İŞYERİ POLİTİKALARI

Workplace Politics



Politik akıl yürütme becerinizi geliştirmeniz ve herkesin birlik beraberlik içinde çalıştığı, pozitif bir iş ortamı yaratmanız için bir cep dolusu ipucu, araç ve yöntem

David Bancroft-Turner

"Dave'i son birkaç yıldır bizimle yaptığı çalışmalardan tanıyorum; kendisi, işyerinde ve kurumsal yapılarda ortaya çıkan politik tutumlar konusunda önde gelen bir otorite. Bu kitap, insanların kurumsal yaşamda sergiledikleri davranışları son derece pratik bir bakış açısıyla ele alıyor ve çalışma ortamınızı olumlu yönde etkilemek için önerilerde bulunuyor."

Mike Edwards, İK Müdürü, Yönetim Gelişimi, Lloyds TSB

"Bu kitap, oldukça karmaşık bir konuda, pratik ve eyleme dönük tavsiyelerle yönünüzü bulmanızı sağlıyor. Çalıştığım kurumdaki etkimi artırmak için kesinlikle faydalanacağım."

Eleni Nicholas, İngiltere ve İrlanda Genel Müdürü, The Nielsen Company

İŞYERİ POLİTİKALARI

Workplace Politics

First published as the Workplace Politics by David Bancroft-Turner (c) David Bancroft-Turner 2008.
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 5
Tanımlar, üstüne düşünülecek dört politik senaryo, işyerindeki olumsuz politik tavırların bedeli, durumu yönetmeyi mecbur kılan sebepler



HANGİ HAYVANIN POLİTİK KARAKTERİNE SAHİPSİNİZ? 21
Dört hayvan karakteri modeli ve karakter tiplerinin özeti, politik hayvan karakterlerini ayırt etmek, politik hayvan tiplerinin davranışları, tilkilerle nasıl başa çıkılır



POLİTİK AKIL YÜRÜTME BECERİSİNİN GELİŞTİRİLMESİ 47
Dört temel beceri: iletişim, etki yaratma, ağ oluşturma (networking), X faktörü



POLİTİK AKIL YÜRÜTME ARAÇLARI 75
Ortaya Koyma ile Soru Sorma nasıl dengelenir – politik aklın anahtarı



KURUMUNUZDA POLİTİK AKIL NE KADAR YER TUTUYOR? 81
Bir kurumda politik aklın ne kadar yer tuttuğunu ölçmeye yarayacak anket



POLİTİK ALGILAR 87
Su sebili masalı, kendisini gerçekleştiren kehanet, anket, sık yapılan hatalar



BİR ANA PLAN OLUŞTURMA 99
Politik davranışı görünce tanıyabilmek, sık sorulan sorular, son bir tekrar, daha ileri seviye gelişim çalışmaları

YAZARDAN



İşyerindeki politik oyunların yaratığı olumsuzluklar sebebiyle hüsrana uğramış, öfkeye kapılmış, incinmiş, büyük strese kapılmış ve zarar görmüş pek çok kişi tanıdım.
Bu kitap şu üç amaca ulaşmak için yazıldı:

- *İşyerinde gerçekleşen "siyaset"i olumlu bir unsura dönüştürecek bir davranış ve beceri seti ortaya koyarak, yıkıcı politik davranışlara karşıt bir seçenek sunmak*
- *Yakın çevrenizi ve birlikte çalıştığınız kişileri olumlu yönde etkilemek için neler yapabileceğinize dair bir kavrayışla donanmanızı sağlamak*
- *İş arkadaşlarınızın ve çalıştığınız kurumun iyiliği için fikir ve öneriler getirebilmenizi sağlamak*

İşe yaradığını göreceksiniz; bunu biliyorum.

David Bancroft-Turner

Teşekkürler
Dr. Don Morley'e, Simon Baddley ile Kim James'e; Jane Clarke'a ve Wayne Thomas'a...
Bu kitap, eşim Carole'a ve ailemiz içindeki "siyaset"e dair her şeyi küçük yaşlarda çok iyi öğrenip, bu sayede kendi istekleri doğrultusunda bizi nasıl etkileyeceklerinin bilincine varmış olan üç yetişkin çocuğuma; Timothy, Katie ve Alice'e ithaf edilmiştir.



GİRİŞ

GİRİŞ

HAYATIN BİR GERÇEĞİ...

İşyerindeki politik tutumlar, insanların birlikte çalışmayı ya da birlikte yaşamayı seçtikleri her yerde, her zaman var olmuştur. Bundan uzak durmayı ne kadar isterseniz isteyin, etkisi ve sonuçları pek ortadan kalkacağa benzemez.

Hatta atalarımızın en eski el yazmalarına baktığınızda bile ailede, işte ve sosyal ortamlarda gerçekleşen politik oyunların örneklerine denk gelirsiniz.



Bu olgu Shakespeare'in eserlerinde birçok kez karşımıza çıkar. Günümüzde de haberler siyasi entrika hikâyeleriyle doludur.

Bu, süregiden bir meseledir.

GİRİŞ

KÜÇÜK "*p*" İLE POLİTİKA



Bu kitap, küçük "p" ile başlayan politik tavırları yani kamu sektörü ya da özel sektörde veya gönüllü faaliyetler dahilinde, büyük ya da küçük çalışma alanlarında yaşananları odağına almaktadır; hükümet ya da parlamentoda olanları değil. Oralarda siyasetçiler tartışır, lafı dolandırır, kendi çıkarları için başkalarını manipüle eder ve birbirini sırtlarından bıçaklar. Ancak, bunun tam da kendi çalışma ortamınızda yaşanan şey olduğunu da söyleyebilirsiniz!

"İşyeri politikaları"nın kötü bir şöhreti vardır. Bu kavram, birçok insanın zihninde ilke yoksunu politikacı tutumlarıyla ilişkilendirilir ve bunun sonucunda olumsuz şekilde anılır. Kurumlarda görev alan insanların yüzde 80'inden fazlası, bu konunun erdemden yoksun davranışlarla alakalı olduğunu düşünmektedir. Okumaya devam ettikçe bunu nasıl olumlu bir kavram haline getirebileceğinizi göreceksiniz.

GİRİŞ

"İŞYERİNDE POLİTİKA" NE DEMEKTİR?



Bazı tanımlar:

- Resmi yollar kadar gayri resmi yolları da kullanarak sonuç elde etmek
- Kurumsal ve/veya kişisel hedeflere, uygun beceri ve stratejiler kullanarak ulaşmak
- İşlerin şeffaf değil de örtülü biçimde yürütülmesi
- "Burada işler böyle yürür" biçimindeki anlayış
- Başkalarını anlama ve kişisel ve/veya kurumsal hedeflere ulaşma yolunda etkileyebilme kabiliyeti
- İnsanların hoşlanmadığınız ya da anlamadığınız türden oyunlar oynaması
- İnsanların, sizin sahip olmadığınız güce sahip olup bunu kullanması ya da bu gücü hoşlanmadığınız şekilde uygulaması
- Başkalarının davranışları (ne dedikleri ve yaptıkları) konusundaki yorumunuz

Bunlardan hangilerine katılıyorsunuz?

BAZI YAYGIN POLİTİK DURUMLAR

BİRİNCİ SENARYO – O BİLİNDİK E-POSTAYLA TACİZ HİKÂYESİ

Başka bir departmandaki bir çalışan sizden bazı bilgiler istemiştir. Ne var ki tam günü geçtiğinde şöyle bir e-posta alırsınız (Gerçekten de size göre daha önemli olan bazı başka işlerle çok meşgul olduğunuz için ilk mesaja cevap vermeyi unutmuşsunuzdur):

"Geçen hafta Rivers raporları hakkında bilgi almak için sizi aradım. An itibarıyla bir dönüş yapmadınız ve müşterim arayıp ihtiyaçlarının hâlâ karşılanmadığını söyledi. Durumdan ötürü çok öfkeli."

E-postayı okurken, mesajın hem yöneticinize hem de gönderenin yöneticisine de iletildiğini fark edersiniz. Şimdi ne yapacaksınız?

Üstüne düşünmeniz gereken bazı sorular:

- Diğer çalışan neden e-postayı yöneticilere de cc'ledi?
- Neden yöneticilerin hiçbiri size ya da diğer çalışana cevap vermedi?
- Diğer çalışan neden sizi aramak yerine e-posta göndermeyi tercih etti?
- Diğer çalışan bu e-postayı gönderirken nasıl bir ruh hali içindeydi?
- Ya siz şimdi nasıl bir ruh hali içindesiniz?

BAZI YAYGIN POLİTİK DURUMLAR

İKİNCİ SENARYO – KAPALI KAPILAR

Kurumunuzda terfi almak için başvurmuşsunuzdur. Bu yeni işi gerçekten çok istiyorsunuzdur. Müdürünüz sizi çağırıp işi alamadığınızı söyler ve şunu ekler: "Lütfen neden başarılı olamadığınızla ilgili sorular sormayın. Sorumlu müdür, size, kimseyle bu konuda konuşmamanızı, bir sonraki fırsatı beklemenizi söylememi istedi." Bu durumda ne yaparsınız?

Üstüne düşünmeniz gereken bazı sorular:

- Bu gizliliğin sebebi ne?
- Yöneticiniz aslında size ne söylüyor?
- Bir sonraki fırsat ne zaman belirecek?
- Sorumlu müdür bunu neden size değil de yöneticinize söyledi?
- Gerçekte neler olup bittiğini nasıl öğrenebilir ve bunu kime sorabilirsiniz?



BAZI YAYGIN POLİTİK DURUMLAR

ÜÇÜNCÜ SENARYO – FARKLI GAYELER

Sene sonuna kadar bazı şirket varlıklarını satmanız istenmiştir. Hem siz hem de yöneticiniz bunun görevleriniz arasında olduğu kaydını düşmüşsünüzdür. Bir alıcı bulmuşsunuzdur, ancak başka bir talip, gelecek yılın başlarına kadar beklerseniz size yapılmış teklifin iki katını ödemeye hazır olduğunu belirtmiştir. Durumu yöneticinize anlattığınızda şöyle der: "Şimdiden sat. Gelecek yıl beni ilgilendirmiyor."

Ne yaparsınız?

Üstüne düşünmeniz gereken bazı sorular:

- Bu konuda mücadele etmeye değer mi?
- Şirket finansal olarak zarar görecekse, elinizdeki seçenekler nelerdir?
- Yöneticinizi aşıp daha yetkili birine gitmeye hazır mısınız?
- Yöneticiniz neden ilgisiz kaldı?
- Üstlerinizin asıl gündemi nedir?

BAZI YAYGIN POLİTİK DURUMLAR

DÖRDÜNCÜ SENARYO – İKİ ATEŞ ARASINDA

Yurtdışındaki küresel şirket merkezinde görev yapan bir operasyon müdürü, sizden kendi organizasyonunuzda yeni bir tür işleyiş uygulamanızı ister. Ancak sorumlu olduğunuz yerel CEO'nun bu tür bir işleyişi desteklemediğini bilmektesinizdir. Gelecek hafta da CEO'ya bu işleyişin tavsiye edildiği bir sunum yapmanız gerekmektedir.
Eyvah, şimdi ne yapacaksınız?



Üstüne düşünmeniz gereken bazı sorular:

- Operasyon müdürünüz neden CEO ile kendisi temasa geçmiyor?
- Kimin, ne gibi bir gündemi var ki, bunlar oluyor?
- Sunumdan önce ne gibi hazırlıklar yapabilirsiniz?
- Bu konuya ilgi gösteren başka kim var?
- Neden bir sunum yapılması isteniyor?

BİRİNİ SEÇİN VE ONU YAPIN!



Bu dört senaryo, her gün pek çok insanın karşılaştığı birbirinden farklı ve zorlu politik durumların tipik örnekleridir. Böyle durumlarda hiçbir şey yapmamak, aslında seçeneklerden biri değildir ve böyle bir tercihin riski büyük olur.

Politik anlamda hangi hayvanın ruhunu taşıdığınız (inanın bana, siz de taşıyorsunuz) vereceğiniz tepkiyi belirleyebilir. Bir kişi bir yolu seçerken, diğeri başka bir yaklaşımı tercih edebilir. Mesele hangisinin doğru ya da yanlış olduğu değildir; kendi tavrınızın doğuracağı sonuçtur.

Diğerleri tavrınıza ne gözle bakar ve sizinle ilgili ne gibi çıkarımlarda bulunurlar? Edindikleri algı gelecekte size karşı olan tutumlarını nasıl şekillendirir?

Kitabın ilerleyen bölümlerinde atabileceğiniz farklı adımları inceleyeceğiz. Zira, her zaman bir seçeneğiniz vardır...

KÖTÜ HABER VE İYİ HABER



Olumsuz politik tutumlar, işyerinde yaşanan stresin bir numaralı nedeni olarak gösterilmektedir.

Çalışma alanındaki politik oyunların olumsuz etkilerinin Birleşik Krallık ekonomisine olan yıllık maliyetinin ise 7,8 milyar sterlin olduğu tahmin ediliyor.

Bu durum moral, üretkenlik, müşteri hizmetleri ve ekip çalışmasının verimliliği gibi hususlar üstünde olumsuz sonuçlara yol açabiliyor.

Bir araştırma raporunda ise katılımcıların yüzde 69'unun, bu tip politik davranışların çok yaygın olmakla beraber giderek arttığını söylediği belirtiliyor.

İyi haber şu ki, daha üst düzey bir politik akılla belli başlı beceri ve davranışları kullanabilir; kurumunuzu politik anlamda daha olumlu tavırlarla dolu, daha üretken bir yer haline getirebilir ve çalışma ortamında, içindeki herkes adına olumlu yönde bir gelişim sağlayabilirsiniz.

Ve herkes kazanır!

AKLA GELEBİLECEK SORULAR



Neden işyeri politikasını yönetmem gerekiyor?

Eğer yönetmezseniz, başkalarının davranışlarının kurbanı olma riskiyle karşı karşıya kalırsınız. Sizden negatif, sinsi, zor ya da Makyavelist bir kişilik olmanızı beklemiyoruz; hem kendi adınıza **hem de** kurumunuz adına faydalı olacak bir dizi beceriyi kullanmak üstüne akıl yürütmenizi istiyoruz.

İşyeri politikasını neden görmezden gelemem?

Görmezden gelebilirsiniz! Ve pek çok kişi böyle yapar. Sonra da işleri halledememekten ve kurumdaki işleyişi anlamıyor olmaktan şikâyet ederler. Birazcık çalışıp hazırlık yaparak ve davranışlarınızda birkaç değişikliğe giderek daha etkili olabilir, böylece kurumunuzda daha iyi bir çalışma ortamı yaratabilir ve hem kişisel **hem de** kurumsal hedeflerinize ulaşabilirsiniz.

