göz atmak ve bir sonraki dönem için plan yapmak üzere mutabık kaldığınız bir tarih ve saat belirlersiniz

TEMEL BECERİLER

GELECEK ODAĞINI KORUMA



Şimdi etkili performans görüşmeleri için elinizin altında bulunması gereken diğer bazı becerilere bakalım.

Mevcut ve gelecekteki önemli konuları belirlemek için şunları yapmanız gerekir:

- Ekip üyenizden, performans görüşmesine hazırlık olarak bu tür konular üzerine düşünmesini istemek
- Görüşmeye, karşınızdaki kişinin önemli konular hakkındaki görüşlerini dinleyerek başlamak
- Görüşme ilerledikçe kendi görüşünüzü eklemek
- Ortak bir görüşe ulaşmanın yollarını bulmak
- Mevcut ve gelecekteki önemli konularla ilgili fikir birliğine vararak kapanış yapmak



DİNLEME



Konuşma sırasında aktif dinleme çok önemlidir. Aktif dinleme için şunları yapmanız gerekir:

- Güçlü göz teması kurmak
- Olumlu ve destekleyici bir beden dili kullanmak
- Hareketlerinizde empatik olmak
- Ekip üyenize bölünmemiş ilgi göstermek
- Söylediklerini yansıtmak, yani görüşlerini kendi kelimelerinizle tekrar etmek; bu genellikle konuyu netleştirmesini ve/veya genişletmesini sağlar
- Görüşme boyunca (yalnızca sonunda değil) özet yapmak; bu onun özet hakkında ya da bazı konular hakkında yorum yapmasını sağlar
- Anlayıp anlamadığınızı kontrol etmek için anlamı açığa çıkaran sorular sormak



TEMEL BECERİLER

ÖNCELİKLENDİRME



Kendinizde ve ekibinizde önceliklendirme becerisini geliştirmeniz çok önemlidir. Bu beceri, doğru konuların ele alınmasını sağlar; örneğin, daha önemliler yerine daha acil olanlara odaklanmaktan kaçınırsınız.

Önceliklendirmeyi şu şekilde kolaylaştırabilirsiniz:

- "Detaylarda boğulmayıp büyük resmi görebilme" yeteneğini geliştirmek ve başkalarının da aynı şekilde görmesini sağlamak
- Ekip üyelerinizin önceliklere dair görüşünü dinlemek
- Ortak odağınızın önemli ve acil önceliklerde olduğundan emin olmak, belki de önemli/acil matrisi oluşturmak için zaman ayırmak
- Odağa alınacak öncelikli alanları listelemek, özetlemek ve bu alanlar üzerinde anlaşmak
- Bu alanlardaki genel hedefleri tartışmak için zaman ayırmak

Hedef belirleme gerçekten kritik bir beceridir, bunu, bir sonraki bölümde ayrıntılı olarak ele alacağız.

TEMEL BECERİLER

ORTAK KARAR ALMA



Karar vermek zaten yeterince zordur, ancak bunu ortaklaşa yapmak istediğinizde çok daha zor hale gelir.

Böylesi ortak karar alma süreçleri için iyi yöntemlerden biri de şudur:

- Karar verilecek konuyu belirlemek
- Alternatifleri listelemek
- Bunları etkileri açısından değerlendirmek
- Uygun olmayanları elemek
- En uygun olan ve aranızda anlaşma sağlanabilecek (ya da en azından iki tarafın da kabullenebileceği) alternatifi seçmek

Yukarıdaki ifadelere "ortak" kelimesini eklemekten kaçındık, ancak eğer kararların (hepsinin değilse bile uygun olanların) ortak biçimde alınması ciddiyetle hedefleniyorsa, bütün adımların gerçekten ortak bir yaklaşım ruhuyla yoğrulmuş olması gerektiğinin altını çiziyoruz.

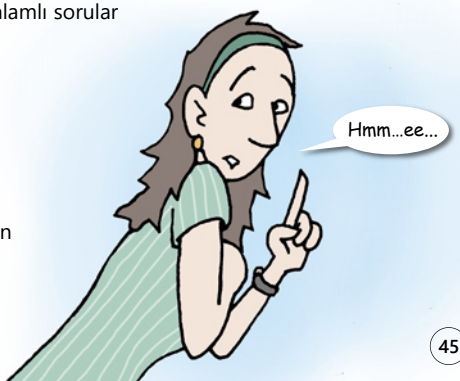
TEMEL BECERİLER

ÇEKİP ÇIKARMA



"Çekip çıkarma", ekibin daha çekingen veya daha sessiz üyelerinin düşünce ve fikirlerini duymaya dikkat etmenin bir yoludur; çünkü bu kişiler kendi görüşlerini ifade etmekte isteksiz olabilir. Şunları yaparsanız "çekip çıkarma" becerilerinizi en iyi şekilde kullanırsınız:

- Ekip üyelerinizin fikirlerini tetikleyecek anlamlı sorular sormak
- Temel konulara değinip yanıt beklemek
- Kişinin görüşlerinin kendi zamanında "yüzeye çıkmasına" izin vermek
- Alternatifleri görmesine ve belki de en uygun seçeneği belirlemenin bir yolunu bulmasına yardımcı olmak
- Sabırlı bir sohbet ve nazik sorularla kişinin kendi sonucuna varmasına izin vermek
- Çoğunlukla yönlendirmeyen bir tutum kullanmak



KOÇLUK



Konuşmalarınız için işbirlikçi bir koçluk ortamı yaratmak isteyeceksiniz, bu nedenle yönlendirmeyen bir stil çok değerli olacaktır. Bu da şu anlama gelir:

- "Anlatma" ya da "yönlendirme" modundan kaçınmak
- Ekip üyesinin kendini tam olarak ifade etmesine izin vermek için hem gözlemci hem sabırlı olmak
- Tartışma ve/veya karar için seçenekleri tarafsız şekilde sunmak
- Seçenekleri netleştirmek ve en uygun seçeneklerin önceliklendirilmesini sağlayacak kriterlerle ona yardımcı olmak

Koçluk yaklaşımını benimsemek, karşınızdaki kişinin gerçekten ne düşündüğünü öğrenmenizi sağlar ve ona kendini ifade etme özgürlüğü verir. Ayrıca, bu konuşmanın tamamen onunla ve yaptığı işle ilgili olduğunu açıkça görmesini sağlar.

Bütün bunlar birleştiğinde, bu sürecin iki yönlü, dikte içermeyen bir süreç olduğu net şekilde ortaya çıkar.

TEMEL BECERİLER

ARABULUCULUK



Arabuluculuk becerilerine, özellikle ekip üyelerinizle geleceğe dair önceliklerin bazı önemli yönlerinde anlaşamadığınız durumlarda, makul sıklıkta ihtiyacınız olacaktır.

Böyle durumlarda kararı alan kişi siz olabilirsiniz, ancak bu ruh haline geçmeden önce aşağıdaki açık davranışlarla arabuluculuk yapmayı denemeye değer:

- Durumunun detaylarını gerçekten dikkatli şekilde dinleyin
- Kendi durumunuzu zihninizde canlandırın, hatta tekrar sözlü olarak ifade edin
- Sonra, ikinizin ortak payda olarak görebileceği şey üzerine bir tartışma geliştirin
- Farklılık alanlarını listeleyin
- Bu farklılık alanları üzerinde çalışmayı deneyerek ortak payda geliştirip geliştiremeyeceğinize bakın
- Eğer mümkünse anlaşmaya doğru ilerler; değilse, en azından şimdi farklılık noktalarını daraltmış olursunuz

TEMEL BECERİLER

ELVERİŞLİ KOŞULLARI SAĞLAMA



Lider olarak en kritik görevlerinizden biri, ekibinizin başarısı için elverişli koşulları sağlamaktır. Bu koşulları sağlamak için kendinize düzenli olarak şöyle sorular sorun:

- Çalışanın doğru çıktılar elde etmesini hangi faktörler destekliyor?
- Motivasyon tetikleyicilerini daha iyi anlayabilir miyim?
- Yardım istemesi gereken diğer kişileri de etkilemesine yardımcı olabilir miyim?
- Hangi spesifik baskıların altında ve bunlara yardımcı olabilir miyim?
- Gerekli desteği sağlamak için hangi girişimleri başlatabilirim?

