



İnsan yönetmek hiç bu kadar zor olmamıştı

Esnek çalışma, mesai saatlerinin azaltılması, koçluk desteği, daha fazla özgürlük, vb... Yaşananlar çalışanların endişe düzeyini artırdı. Uzmanlara göre, çalışan motivasyonu için yöneticilere eskisinden daha çok iş düşüyor... EZGİ GÜLER

YAŞANAN darbe girişimi ülkede geçici de olsa bir kargaşanın yaşanmasına yol açtı. Dengeler bozuldu, hayata ve dünyaya bakışlar değişti. Böyle bir ortamda verimli çalışmak ve yaptığımız işten keyif almak zorlaştı. Çalışanların dikkati dağıldı, verimliliği yakalamak güçleşti. Bu noktada yöneticilere ve liderlere çok iş düşüyor elbette. Çalışanları motive etmek, olumsuz gündemin etkilerini azaltmak konusunda yöneticilerin yapabileceği çok şey var.

Uzmanlar, darbe girişiminin yarattığı ortamın, özellikle kaygı veya çökkünlükle ilgili ruhsal sorunlarda artışa neden olduğuna dikkat çekiyor. Durum çalışanlar için de geçerli. Buradaki en büyük görev elbette yöneticilere düşüyor. Böyle bir ortamda çalışanları motive etmek oldukça zor. Kaybolan motivasyonu yeniden arttırmak için esnek

çalışma modeline geçilebileceği önerisi yapılıyor.



Sinan Ata

ÇALIŞANLARA KONTROLLÜ ÖZGÜRLÜK

Crossover Türkiye Genel Müdürü Sinan Ata, şirket olarak çalışanlarına esnek çalışma imkanı tanıdıklarını belirtirken, şu dönemde yapılması gerekenleri şöyle özetliyor: "Bizim çalışanlarımızın sabah bir yere gelip akşam ayrılması beklenmez, yalnızca haftada 40 saat verimli olmaları beklenir. Bu esnekliğin özellikle geçirdiğimiz zor günlerde onların çok işine yaradığını görüyoruz. Çalışanlara şu dönemde kontrollü özgürlük vermek, aileleriyle daha fazla zaman geçirmelerine fırsat tanımak ve süreçleri onların yaşam tarzına göre geliştirmek tek çare sanırım."

İşten çıkarmaların da yaşandığı şu dönem çalışanlara

ekstra kaygı ve üzüntü veriyor. “Zor bulduğunuz ve elde tutmak için yıllarca çabaladığınız yetişmiş insan kaynağını, geçici kriz zamanlarında kötü kararlar vererek şirketinizden soğutmayın. Unutmayın onları tekrar işe almak size çok daha pahalıya mal olacaktır” diyen Sinan Ata, şu dönemde şirketlerin alacağı stratejik kararlarla küçülmeye gidebileceğine dikkat çekiyor ve şunları söylüyor:

“Yaşadığımız geçici kriz dönemi sonrası yalnızca özgürlük vadettiğimiz için aldığımız başvuruların sayısında ciddi bir artış olduğunu söylemem gerek. Geçtiğimiz zor günlerde çalışanlarına bu tedirginliği yansıtan şirketler onların yeni alanlar, alternatifler aramasına sebep oluyor.”

Y KUŞAĞINA DİKKAT

Yurt genelinde işyerlerinde, öğlen yemeklerinde, iş çıkışı bir araya gelinen küçük ya da büyük ortamlarda hep aynı konular üzerine konuşuluyor, çözümler aranıyor, fikirler ve gelen tüm bilgiler paylaşılıyor. HRM Danışmanlık Yönetici Ortağı İlknur Seven hayatında “kalkışma-darbe”

veya “OHAL” kelimelerini ilk kez duyan Y kuşağının, bilgi toplama isteği ile bunları yorumlama ve anlamlandırma zorluk yaşadığına dikkat çekiyor. İş dünyasında hem yöneticilerin hem de bu konuda daha önce deneyim sahibi olan kuşakların biraz daha duyarlı davranması gerektiğini belirten Seven, şöyle devam ediyor:

“Belirsizlik ve anlam arayışı şu an Türkiye nüfusunun yüzde 35’ini ve iş dünyasının yüzde 27’sini oluşturan Y Kuşağı için sıkıntı yaratabilir, performanslarını etkileyebilir, heveslerini söndürebilir. Ayrıca özellikle iki büyük şehirde yaşanan kaosu birçok genç arasında uykusuzluk, depresyon ve moral bozukluğu gibi etkilerinin, hem iş hem de özel hayata yansıdığı görülüyor.”

SOSYAL AKTİVİTELER ARTIRILABİLİR

Daha önce örneği olmayan bu durumdan etkilenenlerin sayısına

Zeynep ZAT / DBE Davranış Bilimleri Enstitüsü, Uzman Klinik Psikolog

Yöneticilere tavsiyeler

Konsantrasyonu artırmak için...