G

POLİTİKA NEREDE KARŞINIZA ÇIKAR?

- İşyerinde
- Evde
- Arkadaşlarınızlayken
- Komşularınızlayken
- Hobi gruplarında
- Okulda
- Kafede
- Kuaförde
- Patronunuzlayken
- Partnerinizleyken

Yani her yerde!



ALGINIZ NE YÖNDE?

"Kurum içinde politik davranmak" deyince aklınıza şu hususlar gelebilir:

Manipülasyon	Sırtından vurmak	Fikirlerin çalınması
Suçu birine atmak	Menfaatçilik	Etki altına almak
Güç/İktidar	Dizginlerin başkasında olması	Dümen çevirmek
Dedikodu	Sorumluluğu birine yüklemek	İttifak kurmak
İşleri halletmek	Gruplaşmak	Aklını kullanmak
Bürokrasiyi bir kenara itmek	Etkili bir ağ kurmak	Baskıcı olunması

Bunların hangilerine katılıyorsunuz?

Bu ifadelerin çoğu olumsuz çağrışımlar yapıyor olabilir. Ancak aslında bazıları olumlu hususlardır ve birçoğu da, farklı bir şekilde bakarsanız, olumlu bir hale bürünebilir.

Örneğin; bir kurul karşısında yeni fikirlerinizi sunacak olsaydınız, öncesinde etkili birkaç kurul üyesi ile konuşmak iyi bir fikir olmaz mıydı?

Bu manipülatif bir tavır mı yoksa bir tür marifet mi? Tamamıyla algı meselesi.

İŞTE İDDİAMIZ

Antenlerimizi doğru frekansa ayarlayıp politik sularda yönümüzü bulmak; bu sular çoğu zaman köpekbalıklarıyla dolu olsa bile...



BEN DEĞİL, ONLAR!



Bir kurumda çalışan birçok kişi, hep başkalarının kendi çıkarları için politik tutumlar sergilediğine inanır. Politik davrandığını kabul eden ya da bundan gurur duyan birine nadiren rastlanır.

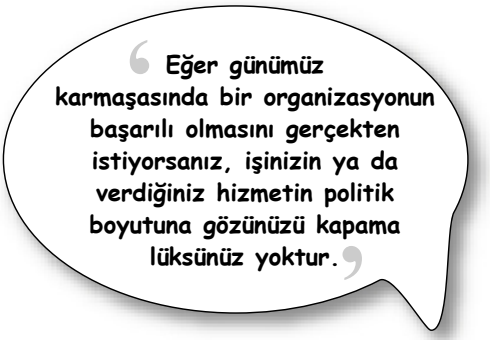
"Politik davranan başkaları, ben değilim" diyebilirsiniz:

AMA...

Başkaları da sizin için aynısını söylüyor olabilir.

Sizin başkaları hakkındaki yorumunuz ve onların da sizin hakkınızdaki yorumu, ne kadar politik davrandığınızı belirleyecektir.

GİRİŞ



Political Awareness Steering Board (Politik Bilinçle Liderlik Yönlendirme Kurulu) Başkanı Sir David Varney'den alıntılanan bu söz, Prof. Jean Hartley ve ekibinin sunduğu ve Chartered Management Institute (Sorumlu Yöneticilik Enstitüsü) tarafından yayınlanan "Politik Zekâ ile Liderlik" raporunda geçmektedir.



HANGİ HAYVANIN POLİTİK KARAKTERİNE SAHİPSİNİZ?

HANGİ HAYVANIN POLİTİK KARAKTERİNE SAHİPSİNİZ?



BUNU NASIL ANLARSINIZ?

Kendinize soracağınız kilit soru: "*Ben politik olarak hangi hayvanım?*" Bunu öğrenmenin yollarından biri, kendinizi şu iki kriter karşısında değerlendirmektir.

1. **Hedeflerin uyumlandırılması** – Kendi hedeflerinize ulaşmak için ne kadar uğraşıyorsunuz veya kurumsal hedeflerle birlikte kendi hedefleriniz için de emek ve enerji harcıyor musunuz?

2. Ne ölçüde bir **politik akla** sahipsiniz? Başka türlü ifade edelim:
   - Her şeyin değiştiği dönemlerde kurum içinde olan biteni okuyabiliyor musunuz?
   - Kararların gerçekte nasıl alındığını anlayabiliyor musunuz?
   - Farklı zamanlarda, karşınızdaki kişiye göre farklı güç türleri kullanabiliyor musunuz?
   - Kurumdaki kilit kişilerin kim olduğunu anlayabiliyor musunuz?
   - Fikirlerinizin kabul görmesi için kimi, nasıl etkilemeniz gerektiğini biliyor musunuz?
   - Birbirinden farklı güç odaklarının nerelerde olduğunu ve gücün zaman içinde nasıl el değiştirdiğini anlayabiliyor musunuz?
   - Kurum içinde sahip olunan farklı gündemleri net biçimde ayırt edebiliyor musunuz?
   - Satranç oyuncularında olan türden beceriler sergileyebiliyor musunuz? Pek çok farklı hamleyi ve bunların olası karşılıklarını önceden görebiliyor musunuz?

HANGİ HAYVANIN POLİTİK KARAKTERİNE SAHİPSİNİZ?

HAYVAN KARAKTERLERİ MODELİ

Bu iki kriter; politik akıl ve hedef uyumu birer değişken olarak birlikte ölçümlendiğinde, ortaya dört belirgin "politik hayvan karakteri" çıkar:



HANGİ HAYVANIN POLİTİK KARAKTERİNE SAHİPSİNİZ?



HAYVAN KARAKTERLERİ

Bu dört hayvanın her biri farklı olumlu ve olumsuz özelliklere sahiptir:

TİLKİLER



- Zekidir
- Kurnazdır
- Uyum sağlar
- Pratik çözümler getirir
- Sinsidir
- Eğlence için avlanır
- Kürklüdür!

BAYKUŞLAR



- Gözlemcidir
- Beslenmek için avlanır
- Hızlı ve çeviktir
- Çıt çıkarmaz
- Uzak durur, mesafelidir
- Bilgedir
- Tüylüdür!

HANGİ HAYVANIN POLİTİK KARAKTERİNE SAHİPSİNİZ?

HAYVAN KARAKTERLERİ



KATIRLAR



- Kararlıdır
- Çok çalışır
- Gürültücüdür
- Huysuzdur
- Ağır yükler sırtlanır
- Ağır ama emin adımlarla ilerler
- Kıllıdır!

KOYUNLAR



- İtimat eder
- Art niyetsizdir
- Saftır
- Seni izler
- Nazik ve çekingendir
- Sadıktır
- Yünlüdür!

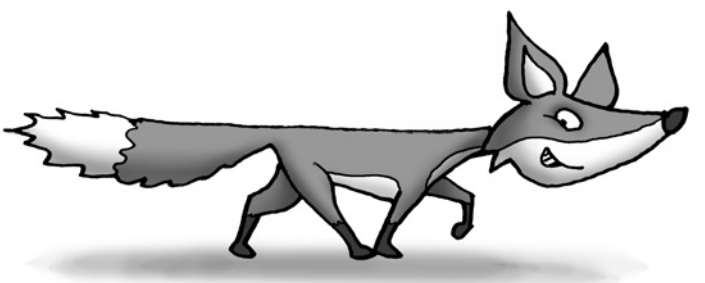
Gerçek hayatta, farklı zamanlarda bu karakterlerin her birinden farklı izler taşıdığınız görülebilir. Ayrıca bunların hiçbirinin "doğru" olmadığını aklına yazmak önemlidir. Hangi durumda hangi hayvan olmak istediğinize o anda karar verebilmelisiniz.

HANGİ HAYVANIN POLİTİK KARAKTERİNE SAHİPSİNİZ?

TİLKİLER ZEKİDİR

Bu insanların politik zekâsı yüksektir ve akıllarını esas olarak kendi kişisel hedeflerine ulaşmak için kullanırlar.

Zeki karakterler, politik atmosferi anlayabilen ve sadece yazılı olanları değil, yazılı olmayan kuralları da bilen kişilerdir. İşleri halletmenin hem resmi hem de gayri resmi yollarını bilir ve bunu kişisel çıkarları için kullanabilirler. Suçu/sorumluluğu başkalarına atmakta da ustadırlar. Genellikle dışarıdan anlaşılmayan bir motivasyonla *oyun oynarken* görülürler.



HANGİ HAYVANIN POLİTİK KARAKTERİNE SAHİPSİNİZ?

BAYKUŞLAR BİLGEDİR

Bu kişiler de yüksek politik zekâya sahiptir ve akıllarını genellikle kendi hedeflerini kurumununkilerle uyumlu hale getirmek için kullanırlar. ("Bu hedef uyumu olmazsa zaman, çaba ve enerji boşa gider" diye düşünürler.)

Bilge kişiler, kurumun politik dinamiklerini anlar. Gerektiğinde, zeki tilkiler gibi kurumsal prosedürlerin etrafından nasıl dolanacaklarını bilirler; fakat bunu yaparken niyetlerini açıkça belli ederler, yanlış anlaşılmak istemezler.

Hem kuruma hem de kendilerine fayda sağlayacak yöntemlerle çalışırlar. Sadece kendi çıkarları için hareket etmeleri pek olası değildir.



HANGİ HAYVANIN POLİTİK KARAKTERİNE SAHİPSİNİZ?



KOYUNLAR İTİMAT EDER

Bu kişiler düşük politik zekâya sahiptir. Kurumsal ve kişisel hedefleri, birbirinden ayırmadan gözetirler.

Art niyetsiz kişiler genellikle politik durumlara temkinli yaklaşır. Belki de politik akılla hareket etmeyi *tilkiler*le özdeşleştirdikleri için bu tür davranışları olumsuzlar ve baykuşların olumlu yaklaşımını gözden kaçırırlar.

Yani, politik davranmak kimileri için bilinçli ya da bilinçsiz olarak kaçınılması gereken bir oyundur.

Bu kişiler kurumsal ve kişisel hedeflerin aynı anda peşinde koşar. Ancak güç ilişkilerine ve kurumsal karar alma mekanizmalarına kendilerini körleştirecek türden bir saflıkta olma eğilimindedirler.



HANGİ HAYVANIN POLİTİK KARAKTERİNE SAHİPSİNİZ?

KATIRLAR KARARLIDIR

Bu kişiler düşük politik zekâya sahiptir ve enerjilerini sadece kendi hedeflerine ulaşmak için harcarlar.

Bu tür kişiler kurumdaki resmi ve gayri resmi güç odaklarının farkında olmayabilir. Öncelikle kendi hedeflerine ulaşmakla ilgilenirler. Planlarına sıkı sıkıya bağlı olup, azim ve kararlılık içinde hareket ederler. Kendilerinin haklı olduğuna inanmışlardır ve bunu sesli ifade etmekten çekinmezler; ortam buna uygun mu, değil mi diye bakmaksızın.



HANGİ HAYVANIN POLİTİK KARAKTERİNE SAHİPSİNİZ?

TİLKİ Mİ, BAYKUŞ MU, KOYUN MU, KATIR MI?

Kurumsal yaşamda bu dört tipi tanımak oldukça kolaydır.

Bazı kişilerse bu hayvanların bir karışımıdır ve bu nedenle ayırt edilmeleri daha zordur.

Artık hangi politik hayvan karakterine sahip olduğunuz üstüne düşünebilirsiniz. Aynı şekilde, kurumda sizin için önemli olan kişilerin hangi hayvan olduğunu çözmeye çalışın.

Kendinizi bu şemada hangi hayvanın yerine koyardınız? Peki ya mesai arkadaşlarınızı? Kilit konumdaki kişilerin adının baş harflerini, şemada bu kişilere uyan hayvanın yanına yazın. Peki, siz ne tür bir hayvan olmak isterdiniz?



KİMİN GÜCÜ VAR, ANLAYIN



Hayvan örneklemesinin gösterdiği önemli hususlardan biri, kurumsal kariyerinize muhtemelen şemanın "düşük seviyede politik akıl"a yakın olduğunuz bir noktasından başlamış olmanızdır. Çalışma hayatınızın erken dönemlerinde, bir kurumun **aslında** nasıl işlediğini anlamak gerektiğini fark etmeye başlamış olabilirsiniz.

Örneğin, kurumda en güçlü kişi genellikle en yüksek pozisyonda olan kişidir; genel müdür, CEO veya birim ya da departman müdürü vs.

Kritik soru ise şudur: İkinci en güçlü kişi kim? Bu kişi genellikle, kıdemli bir pozisyonda olmasa da güç sahibi olan birinden vekalet alan biridir. Pek çok kurumda, bu kişi genellikle genel müdürün veya CEO'nun sekreteri ya da kişisel asistanıdır; bu yüzden ona "kapı bekçisi" denir. Onu kızdırmak, zararınıza olur!

HANGİ HAYVANIN POLİTİK KARAKTERİNE SAHİPSİNİZ?



ÖNÜNÜZDE BİR SEÇENEK VAR

Bir kurumda sekreterleri ya da üst düzey yöneticilerin asistanlarını kızdırmanın iyi bir fikir olmadığını çabucak öğrenirsiniz. Ancak bununla birlikte, kariyer fırsatlarınızı ve hayatınızı etkileyebilecek bir şey daha olur.

Çünkü kurum içinde sergilenen politik davranışların çoğu olumsuz olarak algılanır ve birçok kişi politik akılla hareket etmeyi çıkarcı *tilkiler*e yakıştırır ve farkında olarak ya da olmayarak şöyle düşünür: "Eğer politik davranmak buysa, ben yokum."

İyi haber: Bir alternatifiniz var! Politik zekânızı geliştirmek ve eğer isterseniz baykuş gibi hem kendi hedeflerinize hem de kurumunkilere ulaşmak için çalışmanız mümkündür.

Bu, tamamıyla sizin vereceğiniz, çok kişisel bir karardır (farklı bir hayvan olmayı da tercih edebilirsiniz). Önemli olan, hangi hayvan olarak algılandığınızın sonuçlarını kavrayabilmektir.



POLİTİK HAYVAN KARAKTERLERİNİ AYIRT ETMEK

Çalıştığınız kurumdaki herkes (siz dahil), farkında olmadan kendi politik hayvan karakteriyle örtüşen davranışlar sergiler.

Bazen de birinin, birbiriyle çelişen politik hayvan davranışları ortaya koyduğunu görebilirsiniz. Bunun genellikle iki nedeni vardır:

1. Bilerek ve isteyerek yenilenmiş bir politik aklın ürünü olan tutumlar belirlemeye çalışıyordur. Çünkü, halihazırdaki tutumlarının mevcut durumda kendi adına verimsiz olduğunu fark etmiştir.
2. İstediklerini elde etmek için, asıl önceliklerini bilinçli olarak gizliyordur!