Kendinize bu tür sorular sorma becerisini geliştirmek, önceliklerine doğru ilerlemeye çalışan ekip üyelerinizin ihtiyaçlarına karşı farkındalığınızı artıracaktır. Ayrıca, başarı için destekleyici koşulları nasıl sağlayabileceğiniz konusunda daha bilinçli hale geleceksiniz.

BU BECERİLERİ EDİNME



Sadece tartıştığımız becerileri gözden geçirip belki de yüzeysel olarak bu becerilere sahip olduğunuz kararına varmayın.

Becerilerinizi güvenilir bir arkadaşınız ya da koçunuzla, optimum beceri seviyesine ya da buna yakın bir seviyeye göre titizlikle incelemelisiniz. Başlangıçta becerilerinizi başka biriyle tartışmak rahatsız edici gelebilir, ancak bunu yapmanızı şiddetle öneririz çünkü bu:

- Kendi kendinize yapacağınız incelemeden daha fazla farkındalık sağlayabilir
- Belirli beceri eksikliklerini ortaya çıkarabilir
- Bazı becerilerin edinilme yollarını belirlemenize yardımcı olabilir

Bir adım daha ileri gidip kurumunuza, beceri geliştirmeyi ciddiye almasını ve çevrimiçi ya da yetkin bir sunucu aracılığıyla veya karma bir yöntemle bazı eğitimler düzenlemesini de önerebilirsiniz.

ÖZET

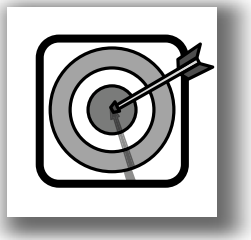


Başarılı performans konuşmaları yapmada eksik olan kritik bağlantı çoğunlukla beceri eksikliğidir.

Beceri seviyenizi geliştirmek elinizde. Sadece geliştirmeniz gerektiğini fark etmeniz ve sonra gözlerinizi becerilerinizi geliştirmenin çeşitli yollarını bulmak için açmanız gerekir. Aşağıdaki sorulara vereceğiniz yanıtları düşünmek için kendinizi zorlayın:

SİZİN İÇİN TEMEL SORULAR

- Bu bölümde ele alınan becerilere kabul edilebilir seviyede sahip miyim?
- Hangi spesifik alanlarda daha fazla gelişebilirim?
- Hangi güvenilir meslektaşım becerilerimi tartışmamda/geliştirmemde bana yardımcı olabilir?
- Kullanabileceğim çevrimiçi/çevrimdışı kurslar var mı?
- Kurumdaki diğer kişileri becerilerini geliştirmeye teşvik edebilir miyim?



HEDEF BELİRLEME

HEDEF BELİRLEME

SİZİN İÇİN ÖNEMLİ BİR BECERİ



Hedef belirleme, odaklanmanız gereken başka bir beceridir; bu beceri performans görüşmeleri sürecini yetkin şekilde tamamlamanızı sağlar.

Hiç kimse form doldurmayı sevmez ama bu önemli görüşmelerde üzerinde anlaşılan noktaları yazılı hale getirmek iyi bir şeydir. Ekip üyesiyle bir kayda sahip olmanız uygundur ve en iyi yöntem, görüşmeden elde edilmek istenen sonuçlar hakkında netlik sağlayan hedefleri belirlemek olur.

Bu yüzden şunları vurguluyoruz:

- Bu bölümdeki hedef belirleme yapısına dikkatlice göz atın
- Deneme durumlarında tekrar tekrar pratik yapın; bütün beceriler pratikle gelişir
- Daha sonra performans görüşmesi sırasında ve sonunda bu beceriyi kullanın

Biraz rehberli pratik ile ustalıkla altından kalkabilirsiniz!

HEDEF BELİRLEME

NEDEN HEDEF BELİRLİYORUZ?

Hedef belirleme, performans konuşmasının önemli bir parçasıdır. Bu adım, ekip üyenizle gelecekteki kritik önceliklerde ve bunların **neden** önemli olduğu konusunda anlaşmanızdan ve odaklanılması gereken alanların **neler** olduğunu belirlemek için temel sonuç alanlarını tespit etmenizden sonra gelir.

Hedef belirleme bir adım daha ileri giderek **nelerin** yapılması gerektiğini netleştirir ve aynı zamanda **nasıl** yapılacağını incelemeye başlar.

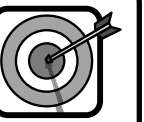
Ustalıkla hedef belirleme, bütün temel sonuç alanları içinde başarılması gereken önemli çıktılara odaklanmayı sağlar.

Bu, ekip üyelerinizin gelecek dönemde neler elde etmeleri gerektiği konusunda netlik kazanmasına yardımcı olur.



HEDEF BELİRLEME

SPESİFİK VE ÖLÇÜLEBİLİR



Hedefler belirsiz olmamalıdır; net ve özlü bir dil kullanmanız gerekir.

Basit ve kolay anlaşılır olmaları gerekir.

Hedefler mümkün olduğunca ölçülebilir olmalıdır.

Bu, hedefleri sayılabilir hale getirerek yapılır. Örneğin, medyada X sayıda yer alan makale ya da Y sayıda *retweet* veya sosyal medya "paylaşımı" elde etme anlaşması.

Hedeflerinizi spesifik hale getirmek ve gerçekleştirilmeleri gereken zaman dilimi konusunda net olmak ölçümlemeyi kolaylaştırır. Spesifik olmamak ise hedefleri nispeten işe yaramaz hale getirir.

HEDEF BELİRLEME

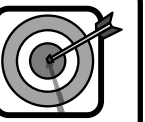
SPESİFİK VE ÖLÇÜLEBİLİR

ÖRNEK



Kötü Hedefler ✘	İyi Hedefler ✔
✘ Şirkette satışları artırmak	✔ Önümüzdeki çeyrek içinde satış noktalarımızdaki satış cirosunu yüzde 5 artırmak
✘ Departmandaki endüstriyel ilişkileri geliştirmek	✔ X dönemi boyunca, şikâyetlerin ilk kademe yöneticilere taşınma sayısını yüzde 25 azaltmak; departmandaki toplam şikâyet sayısını yüzde 25 azaltmak
✘ X kampanyasında güçlü bir medya ilgisi sağlamak	✔ X kampanyasının medya dönemi sonunda 3 ulusal medya haberi, 10 bölgesel haber ve 7 radyo yayını elde etmek

HEDEF BELİRLEME



SPESİFİK VE ÖLÇÜLEBİLİR

NİCELİKSEL ÖLÇÜTLER

Niceliksel ölçütleri uygulamak, sayılabilir ölçütleri uyarlamaya göre daha zordur. Bunlar, gerekli çıktıların daha zengin bir resmini sunar ve önümüzdeki dönemde yapılacak işin daha derinlemesine anlaşılmasını teşvik eder. Şu ifadelerin kullanılması yardımcı olur: ... *ölçüde*, ... *memnun edecek şekilde*...

Örnek 1
Yeni Pay Now ücret sistemi, 1 Ekim'e kadar tüm departmanlarda ve bütçe dahilinde son kullanıcıları *memnun edecek şekilde* uygulanacak.

