



# Yöneticinin aşırı özgüveni ekibi yıldırıyor

Çalışanlarının fikirlerini dinlemeyen, eleştiri kaldıramayan, egosu yüksek olan yöneticiler, ekipteki motivasyonu da yok ediyor

## İLETİŞİM KALMIYOR

New York Üniversitesi'nde yapılan "Organizasyonlar ve İnsan Davranışları" araştırmasına göre kendine aşırı güvenen yöneticiler, altında çalışan kişileri dinlemeyi de reddediyor. Bu durum astların motivasyon ve üretme isteklerini yok ederken, iletişim de bitiyor.

## DAHA BAŞARILI SANIYORLAR

Uzmanlar, Türk yöneticilerin en belirgin özelliğinin, teknik bilgi ve becerileri olduğunu dile getiriyor. Buna karşın ilişki yönetiminde o kadar da uzman olmayan özgüveni yüksek yöneticiler, kendilerini olduğundan daha başarılı, daha güzel ve daha zeki görüyor.

## 'Güçlü yönetici devri kapandı'

■ Oxygen Consultancy Genel Müdürü Tolga Bilgin, "Tek başına ve güçlü yönetici devri artık kapandı. Ekibiyle bütün olan, onları dinleyen yönetici devri yaşanıyor. Gerekirse koçluk eğitimi alınmalı" diye konuşuyor.



## Yöneticinizle iletişim kurarken sunlara dikkat edin!

Aşırı güvenli yöneticilerle çalışmak zorundaysanız, aşağıdaki öneriler size yardımcı olabilir.

Yöneticinizin empati becerisi gelişmediği için sizin ihtiyacınızı anlayamayabileceğini baştan kabul edin.

Beni neden anlamıyor diye boş yere üzülmeyin.

Yöneticinizin, kendisini başarısız hissedebileceği ortamlar yaratmayın.

Yaptığı bazı işleri kullanarak seviyeli biçimde övgüde bulunun

Yöneticilerinizden birebir görüşmek için randevu talep edin.

Mümkünse görüşmeye bir üst yöneticinizi de davet edin.

Görüşme notlarını sonrasında mutlaka yöneticinize yazılı iletin.



# Yöneticinin egosu motivasyonu bitiriyor

Yapılan bir araştırmaya göre özgüveni yüksek yöneticiler astlarının öneri ve tavsiyelerini dikkate almıyor, sözlerine kulak asmıyor. Tavsiye ve eleştiriyi kaldıramayan, kendine aşırı güvenen yöneticiler ekibini yoruyor, yıldırıyor. Uzmanlar ise çalışanlara şu öneride bulunuyor: "Sesinizi duyurun, derdinizi anlatın!"

**N**ew York Üniversitesi'nde yapılan "Organizasyonlar ve İnsan Davranışları" araştırmasına göre kendine aşırı güvenen yöneticiler çalışanlarından gelen öneri ve tavsiyeleri dikkate almıyor. 4 yıl boyunca satış, pazarlama, mühendislik, muhasebe ve finans alanında çalışanlarla yapılan araştırmanın sonuçları iş ortamında kendine aşırı güvenen yöneticiler, altında çalışan kişileri dinlemeyi reddediyor. Kendine aşırı güvenen bir yöneticinin egolarının çalışanları üzerinde sıkıntı yaratıyor. Bu ego durumu, yöneticinin karşı taraf üzerinde etkisini çok fark etmediği ve her zaman bilinçli gelişen bir durum olmayabiliyor. Yönetici çoğu zaman etrafında yarattığı mutsuzluğun ya da negatif ortamın farkında olmasa da çalışanların huzuru kaçıyor.

### DİĞER YÖNETİCİLERDEN AYRILIYORLAR

Uzun yıllardır kişilik özellikleri ile yönetsel yetkinlikler ve performans arasındaki ilişkileri değerlendirerek yaptıkları çalışmalarda çok anlamlı korelasyonlara rastladıklarını söyleyen DBE Davranış Bilimleri Enstitüsü Kurumsal Gelişim Merkezi Müdürü Psikolog Ayşegül Horoğlu Enkavi, Türk yöneticilere bakıldığında en belirgin özelliğin, teknik bilgi ve beceri bakımından çok yeterli olmalarına karşın, ilişki yönetimindeki yetkinliklerinin o kadar kuvvetli



## Tek başına ve güçlü yöneticinin devri artık kapandı

Tolga Bilgin, konuyla ilgili şu yorumu yapıyor: "Ekibiyle bütün olan, kapısı çalışanına her zaman açık, onları dinleyen yöneticilerin başarılı olduğu bir dönem bu. Yöneticilerin öncelikle bunu bilmesi gerekiyor. Araştırmalar, çalışanlarıyla iyi bir iletişim kurmayı başaran yöneticilerin, hedefleri tutturmada daha başarılı olduğunu gösteriyor. Çalışanlardan sürekli geri bildirim talep etmek, gün içinde onlarla vakit harcamak lazım... Burada yönetici, koçluk hizmetlerinden destek almalı."