Çoğu durumda, insanların gösterdiği politik davranış referanslarını belirlemek kolaydır. Sonraki sayfalar bir *Tilki*'yi, *Baykuş*'u, *Katır*'ı ya da *Koyun*'u ayırt etmenize yardımcı olacaktır.

HANGİ HAYVANIN POLİTİK KARAKTERİNE SAHİPSİNİZ?

TİLKİ YAKALAMACA!





Tilkiler, ne düşündüklerini gizleyen bir beden dili kullanma eğilimindedir. İnsanlar genellikle *tilkiler*in iyi poker oyuncusu olduğunu düşünür! Çekici ve karizmatik görünüm verirlerken, bir anda kibirli ve zorba birine dönüşebilirler.

Asıl karar vericilerin "gerçek" gündemini, kimin "içeride" kimin "dışarıda" olduğunu, bilgiye nereden ulaşılacağını, güç odaklarının nerelerde olduğunu ve "yazılı olmayan" kurallardan nasıl istifade edileceğini bilirler. İşletme içindeki "asıl" organizasyon şemasının neye benzediğini ve kimi etkilemeleri, kimi hoş tutmaları, kimi karalamaları veya kimin başına bela olmaları gerektiğinin farkındadırlar.

Resmi kanallara başvurmadan istedikleri kararı çıkarttırmayı bilir, sonuca ulaşmak için kuralları çiğnemekte sorun görmezler ve sıklıkla Makyavelist olarak tanımlanırlar. Birincil hedefleri kendi hedeflerini gerçekleştirmektir ve bu, başkalarının amaç ve görevlerini yerine getirme çabasına zarar verebilir. Ne var ki bu durum onlar için kişisel bir mesele değil, sadece iştir.

HANGİ HAYVANIN POLİTİK KARAKTERİNE SAHİPSİNİZ?



BAYKUŞ YAKALAMACA!



Baykuşlar, kendi hedef ve amaçlarını kurumunkilerle örtüştürme konusunda erkenden harekete geçer. Üst düzey duygusal zekâya sahiptirler, empatik davranırlar ve başkalarının duygu, arzu, umut ve beklentilerini anlar, *kazan-kazan* sonuçlar elde etmenin yollarını ararlar. Onlar açısından "uzlaşma" kötü bir şey değil, iyi bir sonuçtur.

Kendi yetersizlikleri de dahil olmak üzere, performans düşüklüğü durumunda bu gerçekliği eğip bükmezler ama nedenler konusunda da açık fikirlidirler. Kişisel gelişim ihtiyacının ifade edilmesini zayıflığın değil, gücün işareti olarak görürler. Eğer bu, kurumun iyiliğine olacaksa, insanları ileriye taşımaktan memnun olurlar. Çünkü bilirler ki bu, uzun vadede kişi adına da en iyisi olacaktır.

Akıl yürütmeye ve tesirde bulunmaya dair süreçlerinde şeffaftırlar. Farklı insanlara karşı davranış ve yaklaşımlarında tutarlıdırlar. Nazik ve saygılıdırlar; ne zaman susup ne zaman konuşmaları gerektiğini bilirler. Sır saklarlar ve davranışlarıyla iyi örnek olmaları sayesinde saygı ve sadakat uyandırırlar.

HANGİ HAYVANIN POLİTİK KARAKTERİNE SAHİPSİNİZ?



KOYUN YAKALAMACA!



Koyunlar kuruma sadıktır ama saf görünebilirler. Politik tutum alma konusunda daha becerikli biri onları alt ettiğinde, sıklıkla “Bu hiç de adil değil” türünden şeyler söylediklerini duyarsınız.

İşyerinde özellikle seçtikleri küçük bir arkadaş grubuyla yakın ilişki kurar ve onlarla rutin olarak kahve molasında ya da su sebili başında dertleşir; sızlanırlar. Genellikle diğer politik hayvan karakterlerine göre daha pasif davranışlar sergilerler. İşlerine ve çalışma arkadaşlarına yaklaşımlarında esnek, destekleyici ve empatiktirler.

Koyunlar genellikle kurumun ve başkalarının çıkarını, samimiyet içinde en çok düşünen kişilerdir ama "yazılı kurallar"a göre oynarlar. Çoğu zaman "yazılı olmayan kurallar"ın ve bunların nasıl olumlu sonuçlar üretmekte kullanılabileceğinin farkında olmazlar. Resmi organizasyon şemasının, karar alıcıları ve güç odaklarını eksiksiz temsil ettiğine inanırlar.

HANGİ HAYVANIN POLİTİK KARAKTERİNE SAHİPSİNİZ?



KATIR YAKALAMACA!



Katırlar kararlı, açık sözlü ve konuşkandır; kişisel görüşlerini sık sık uygun olmayan yerlerde dile getirirler. İnatçı ve çoğu zaman çalışkan kimselerdir. Ancak başkaları tarafından esnek olmayan kişiler olarak görülebilirler. Genellikle kendi kişisel hedeflerine ulaşmaya odaklanırlar.

Başkalarına karşı sabırsız olabilirler, rutinlerinin değişmesinden ya da yeni şeyler öğrenmekten hoşlanmazlar. Hataları bulmaktan zevk alıyor gibi görünebilirler ama sorunlar karşısında nadiren alternatif çözümler önerirler.

Şöyle cümleler kurarlar: "*Bunu 20 yıl önce denedik. O zaman işe yaramadı, şimdi de yaramaz.*" Genellikle yeni fikir, sistem, hizmet, ürün ve süreçleri "ithal" bulurlar ve "eski köye yeni âdet" istemezler. Toplantılarda ya da su sebilinin başında başkalarının aklını sorgulayan kişiler onlardır: "O, bu konuda bir şey bilmez."

HANGİ HAYVANIN POLİTİK KARAKTERİNE SAHİPSİNİZ?



POLİTİK KARAKTERLERİNE GÖRE HAYVANLAR NASIL DAVRANIR?

Dört hayvan karakterinin her biri, bu kitabın başındaki dört senaryoyla nasıl başa çıkardı? İşte değerlendirmeniz için bazı örnekler:

Birinci Senaryo – O BİLİNDİK E-POSTAYLA TACİZ HİKÂYESİ (9. sayfa)

Tilki: Suçu başkasına atmaya ve sorumluluğun kendisinde olmadığını göstermeye çalışır. Herkese gönderdiği mesajında şöyle yazar:
"Daha önemli işlerim vardı. Teslim tarihini net belirtmediğiniz sürece departmanınızın ihtiyaçlarına cevap veremem."

Katır: En iyi savunma, saldırı olabilir. Herkese gönderdiği e-postasında şöyle yazar:
"Çok meşgulüm ve geçen hafta siz de bana ... bilgisini vermediniz."

Koyun: Büyük ihtimalle herkese değil, sadece ilgili kişiye gönderdiği mesajda şöyle der:
"Çok üzgünüm, tamamen unuttum. Şu anda yaptığım işi bırakıp bilgiyi size en kısa sürede ileteceğim."

Baykuş: Muhtemelen herkese gönderdiği e-postasında şunlar yazıyor olabilir:
"Endişelerinizi görüyor ve paylaşıyorum. Gözden kaçırmışım, bundan ötürü özür dilerim. Gelecekte, iş yükümü daha iyi planlayabilmem ve hep birlikte daha verimli çalışabilmemiz için sizden daha net bir teslim tarihi almamın faydası olacaktır."



POLİTİK KARAKTERLERİNE GÖRE HAYVANLAR NASIL DAVRANIR?

İkinci Senaryo – KAPALI KAPILAR (10. sayfa)

Tilki: Sunulan gerekçelerle yetinmeyecek ve asıl nedeni öğrenmek için o geniş ağını devreye sokacaktır. Bunu genellikle yöneticisinin bilgisi olmadan gerçekleştirecek ve başkalarına baskı yaparak bilgiyi açığa çıkartmaya çalışacaktır. Bilgi gelmezse, bunu o kişilerle gelecekte işbirliği yapmamak için bahane olarak kullanacaktır.

Katır: Şöyle der: "*Bu büyük bir kabalık ve şirket politikasına tamamen aykırı. Derhal İnsan Kaynakları'na gidip siz ve müdürünüz hakkında resmi şikâyette bulunacağım.*"

Koyun: Şöyle der: "*Tamam, sorun değil. Tamamen anlıyorum ve bir sonraki fırsatı bekleyeceğim.*"

Baykuş: Şöyle der: "*Tamam, bunun doğru zaman olmadığını hissedebiliyorum, tavsiyeniz için teşekkür ederim, açık olduğunuz için minnettarım.*" Sonra uygun bir anı kollar ve şu soruları sorar:

- Bu konuyu istişare etmemiz için doğru zaman geldiğinde bunu bana bildirebilir misiniz?
- Başarılı olamayışımın nedenini daha iyi anlayabilmem için bana söyleyebileceğiniz şeyler var mı?
- Yöneticiniz neden soru sormamam gerektiğini size söyledi mi?
- Bir sonraki fırsata ilişkin olarak; başarılı olmam için bundan sonra ne yapmam, neyi farklı yapmam gerekiyor?



POLİTİK KARAKTERLERİNE GÖRE HAYVANLAR NASIL DAVRANIR?

Üçüncü Senaryo – FARKLI GAYELER (11. sayfa)

Tilki: Hiçbir şey yapmaz. Böylece, her iki kişinin de bireysel hedeflerinin gerçekleşmesini sağlar. Ama bu, kurumun yararına olmaz.

Katır: Durumu, süreçten haberdar olan daha üst pozisyondaki birine bildirir. Bunun sonucunda bir aksiyon alınır ve yönetici zor durumda kalır. Yöneticisiyle ilişkilerinin bozulmasından yakınırken de şöyle der: *"Benle alakası yok. Kendi hatası."*

Koyun: Hiçbir şey yapmaz; çünkü yöneticisinin kendisine vereceği karşılıktan korkar. Sonuçta aralarındaki güven çok azalır ve koyun perde arkasında insanlara; muhtemelen diğer koyunlara yakınır: *"Yöneticim politik davranıyor ve sadece kendi çıkarını düşünüyor."*

Baykuş: Kurumun çıkar sağlamamasından ötürü kaygı duyacaktır. Uğrunda mücadele vermeye değer bir konu olup olmadığını tayin etmek için harekete geçecektir. Eğer böyleyse, konuyu yöneticiyle istişare etmek için daha iyi bir zamanı kollayacak ve durumunu, onda feraset yaratacak şekilde ifade edecektir. Başka hedeflere yaptığı vurgularla ya da sunduğu bilgilerle, durumu diğer sorumlulara açmak için yöneticisini etkilemesi olasıdır. Bununla birlikte baykuş, yöneticiye, onun bu tavrından diğer sorumlular haberdar olduğunda doğabilecek sonuçları anlamasında yardımcı olur.



POLİTİK KARAKTERLERİNE GÖRE HAYVANLAR NASIL DAVRANIR?

Dördüncü Senaryo – İKİ ATEŞ ARASINDA (12. sayfa)

Tilki: Görevi ekip üyelerinden birine devreder. Ateş hattından çıkmak için ne gerekiyorsa yapar, zira bireysel risk çok yüksektir. Bu sebeple, başarısızlığa uğrayanın kendisi olmaması için, bir başkasını öne iter. Bu işi, o kişi için bir gelişim fırsatıymış gibi gösterir.
Katır: Sunumu kendisi yapar ama söz konusu yeni işleyişe pek taraftar olmadığını da açıkça belirtir ve yöneticisinin isteği üzerine bunu üstlendiğini vurgular. *"Açıkçası benden böyle istendiği için bu sunumu yapıyorum ama bu tür bir işleyişin şirketin bu bölümüne uygun olduğunu düşünmüyorum."*
Koyun: Yaşanan bu sürtüşmeden ötürü sürekli endişe yaşayıp diğer koyunlara derdini anlatır ve ardından sunumu yapıp kaderini yerel ofisteki yöneticilerin merhametine teslim eder. Sonra da neden işyerinde hayatının bu kadar güçleştiğini ve itibarının zedelendiğini merak eder.
Baykuş: İki farklı gündemi nasıl uzlaştıracağını bilir. Bunun için, yerel CEO'ya yakın biriyle sunumun içeriğini görüşüp, neler olacağı hakkında yerel CEO'nun önceden bilgi sahibi olmasını sağlayabilir. Böylece sunum içeriğine, yerel yönetimin önemsediği hususların dahil edilmesini mümkün kılar.



HAZIRLIK, BAŞARININ ANAHTARIDIR



Kurumsal yaşamda nadiren kiminle çalışacağınızı seçme şansınız olur. Dört politik karakterin her biriyle de düzenli olarak temas içinde olmanız olasıdır. Birçok kişi *tilkiler*le çalışmayı gerçekten zor bulur. Elbette sizin de *tilki* olmanız gerekmez... *Baykuşlar* da en az *tilkiler* kadar politik zekâya sahiptir. Bu yüzden, ne tür bir *politik* hayvan olmak istediğiniz konusunda bir seçme şansınız vardır.

*Tilkiler*le etkileşime geçmeniz gerektiğinde uyanık olmalısınız, özellikle de bir *koyun* ya da bir *katır* olmaya eğilimliyseniz. Sonraki sayfalarda göreceğiniz kontrol listesinde yer alan sorular, yaşananlar üstüne düşünmenize ve daha başarılı olmak için hazırlanmanıza yardımcı olacaktır.



TİLKİLERLE ÇALIŞMAK: KONTROL LİSTESİ

Mesele/durum nedir?

- Genel iş şemasında bu konu benim için ne kadar önemli?
- Aslında olan biten nedir?
- Gerçek gündem ne olabilir?
- Beni asıl ne endişelendiriyor?
- En kötü ne olabilir?
- Bu, ne zamandır devam ediyor?

Kimler bu konuya dahil?

- Bu faaliyetten/doğacak sonuçtan başka kimler etkilenecek?
- Etkilerin insanlara bağlı olarak dallanıp budaklanması noktasında ne kadar idrak sahibiyim?
- Bir şey yaptığımda ya da yapmadığımda diğerleri nasıl tepki verir?
- Daha önce bu sorunun aynısını yaşayan olmuş mu?
- Başka kimleri dahil etmem gerekiyor?
- Olan bitenin içyüzünü kavramamı sağlayacak müttefiklerim nerede?
- Kimin desteğini almam gerekiyor?



TİLKİLERLE ÇALIŞMAK: KONTROL LİSTESİ

Diğer taraf hakkında ne biliyorum?

- Hedef aldığı kişi ben miyim, pozisyonum mu, yoksa yöneticim mi?
- Acaba asıl motivasyonu ne?
- Ne gibi kanıtlarım var?
- Şüphelerimi nasıl doğrulayabilirim?
- Davranışlarını yönlendiren ne olabilir?
- Gizli bir gündem mi söz konusu?
- Kendi hedefleri için mi yoksa kurumun hedefleri için mi çalışıyor?
- Arkasında ne kadar destek var: Çok mu, az mı? Ve kimin desteği?..
- Aynı şeyi daha önce başka birine de yapmış mı?
- Ondan hoşlanıyor muyum?