Örnek 2
Kampanya basın makalelerinin, ana mesajlarımızı olumlu bir ışık altında iletmesi ve hedef kitlelerimiz tarafından kolayca anlaşılması sağlanacak, böylece *50 adet sosyal medya yanıtı* ile olumlu geribildirim alınacak.

Bazen niceliksel ölçütler, bazı sayılabilir ölçütler (veri, istatistik, sayılar) ile desteklenebilir.

HEDEF BELİRLEME

BAŞARILABİLİR



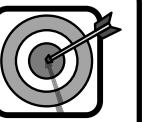
Ekip üyeleriyle üzerinde anlaşılan hedeflerin ulaşılabilir olması gerekir. Ulaşılamaz görünen bir hedef çalışanların motivasyonunu düşürebilir. Bu yüzden hedefler üzerinde anlaşılırken, hedeflerin ulaşılabilir olduğuna iki tarafın da inanması çok önemlidir.

- "*Bunu kabul ediyor muyuz?*", "*Bu ... seçiminden memnun muyuz?*" gibi olumlu ve onaylayıcı ifadeler kullanın
- Belirlenen hedefin sonuçlara ve çıktılara odaklanmasına dikkat edin
- Anlaşılan hedefe ulaşmak için gerçekçi bir zaman aralığı kararlaştırın
- Konuşmanın sonunda üzerinde anlaşılan hedefi özetleyin ve gerçekten ulaşılabilir olup olmadığını anlamak için gözden geçirin!
- Gerekirse hedefleri tekrar düzenleyin



HEDEF BELİRLEME

ZORLAYICI VE GÜÇLENDİRİCİ



İnsanları zorlamayan ya da onları daha iyi performans göstermeye teşvik etmeyen hedeflerin pek bir anlamı yoktur. Zorlayıcı hedefler belirlemek:

- İlgi seviyesini korur ve rol içinde sıkılmayı önler
- Çalışanların kişisel gelişimlerinin önemli bir parçasıdır
- "Sana inanıyorum" mesajı verir; bu, hem kişisel hem de profesyonel düzeyde hissetmek için harika bir şeydir

Bu yüzden belirleyeceğiniz hedeflerin kişiyi zorlamasına ve zaten çok iyi olan performansını biraz daha ileriye taşımasına dikkat edin.

Çalışanı sınırına yaklaştırmaktan biraz fazlasını hedeflemelisiniz. Burada destek teklifleriyle güvence vermek ve bu desteği gerçekten sağlamak iyi bir fikirdir.

HEDEF BELİRLEME

FİKİR BİRLİĞİ



Hedeflerin ortaklaşa şekilde uzlaşılarak belirlenmesinin ne kadar önemli olduğunu daha önce vurgulamıştık.

- Kişi, hedefin belirlenmesi ve kabul edilmesinde rol aldıysa, bu hedefi daha fazla sahiplenir
- Hedefin ortaklaşa biçimde kabul edilmesi, daha derin bir sorumluluk duygusu geliştirir
- Performansın sürekli olarak iyileştirilmesine yardımcı olur
- İşbirliğine dayalı ve kapsayıcıdır

Bazen, yönetici olarak bir hedefi belirli ölçüde empoze etmeniz gereken durumlar olabilir; örneğin, çalışanı gelişmiş performans seviyesine getiremediğiniz zamanlarda.

Ancak, hedef belirleme oturumlarının çok büyük bir çoğunluğunda, ekip üyelerinizle gerekli ortak yaklaşımı elde edebilmelisiniz.

HEDEF YAPISI



Başlangıç	Orta	Son
Eylem belirten bir fiil kullanın	Neyin başarılacağını belirtin	Bir ölçütle bitirin (örneğin, miktar, kalite veya zaman)
Azaltın	Üretim maliyetlerini	Önceki yıla göre yüzde 7.5 oranında
Devredin	Kalite raporlarının analizlerini	İlk çeyrek sonundan önce
Artırın	Blue chip şirketlere yapılan satışları	Önceki yıla göre yüzde 15 oranında
Gözden geçirin	Doğrudan raporlarla birlikte, onların gelişim ihtiyaçlarını	Bir sonraki çeyrek sonundan önce
Genişletin	Şirketin satış tabanını	1. Çeyrek boyunca 20 yeni müşteri ekleyerek
Ayarlayın	Konuyu görüşüp harekete geçmek için Mary ile yapılacak bir toplantı	Projede onun için önemli üç unsur

HEDEF BELİRLEME

BAŞARILARI KUTLAYIN

Eğer şunları yaparsanız, ekip ruhunu ve ekip üyelerinin sürekli bağlılığını büyük ölçüde artırırsınız:

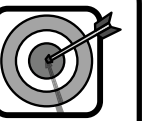
- Başarılarının keyfini paylaşmayı unutmazsanız
- Sıkı çalışmaları ve başarılarının ardından zaferlerini kutlarsanız
- Onlara teşekkür ederseniz, (bu teşekkür herkese açık bir ortamda olursa daha da iyi olur)

Bu mini kutlamaların hepsi, ekip üyelerinin kendilerini değerli hissetmesini sağlar, morallerini yükseltir ve motivasyonlarını artırır. Bu da hem onlar hem de sizin için oldukça güzel bir sonuç anlamına gelir.

O halde onları kutlayıp yukarıdaki sonuçlardan faydalanın!



ÖZET

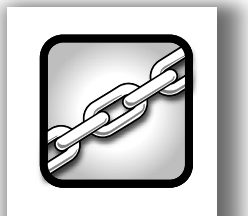


- Hedefler, gereken sonuçlar hakkında fazladan bir netlik katmanızı sağlar
- Üzerinde anlaşılmış hedefler, performans için standart haline gelir
- Yöneticilerin büyük kısmının hedef belirleme konusunda yardıma; koçluğa, eğitime ve/veya bu kitaptaki öğrenme sürecine ve çok fazla pratiğe ihtiyacı vardır

SİZİN İÇİN TEMEL SORULAR

- Bu bölümün başlarında yer alan "iyi hedeflerin özellikleri" kısmını hatırlıyor musunuz?
- Hedef belirleme pratiği yapmanın yollarını bulmak için güvenilir bir yönetici arkadaşınızla işbirliği yapabilir misiniz?
- Ekip üyelerinizle hedef belirleme aşamasına geldiğinizde, süreci nasıl gerçekten ortak hale getirebilirsiniz?

Tekrarlayalım, cevaplarınız sizi, bu alandaki yetkinliğinizi geliştirmenize yardımcı olacak eylemlere yönlendirmelidir.



PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİYLE BAĞLANTI KURMA

PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİYLE BAĞLANTI KURMA



GİRİŞ

Mükemmel performans konuşmaları yapıyor olsanız bile, çalıştığınız kurum buna ek olarak geleneksel yıllık performans değerlendirmeleri yapmanızı isteyebilir.

Bu bölümde, bu ikisi arasındaki bağlantıyı inceleyecek ve performans görüşmelerine dair bakış açımızdan, sizi başarılı yıllık ya da altı aylık performans değerlendirmelerine götürecek unsurları listeleyeceğiz.

Bunları listelerken, daha önce performans değerlendirmelerine getirdiğimiz eleştiriyi de dikkate alacağız.

Hem performans konuşmaları hem de bu geliştirilmiş değerlendirme tartışmalarının, "hibrid" ya da "uzaktan" çalışanlarda olduğu kadar geleneksel kurumlardaki çalışanlarda da kullanılması gerektiğini unutmayın.