## ZOR YÖNETİCİLERE KOÇLUK DESTEĞİ ÖNERİLİYOR

Yöneticilerin çalışanlarına zaman ayırmak, belli aralıklarla onları dinlemek, onlara olumlu ya da olumsuz düzenli geribildirim vermesi, kendilerini rahatça ifade edebilecekleri ortamlar yaratması gerektiğini söyleyen Enkavi, "Yapılan araştırmalar iyi yöneticilerin çalışanlarının gelişimiyle yakından ilgilendiklerini, en az 6 ayda bir

çalışanının gelişimi ile ilgili kendisiyle konuştuğunu söylüyor. Yöneticilerin, astlarına sorumluluk veren ve motive eden ve daha da önemlisi, çalışanlarının bu sorumluluğu yerine getirmelerini sağlamak için her zaman bilgilendiren, destekleyen kişiler olmaları gerekir. Yöneticiler, astlarının güçlenmesinden, yükselmesinden korkmamalı" diyor.



Ayşegül Horoğlu Enkavi

olmadığını belirtiyor. Özgüveni yüksek olan kişiler kendilerini olduğundan daha başarılı, daha güzel, daha zeki olarak değerlendiriyor. Mira Danışmanlık'tan Psikolog Merve Tepeli Yürüten, kişilik özellikleri, kişinin kendisini, çevresindekileri ve olayları algılama ve yorumlama biçimlerindeki farklılıklarla bu tür davranışların kendini gösterdiğini ve ortaya çıktığını söylüyor.

### İLETİŞİMSİZLİK TETİKLENİYOR

Astlarının tavsiyelerini dikkate almayan yöneticiler, öncelikle astlarının motivasyonlarını ve üretme isteklerini yok ediyor. Oxygen Consultancy Genel Müdürü Tolga Bilgin, "Yönetici astını dikkate almıyorsa, ortada stres yaratan önemli iletişimsizlik problemi var. Bu iletişimsizlik de yapılan işin her anını olumsuz etkiler. İletişimsizlik sürerse,

bu astları, 'Nasil olsa dinlenmiyorum, değer verilmeyorum!' pozisyonuna düşürür ki, şirketler için bu ciddi verim kaybı demektir. Gelişime açık astlar, bu duruma fazla dayanamayıp şirketi kısa sürede terk edebilir. Yaptığımız yerleştirmeler sırasında, bazı yöneticilerin kötü bir üne sahip olduklarını, bu nedenle onlara ast olarak aradığımız adayların, bunu öğrendiklerinde daha iyi koşullarda bir yeni pozisyon teklifini reddetmesiyle çok sık karşılaşıyoruz" yorumunu yapıyor. Merve Tepeli Yürüten ise "Narsist kişilik özellikleri olan yöneticilerin, aşırı özgüvenleri, gerçekleri görmemeleri ve onlardan iyisinin olmadığını düşünmeleri, yanlış strateji ve politika izlemelerine neden olabilir. Çevresine yeterince danışmadan, araştırmadan, fikri sabit anlayışıyla ve tek doğruyu bildiği iddiasıyla aldıkları kararlar, zarar verici olabilir" diyor.

### Ego, sıkıntı yaratıyor

Araştırma için 4 yıl boyunca bazı sektör çalışanlarıyla yapılan görüşmelere göre kendine aşırı güvenen yönetici sıkıntı yaratıyor.

## 'SUSMAK DOĞRU DEĞİL'

Bu tip bir yönetici modeline derdini anlatmak oldukça zor olduğunu söyleyen Bilgin, "Çalışanlara kulak tikayan yöneticilere, davranışının etkileri ve olası sonuçları astları tarafından mutlaka uygun bir dille kendisine ya da bir başka yöneticiye aktarılmalı. İletişimsizliği doğuran olaylar, mutlaka ifade edilmeli"

yorumunu yapıyor. Ayşegül Enkavi de konuyla ilgili olarak şu tavsiyelerde bulunuyor: "Çalışanlar kaderine razı olup fikirlerini, görüşlerini, önerilerini söylemeye susup oturmamalı. Bu böyle gider diye düşünmemeli. Üzerlerine düşeni yapıp, sesini duymayacağına çalışmalı. Ama yine de oluyorsa, kendi potansiyelini

gösterme şansını bulamıyorsa, potansiyelini gösterecek başka bir iş, başka bir yer bulmalı." Bu tarz durumlarda özellikle yüksek potansiyelli star olabilecek çalışanların şirketin elinden kaçırması anlamına geleceğini aktaran Enkavi, yüksek potansiyelli çalışanları kaybetmenin maliyetinin çok ağır olacağını vurguluyor.