Sorunun bir parçası mıyım?

- Yumuşak başlı ya da fazla iyi biri olarak mı görülüyorum?
- Diğerlerini uğraştıran biri miyim?
- Niyetim veya davranışlarım yanlış mı anlaşıldı?
- Daha önce yaptığım bir şeyin intikamı alınıyor olabilir mi?
- Asıl hedef olan bir başkasıyla mı ilişkilendiriliyorum?
- Karşı tarafla etkili şekilde iletişim kurabiliyor muyum?
- Etki etme konusunda ne kadar sonuç alabiliyorum?



TİLKİLERLE ÇALIŞMAK: KONTROL LİSTESİ

Stratejim ne olmalı?

- Gerçekten bir şey yapılması gerektiğinden emin miyim?
- Bunu nasıl yapacağım?
- Takip etmem gereken bir sıra var mı?
- Ne kadar çabuk başlamam gerekiyor?
- Karşı tarafa doğrudan mı yaklaşmalı yoksa bunu başkaları üzerinden mi yapmalı ya da başkalarıyla mı çalışmalı?
- Kimleri haberdar etmeli ya da kendime çekmeliyim; veya kimlerle ittifak kurmalıyım?
- Daha az risk barındıran yaklaşımlar var mı?





ARTIK HAREKETE GEÇMEYE HAZIRSINIZ

Farklı politik hayvan karakterlerinin özelliklerini anladığınıza ve kendi mevcut profilinizi teşhis ettiğinize göre, ne tür bir politik hayvan olmak istediğiniz üstüne düşünme zamanı geldi.

Daha üst düzey bir politik akla sahip olmak için neler yapmanız gerekirdi? Gelecek bölümlerde, politik hayvan karakteri şemasında "üst sıralar"a çıkmanız için gereken becerileri göreceksiniz. "Kimin" hedeflerinin sizin için daha önemli olduğuna kendiniz karar vereceksiniz: Sizinkiler mi yoksa kurumunkiler mi? Ya da her ikisi de mi!





POLİTİK AKIL YÜRÜTME BECERİSİNİN GELİŞTİRİLMESİ



HERKES KAZANSIN

İnsanlar politik zekâ ile doğmaz; bunu, zaman içinde farklı kurumsal kültürlerle, iş hayatındaki zorluklarla ve mesai arkadaşlarıyla meşgul oldukça kazanırlar.

Dolayısıyla politik zekâ, herkes tarafından geliştirilebilir. Politik akıl yürütme becerileri olumlu yönde kullanıldığında, yalnızca kişinin kendi hedeflerine değil, diğer çalışanların ve kurumun da hedeflerine ulaşmasına yardımcı olabilir. Böylece bu deneyimden herkes duygusal ve maddi anlamda kazançlı çıkar.

Az sonra göreceğiniz pratik tavsiyeler günlük çalışma hayatında düzenli olarak uygulandığında, işyerinde daha "pozitif" bir politik ferasete sahip olmanıza yardımcı olacaktır.

POLİTİK AKIL YÜRÜTME BECERİSİNİN GELİŞTİRİLMESİ



DÖRT TEMEL BECERİ

Politik akıl yürütmeye dair temel beceriler, dört ana başlığa ayrılabilir:

1. İletişim
2. Etki yaratma
3. Ağ kurma (Networking)
4. X Faktörü (ayrıştıran, istisnai özelliklerin etkisi)

X Faktörü, asıl farkı yaratacak o mutlak ve kritik ayrımın ortaya konduğu başlıktır!

Bu başlıkların her birine dair, işyerinde uygulamanız için 10 ipucu vereceğiz.





1. BECERİ: İLETİŞİM

BAŞLICA İPUÇLARI

İpucu 1 Ne başarmak istediğinizi ve bunu nasıl yapmayı düşündüğünüzü açık ve dürüst şekilde ifade etmek üstüne pratik yapın. Bunları ifade etmek güven yaratır. Etkili ilişkiler güven üzerine kurulur. Güven size müttefikler kazandırır, müttefikler ise sizi güçlendirir ve olumlu yönde etkiler.

İpucu 2 Eğer başkalarına karşı açık ve dürüst olamıyorsanız, onlara yalan söylemeyin (insanların iyi bir hafızası vardır). Bunun yerine, o anda neden açık ve dürüst olamayacağınızı, açıkça ve dürüstçe ifade etmeyi deneyin.

“Bazen susmak ve aptal sanılmak, konuşup bu şüpheyi ortadan kaldırmaktan iyidir.”

Abraham Lincoln



1. BECERİ: İLETİŞİM

BAŞLICA İPUÇLARI

İpucu 3 "Konuşma", iki kişinin konuştuğu ama kimsenin dinlemediği durumdur! "Diyalog"da ise, bir kişi konuşurken diğeri gerçekten dinler. Diyalog becerilerinizi geliştirmek için aktif dinleme becerilerinizi geliştirme pratiği. İki kulağa karşılık bir ağzınız var; bunları işte bu oranda kullanın.

İpucu 4 Söylenenleri kavradığınızı göstermek için, parçası olduğunuz bir diyaloğun ana hususlarını madde madde özetleme pratiği yapın. Aynı şekilde toplantılarda da istişare edilen ana noktaları ve alınacak aksiyonları maddeleyin.

İpucu 5 Size cevabını bilmediğiniz bir soru yöneltilirse, bilmediğinizi söylemekten kaçınmayın ve araştırıp en kısa sürede geri döneceğinizi söyleyin. Sonra da bunu mutlaka yapın!

İpucu 6 İş performansınız hakkında düzenli olarak iş arkadaşlarınızdan ve müşterilerinizden geribildirim isteyin. Geribildirimi eleştiri ya da kişiliğinize saldırı olarak görmeyin!



1. BECERİ: İLETİŞİM

BAŞLICA İPUÇLARI

İpucu 7 Size sunulan geribildirimi gerçekten dinleyin. Muhatabınıza, ne demek istediğini net şekilde anlamak için, sorular sorun ve teşekkür edin. Geribildirimi aldıktan sonra, söylenenlerin yerinde olup olmadığını değerlendirin. Eğer öyleyse, bu geribildirimi günlük iş yaşantınızda değerlendirmek için ne gibi somut adımlar atabileceğinizi belirleyin.

İpucu 8 Biri bakış açınıza katılmadığında, savunmaya geçmemeye çalışın. O kişinin bakış açısını ve durduğu yeri anlamak için açık uçlu ve derinlemesine sorular sormak üstüne alıştırma yapın. Ancak bu soruları, kişide sorguya çekiliyormuş hissi uyandırmadan sormalısınız.

İpucu 9 Kendi hedeflerinizi başkalarına açıkça ifade edin ve başarınızda çıkarı olan kilit paydaşlarla onların hedeflerini konuşmak üzere görüşün.

İpucu 10 Etkili iletişimin anahtarı aktif dinlemedir. Gelecek sayfalarda göreceğiniz anket, iletişim kurmadaki güçlü ve zayıf yönlerinizi belirlemenize yardımcı olacaktır.



1. BECERİ: İLETİŞİM

AKTİF DİNLEME ANKETİ

Diğerleri, sizin nasıl iletişim kurduğunuza bakarak niyetinize dair yargıya varabilir: İyi bir dinleyici misiniz yoksa sadece kendi gündeminizle mi ilgileniyorsunuz? Bu, *baykuş* davranışı ile *tilki* davranışı arasındaki farktır. Çoğumuzun iletişim kurmada zayıf kalan yönleri vardır. Aşağıda ve sonraki sayfada yer alan sorulara vereceğiniz yanıtlar üstüne düşünün:

Seçici dinleme	**Evet**	**Hayır**
Dinlemekten özellikle kaçındığınız kişiler var mı?		
Dinlemekte zorlandığınız belli bir insan kategorisi var mı?		
Dış görünüşün sizde yarattığı önyargı, kişiyi tarafsızca dinlemenize engel olur mu?		
Şive, aksan veya konuşma tarzı, kişiyi dinlemeye değer bulmamanıza sebep midir?		
Belli meseleler konuşulurken kendinizi kapatır mısınız?		
Size rahatsızlık verecek konuları dinlemeyi reddediyor musunuz?		
Dinlerken, sadece hoşunuza giden (veya gitmeyen) şeylere mi dikkat verirsiniz?		
Dinlerken yalnızca katı gerçekleri duyup duygu, fikir veya önyargı ifadelerini göz ardı mı edersiniz?		
Karşı tarafın ihtiyaçlarını göz ardı edip, sadece kendi amaçlarınız doğrultusunda mı dinlersiniz?		



1. BECERİ: İLETİŞİM

AKTİF DİNLEME ANKETİ

Dikkat gösterme	**Evet**	**Hayır**
Aklınızın başka yerlere kaymasına ya da kendi düşüncelerinize dalmasına izin verir misiniz?		
Çoğu zaman bir sonraki söyleyeceğiniz şeyi mi düşünürsünüz?		
Çevrenizde olup biten şeylerle kolayca dikkatiniz dağılır mı?		
Karşınızdakine "dinliyor numarası" yapmak için kullandığınız yöntemler var mı?		
Vücut diliniz (kayan bakışlar, esneme, ayak/bacak sallama ya da parmakları masaya vurma gibi) sıkkınlığınızı, sabırsızlığınızı ya da asabiyetinizi açık eder mi?		

Söz Kesme	**Evet**	**Hayır**
Kendi fikrinizi söylemek için sürekli karşınızdakinin duraksayacağı anı kollar mısınız?		
Karşınızdaki kişi katılmadığınız bir şey söylediğinde araya girip düşüncenizi söyler misiniz?		
Sonunu tahmin ettiğiniz bir cümleyi konuşandan önce tamamlıyor musunuz?		
Eğer öyleyse, ardından konuşmaya siz mi devam ediyorsunuz? Karşınızdaki kişi öfkeli ya da tadı kaçmış görünüyorsa, konuşmasını durdurmaya çalışır mısınız?		

Bunlardan hangisi iletişim konusunda aşmanız gereken en büyük engeli işaret ediyor? İşte şimdi bunun üstünde çalışın!



2. BECERİ: ETKİ YARATMA

BAŞLICA İPUÇLARI

İpucu 1 Pasif, agresif ve özgüvenli davranışlar arasındaki farkı öğrenin. Pasif ve agresif davranışlar genellikle kaybetmenize ya da başkasına kaybettirerek, kazanmanıza yol açar. Özgüvenli davranışlar ise her iki tarafın da kazanmasını sağlar. Bu sayede aynı kişilerle yeniden birlikte çalışmanız söz konusu olduğunda, tüm taraflar bunu dört gözle bekler; zira son sefer başarılı geçmiştir.

İpucu 2 Bir mesai arkadaşınıza ya da müşterinize bir işi halletme sözü verdiğinizde, bunu mutlaka yerine getirin. Müşterilerin de, iş arkadaşlarınızın da bir hafızası vardır.

İpucu 3 Birinin "gücü" illa onun kurumsal hiyerarşide ne kadar yüksekte yer aldığına bağlı değildir. Örneğin, CEO'nun asistanı maaş miktarı skalasında genellikle aşağıdadır, fakat bu durumla orantısız olarak CEO'nun düşünce tarzını göze çarpmayacak şekilde etkileme gücüne sahiptir.



2. BECERİ: ETKİ YARATMA

BAŞLICA İPUÇLARI

İpucu 4 Resmi organizasyon şemasının, kurum içindeki gerçek karar alma yetkisinin kimde olduğunu yansıtmayacağının bilincinde olun. Asıl karar vericilere ulaşmak için kimleri etkilemeniz gerektiğini gösteren, kendi "politik" şemanızı oluşturun.

İpucu 5 Paydaş analizi yapmak üstüne çalışın. Bu sayede sadece kilit paydaşlarınızın kim olduğunu değil, aynı zamanda sizden beklentilerini ve bunların başarıyla karşılanmasına dair kıstaslarının ne olduğunu da anlamış olursunuz. Analizlerinizi bu kişilerle her zaman paylaşın ve varsayımlarınız hakkında geribildirim isteyin.

İpucu 6 Bir toplantıda sizin için önemli olan ve kabul görmesini veya yerine getirilmesini istediğiniz bir hususu masaya yatıracağınız zaman, fikrinizi karar vericilere "satmış" ve onların desteğini almış olduğunuzdan emin olun. Bunu toplantıdan önce halledin.



2. BECERİ: ETKİ YARATMA

BAŞLICA İPUÇLARI

İpucu 7 Kurumunuzda çalışan *politik hayvan* tiplemelerini ayırt edin ve tipe göre yaklaşımlarınızı farklılaştırın.

İpucu 8 Bir iş arkadaşınızla aynı fikirde olmadığınızda savunmaya geçmeyin. Bunun yerine, itirazınızın arkasındaki "asıl" nedenleri dürüstçe dile getirin; özellikle de kişisel değer ve inançlarınızın ya da kültürel normlarınızın dikkate alınmadığını düşünüyorsanız. Sonra da itirazlarınızı gidermek ve kabul edilebilir bir uzlaşma noktası bulmak için onunla birlikte çalışın.

İpucu 9 Kendi bakış açınızı sunmadan önce, karşı tarafın durduğu yeri tam olarak kavrayın; bu sayede ona ve ortaya koyduğu gündeme ilgi gösterdiğinizi düşünecektir. Açık uçlu, derin ve netleştirici sorular sorarak bunu yapabilirsiniz.

İpucu 10 Etki yaratacağınız bir işleyiş oluşturun (sonraki sayfaya bakın)



2. BECERİ: ETKİ YARATMA

ETKİ YARATMA SÜRECİ

"Etki yaratma" şöyle de tanımlanır: "Başkasının, yapmasını istediğiniz şeyi yapmak için istek duymasını sağlamak." Bazılarına göre bu, etki yaratmaktan çok, ikna ediciliği olan, atılgan davranışlar sergilemekle mümkündür.

Baykuş tipi politik karakter, etki yaratma sürecinde "kazan-kazan" sonuçları hedeflemenin değerini fark etmiştir; çünkü bu, iyi niyetin ve olumlu ilişkilerin geleceğe aktarılmasını sağlar. Bu durum tesadüfen ortaya çıkmaz.

"Etki yaratma", beş aşamadan oluşan bir süreçtir:
1. Hedef ve önceliklerinizi ortaya koyun.
2. İlişkinizin doğasını belirleyin.
3. Kaynaklarınızı tespit edin.
4. Karşı tarafın durumunu kavrayın.
5. Uzlaşmaya varın.