İŞBİRLİĞİNE DAYALI DEĞERLENDİRMELERE GEÇİŞ

Verimli bir tartışma için ekip üyenizin işbirliği moduna geçmesine yardımcı olacak yolları ve becerileri aramanız gerekir. Bunu şöyle yapabilirsiniz:

- Davranışları ve elde edilen sonuçları ödüllendirmenin yollarını bulun
- Özellikle çok fazla konuşmamaya, soru sormaya ve dinlemeye dikkat ederek önceden hazırlık yapın
- Destek sağlayabileceğiniz yolları arayın ve engelleri birlikte ortadan kaldırın
- Baskın olmadan bilgi tohumları ekin
- Çalışanın kendi sonuçlarına ulaşma becerisini güçlendirin
- Çalışanın da toplantıya hazırlanmasını sağlayın ve işini daha da zenginleştirebileceği yolları bulması için ona rehberlik edin
- Pozitif bir dil kullanın, örneğin; "*...yı dört gözle bekliyorum*", "*İşlerin nasıl gittiğine dair görüşünüzü duymak harika olacak...*", "*Sizin/gelişiminiz için başka neler yapabilirim?*"



MEVCUT VE GELECEK ÖNCELİKLERE ODAKLANMA

Yönetici olarak, ekip üyelerinize odaklanmaları ve motive olmaları konusunda yardımcı olmaktan daha önemli çok az görev vardır; bununla birlikte mevcut ve gelecekteki önceliklere birlikte odaklanmanız da önemli bir görevdir.

Bunun için önceliklendirme becerisine ihtiyacınız vardır ve eğer ekip üyeniz bu konuda zorlanıyorsa, bu paha biçilmez beceriyi öğrenmesine yardımcı olabilirsiniz.

- Ekip üyenizle birlikte, şu an ve yakın gelecek için odaklanılması gereken en önemli şeyler üzerinde anlaşın
- Ardından, daha önemli hedeflere ulaşmak için neler yapılması gerektiğine birlikte karar verin
- Aşılması gereken engelleri belirleyin ve bu engelleri aşmanın yollarını birlikte bulun
- Gerekli desteğe ve bunun nasıl sağlanacağına karar verin

PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİYLE BAĞLANTI KURMA

GELİŞİME ODAKLANMANIN SAĞLANMASI



Performans konuşmaları ile yıl içinde sağlanan gelişiminin sürekli olarak tartışılması, değerlendirme zamanında gelişimle ilgili daha detaylı tartışmalara iyi bir hazırlıktır.

Çalışan gelişiminin performans değerlendirme tartışması şunları içermelidir:

- Şimdiye kadar iş başında (veya iş dışında) en gelişim sağlayıcı deneyimleri nelerdir?
- Kurum içinde geçici veya kalıcı gelişim sağlayabilecek başka roller var mı?
- Bireyin, performansını artırabileceğine inandığı kilit beceriler nelerdir?
- Çalışanın katılmayı arzulayabileceği uzun vadeli gelişmeler, kurslar veya sertifikalar var mı?

Yukarıdakiler hakkında açık ve net bir tartışmaya zaman ayırmak, çalışana gelişimi için odak sağlar ve ona, kurumunun onun gelişimiyle gerçekten ilgilendiğini gösterir.

PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİYLE BAĞLANTI KURMA

REHBERLİK SAĞLAMA

Biz yöneticiler, çalışanın hem kendi rolü hem de diğer konular hakkında rehberlik için bize ne ölçüde ihtiyaç duyduğunu düşünmeyi sıklıkla hafife alırız. Böyle bir rehberlik sağlamak, rolünüzün önemli bir sorumluluğudur.

Yönteminizi, yönlendirmeci hareketlerden uzak tutarak geliştirebilirsiniz. Rehberlik sağlamayı ciddiye alın ve doğrudan söylemek yerine kişinin fark ettirmesini sağlamaya çalışın.

İçinizdeki "rehber" veya "koç", ekip üyenizin mevcut beceri ve öğrenme kapasitesini temel alıp üzerine inşa etmeli, onun için en uygun gelişim noktasını seçmelidir.



PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİYLE BAĞLANTI KURMA

SÜRPRİZLERİN ORTADAN KALDIRILMASI



Performans değerlendirmesi, yöneticilerin yılın daha önceki dönemlerinden verileri "cephane" olarak kullanmaları nedeniyle sorunlu hale gelir; bu, değerlendirilen kişi için son derece adaletsiz bir durumdur. Aslında doğru olan sorunu ortaya çıktığı anda gündeme getirmektir.

Geçmişteki konuların toplu halde gündeme getirilmesi genellikle ekip üyesini kışkırtmaktan başka bir işe yaramaz.

Sürprizler, iki tarafın da üzerinden çokça zaman geçmiş bir olayı veya konuyu farklı hatırlaması nedeniyle tartışmalara yol açma eğilimindedir.

Yıllık değerlendirmelerin aksine, performans konuşmalarının düzenliliği bu tür sürprizlerin olasılığını azaltıp daha açık ve olgun bir ilişkiye olanak tanır.



FORMLARA VERİLEN ÖNEMİN ORTADAN KALDIRILMASI

Performans değerlendirmenin tamamen "form doldurmaktan" ibaret olduğu izlenimini, kurumların itibarına zarar verir.

Bu, sürecin aslında olması gereken halinin tamamen yanlış bir temsilidir.

Deneyimlerimize göre, kurumlar tarafından kullanılan çevrimiçi ya da kâğıt kopya formlar, doğrudan iletişimin önünde engel oluşturuyor.

Performans değerlendirme toplantılarının temeli, yıl boyunca performans konuşmalarında yapıyor olabileceğiniz **tartışmadır**. Form sadece bir işlem ve anlamlı tartışma için rehber olmalıdır.

Değerlendirmeler, iki taraf için de önemli konular etrafında yüz yüze samimi bir konuşma için açık bir fırsattır ve bu nedenle konuşmayı özetleyen bir not, "*doldurulması gereken bir form*"dan daha iyi bir yaklaşım olur.



DEĞERLENDİRME ÖLÇEKLERİNE VE ZORUNLU DAĞILIMLARA UYGUN BİR VEDA

Geçmişte pek çok kurum, performans değerlendirme sisteminde değerlendirme ölçeklerine değer verdi, çünkü bunun yöneticilerin personelini "puanlamasını" kolaylaştırdığına inanıyorlardı. Bu kurumların birçoğu süreçlerine, yöneticilerinin, puanlama tamamlandıktan sonra çan eğrisine göre dağılım yapmasını gerektiren bir adım daha ekledi.

Değerlendirme ölçeklerinin kullanıldığı yerde, genellikle işbirlikçi tartışmalar yerine yönetici ve çalışanı karşı karşıya getiren ve doğru puanın verilip verilmediği konusunda uzayıp giden ve zaman kaybettiren tartışmalar yapılır.

Bu süreç, aynı yöneticinin derecelendirme ölçeğinin bir ucunda ve ölçek boyunca çeşitli noktalarda çok sayıda insan bulundurmaya zorlanmasıyla daha da kötüleşti.. Bu, sistem tarafından dayatılan şekilde, performansa ilişkin potansiyel olarak hatalı bir görüş sunuyordu. Ayrıca, puanları karşılaştırıp çapraz kontrol yapmak, yönetimin çok fazla zamanını tüketiyordu.



DEĞERLENDİRME ÖLÇEKLERİNE VE ZORUNLU DAĞILIMLARA UYGUN BİR VEDA

Son zamanlardaki en büyük değişiklik, özellikle büyük kurumlarda, değerlendirme ölçeklerinin ve dolayısıyla zorunlu dağılımın ortadan kaldırılması olmuştur.

Ancak bazı kurumlar, terfi ya da prim ödemeleri açısından çalışanları sıralama ihtiyaçlarının onları yeniden puanlamaya yönelttiğini gördü, fakat bunu artık daha aydın şekilde ve bu kitabın içindeki birçok değerle daha uyumlu biçimde yapıyorlar.

Bu kurumların önemli bir kısmı, tüm bunları doğru şekilde dengeleme konusunda ilerlemeye devam ediyor.

Bizim görüşümüz, performans değerlendirmeyle ilgili kararların mümkün olduğunca, ekip üyelerini üst düzey yöneticilerden daha iyi tanıyan yerel yöneticilere bırakılması yönünde.



PERFORMANS KONUŞMALARINDAN DERSLER ÇIKARMAK

İki sistemi de yürütmeniz gerekiyorsa, performans konuşmalarının düzenli uygulanması sonucunda yıllık değerlendirme toplantısındaki görüşmenin çok daha iyi hale geldiğini göreceksiniz.

- Yönetici olarak siz ve ekip üyeniz (üyeleriniz) yıl boyunca birlikte gelişmiş olacaksınız
- Kimse için kötü sürprizler olmayacağını umuyoruz!
- Ekip üyesinin sorunlarını çok daha iyi anlayacaksınız
- Birbirinizi sadece çalışan ve yönetici olarak değil, insan olarak daha iyi tanıyacaksınız
- Daha etkili bir dinleyici haline geleceksiniz
- Görüşmeler için iyi bir yapı bulmuş olacaksınız
- Süreci, önümüzdeki dönem için eylem maddeleriyle sonuçlandırmayı öğreneceksiniz

Performans değerlendirmeleriniz için iyi bir yapı, değerlendirmenin **başında**, **ortasında** ve **sonunda** olması gerekenleri belirlemektir; bu yapısal yaklaşıma daha sonra geri döneceğiz.



ÖZET

Ekip üyelerinizle performans konuşmalarını düzenli olarak yapmak, size daha başarılı değerlendirmeler konusunda çok yardımcı olacaktır:

- Değerlendirmeler, geçmişteki derecelendirme ölçeklerine olan vurgu olmadan daha işbirlikçi hale gelecek
- Meseleleri yıl boyunca ortaya çıktıkça tartıştığınız için, sürprizler ortadan kalkacak
- Formu, değerlendirmenin merkezi bir unsuru olmaktan çıkaracak

SİZİN İÇİN TEMEL SORULAR

Performans konuşmalarından öğrendiklerinizi değerlendirme tartışmalarınıza nasıl taşıyabileceğinizi düşünürken kendinize şu soruları sorabilirsiniz:

- Performans konuşmalarından hangi faydaları değerlendirmelerime aktarabilirim?
- Tartışmacı bir yaklaşımdan uzaklaşıp işbirlikçi yaklaşımı nasıl geliştirebilirim?
- Güçlü bir gelecek odağını sürdürmek için neler yapmam gerekir?



EKİPLERLE PERFORMANS KONUŞMALARI

EKİPLERE VERİLEN ÖNEMİN ARTMASI



Günümüzün iş dünyasında, ekiplerin önemine ve daha iyi ekip çalışmasının sağlanması gerekliliğine artan bir vurgu var.

Ekip lideri olarak, gerekli düzeyde bir ekip çalışmasının sağlanmasından sorumlu kilit kişi sizsiniz. Ekibin üyelerinin birlikte hareket etmesini ve şu eski klişede hâlâ büyük bir gerçek olduğunu fark etmelerini sağlamalısınız: "Ekipte 'ben' diye bir şey olmaz."

Ekibinizle düzenli konuşmalar yapmak, bağ kurmayı destekler ve gerekli ekip odağına ve motivasyona ulaşma yönünde ilerleme getirir.

Bu konuşmalar da üyelerle bire bir yapılan konuşmalardakilere benzer beceriler gerektirir. Bu bölümde konuşmaların yapısına değinecek ve bu becerilerden bazılarına tekrar göz atacağız.



EKİP KONUŞMALARININ YAPISI

BAŞLANGIÇ

Ekip toplantısının **başında** sorabileceğiniz bazı sorular:

- "Hedeflerimizi ekip olarak yeniden netleştirebilir miyiz; yakın dönemde birlikte neleri başarmaya çalışıyoruz?"
- "Buna gerçekten inanıyor muyuz?"
- "Yaptığımız işin ve elde ettiğimiz başarıların bir etkisi olacağına hepimiz inanıyor muyuz?"
- "Bu hedeflere başka bir bakış açısı katabilecek kimse var mı; hedefleri daha anlamlı hale getirecek bir yorumu olan?"
- "Belirlenen zaman dilimi içinde elimizden gelenin en iyisini yapma konusunda birbirimize güvenebilir miyiz?"





EKİP KONUŞMALARININ YAPISI

ORTA

Ekip toplantısının **orta** kısmı için bazı sorular:

- "Ekip olarak neleri iyi yapıyoruz"
- "Ekip çalışmamızı ve iletişimimizi nasıl geliştirebiliriz?"
- "Şu ana kadar elde ettiğimiz başarılardan hangi dersleri çıkarabiliriz?"
- "Önümüzdeki birkaç hafta içinde ekip olarak bizim için hangi temel sonuçlar önemli?"
- Önümüzde ne gibi engeller var ve bunları nasıl aşabiliriz?"





EKİP KONUŞMALARININ YAPISI

SON

Ekip toplantılarının **sonu** için temel sorular/eylemler:

- Gelecek dönem için odağı tekrar teyit edin
- "Önümüze çıkabilecek engelleri aşmak için net bir yolumuz var mı?"
- "Diğer ekiplerle/kişilerle gerekli işbirliğini sağlama konusunda net miyiz?"
- Temel noktaların olumlu bir özetini sunun
- Bir sonraki ekip performans konuşmasının tarihini belirleyin
- Minnettarlık ve güven duygusunu ifade edin

EKİBİ DİNLEME



Ekiptekilerin inisiyatif kullanmasını ve gerçekten gelişmesini sağlamanın en iyi yollarından biri, kendi fikirlerinizi anlatmak yerine onların düşünce ve görüşlerini dinlemeye daha fazla zaman ayırmaktır.

- Ekip genellikle projelerin ve günlük işlerin detaylarına sizden çok hâkimdir, bu yüzden sadece görüşlerini istemekle kalmayın, ortaya çıkan fikirlere gerçekten kulak verin. Bu hayati önemdedir.
- Dikkatle dinlemek güvenilir ilişkiler yaratır, bu da sadakati beraberinde getirir.
- Ekip üyelerini dinlemek ve onlara empati ve şefkat göstermek, ustalaşmanız gereken temel becerilerdendir.

Dolayısıyla yukarıdakilerin hepsine ve daha fazlasına ulaşmak için dinleme becerilerinize yatırım yapmak gerçekten çok değerlidir! Ayrıca Dinleme Becerileri kitabının da yardımı olabilir.

EKİPLERLE PERFORMANS KONUŞMALARI

ODAKLANMA VE MOTİVASYONU TEŞVİK ETME



Aşağıdakileri yaptığınızda, ekibin odaklanmasına ve motivasyon kazanmasına yardımcı olursunuz:

- Ekip çalışmasının sonucu olan ekip başarılarını belirtin (nerede ve nasıl olduğunu detaylandırın)
- Proje ekip üyelerini önceki ekip çalışması, işbirliği becerisi ve güçlü kişisel yönlerine göre seçtiğinizi açıkça kabul edin
- Ekip üyelerinin birbirine ve özellikle daha az deneyimli üyelere yardım etmelerini teşvik edin
- İletişim tarzınızda samimi ve doğrudan olun
- Ekipteki tüm üyelere her zaman saygı gösterilmesini talep edin
- Sonuçlara olan ilginizin yanında insancıl davranmayı da ihmal etmeyin
- Ekibin çalışmasını engelleyen dikkat dağıtıcı unsurları ortadan kaldırın
- Düzenli olarak tekrar tekrar takdir edin ve övgüde bulunun!