2. BECERİ: ETKİ YARATMA

ETKİ YARATMA SÜRECİ

Birinci aşama, neyi başarmak istediğiniz konusunda, işin henüz daha başındayken çok net olmanızı gerektirir. Gerçekçi bir hedef belirlemenin koşulları; kesin ayrımlar yapmak, bir zaman çerçevesi belirlemek ve başarı olasılığı konusunda gerçekçi olmaktan geçer. Bu tip hususlarda berraklık sağlanmadığında, zaman kaybına ve diğerleriyle sürtüşme yaşamanıza, hatta daha kötüsüne neden olabilecek, beyhude bir çabaya girişmeniz kolaylaşır. Bazen netlik kazandığınızda, etki yaratmaya çalışmamak gerektiğine de karar verebilirsiniz; bunun için doğru zaman ya da yerde olunmadığına hükmedebilirsiniz.

İkinci aşama, ilişkinin ne nitelikte olduğunun öneminin fark edilmesidir. Uyum içinde olduğunuz birinde etki yaratmak çok daha kolaydır. Bu uyum, kendinizi karşınızdakinin yerine koymak, onu harekete geçiren ve kaygılandıran hususları anlamak ve ona tanıdık gelen davranışlar sergilemekle sağlanabilir. Bu da, kişisel tarzınızı muhataplarınızla uyumlu olacak şekilde esnetmeniz gerektiği anlamına gelebilir.



2. BECERİ: ETKİ YARATMA

ETKİ YARATMA SÜRECİ

Üçüncü aşama, destek verilmesini sağlamakla ilgilidir. Bu, etkili bir ağa sahip olmanın ne kadar işe yaradığının ortaya çıktığı noktadır. İşte bu yüzden, kurumsal dünyada etkili olan *politik aktörler*, bu nitelikte bir ağ oluşturmak için zaman harcar. Kendi çevrenizdeki ya da etkide bulunmak istediğiniz kişilerin çevresindeki iş arkadaşlarına *ulaşarak*, oturmasını istediğiniz düşünce biçimi için, dolaylı olarak yönlendirmede bulunmanız mümkün olabilir. Muhataplarınızı bilinçli olarak "müttefik" kelimesiyle tanımlıyoruz. Çünkü etkilemek istediğiniz kişileri "müttefik" olarak görmek, onlara olumlu bir bakış açısıyla yaklaşmanıza yardımcı olur. Zira, başkalarını hasım ya da rakip olarak görmek gayet kolaydır.

Dördüncü aşama ile, elinizdeki gücü ve kaynakları belirlemek kastedilmektedir. Bunlar bulunduğunuz pozisyon, sahip olduğunuz beceriler, tanıdığınız insanlar ve erişebildiğiniz bilgiler gibi şeylerin bir sonucu olarak vücut bulur. Tüm bunlar pazarlık gücünüzü sandığınızdan çok daha fazla artıracaktır.



2. BECERİ: ETKİ YARATMA

ETKİ YARATMA SÜRECİ

Beşinci aşama, işi hayata geçirme aşamasıdır. İlk dört aşama başarıyla geçilmiş olsa bile, birçok insan bu son adımda başarısız olur. Bu aşamanın anahtarı, ne pahasına olursa olsun "kazan-kazan" sonucunu hedeflemektir. Birçok insan, bunu "ödün verme" ile bir tutar. Oysa "ödün verme", ki genellikle ortada buluşmanın hedeflendiği bir görüşmenin sonucunda ortaya çıkar, tarafların hiçbirini tam anlamıyla memnun etmez ve sonuçta kendilerini ödün vermiş gibi hissederler. Bu yüzden taraflar gelecek sefer işbirliğine pek hevesli olmaz.

Bazen taraflar arasındaki fark, anlaşmaya varmayı engelleyecek kadar büyük görünür. Bu noktada ilk dört aşamanın asıl önemi ortaya çıkar. Bu aşamalara gerekli özen gösterilirse, hemen hemen her zaman bir kazan-kazan seçeneği yaratmak mümkün olur. Bunu başarmanın tek yolu; iyi ilişki kurulmuş olması, tarafların birbirini anlaması, pozitif zihniyet ve tüm seçenekleri değerlendirecek kadar esnek olunması gibi unsurların bir araya gelmesidir. İyi iletişim kurma kabiliyeti, bu sürecin başarısı için kesinlikle kritik önemdedir.



3. BECERİ: AĞ KURMA

BAŞLICA İPUÇLARI

İpucu 1 Kurum içindeki kanaat önderlerini belirleyin; onlarla yakınlaşın, davranışlarını ve yöntemlerini gözlemleyin, nasıl etkili ağ kurduklarını ve insanlarda nasıl etki yarattıklarını öğrenin.

İpucu 2 İnsanların gösterdiği başarıları takdir edin; tebrik notları ya da tebrik e-postaları gönderin (ama üstten bir tavır sergilememeye dikkat edin).

İpucu 3 Müttefikler edinin ve doğru bağlantılara sahip kişilerle gayri resmi ilişkiler kurun. Örneğin, kafedeki çalışan, muhtemelen sizin bir ayda duyduğunuzdan fazlasını bir günde duyuyordur!

İpucu 4 Kendinizi düşüncesizce, her an her türlü temasa açık bir konuma sokmayın. Ağınızın aşırı kalabalık olması çok yıpratıcıdır. Sayıya değil, kaliteye ve uygunluğa bakın. Ağınızı düzenli olarak gözden geçirme alışkanlığı edinin. Acaba başka kimlerle bağlantıda olmanız lazım? Hep aynı tercihleri yaparak, başkalarından mahrum kalıyor olabilir misiniz?

İpucu 5 Kurumsal ya da sektörel bülten, yayın veya platformlarda yayımlanması için yazı hazırlayın.



3. BECERİ: AĞ KURMA

BAŞLICA İPUÇLARI

İpucu 6 Yeni ve gelişim göstermeyi gerektiren projelerde veya çalışma gruplarında yer almak için gönüllü olun ya da bunların oluşturulmasına önayak olun.

İpucu 7 İşinizle ilgisi olmayan sosyal topluluklara da (sosyal kulüpler, spor kulüpleri gibi) katılın; işinizle bağlantılı olanlara da (mesleki veya sektörel kurumlar, dernekler/birlikler).

İpucu 8 İşyerindeki çeşitliliğin değerini bilin. Sizden farklı görüşe, bakış açısına, kültüre ya da deneyime sahip kişilerle ilişkiler geliştirin. Kurumsal kıyaslama-inceleme-örnek alma çalışmalarına (benchmarking), sivil toplum projelerine ve benzeri faaliyetlere katılın; yer aldığınız her aktivite, başka kurumlardan yeni insanlarla tanışmanızı sağlar.

İpucu 9 İletişim kurduğunuz kişileri *etki yaratanlar, bilgi sağlayanlar* ve *uzmanlık aktaranlar* olarak sınıflandırın. Boş kalan ya da eksiği çok olan bir kategori var mı?

İpucu 10 Ağ kurma sanatını öğrenin (sonraki sayfaya bakın)



3. BECERİ: AĞ KURMA

KENDİ AĞINI GELİŞTİRMEK

Ağ kurma sanatı
"Kimi tanıdığınız, ne bildiğiniz kadar önemli olabilir." Modern kurumsal dünyaya bakarsak, o kadar doğru bir argüman ki... "P"si büyük olan politika dünyasında, bir başarılı aktörün doğru bağlantılara sahip olmadığını nadiren görürsünüz. Kurumsal yaşamda da durum farklı değildir.

Kalite mi, nicelik mi?
Kimisi, yeni insanlarla tanışmak için ve yeni bağlantılar kurmak için girişimde bulunmakta zorlanır. Kimisi de bunda aşırıya kaçar. Ağınızda çok sayıda kişi olup da hiçbiriyle anlamlı bir ilişkinizin olmaması ihtimal dahilindedir. Ya da çok insan tanıyorsunuzdur ama doğru kişileri değil. Durumunuza en uygun kişileri sadece kendiniz belirleyebilirsiniz.

İstihbarat
İşinizi etkili şekilde yerine getirebilmeniz için doğru zamanda doğru bilgiye sahip olmanız gerekir. Bu, kurum içi iletişim kanallarına bel bağlamakla değil, daha çok, kendi ağını oluşturmakla mümkündür. Formal iletişim yolları genellikle verimsizdir ve en kötüsü de kendi gündemiyle hareket eden *politikacılar*, bu kanallara sızmış olabilir.



3. BECERİ: AĞ KURMA

KENDİ AĞINI GELİŞTİRMEK

Tüm bağlantılarınızın bir listesini yapın (Listede, baktığınızda "sen de kimsin" demeyeceğiniz kişiler olsun).

- Gözden kaçırdığınız önemli birileri var mı?
- Listedeki bazı kişileri ihmal ediyor olmanız gibi bir tehlike var mı?
- Aldığınız kadar veren de biri misiniz?
- Görüştüğünüz kişilerin büyük çoğunluğu hep, sevdiğiniz insanlar mı?
- Ağınız fazla mı geniş?
- Çok mu fazla bağlantınız var, yoksa yeterince yok mu?
- Bağlantılarınız hep aynı kurumdan ya da birimden mi?
- Bağlantılarınız yeterli kalitede mi?
- Sizin için yüksek kalitede bilgilere erişim sağlayabiliyorlar mı?
- Daha fazla güce erişmenizi sağlayabilecek bağlantılarınız var mı?





4. BECERİ: X FAKTÖRÜ

BAŞLICA İPUÇLARI

İpucu 1 Kendinizi göstereceğiniz muharebe alanını doğru seçin. Gelgelelim her zaman kazanmak zorunda değilsiniz. Kazan/kazan türü veya uzlaşmaya dayalı sonuçlar elde etmek için uğraşın ve esnekliğinizi sergileyin.

İpucu 2 Olumsuz (gelişim odaklı) geribildirimleri, olumlu (motive edici) biçimde ifade etmek üstüne alıştırma yapın. İnsanlar, tıpkı sizin gibi, her zaman hatalar yapar. Kötü performans gösterdiğinin zaten farkında olan birine çatmak üretkenliği düşürür. Geribildirim verirken koçluk yaparcasına öğreten/yol gösteren bir yaklaşım benimseyin; üstten bir tavırla vaaz vermeyin.

İpucu 3 Zamanlama her şeydir. Bir pilottan, tam uçağı indirmek üzereyken, uçma tutkusunu anlatmasını ister miydiniz? İş arkadaşlarınızın yaşadığı baskının, zorlukların ve ihtiyaçlarının farkında olun ki, onlarla konuşmak için doğru anı seçebilin.

İpucu 4 Bazı insanlar sabahları, bazılarıysa akşamları daha zinde olur; yöneticiniz hangi gruba giriyor? Ona günün en uygun zamanında yaklaşın.

İpucu 5 Uygunsuz sohbetlere girmeyin ya da kasıtlı olarak başkalarını kırmayın. Küçük düşürücü ya da aşağılayıcı türden mizah, işyerinde asla kabul edilemez.



4. BECERİ: X FAKTÖRÜ

BAŞLICA İPUÇLARI

İpucu 6 Kafanızın içinde iç sesinizle olumsuz konuşmalar yapmamaya, bunlara kendinizi kaptırmamaya çalışın. Düzenli olarak performansınızı derinlemesine değerlendirip, geliştirebileceğiniz uzmanlıklarınızı, becerilerinizi ve davranışlarınızı belirleyin. Öncelikle, kapatması kolay eksiklerle ilgilenin. İşin sırrı, ufak ama sık atılan adımlardadır.

İpucu 7 Başkalarının kaybı ya da bir ilişkiyi zedeleme pahasına "kazanma"ya çalışmayın.

İpucu 8 Mesleğinizde güncel kalın ve alanınızda uzmanlık isteyen birtakım konularda fikir önderi olarak görülecek biri haline gelin. Bilgi güçtür; bal yapan arı gibi, birikiminizi paylaşın; bilgiyi tekeline alan bir canavar olmayın!

İpucu 9 İş arkadaşlarınızla ve müşterilerle dedikodu yapmaktan kaçının. Çünkü bu davranışlar, güvenilirliğinizi azaltır, başkalarına zarar verir, düşmanlar yaratır; sizi insanların zamanını çalan biri olarak etiketler ve niyetinizden şüphe edilmesine neden olur.

İpucu 10 Son olarak; güç ve etki yaratma konusunda becerilerinizi geliştirin (sonraki sayfaya bakın).



4. BECERİ: X FAKTÖRÜ

GÜÇ VE ETKİ

Daha çok güce sahip olmak isteyip istemediği sorulan kişilerin çoğu, "hayır" der.

Daha fazla etki yaratmak isteyip istemediği sorulduğundaysa, çoğu kişi "evet" der.

Bu ikisi arasındaki bağ genellikle, "daha fazla güç, daha fazla etki yaratır" şeklindedir. Peki, kullanırken rahat hissedeceğiniz, doğru türden bir gücü nasıl inşa edebilirsiniz?





4. BECERİ: X FAKTÖRÜ

GÜCÜN FARKLI TÜRLERİ

Kurumsal pozisyonla birlikte bize bahşedilen ve zamanla geliştirilebilen pek çok farklı güç tipi vardır. Kimi güç türlerini kullanırken rahat hissedersiniz; bazısı ise böyle değildir. Güç türlerinin yer aldığı şu aşağıdaki kontrol listesini inceleyin; sizce hangilerine sahipsiniz?

	Evet	Hayır
Kaynak gücü – İnsanlar benim istediğim biçimde iş görüyor. Çünkü onlar için değerli olan kaynaklar ya benim elimde ya da kontrolüm altında.		
Bilgi gücü – Başkalarında etki yaratabiliyorum çünkü ihtiyaç duyulan bilgiye ben sahibim.		
Hiyerarşik veya bürokratik konum gücü – Sosyal ya da kurumsal hiyerarşide güçlü bir konumum olduğu için diğerleri üzerinde gücüm var. Görünmez yaka kartımda "Patron benim" yazıyor.		
Dolaylı/vekaleten elde bulunan güç – Güçlü kişilerle bağlantılı olduğum için etki sahibiyim.		
Ödül gücü – İnsanlar istediklerimi yapıyor çünkü bana riayet edenleri mükafatlandırma gücüm var.		
Uzmanlık gücü – Bilgime ve yetkinliğime saygı duydukları için insanlar taleplerimi yerine getiriyor.		
Yaptırım gücü – İnsanlar söylediklerimi yapıyor, çünkü yapmayanları cezalandırabilirim.		

Devamı var ...