EKİPLER İÇİN SÜREÇLERİN ÖNCELİKLENDİRİLMESİ

Ekiple önceliklerde anlaşmaya çalışmadan önce, ekibin varoluşu ve çalışması için kısa, orta ve uzun vadeli hedefler hakkında net bir fikrinizin olması gerekir. Buna sahip olmak, ilerlemek için sağlam bir temel sağlar.

Sonrasında, ekip toplantılarında şunlar faydalı olacaktır:

- Gerekli önemli başarıları belirlemek
- Birlikte önemli/acil matrisini tamamlamak üzerine düşünmek
- Ekibin, kararlaştırılmış öncelikler için gerekli tüm kaynaklara sahip olup olmadığını kontrol etmek
- Ana görevler için sorumlulukları uygun şekilde dağıtmak
- Takvimi ve önemli olayları netleştirmek
- Ara ve proje sonu değerlendirme süreçlerini planlamak
- Başarıyı övmek ve duyurmak

EKİBİNİZE YATIRIM YAPMAK



Kişilere ve ekiplere yatırım yaparken kullanmanız gereken davranış ve beceriler şunlardır:

- Ekibinizi daha kişisel düzeyde tanımak
- Gerektiğinde size yaklaşabilmeleri için "açık kapı" politikası uygulamak
- Üyeler ve ekip olarak nasıl performans gösterdiklerini dinlemek
- Becerilerini tam anlamıyla kullanmalarını sağlayıp ortaya çıkan konu ve projelerde özgürce ilerlemelerini teşvik etmek
- Engelleri tanımlayıp aşmalarına yardımcı olmak
- Onlar için önemli olan konularda savunuculuk yapmak
- Hem iş içinde hem de iş dışında kişisel gelişimlerini desteklemeye çalışmak

Ekibinizle düzenli performans görüşmeleri yapmanın, yukarıdaki konularda büyük yardımı olacaktır.

EKİPLERİ GÜÇLENDİRMEK



Onu güçlendirmek için çok çalışırsanız ekibiniz güç ve etkinlik kazanır.

- Kişilere performans göstermek için ihtiyaç duydukları özgürlüğü verin, ancak sınır koymanın önemli olduğunu da unutmayın
- Ekibinizin yeteneklerine gerçekten inanın ve bunu gösterin
- Liderlik görevlerinizin bir kısmını kademeli olarak "gelişmekte olan" ekip üyelerine devredin
- İki tarafın güveni arttıkça bu güçlendirme seviyesini artırın
- İnsanlara, kalıpların dışına çıkmalarını sağlayacak anlamlı sorular sorun
- Hatalar konusunda affedici olun, ancak üyelerin ve ekibin hatalardan ders çıkarmasını sağlayın
- Başarılar için minnettar olun ve büyük ya da küçük demeden övgülerinizi paylaşın

EKİPLERLE PERFORMANS KONUŞMALARI

DESTEKLERİ HAYATA GEÇİRMEK



Destek almak, kişiler kadar ekipler için de önemlidir.

Buna göre şu konuları göz önünde bulundurmanız gerekir:

- Performans konuşmaları, destek gerektiren alanlarda açık tartışmalar yapma fırsatı sunar
- Bir iş veya proje için gereken doğru desteği birlikte belirlemek önemlidir
- Destek konusunu gündeme getirerek ekibin başarısı için "elverişli koşulları" oluşturuyorsunuz
- Bu elverişli koşulların neler olduğunu belirlerken, size ek iş yaratsa bile, ekibi sürece açıkça dahil etmelisiniz
- Sonrasında destek taahhütlerini takip etmek ve bu elverişli koşulları sağlamak kritik önem taşır; hatta bu, en önemli sorumluluklarınızdan biridir.



EKİP DEĞERLENDİRMELERİ

Son olarak, ekip değerlendirmeleri için bazı faydalı ipuçlarını vurgulamak isteriz.

Önceki döneme dair aşağıdaki iki soruyu sormak çok yardımcı olabilir:



EKİP DEĞERLENDİRMELERİ



Bu iki soruya odaklanmak genellikle ekibin iyi yaptığı şeylere katkıda bulunan konular ve geliştirebilecekleri belirli yollar etrafında zengin bir tartışma yaratır.

Ayrıca, üyelerin önceki çalışmalarından ve süreçlerinden ders çıkarmasını sağlar.

Bütün bu değerlendirme çalışmaları, geçmişten öğrenebileceğiniz ve gelecekteki ortak çalışmanıza fayda sağlayacak şeylere odaklanmalıdır.



ÖZET



Ekibinizle performans konuşmaları yaparak başarı elde etmek için şunlara ihtiyacınız vardır:

- Ekip konuşmaları için iyi bir yapı oluşturmak
- Ekibin mevcut ve gelecekteki önceliklere odaklanmasına yardımcı olmak
- Ekibi daha da güçlendirecek yolları keşfetmek
- Performansa yardımcı olacak destekleri sağlamak

SİZİN İÇİN TEMEL SORULAR

- "Ekibin odaklanmasını ve motivasyonunu artırmak için neler yapabilirim?"
- "Ekibi ve endişelerini daha iyi nasıl dinleyebilirim?"
- "Ekibi güçlendirebileceğim daha fazla yöntem var mı?"

Kendinizi bu soruları cevaplamaya zorlamak, ekibinizle düzenli olarak yapacağınız konuşmaların büyük fark yaratacağını görmenizi sağlayacaktır; temennimiz bu yönde.



ZORLAYICI PERFORMANS KONUŞMALARI

ZORLAYICI PERFORMANS KONUŞMALARI

GİRİŞ



Belki de pek çok başka yönetici gibi, ekip üyelerinizden bir veya birkaçının devam eden performansı hakkında içinizi kemiren şüpheleriniz var, ancak siz de diğer yöneticiler gibi asıl problemi ele almıyorsunuz.

Problemi görmezden gelmenin en büyük etkilerinden biri, kafanızın sürekli bu düşük performans hakkındaki düşüncelerle dolmasıdır; bu düşünceler dikkatinizi elinizdeki görevden uzaklaştırır.

Böylece "problemli kişi" sizin probleminiz haline gelir!

Bu yüzden, bu bölümde size bu zor konuşmaları yapmanız için gerekli motivasyon ve becerileri sağlayacağız.



ZORLAYICI PERFORMANS KONUŞMALARI

ERTELEMEYİN



Hepimiz zaman zaman yetersiz performans veya kabul edilemez davranış konusunda yapmamız gereken zor bir konuşmayı ertelemişizdir.

Eğer şu anda böyle bir konuşmayı erteliyorsanız, muhtemelen iç sesinize şu sözleri söyleme izni veriyorsunuzdur:

- "Zamanı değil"
- "Gelecek hafta konuşmak için daha iyi bir konumda olacağım"
- "Daha fazla araştırma yapmam lazım"
- "Aslında belki de performans/davranış o kadar da kötü değil"
- "Belki de ben işleri net görmüyorum"
- "Belki de sorun bende"

Kendinize bu tür mazeretleri (hepimiz aynısını yapıyoruz) kabul ettirmek kolaydır, ancak bu, durumun daha kötüye gitmesine neden olur.

Bu nedenle, zor performans konuşmalarıyla ilgili birincil önerimiz, kendinizi kontrol altına almanız ve iç sesinizin kaçınmanızı teşvik ettiği konuşmaları planlamak için biraz zaman ayırmanız olacak.

KONUŞMAYI PLANLAMAK



Zor bir konuşmadan istediğiniz sonuçları elde edebilmek için aşağıdaki gibi bir planlama yapmalısınız:

Ne zaman? Ekip üyesiyle birlikte uygun bir zamanı seçin. Onun için ne zaman iyi olabilir?

Nerede? Aynı şekilde böyle bir konuşmaya uygun bir yer seçin; özel bir toplantı odası gibi.

Neden? Konuya mümkün olduğunca tehditkâr olmayan bir giriş yapın, örneğin: "*Süreçte bazı iyileştirmeler üzerinde nasıl anlaşabileceğimiz hakkında konuşabilirsek çok iyi olur... ...*"

Ya da konu davranışla ilgiliyse, empatiyle yaklaşmayı deneyin: "*XXX ile ilgili nasıl yardımcı olabileceğimi öğrenmek istiyorum, sizin için de uygun mu?*"

Karşınızdaki kişinin savunmaya geçmesini önlemeye yardımcı olacak ifadeler kullanın.

ZORLAYICI PERFORMANS KONUŞMALARI

KONUŞMAYI PLANLAMAK



Konuşmanın girişini planlandıktan sonra, toplantının gerçek amacına geçmeniz gerekir.

Ne? Burası, hazırlık görevinizin ana kısmı. Değişmesi gereken performans/davranışın ayrıntılarını ve bu değişimi görebileceğiniz kanıtları önceden belirlemelisiniz. Bunlar, hazırlamanız ve ardından ekip üyenizle paylaşmanız gereken kritik bölümdür.

Nasıl? Bütün bunları mümkün olduğunca samimi bir etkileşimle yapın; amacınızın gerekli değişikliği sağlamak ve hem kendisinin hem de kurumun yararı için onu geliştirmek olduğunu vurgulayın.

EKSİKLİĞİ TANIMLAMAK



Konuşma sırasında, performansta veya davranışta gördüğünüz eksikliği açıkça anlatmaya dikkat edin. Bunu en iyi şekilde yapmak için:

- Öncelikle ekip üyenize eksikliğin farkında olup olmadığını ve bu konuda ne yapılması gerektiğini sorun; eğer yüksek bir farkındalığı varsa, konuşma daha kolay olacaktır
- Eksiklik olarak gördüklerinizi ve performansında/davranışında net bir düzelme için gereken noktaları mümkün olduğunca açık şekilde ifade edin
- Konunun tamamına ve bunun ekip üyesi, ekip ve belki de bölüm/kurum üzerindeki etkisine mutlaka bakın
- "*Tutum değişikliğine ihtiyacımız var*" gibi ifadeler kullanmaktan kaçının. Eğer durum buysa, o tutumu ortaya koyan **davranışları** anlatmaya özen gösterin; çünkü tutum değişikliği yerine davranış değişikliği hakkında konuşmak çok daha kolaydır

Bunlar durum hakkında netlik sağlayacak ve eksikliğin olası nedenlerine geçmenize imkân tanıyacaktır.

SEBEPLERİ ARAŞTIRMAK



Eksikliğin nedenlerini anlamaya çalışırken, ekip üyesinin bakış açısını görmek için "kendinizi onun yerine koymak" faydalı olabilir.

Ama konuşma sırasında olası nedenlerin tümünü net şekilde araştırmalısınız:

- Yanlış anlamalar var mı?
- Gerekenler yeterince net mi?
- Doldurulabilecek bir beceri açığı mı var?
- Gereken çıktı tamamen net mi?

Yukarıdaki soruların ortaya çıkardığı noktaları tartışmak, sorunun nedenleri hakkında daha fazla netlik yaratmalı ve eksiklik veya açığı kapatma yollarını keşfetmenizi sağlamalıdır.



ÇÖZÜMLERİ ORTAKLAŞA ARAYIN

Ortaklaşa çözüm aramak, bu kitapta anlatılan konuşmalar için önerdiğimiz şeydi: Bu zor konuşmalar için özellikle önemlidir:

- Zor ama gerçek bir konuşma, sorun ve nedenleri üzerinde anlaşma sağlayan bir konuşmadır
- İkiniz de gereken değişikliği ve bunun zaman içinde nasıl belli olacağını tam netlikle görmeyi istiyor ve bağlı kalabileceği çözümler arıyorsunuz
- Çözüm aramaya yönelik bu ortak yaklaşım, konuşmanın sonuna doğru "eylem planlaması" aşamasına geçtiğinizde büyük destek sağlar

Bu nedenle, zor performans konuşmalarına tek taraflı bakış açılarıyla yaklaşmayın. Ortak yaklaşım, esasen problem çözmeye yarayan bu iş açısından faydalı olandır.

ZORLAYICI PERFORMANS KONUŞMALARI

GELİŞİME ODAKLANMAYI SÜRDÜRÜN



Konuşmanın başında, bu görüşmenin kişiyi geliştirmek için gerçekleştiğini vurgulayın. Ardından bu vaadi yerine getirin.

Bunu şu şekilde yapabilirsiniz:

- Ortaya çıkan beceri açığını kapatmayı taahhüt ederek
- Gerekli beceri gelişiminin iş başında, kurum içinde veya bazı dış kaynaklarla gerçekleşmesini sağlayarak
- Kişiye iyileştirme yapması için yeterli zaman ve alan verildiğinden emin olarak
- Sonraki konuşmalarda üzerinde anlaşılacak olan gelişim sağlama taahhüdüne bağlı kalarak
- Değişiklik konusundaki ilerlemeyi gözden geçirirken, birkaç hafta sonra kişinin daha iyi bir konumda olacağını vurgulayarak



ZORLAYICI KONUŞMA YAPISI

BAŞLANGIÇ

Daha önce olduğu gibi, konuşmanın yapısını önceden planlayın; konuşmanın **başında**, **ortasında** ve **sonunda** ne söyleyeceğinizi belirleyin.

Aşağıdakilerden bazılarını veya tamamını sorarak ya da belirterek başlayın:

- "Önce eksiklik sonra da bunu nasıl aşabileceğimiz üzerine konuşabilir miyiz? Açığın nerede olduğunu düşünüyorsunuz?"
- "O konuya eklemem gereken şeyler var gibi görünüyor..."
- "Önce eksikliğin nedenleri hakkındaki düşüncelerimizi paylaşıp sonra da bunların nasıl aşılabileceğini konuşabilir miyiz?"

Bu sorular, bu bölümü, eksikliğin kabul edildiği, nedenlerin belirlendiği ve bunların aşılması için çalışma isteğinizin belirtildiği bilgisiyle kapatmanızı sağlar.

ZORLAYICI KONUŞMA YAPISI

ORTA

Konuşmanın öz kısmı için:

- İstenen performans/davranış seviyesini açıklayıp tartışın
- Oraya ulaşmak için gereken konulara/becerilere odaklanın
- Kişiyi performans gelişimine yardımcı olmak için destekleyin
- Performanstaki gelişimi nasıl göreceğinizi netleştirin
- Kişinin tüm bunlara tam olarak katıldığına ve sizinle aynı fikirde olduğuna emin olun





ZORLAYICI KONUŞMA YAPISI

SON

Konuşmanın sonunda iyi bir kapanış yapın:

- Yukarıdakilerin tamamını özetleyin
- Değişimi her adımda destekleyeceğinizi vurgulayın
- Önümüzdeki haftalarda gerekebilecek ek tartışmalara katkıda bulunmak için her zaman müsait olduğunuzu tekrarlayın
- Değişen performans/davranışın nasıl tanınacağını yeniden teyit edin
- Bir tarih ve saat belirleyerek tekrar bir araya gelip değerlendirme yapmayı kararlaştırın





BAŞARILI OLAMAZSANIZ SONRAKİ ADIMLAR

Gerekli değişiklik gerçekleşmezse, muhtemelen işi ilerletmeniz gerekecektir; bu, değişikliğin gerekliliği ve nasıl tanınacağı konusunda daha kesin bir ikinci konuşma yapmayı içerir.