4. BECERİ: X FAKTÖRÜ

GÜCÜN FARKLI TÜRLERİ

	Evet	Hayır
Kişisel veya atfedilmiş güç – İnsanlar, beni sevdikleri için istediklerimi yapıyor.		
Statü gücü – Ekipte özel bir statüm (yaş, kıdem gibi) olduğu için insanlar istediklerimi yapıyor.		
Karizma gücü – İstediklerim yapılıyor çünkü kişiliğim, vizyonum, coşkum ve/veya cazibemin insanlarda karşılığı var.		
İyilik gücü – İstediklerim yapılır çünkü sık sık yaptığım iyiliklerin hatırı vardır; ihtiyaç olunca ben de iyilik beklerim.		
Teknik güç – İstediklerim yapılır çünkü kişilerin davranışlarına nasıl etki edeceğimi bilirim ve birikimimi beceriyle uygularım.		
Sosyal güç – Yüksek sosyal becerilere sahip biri olarak insanların niyetlerini okuyabildiğim ve/veya çatışmaları çözebildiğim için etki sahibiyim.		
Başarı gücü – Başkalarında etki yaratıyorum çünkü hedeflere ulaşmamla, beklentileri aşmamla ve genel olarak işimde iyi olmamla tanınırım.		



4. BECERİ: X FAKTÖRÜ

GÜCÜN FARKLI TÜRLERİ

Üstüne düşüneceğiniz bazı sorular:

- Bu kadar fazla güç türü olduğunun farkında mıydınız?
- Sandığınızdan daha mı çok, yoksa daha mı az güce sahipsiniz?
- Listedeki bu güç kaynaklarından hangilerini en sık kullanıyorsunuz?
- Hangilerini hiç kullanmıyorsunuz?
- Hangi tür güçleri kullanmaktan hoşlanıyorsunuz?
- Hangilerini kullanmayı sevmiyorsunuz?
- Hangi tür güçler sizde daha fazla bulunsun isterdiniz?
- İstediğiniz tür güce nasıl daha fazla sahip olabilirsiniz?





4. BECERİ: X FAKTÖRÜ

GÜCÜN FARKLI TÜRLERİ

İpucu: "Bilgi gücü" size fazlasıyla etki yaratma gücü kazandırabilir. Konumu itibarıyla çalıştığınız kurumda aslında neler olup bittiğini anlamanıza yardımcı olabilecek kişileri düşünün. Genellikle üst düzey pozisyonda olmayan bu kişiler, şunlar olabilir:

- Sekreterler ve yönetici asistanları
- Şoförler
- Temizlik görevlileri
- Yemekhane ya da kantinde çalışanlar
- Hatta büyük bir yayın kuruluşunda bu kişi, otoparkın güvenlik görevlisiydi!

Unvan ile güç sahipliğini asla ama asla birbirine karıştırmayın!

Örnek: Woody Allen'ın *Mighty Aphrodite* filmindeki baş karakter, oğlunun sorduğu "Evde patron kim; annem mi yoksa sen mi?" sorusuna şöyle cevap verir: "'Patron kim' mi? Sormana gerek var mı? Patron, benim. Annen sadece karar verici."

Unvanlar yanıltıcı olabilir.



4. BECERİ: X FAKTÖRÜ

DAHA FAZLA GÜÇ KAZANMAK İÇİN FİKİRLER

- Belli konularda başvurulan, alanında uzman biri olarak tanının. Bunun için kabiliyetinizi daha fazla göstermeniz gerekebilir.
- İnsanlar sizden yardım istediğinde, oldukça cömert olun ve karşılık olarak bir iyilik istemekten de çekinmeyin. Sunduğunuz katkı ve yardımları bir hesapta biriktirdiğinizi düşünün. Size faiziyle geri dönecektir!
- İşe dair, kurum dışından örnekler vermeyi öğrenin: – "X şirketinde şöyle yapıyorlar ..." veya "Geçen hafta Y firmasının düzenlediği bir konferansta şöyle dendi ..." Bu tür alıntılar, kendi sözlerinizden (ne yazık ki) daha etkili olur.





4. BECERİ: X FAKTÖRÜ

DAHA FAZLA GÜÇ KAZANMAK İÇİN FİKİRLER

- Takdir sunmakta cömert olun; harcadıkları emekler ya da başardıkları işler için insanları tebrik eden ve onlara teşekkür sunan biri olarak tanınan biri olun.
- Pek çok kişi kendisinde "karizma gücü" olmadığını düşünür. Oysa hepimiz, buna farklı biçimlerde sahibiz. Bunu kullanmaktan geri durmayın!
- Verdikleri geribildirimler gösteriyor ki insanlar, "yaptırım gücü" uygularken veya buna sahipken pek rahat hissetmiyor. Ancak birçoğumuz, pozisyonumuz ya da statümüz gereği, istesek de, istemesek de bu güce sahibiz.





POLİTİK AKIL YÜRÜTME ARAÇLARI

POLİTİK AKLIN ANAHTARI



Yaratmak istediğiniz imajı aktif olarak nasıl yönetebilirsiniz? İnsanların size dair istediğiniz algıya sahip olmasını nasıl sağlarsınız? Davranışlarınızın *tilkilik* değil, *baykuşluk* olarak yorumlanacağından nasıl emin olabilirsiniz?

"Ortaya Koy ve Sor (Reveal and Ask)", size büyük yardımı olacak, harika bir tekniktir.

İletişim kurarken yanlış anlaşılmamak için "sormak" ile "ortaya koymak" arasında bir denge kurmak hayati önemdedir. Çünkü, özellikle soru sorarken, niyetiniz çoğu zaman yanlış anlaşılabilir.

"Ortaya koymak"; düşüncenizi, hangi noktadan hareket ettiğinizi veya soruyu neden sorduğunuzu açıklamak anlamına gelen, son derece basit bir eylemdir.

Günlük yoğun kişisel yaşamımız ve iş hayatımızdaki eğilimimiz, "ortaya koymak"tan çok "sormak"tır. Ancak "sorma"ya ağırlık vermek de insanları huzursuz eder.

POLİTİK AKLIN ANAHTARI

Örnek: Bir ergene "Neredeydin?" diye sorarsanız büyük olasılıkla savunmacı ya da öfkeli bir yanıt alırsınız. Bu, ilişkiye zarar verebilir. Ama neden sorduğunuzu açıklarsanız, konuşma daha yapıcı olur.

Örnek: İşyerinde yöneticiniz "Meşgul müsün?" dediğinde aklınızda şöyle düşünceler uçuşabilir: "Neden soruyor? Üstüme daha çok mu iş yükü bindirecek? Yoksa, o biraz geciktirdiğim raporla ilgili mi konuşacak? Acaba sadece merakından mı soruyor?" Bu belirsizlik; savunmacı, tutarsız, yanıltıcı ya da gerçeği yansıtmayan tepkiler vermenize yol açabilir.



Yöneticiniz, "sormak" yerine "ortaya koyma"yı denese, yani sorusunun arkasındaki niyeti belli etse, sizin daha sağlıklı karşılık vermenizi sağlayabilirdi.

POLİTİK AKLIN ANAHTARI



"Ortaya koyma"yı geliştirmenin yolları - düşünme sürecinizi görünür kılın:

Ne yapmalı	Ne söylemeli
Hangi varsayımlarda bulunduğunuzu ve diğerlerinde olmayan hangi bilgilere sahip olduğunuzu anlatın.	*"Bir hipotezim var. Sizinle birlikte ele alalım mı? Düşüncelerimi şunlara dayandırıyorum; ..."*
Şu hususları açıkça ortaya koyun: Vardığınız sonuçlara nasıl ulaştığınızı (bunu normalde bilinçsizce yaparız); kimlerin konuya dahil olduğunu veya konudan etkilendiğini ve bunun nedenlerini açıklayın.	*"Bir sonuca vardım ve sizinle paylaşmak istiyorum."*
Örnekler kullanarak düşüncelerinizi somutlaştırın.	*"Bu mesele, şimdi anlatacağım bir anıma tıpatıp benziyor; daha iyi anlamamıza yardımcı olur: "Bir otele giriş yapacaktım; resepsiyonist dedi ki ..."*
Niyetinizi dışa vururken karşı tarafa da empatiyle yaklaşın. Sözleriniz, onun bakış açısından nasıl anlaşılacak?	*"Ben böyle düşünüyorum ama biliyorum ki sizin için bunun anlamı ..."*

POLİTİK AKLIN ANAHTARI



"Ortaya koyma"yı geliştirmenin yolları - düşünme sürecinizi görünür kılın: Varsayımlarınızı diğerleriyle birlikte açıkça test edin.

Ne yapmalı	Ne söylemeli
Diğerlerinden, sizin konumlanışınıza ilişkin açık görüşler alın.	*Söylediklerimle ilgili görüşünüz nedir? Ekleyeceğiniz değerlendirmeler var mı? Sizce yanlış yorumladığım noktalar var mı?"*
Size soru sorulduğunda bunu iki şekilde yorumlamak mümkün: Size katılmıyor ve sizi sorguluyor olabilir. Ya da söylediklerinize gerçekten ilgi gösteriyor ve daha fazla şey öğrenmek istiyor olabilir. İkinci seçeneği benimsemek, daha olumlu karşılık vermenizi sağlar.	*"Bu, güzel ve zihin açıcı bir soru. Hiç böyle düşünmemiştim. Olası başka seçenekleri ele almamda bana yardımcı olabilir misiniz?"*
Varsayımlarınızda emin olmadığınız noktaları açığa vurmak iyidir. Aksi halde biri bu noktayı vurgular ve bu bir meseleye dönüşebilir.	*"Şu hususta pek emin değilim. Sizin bu alanda uzmanlığınız var, fikirlerinizi duymak isterim."*
"Ortaya koyma" sırasında, başkalarının alternatif sunmasına her daim alan bırakın.	*"Bunların dışında aklınıza gelen şeyler var mı? Gözden kaçırdığım diğer şeyler ne olabilir? Sizce bu haliyle sonuç alabilir miyiz? Farklı seçenekler de önerebilir misiniz?"*

POLİTİK AKLIN ANAHTARI



"Ortaya koyma"yı geliştirmenin yolları - düşünme sürecinizi görünür kılın:
Karşı tarafın hareket ettiği noktaya ilişkin bilgi edinmek için sorular yöneltin.

Ne yapmalı	Ne söylemeli
Sahip oldukları bilgi ve verilerin içeriğini netleştirin.	*"Bu bilgiyi nereden aldınız? Neden bu sonuca nasıl vardınız? Bu konuyla ilgili elinizde ne gibi veriler var, anlatır mısınız? Bu veriler hangi kaynaklardan geliyor?"*
Agresif değil ama kendinden emin bir dil kullanın. Bu ikisinin farkını öğrenin.	*"Hadi canım, ne alaka? Öyle olduğu ne belli; kanıtınız nerede?" demek yerine, şöyle konuşun: "Ne dediğinizi tam anlamadım, biraz daha farklı şekilde açıklayabilir misiniz?"*
Muhataplarınızın varsayımlarını ve ileri sürdüğü nedenleri kavradığınızdan emin olun.	*"Size bunları söyleten nedir? Bu düşünceye nasıl ulaştınız? Bununla bağlantılı başka hangi konular var? Bunların, söylediklerinizle nasıl bir ilişkisi var?"*
Sorunuzla birlikte nedenini ve konuya dair duygularınızı ifade edin.	*"Bu dediğinizden şüpheliyim. Çünkü sanki şunlara yol açacakmış gibi geliyor; ..." "Bu konuda endişe etmemin sebebi, ..."*
Size söylenenleri tam ve doğru olarak anlamış mısınız, kontrol edin.	*"Peki şöyle desem, ... Kastettiğiniz bu muydu?"*
Son olarak; karşınızdakine kulak verin; aslında ne demek istiyor, anlayın. Bir sonra söyleyeceğiniz şeyi düşünmek yerine, dinleyin.	*Muhataplarınızı doğu anlayıp anlamadığınızı test etmek için söylenenleri tekrar edin ve kendi sözlerinizle dile getirin. Bu aynı zamanda, karşınızdakini gerçekten dinlediğinizi ve sadece kendi gündeminizle ilgilenmediğinizi gösterir; tilkilerin aksine.*



KURUMUNUZDA POLİTİK AKIL NE KADAR YER TUTUYOR?



POLİTİK DAVRANIŞLARIN NEDENLERİ

Kurumlar bazen politik davranışları teşvik eden ilkeler belirleyip, prosedürler geliştirir. Örneğin; iş planı için gereken kaynak ve bütçelerin derlendiği "zorunlu dağıtım" yapılan performans değerlendirmeleri ya da "sıfır bazlı bütçeleme"ler... Bu tarz sistemler, kaçınılmaz olarak bazı kişilerin açık olmamasına, bilgi paylaşmamasına ya da kendi *çöplük*lerini korumak uğruna başkalarının zararına davranmasına yol açabilir.

Ama kurum her neyi uygulamaya koyarsa koysun, politik davranmayı seçen, insanlardır.

Anket
Şu kısa anket, çalıştığınız kurumda politik davranışların ne kadar çok sergilendiğini belirlemeye yardımcı olacak. Cevaplarken ekibinizi, departmanınızı, biriminizi veya kurumun bütününü hesaba katmak yerinde olur. Size kalmış. Puanlama, hangi alanı ele aldığınıza göre değişkenlik gösterecektir.

Cevaplara yönelik puan seçenekleriniz ve ifade ettiği kıstaslar, şu şekildedir:
3 = çok tanıdık, 2 = kısmen doğru, 1 = nadiren geçerli

KURUMUNUZDA POLİTİK AKIL NE KADAR YER TUTUYOR?



ANKET

Departmanlar her baştan organize edildiğinde, birileri hep diğerlerinden daha kazançlı çıkıyor gibi görünüyor. ☐

Aylardır üstüne gizlice konuşulduğu belli olan kararlar, hiç böyle değilmiş gibi, birdenbire ortaya konuyor. ☐

Başka zaman birbirini çekiştiren insanlar yüz yüzeyken hiçbir şey söylemiyor. ☐

Aslen sizin büyük emek verdiğiniz hususlarda başkalarının takdir topladığını fark ettiğiniz durumlarla karşılaşıyorsunuz. ☐

Toplantıdayken, kararların çoktan alınmış olduğu izlenimine kapılıyorsunuz. ☐

Bazı kişiler kurum için en iyisini yapmaktan çok kendi hedeflerine ilgi gösteriyor. ☐

Terfi ve maaş artışları, her zaman söz konusu kişilerin kabiliyetiyle uyumlu gözükmüyor. ☐

Sorunun kimden kaynaklandığını bulmak, genelde sorunu çözmekten daha önemli bir mesele haline gelmiş. ☐

Söylentiler, kurumun resmi iletişim kanallarından çoğunlukla daha güvenilir durumda. ☐

Diğer kurumlarla rekabet nadiren söz konusu ediliyor; asıl meselemiz "kurum içi rekabet" olmuş gibi. ☐

TOPLAM ☐

KURUMUNUZDA POLİTİK AKIL NE KADAR YER TUTUYOR?