Eğer bu da başarılı olmazsa, tartışmanızı daha ciddi bir seviyeye taşıyarak resmi bir Performans İyileştirme Planı (*PIP*) uygulanmasına ve gerekirse ikinci bir *PIP*'ye karar verebilirsiniz.

PIP süreci de başarılı olmazsa, son seçenek daha resmi bir disiplin sürecidir ve şunları içermelidir:

- Soruşturma
- Disiplin duruşması
- Yaptırım uygulanırsa, itiraz süreci



ÖZET

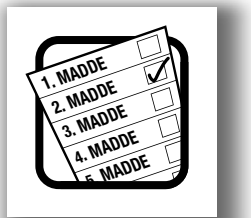
Öncelikle eğer erteliyorsanız, ertelemeyi bırakmalısınız!

Ve bu tür zor konuşmalarda daha büyük başarı elde etmek için,

- Kişinin görüşünüzü paylaşıp paylaşmadığını baştan tespit edin
- Konu üzerinde ortak bir anlayışa varın
- Nedenleri birlikte tespit edip gereken davranış/performansa doğru nasıl ilerleyeceğinizi birlikte belirleyin
- Sağlayacağınız desteği kararlaştırın
- İlerlemeyi gözden geçirmek için bir tarih belirleyip bu tarihe sadık kalın

SİZİN İÇİN TEMEL SORULAR

- Bu konuşmayı yapmamı engelleyen şeyi pratik olarak nasıl aşabilirim?
- Hazırlık için hangi verileri toplamam gerekiyor?
- Savunmacı tavrı önlemek veya azaltmak için konuşmaya nasıl başlamalıyım?
- Nihai olarak neyi amaçlıyorum?



SON ADIMLAR

SON ADIMLAR

BAZI SORULAR



Bu kitabın ana amacını aktif olarak takip etmek ve performans konuşmalarını yönetim tarzınızın önemli bir parçası olarak kullanmaya başlamak istediğinizi varsayarak, işte sizin için bazı sorular:

- Başladıktan sonra, ekip üyelerinizle düzenli olarak aylık/altı haftada bir performans konuşmaları yapacak kararlılığa sahip misiniz?
- Bunu sadece sözde değil, gerçekten yapmaya hazır mısınız?
- Beceri bölümüne baktığınızda, geliştirmek istediğiniz bazı özel beceriler var mı; varsa, nasıl geliştireceksiniz?
- **C L E F T**'in tüm unsurlarını ciddiyetle uygulamaya hazır mısınız?

SON ADIMLAR

BAŞLARKEN



Başlamaya karar verdikten sonra, herhangi bir tantana veya büyük duyuru olmadan hemen işe koyulmanız gerektiğine inanıyoruz. Yöneticinize, birkaç ekip üyesi seçip bu süreci mini bir pilot uygulama olarak deneyeceğinizi bildirin.

- İlgili ekip üyeleriyle konuşup bu süreci deneyeceğinizi ana hatlarıyla anlatın, süreci doğru yapmak için yardımlarına ihtiyacınız olduğunu belirtin; bu savunmasızlığı göstermekten korkmayın
- **C L E F T** rehberliğinde ilerleyin
- Birkaç oturumdan sonra sürece ve rolünüzü nasıl yerine getirdiğinize dair geribildirimlerini isteyin
- Bu değerlendirmeden kendinize mümkün olduğunca çok ders çıkarın ve performans konuşmalarını diğer ekip üyelerinize genişletirken bu dersleri dikkate alın

Büyük, çok katmanlı kurumlarda alternatif bir yaklaşım, daha önce tartışılan Version 1 vaka çalışmasına benzer olarak, CEO veya operasyon direktörünüzü bir savunucu gibi kullanmak ve süreci kurum geneline yavaş yavaş yaymak olabilir.

SON ADIMLAR

DEVAM EDEN ADIMLAR



Mini pilotunuzda başarı elde ettiyseniz, bunu diğer ekip üyelerine ve tüm ekibe genişletebilirsiniz.

- Şu ana kadar yapılan konuşmalar ışığında kendi becerilerinize yakından bakın ve belirlediğiniz bazı beceri eksiklikleri üzerinde çalışmayı planlayın
- Bu sürecin tamamını elinizde tutun; bölüm yöneticisi olarak bu süreç sizin sorumluluğunuzdadır, kesinlikle İnsan Kaynakları gibi bir hizmet departmanının değil
- Konuşma sürecini liderlik ettiğiniz bir proje ekibine de genişletin
- Düzenli mini değerlendirmelerle ekip üyelerinize süreç hakkındaki görüşlerini sormaya devam edin
- Bu toplantılar için gereken takvimi önceden oluşturun ve iş yoğunluğu nedeniyle ertelenmesi gereken görüşmeleri tekrar planlayın

SON ADIMLAR

DEVAM EDEN ADIMLAR



Kurum içinde dirençle karşılaşırsanız doğrudan çatışmaya girmeyin; sadece sessizce kendi sürecinizi yürütün ve ekip üyelerinizle sürecin ödüllerini toplayın; bırakın sonuçlar konuşsun.

Unutmayın, zaman ve alan yaratamayacağınızı düşünüyorsanız, bu düşünceden kurtulmanız ve zaman yönetiminde yardım almanız gerçekten çok önemli.

Ayrıca, ekip üyelerinizin yol boyunca elde ettiği başarıları küçük yollarla kutlamayı da unutmayın.

Son olarak, ekip üyeleriniz için daha fazla odaklanma ve motivasyon sağlayacak bu yolculukta ve yönetim tarzınızın bu yeni bölümünde size bol şans dileriz!

YAZARLAR HAKKINDA

FRANK SCOTT–LENNON



Frank, Dublin'de yaşıyor ve uygulayıcı bir yönetici, iş sahibi ve kitap yazarı olarak geniş bir deneyime sahip...

Yıllardır yönetim danışmanı olarak çalışıyor; performans yönetimi, ekip geliştirme, kurum stratejisi, dönüşüm değişikliği, arabuluculuk ve soruşturmalar, kişisel ve kurumsal dayanıklılık oluşturma, beceri geliştirme ve kurumlar için refah inisiyatifleri alanlarında uzmandır. İrlanda, Birleşik Krallık ve Avrupa'daki birçok büyük kuruluş ve KOBİ'ye danışmanlık yapmıştır.

Frank'e Frank@HRforBetterWorkplaces.ie adresinden veya +353 86 2560082 numaralı telefondan ulaşılabilir.

SINÉAD SCOTT–LENNON



Çalışma hayatında Dublin'de başlayan Sinéad ancak uzun yıllardır Londra'da çalışıyor.

Ana odak noktası iletişim ve halkla ilişkilerdir. Başlangıçta tüketici ve finansal hizmetler sektöründe ve son olarak da İngiltere ve İrlanda'nın en büyük köpek refahı yardım kuruluşu olan Dogs Trust gibi organizasyonlarda yer almıştır. Şu anda İngiltere'nin en büyük çocuk eğitimi yardım kuruluşu olan BookTrust ile çalışmaktadır. Sinéad'in ekip, performans ve etkinlik yönetimi ile kriz ve itibar yönetimi alanlarında önemli deneyimi vardır.

Sinéad'e, Sinead@HRforBetterWorkplaces.ie adresinden veya +44 7834 375327 numaralı telefondan ulaşılabilir.

Frank ve Sinéad, hem ayrı ayrı hem de birlikte, performans görüşmelerinde mükemmelliği yakalamak için gereken becerilerin geliştirilmesini amaçlayan, kısa ve öz eğitim seminerleri vermektedir.