ANKET: TOPLAM PUANIN İFADE ETTİKLERİ

16 ve altında kalan toplam puan, kurumunuzda (ya da ekibinizde, departmanınızda, biriminizde) düşük seviyede olumsuz bir politik ortam olduğunu gösterir. Böyle bir çevrenin parçası olduğunuz için tebrikler. Bunun anlamı kurumunuzun negatif kurumsal tutumların etkisinde olmadığıdır. Kötü haber ise, bunun nadir bir durum olmasıdır.

17–23 arası toplam puan, ılımlı bir politik iklim olduğunu gösterir. Bundan dolayı, tetikte olmalısınız çünkü gerektiğinde iyi bir yönetim sergilemeniz gereken durumlar oluşabilir. Üretkenliğin ve ekip içi moral ve motivasyonun zarar görmemesi için beceri sergilemelisiniz.

24 ve üstündeki toplam puan, kurumda politik tutumların yüksek seviyede olduğunun işaretidir. Bunun farkında olmak ve bunu idare edebilme becerisine sahip olmak elzemdir. Bu hususa gereken önem verilmezse, zarar gören hem kurumunuz, hem de siz olursunuz.

Bu kitap hazırlanırken aynı anketi 5000 kişi (kamu sektöründe, özel sektörde ve sivil toplumda çalışanlar) doldurdu. Bu kurumların her kademesindeki insanlar hesaba katılarak, verilen cevapların ortalama puanı 23 çıktı.



ANKET: BULGULAR

Anketi dolduran bu 5000 yöneticinin sonuçlarına bakıldığında, şöyle ilginç noktalarla karşılaşıyoruz:

1. Genel olarak, kişi ne kadar kıdemliyse aldığı puan da o kadar düşük olmaktadır. Üst düzey yöneticilerde puanın 14'ün altında kalması alışılmadık bir durum değildir. Bu, muhtemelen kendilerinde politik tutumlar olmadığını düşünmelerinden kaynaklanıyor.
2. Kuruma kısa süre (dokuz aydan az) önce katılmış kişiler, benzer görevlerdeki, kurumun eskisi meslektaşlarına göre çok daha düşük puanlara sahip. Bunun nedeni şunlar olabilir:
   - Henüz *cicim* aylarını yaşamaları
   - Yeni kurumlarını "pembe gözlüklerle" değerlendiriyor olmaları
   - Henüz çalışma arkadaşlarını yeterince tanımadıkları için onların politik tutumlarını ayırt edemiyor olmaları
3. Yönetim hiyerarşisinin farklı kademelerince elde edilen puanlar da değişmektedir. Yönetici ne kadar alt kademedeyse, toplam puan, politik davranışların daha yoğun olduğunu gösterecek şekilde artmaktadır.

KURUMUNUZDA POLİTİK AKIL NE KADAR YER TUTUYOR?

POLİTİK DAVRANIŞLARIN GÖSTERGELERİ



- Bazı kişiler, kurumda olan biteni herkesten daha iyi biliyor gibi duruyor.
- Kurumsal hedefler ile çalışanların yönelimleri arasında belirgin tutarsızlıklar var.
- Bazı etki sahibi yöneticiler kendi çıkarlarını kurumunkinden daha çok önemser gibi gözüküyor.
- Sadece bazı başarılar veya bazı hatalar otaya dökülüyor.
- Karar alma süreçleri genellikle gayri resmî kanallar üstünden işliyor.
- Rakip kurumlara üstün gelmektense, kurum içi rekabette öne geçerek başarıya ulaşmak, insanların daha kolayına geliyor.
- Bazı yöneticilerin, normalde bir kurumun o pozisyona atfedeceğinin çok ötesinde bir gücü ve etkisi var gibi görünüyor



Ve bunlar, buzdağının sadece görünen kısmı!



POLİTİK ALGILAR

ÖNSÖZ



> **Başaracağınızı düşündüğünüzde de haklısınızdır, başaramayacağınızı düşündüğünüzde de.** Henry Ford

- İnandıklarınızın sınanmasına hazır olun; uyarması bizden!
- Başkalarının algısı, çok enteresan bir konudur.

Kurumsal yaşamda her an yaşanabilen, sıradan bir örnek üstüne düşünelim:
Ofis koridorunda yürüyorsunuz. İyi tanıdığınız bazı iş arkadaşlarınız su sebilinin yanında sohbet ediyor. Tam onları duyabileceğiniz mesafeye geldiğinizde konuşmayı kesiyorlar. Bu davranışı nasıl yorumlarsınız? Okumaya devam edin...

POLİTİK ALGILAR

SU SEBİLİ MASALI



Şu şekillerde yorumlayabilirsiniz:

- "Benim hakkımda konuşuyorlar."
- "Bana hoş bir sürpriz hazırlıyorlar."
- "Benim için felaket olacak bir şey planlıyorlar."
- "Yakın bir arkadaşım hakkında konuşuyorlar."
- "Politik doğruluğa aykırı, uygunsuz bir şey konuşuyorlar."
- "Aralarında özel bir ilişki yaşanıyor."
- Utanç verici bir şeyden bahsediyorlar."
- "Sır olan bir konudan söz ediyorlar."

... ya da sadece, konuşmaları sonlandı.

Bu davranışı nasıl yorumladığınız, onlara karşı olan davranışınızı etkiler. Diyelim ki sizin hakkınızda konuştuklarına inanıyorsunuz; şüpheci olabilir, endişe yaşayabilir, iş arkadaşlarınızdan neler olduğunu öğrenmeye çalışabilir ve artık onlara karşı temkinli davranabilirsiniz. Sonuçta bu kişilere karşı mesafeli ve soğuk davranmaya başlarsınız. Onlar da sizin bir şeyler gizlediğinizi, bilgi paylaşmadığınızı düşünecektir. Davranışlarınızı böyle yorumlamaları, size olan tutumlarını etkileyecektir.

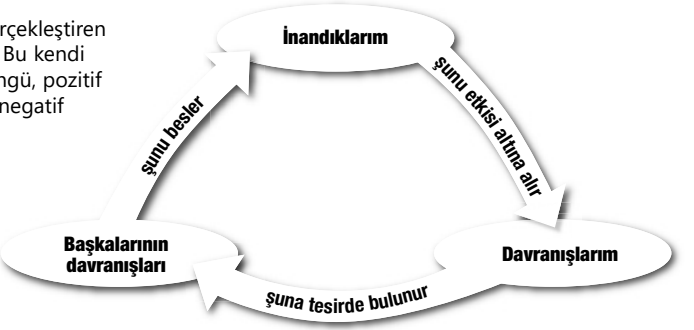


KENDİNİ GERÇEKLEŞTİREN KEHANET

"Tavır, tavrı doğurur" sözünü duymuş olabilirsiniz.

Yani, birine davranış şekliniz, karşılığında göreceğiniz davranışı etkiler. Örneğin, birine gülümserseniz normalde o da size gülümser. Şayet gülümsemezseniz muhtemelen o da gülümsemeyecektir.

Bu süreç "kendini gerçekleştiren kehanet" diye bilinir. Bu kendi kendini besleyen döngü, pozitif yönde de işleyebilir, negatif yönde de.



POLİTİK ALGILAR

İNANÇLAR



Kendiniz, diğer kişiler, yer aldığınız kurumsal yapılar, aileniz ve dünya hakkında doğru olduğuna inandığınız bazı düşünceleriniz vardır. İnandığınız şeyler, zaman içinde, çevrenizdekilerin davranışları sonucu değişebilir.

İnançlarınız, (bazen öylesine derindedirler ki orada olduklarının farkına bile varmazsınız) başkalarına yönelik davranışlarınızı belirler.

Örnek: Müstakil evde yaşayan bir adam cüzdanını bir türlü bulamamaktadır. Her yere bakar ama cüzdan ortaya çıkmaz. Komşu evin bahçesinde 14 yaşında bir genç gözüne çarpar. Çocuk sanki suçlu gibi görünüyordur; omuzları düşük, tedirgin duruyordur. Adam düşünür: "Çok şüpheli görünüyor... O almış olabilir mi?.. Muhtemelen..."

Çok geçmeden adamın eşi gelir; eve dönmüştür ve "Bunu arabada buldum" diyerek cüzdanı uzatır. Adam tekrar çocuğa bakar; birden bire diğer çocuklardan hiçbir farkı kalmamıştır, şüpheli hiçbir yanı yoktur: "Aslında iyi bir çocuk. Nasıl böyle bir şey düşünebildim?"

İNANÇLAR: ANKET



Başkaları hakkında inanmayı tercih ettiğiniz şeyler, onlara olan davranışlarınıza etki eder.

Önceki örnekteki adam, cüzdanını çocuğun aldığına inansaydı, ona ne derdi? Ve asıl önemlisi, sözlerini nasıl dile getirirdi. Konuşma, büyük olasılıkla bir tartışmayla sonlanırdı.

Peki ya sizin, çalıştığınız kuruma ilişkin nasıl bir algınız var? Bunu yansıtmak için, şu iki sayfalık anketi yanıtlayın. Cevap çiftlerinden, size uygun olanına göre A'yı ya da B'yi işaretleyin.

A. Burada verimliliğin önünde fazla engel yok.
B. Burada çalışmak, her zaman kolay olmuyor.

A. Bilmem gereken her şey bana iletiliyor.
B. Neler olup bittiğini anlamak için epey çaba harcamam gerekiyor.

A. Sık sık düzgün ve faydalı tartışmalar yaşanıyor.
B. Dikkat çekici ölçüde dedikodu yapılıyor.

A. Sürekli değişim, ayakta kalmanın tek yolu gibi görünüyor.
B. Değişiklikler çoğu zaman sadece değişiklik olsun diye yapılıyor gibi duruyor.

İNANÇLAR: ANKET



A. Çok sayıda bağlantım olması işimi çok kolaylaştırıyor.
B. Kimi tanıdığınız, bildiklerinizden daha önemli gibi gözüküyor.

A. Terfiler ve zamlar sıkı çalışmayla elde ediliyor.
B. Yöneticilere yakın olmanın daha çok getirisi oluyor.

A. Açık iletişim sayesinde herkes bilgi sahibi oluyor.
B. En etkin iletişim, gayri resmi yollarla sağlanıyor.

A. Kurum içi rekabet, insanların daha iyi performans göstermesini sağlıyor.
B. Genelde bazı kişiler prim sisteminden daha çok faydalanıyor.

A. Birbirine danışmak, daha iyi sonuçlar elde edilmesini sağlıyor.
B. Bu kurumda kendi çıkarına hareket etmek çok yaygın.

A. İlgili tüm paydaşlar karar alma süreçlerine dahil oluyor.
B. Kararları sadece belli kişiler alıyor.

A'ların toplamı ☐
B'lerin toplamı ☐

İNANÇLAR: ANKET



Peki, kaç A ve kaç B işaretlediniz? İfadelerin kurumsal yaşamda benzeri sık görülen durumları tanımladığını fark ettiniz mi? İfadelerin biri olumsuz, diğeri olumluydu.

Eğer A'ları B'lerden çok işaretlediyseniz, bu muhtemelen kurumunuza daha olumlu bir bakışınız olduğu anlamına gelir. Dolayısıyla, politik tavırlar sergilendiğini gördüğünüzde, bunları olumlu yönleriyle ele almanız muhtemeldir. İşaretlediğiniz B'ler A'lardan fazla ise, durum tam tersidir.

Çalıştığımız kurum ve iş arkadaşlarımız hakkındaki inançlarımız, başkalarına karşı davranışlarımızı yönlendirecektir. Pratikte bunun anlamı, kendimize şu soruyla meydan okumamız gerektiğidir: "**Gerçekte olanı mı görüyorum, yoksa görmek istediğimi mi?**"

Sizi zorlayacak bir diğer zor soru da şudur: "Aslında öyle değilken, başkalarını çok politik davranan kişiler olarak mı görüyorum; bu algım dolayısıyla şekillenen davranışlarım da acaba onlar tarafından yanlış yorumlanıyor olabilir mi?"

POLİTİK ALGILAR

NE GÖRÜYORSUNUZ?





Yaşlı bir kadın mı görüyorsunuz, yoksa genç bir kadın mı? Her ikisini de görene kadar bakın.

Genç kadını gördüğünüzde haklı mıydınız?

Peki ya yaşlı kadını gördüğünüzde?

Yanlış ya da doğru bir cevap yok; bunlar sadece farklı bakış açıları...

Fark, ALGIDA!

Leeper'ın
Ambiguous Lady'si



DİĞERLERİ BENDE NE GÖRÜYOR?

Ben başkalarını politik buluyorum. Peki, onlar beni nasıl görüyor?

Hepimizde belli bir noktaya kadar politik davranma eğilimi vardır. Eğer diğerleri sizde bir *politik hayvan karakteri* görüyorsa, bunun ne tür bir hayvan olduğunu anlamak önemlidir. Zira bu algı, size karşı davranışları belirler.

Davranışım kurum içinde nasıl yorumlanıyor?

Bana dair nasıl bir algı var?

Öğrenmenin bir yolu, güvendiğiniz iş arkadaşlarınıza sormaktır.

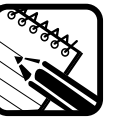


SIK YAPILAN HATALAR



- Sadece başkalarının politik tavır takındığını sanmak
- İşyerinizdeki politik manzarayı anlamakta yetersiz kalmak
- İnsanların niyetini yanlış okumak
- Olumsuz yönde politik davranışlar benimsemek
- Asıl niyetinizi diğerlerine net şekilde açıklayamamak
- Yöneticinizin davranışlarını kişisel algılamak
- Fazla taraflı davranmak

NOTLARINIZ





BİR ANA PLAN OLUŞTURMAK

BİR ANA PLAN OLUŞTURMAK



ÖNEMLİ SORULAR

Artık politik akıl yürütme konusunda bir ana planı nasıl oluşturacağınıza bakalım.

Aşağıdaki tablo, çalıştığınız kurumda etki yaratma çabasına girmeden ya da önemli bir kişiyle etkileşime geçmeden önce üzerinde düşünmeniz gereken önemli soruları içerir. Ayrıca bu tabloyu, işler yolunda gitmediğinde de kullanabilirsiniz; sizi, ihmal etmiş olabileceğiniz alanlarda harekete geçmeye teşvik edecektir.

Güç

Etki Yaratma	İletişim	Ağ	X Faktörü
Kurumunuzda sizce kimler güç ve etki sahibi?	Güç sahibi insanlar ne tür iletişimler kuruyor?	Güçlü insanlar nasıl ağ kuruyor? Bunun için nerelerde bulunuyorlar?	Görmezden geldiğiniz, güç sahibi kişiler var mı?
Bu, ne tür bir güç?	Farklı güç tabanlarına sahip insanlar, birbirinden farklı şekilde mi iletişim kuruyor?	Sizin buralara erişiminiz var mı?	Ek olarak ne gibi güçleri, başkasından kendinize aktarabilir, geliştirebilir veya elde edebilirsiniz?
Sizin gücünüz yeterli mi?	İletişim tarzınızı, başkalarının tarzına uyumlanmak için esnetir misiniz?	Daha fazla güç kazanmak için kimlerle bağlantı kurmalısınız?	Yöneticiniz ne tür bir güce sahip ve/veya bunu nasıl kullanıyor?
Hangi tür güçleriniz var?	Sahip olduğunuz gücü diğerlerine açıkça sergiler misiniz?	Erişebileceğiniz güçlü kimleri tanıyorsunuz?	Kurumda yakın zamanda "gücün el değiştirdiğine" dair bir şey fark ettiniz mi?
Gücünüzü ve etkinizi nasıl daha yüksek seviyeye çıkarabilirsiniz?		Farklı güç temellerine sahip kişiler farklı şekillerde mi ağ kuruyor?	Güçlü kişiler ile statü sahibi kişileri birbirine karıştırıyor musunuz?
Sahip olduğunuz güç türlerini başkalarına açık ediyor musunuz?			

BİR ANA PLAN OLUŞTURMAK

ÖNEMLİ SORULAR



Müttefiklik

Etki Yaratma	İletişim	Ağ	X Faktörü
Başkalarında etki yaratmanıza yardımcı olacak kişiler kimlerdir ve onları nerede bulabilirsiniz?	Müttefiklerinizin etkili iletişim için yürüttüğü süreçleri kavrıyor musunuz?	Destekçileriniz nasıl ağ kuruyor? Tutumlarını gözlemleyip örnek alıyor musunuz?	Yeterince müttefikiniz var mı?
Faydalı olacak yeni ilişkileri nasıl geliştirebilirsiniz?	Kurdukları iletişim biçiminde, onları etkili kılan ne?	Onların ağlarının aktif bir parçası mısınız?	Kim olduklarını biliyor musunuz?
Üst pozisyonlarda olmayan bazı kişileri göz ardı ediyor olabilir misiniz?	Sizin de geliştirebileceğiniz, ne gibi iletişim yöntemleri kullanıyorlar?	Onların ağı üzerinden yeni müttefikler kazanıyor musunuz?	Kimlerin müttefik olabileceğini biliyor musunuz?
Yakınınızda olan ama gözden kaçırdığınız kişiler var mı?		Ağ kurmak için nerelerde bulunuyorlar?	Şimdiye kadar gözünüzün önünde olup da atladığınız kişiler var mı?
			Peki ya başka kurumlarda çalışan kişiler?
			Ailenizdeki ve sosyal çevrenizdeki kişileri düşündünüz mü?

BİR ANA PLAN OLUŞTURMAK

ÖNEMLİ SORULAR



Gündem

Etki Yaratma	İletişim	Ağ	X Faktörü
Anahtar kişiler kimler? Bunların kişisel ve kurumsal gündemi nedir? Güç sahibi kişilerin gündemine nasıl etki edebilirsiniz? Halihazırdaki en önemli gündem maddeleri neler? Sizin gündeminize kimler ilgi gösteriyor? Gündeminizi geliştirmek için kimlerden faydalanıyorsunuz?	Başkalarının gündemi söz konusu olduğunda nasıl daha etkili iletişim kurabilirsiniz? Kendi gündeminizi kurumun temel gündemiyle nasıl ilişkilendirebilirsiniz? Gizli gündemlerin farkında mısınız? Söylenmeyenleri anlayabiliyor musunuz? Sözlerinizi, başkalarının gündemiyle bağlantılandırıyor musunuz? Geçmiş toplantılardaki gündemler neydi; akılda tutuyor musunuz?	Ağınızdaki kişilerin ana gündemi nedir, biliyor musunuz? Bunları nasıl öğrenebilirsiniz? Öğrenmek için elinizde ne gibi imkânlar mevcut? Kişilerin gizli gündemi ne? Ağınızda, bu gizli gündemleri bilen bağlantılarınız var mı?	Kararların ne zaman ve nasıl alındığı konusunda net bilgiye sahip misiniz? Bu bilgi kimde olabilir? Gayrı resmi karar mekanizmaları hangileri? Bilgi akışı nerede gerçekleşiyor? Sizin buralarla bağlantınız var mı? Bilgiyi başkalarından önce nasıl keşfedebilirsiniz?

BİR ANA PLAN OLUŞTURMAK

ÖNEMLİ SORULAR



Kişisel tarz

Etki Yaratma	İletişim	Ağ	X Faktörü
Başkalarında etki yaratma çabası içindeyken, davranışlarınızda ne kadar esneksiniz?	Kişisel tarzlar arasındaki temel farkların farkında mısınız?	Ağ oluşturmayı seviyor musunuz?	Doğru konularda mı gönüllü oluyorsunuz?
Birbirinden farklı paydaşlar karşısında farklı yollar izlemek gerektiğini görüyor musunuz?	Birden fazla tarz kullanabiliyor musunuz?	Doğru etkinliklere/görevlere katılım gösteriyor musunuz?	Size faydası olacak insanlarla yeterince bağlantı kuruyor musunuz?
Etki etmek için, bilinçli olarak birbirinden farklı yaklaşımlar sergiler misiniz?	Kendi eğilimlerinizin ve önyargılarınızın farkında mısınız?	Doğru kişilerle mi bağlantıdasınız?	Ağınızda çeşitlilik yaratan gruplar var mı?
Etki yaratma süreci nasıl işler, biliyor musunuz?	Önyargılarınıza çok fazla mı bel bağlıyorsunuz?	Hep sevdiklerinizle mi iletişim içindesiniz?	Bağlantılarınızı yakından takip ediyor musunuz?
Tercih ettiğiniz etki yaratma tarzı (ikna etmek, razı etmek, önermek, açıklamak vs.) hangisi?	İletişim kurarken hep benzer yaklaşımlar kullanmaya mı yöneliyorsunuz?	Hiç bağlantı ağacınızı çizdiniz mi?	Davranışlarda esneklik sergilemeye olumlu bakıyor musunuz?
Hangisi, ne zaman daha iyi sonuç veriyor?	Uygun bir beden dili kullanıyor musunuz?	Yeterince boy atmış ve dallanmış mı?	Tarzı farklı olan kişilere karşı ne kadar esnek olabildiğiniz konusunda geribildirim alıyor musunuz?
	Esnek bir tarzı nasıl geliştirebilirsiniz?	Ağınızda tek bir kurumdan çok fazla kişi mi var?	
	Size kim yardımcı olabilir?	Kendi kurumunuzun dışında etkili bağlantılar kurabiliyor musunuz?	

SIK SORULAR SORULAR



"Politik davranma" diye bir şey gerçekten var mı?
Var, çünkü insanlar öyle diyor! Çoğu kişi, geniş bir durum yelpazesinde politik davranışlar tecrübe ediyor; aile ortamında ya da sosyal ortamlarda... Kimilerine göre, bu olgunun daha az yaşandığı kurumlar var. Ama bunu sorduğunuz bir başkası, farklı bir bakış açısıyla gelebiliyor.

"Politik davranma"nın yasaklandığı bir kurum neden olamıyor?
İnsanlar, bir araya geldiğinde, her zaman birbirlerinin davranışlarını doğru yorumlama *becerisi* gösteremeyebilir. Politik davranmak, insan faaliyetlerinin inkâr edilemez bir parçasıdır. Dahası, kurumlar sanıldığı kadar rasyonel ve mantığın hüküm sürdüğü yerler değildir. İnsani unsurlarla dolu; duygusal, akıldışı davranışların gözlendiği yerlerdir: Kararlar, çok doğru oldukları için değil, birileri öyle istediği için alınır.

Politik tutumlar ne zamandır var?
Politikanın en eski çağlardan beri hayatımızda olduğunun kanıtını en eski el yazmalarında görebiliriz.

SIK SORULAR SORULAR

Çevrenizdeki herkes çok politik tavırlar içinde, değil mi?
İronik olan şu ki, aynı şey sizin için de söyleniyor.

"Politik konum alma", kurumların üst kademelerinde daha mı yaygın?
Deneyimler ve araştırmalar gösteriyor ki, politik tutumlar her kademede karşımıza çıkabiliyor. Aşağıdan yukarıya bakan insanların üst düzey yöneticileri çok politik bulması yaygındır. Bunun tersi de doğrudur: Aşağıya bakan üst düzey yöneticiler de, politik tavırların icraatın önüne engel çıkarmasından şikayet eder.

Büyük ölçekli kurumlarda politik davranışlar daha mı yaygındır?
Hayır. Araştırmalara göre politik davranışlar çok küçük işletmelerde de, devasa firmalarda da sergilenmektedir.





SIK SORULAR SORULAR

Erkekler, kadınlardan daha mı politik davranıyor?
Cevaplanması çok zor olan, hassas bir soru. Bu önermeyi destekleyen ya da reddeden araştırma verileri kısıtlı. Benim deneyimime göre, her iki cinsiyet de aynı politik davranma potansiyeline sahip. Bununla birlikte, cinsiyetlere göre gözlemlenen politik davranışlar birbirinden çok farklı olabilir.

Bahsettiğiniz araştırma hangisi; ne zaman yapılmış?
Director dergisi, Roffey Park Enstitüsü ile birlikte 2002 ve 2004'te rapor hazırlayıp, bunları yayınladı. Raporların tamamına www.roffeypark.co.uk adresinden ulaşılabilir. 2007'de de Warwick İşletme Fakültesi ve Yeminli Yönetim Enstitüsü tarafından ek araştırmalar yapıldı.

UNUTULMAMASI GEREKENLER



Politik akıl yürütme kabiliyetinizi geliştirmek için şunlar üstüne düşünün:

- Neyi farklı yapmalıyım?
- Yardım almak için kime gitmeliyim?
- Gelişmeme faydası olacak başka ne gibi kaynaklara erişebilirim?
- Üzerinde çalışmam gereken konu başlıkları neler?
- Derhal şimdi, neyi farklı yapacağım?

> **“Eğer kendimi düşünmezsem beni kim düşünecek? Eğer başkalarına hayrım yoksa, neyim var? Eğer şimdi değilse, ne zaman?”**
>
> Hillel

BİR ANA PLAN OLUŞTURMAK

POLİTİKANIN YEDİ KURALI



1. Politika, insanlık tarihi kadar eskidir (Bazıları daha da eski olduğunu söyleyebilir)
2. Herkesin farklı ölçülerde politik davranma eğilimi vardır (Şayet sizde olmadığını düşünüyorsanız; asıl farkı "başkalarının sizi nasıl gördüğü" yarattığı sürece, bu düşüncenizin sahiden de bir ehemmiyeti yoktur)
3. Politik tutumlar, kurumlarda hep var olagelmiştir (ve bir yere gideceği de yoktur).
4. Kurum içinde takınılan politik tavırlar, iyi yönde kullanılacak bir güce dönüştürülebilir (evet olabilir, dürüst olmak gerekirse)
5. Kişisel ve kurumsal hedefler birbiriyle çelişecek olgular değildir (Neden kurumsal hedeflere ve kendi kişisel hedeflerimize, birlikte ulaşmayalım?)
6. Doğru manevralar kişi, ekip ve kurumların ihtiyaçlarını bağdaştırabilir (sadece, nasıl yapılacağını öğrenmeniz gerek)
7. Doğru kullanıldığında politik tutumlar, bir kurumda herkesin yararına olacak şekilde işlerin yürümesini sağlar

"**İnsan, rasyonel hayvandır.**" Aristo

"**İnsan, aptaldır.**" Dilbert

BİR ANA PLAN OLUŞTURMAK

DAHA İLERİ SEVİYE GELİŞİM ÇALIŞMALARI



Politik Zekâ Akademisi, politik hayvan karakterinize ilişkin derinlemesine teşhisler ve bilgiler sunmaktadır. Buraya, + 44 (0) 845 0558927 numaralı telefondan veya www.tafpi.com adresinden ulaşılabilir.

Bu akademide, daha iyi politik akıl yürütebilme yolunda paha biçilmez tavsiyeler sunulan, kişiye özel tasarlanmış gelişim programları düzenlenmektedir.

Akademinin tek günlük politik akıl yürütme atölyesine katılabilirsiniz. Yanı sıra "kurum içinde politik konum alma" konusu sizi, başkalarının gelişimine katkı yapma konusunda heveslendiriyorsa, akademiden lisans alarak bu atölyeleri kendi müşterilerinize/meslektaşlarınıza düzenleyebilirsiniz.

Ek kaynaklar, indirilebilir içerikler, makaleler, soru-cevap bölümleri ve referans materyalleri için akademinin web sitesi www.tafpi.com'u ziyaret edin.

KAYNAKLAR VE OKUMA ÖNERİLERİ



Leading with political awareness,
Warwick Business School, 2007

Politics in organisations,
Holbeche L, Roffey Park Institute, 2002

Office politics: A Survival Guide,
Jane Clarke, Spiro Press, 2001

Psst! Don't tell anyone but... organisational politics is about to go positive,
Bancroft-Turner D ve Morley D, Training Journal, 2002

Politics at Work,
Director Magazine, November 2002

Confronting company politics,
Stone B, Palgrave Macmillan,1997

Owl, fox, donkey or sheep: political skills for Managers,
Baddley S ve James K, Management Education and Development, Vol.18, part 1,1987

Using Constructive Organisational Politics,
Holbeche L, Roffey Park Institute ve Director Magazine, 2004

Yazar Hakkında



David Bancroft-Turner (İlkokul ve Ortaokul Öğretmenliği Onur Dereceli Lisans Diploması, Fikri Mülkiyet ve Kalkınma Politikası Yüksek Lisansı)
Dave, Academy for Political Intelligence'ın (Politik Zekâ Enstitüsü) genel müdürüdür. Bu akademi, kurumsal çalışanları olumlu yönde politik akıl yürütmeye teşvik etmeyi amaçlamaktadır. Otuz yıldır, birlikte çalıştığı çeşitli *Baykuşlar, Tilkiler, Koyunlar* ve *Katırlar*'dan neyin işe yarayıp yaramadığını öğrenmiş olan bu akademi, kurum içi siyaset alanında ülkenin önde gelen otoritelerinden biridir.

Akademi, "liderliğin yazılı olmayan kuralları"nın ve bunların gerçek dünyada nasıl uygulandığının işlendiği bir dizi liderlik geliştirme programı yürütmektedir. Akademinin dünya çapında 70 lisanslı uygulayıcısı bulunmaktadır ve bu kişiler, bazı benzersiz politik akıl yürütme programları uygulamak konusunda yeterlilik sahibidir.

İletişim
Dave'e Politik Zekâ Enstitüsünden ulaşılabilir.
E-posta: dave@tafpi.com
Telefon: +44 (0) 845 0558927 veya +44 (0) 1832 272097
www.tafpi.com