- İşyerindeki stresi mümkün olduğunca azaltın.
- Yüksek ve ani seslerin olmaması için uyarıda bulunun.
- Çalışanların sakin müzikler dinlemesine izin verin.
 - Çalışma saatlerinin dış faktörler ile bölünmesini engelleyin.
 - Çalışma ortamı ve şartlarında esneklikler sağlayın: çalışma saatleri, evden çalışma, molalar...
 - İş ve görevleri daha küçük parçalar halinde tanımlayın.
 - Çalışanlarınızı daha fazla yazılı ve sesli not almaya yönlendirin. Alamadıklarında bunu onlara siz sağlayın, yardımcı olun.
 - Hatırlatıcıları (elektronik cihazlardan post-it'lere) daha sık kullanmalarını sağlayın.

Hatırlamayı artırmak için...

- Sözel olduğu kadar yazılı yönergeler verin.
- Yazılı kontrol listeleri oluşturup çalışana verin.
- Günlük ve haftalık görev listesi kullanmıyorsanız, kullanmaya başlayın.
- Çalışanların toplantı ve eğitimleri not etmesini isteyin.
- Notlarının çıktılarını almalarını isteyin.
- Yeni görevleri anlatırken daha uzun zaman ayırın.
- Çalışanlara önemli teslim tarihlerini kendiniz kırıcı olmadan hatırlatın.

Stres yönetimine yardımcı olmak için...

- Gün içinde çalışanın aile ve arkadaşları ile iletişim kurmasına izin verin.
- Çalışanın sorularını yanıtlamaya özen gösterin.
- Gergin zamanlarda, işin önceliklerini belirleyin ve kişilere bu görevleri atayın.
- Molaya ihtiyacı olanı dinlendirin. Bunun için çalışanların yerini doldurabilecek şekilde çalışma arkadaşlarını hazırlayın.
- Yorgunluk ve düzenli işe gelişini sağlayabilmek için hedef odaklı esnek programlar düzenleyin.
- Çalışan davranışlarının profesyonel olmayan ya da uygunsuz haller almaya başlayıp başlamadığını iyi gözleyin.
- Çalışanların birbirini gözleyebildiği bir ortam yaratın.
- Desteğe ihtiyaç duyan kişileri tespit edin. İhtiyaç duyan çalışanları bu alanda uzman profesyonellere yönlendirin.



İlknur Seven



göre şirketlerin önlem alması, bu dönemin daha pozitif veya umut verici geçmesini sağlayabilir. Bu noktada Seven’in önerilerine göre,

İbrahim GÜMÜŞLÜ / CLK Boğaziçi Elektrik Genel Müdürü

“Moral toplantıları düzenledik”

CLK Boğaziçi Elektrik olarak 15 Temmuz’da Türkiye genelinde sağlanan birlik beraberlik ortamıyla birlikte başarısızlıkla sonuçlanan darbe girişimi sırasında tüm personelimize birebir temas kurduk. Başarısız girişim sonrasındaki hafta başı itibarıyla çalışanlarımızla düzenlediğimiz toplantılarda bu durumun geçici olduğunu, bir daha böyle olayların yaşanmamasına inanmaları gerektiğini ifade ettik. Böylelikle aileleriyle birlikte ‘ülke geleceğine yönelik endişeleri’ düşünmemeye çalışmalarını istedik. Toplantılarda ülkemize duyduğumuz güvenin üzerinde durarak yatırımlarımızı ertelemeyeceğimizi ifade ettik. Bu kapsamda daha önceden

planladığımız doğrultuda saha satış gücümüzü artırmak için işe alımlar yapmaya karar vermiştik. 15 Temmuz sonrasında bu kararımızın arkasında duracağımızı, Türkiye’nin geleceğine inandığımız için bu yatırımlarımıza aralıksız devam edeceğimizi belirttik. Bu kapsamda toplam personel sayımızı yüzde 20 artıracak yeni istihdam edeceğimiz 73 kişinin iş görüşmeleri için genel müdürlük binasına gelmelerinin bile çalışanlarımıza moral olduğunu gördük. Motivasyon düşüşü ve depresyon ile ilgili olarak bize gelen personelimiz olmadı.



Mert EMCAN / PwC Türkiye İnsan Yönetimi ve Organizasyon Direktörü

“Aynı gemide olduğunuzu hatırlatın”

Şu günlerde hem çalışanlar hem de yöneticiler olarak aklımızı işe vermekte, motivasyonumuzu korumakta, performans göstermekte zorlanıyoruz. Ancak hayat devam ediyor ve normalleşme sürecine de girmiş durumda. İnsanlar özellikle bu tür zorlu süreçlerde duygularını liderlere çevirme ihtiyacı hisseder. Onların vereceği veya vermeyeceği mesajlar gerek birey gerekse bir çalışan olarak duygularımızı, davranışlarımızı, tutumlarımızı birinci dereceden etkiler. Bu yüzden de kurumlar böyle durumlarda tutarlı, açık iletişim içinde, güvenilir ve ulaşılır olmalı. Kurumun tepesindeki insanların gerek kurum içinde gerekse kurum dışında verdiği mesajlar bu doğrultuda katılımcı, kapsayıcı, sakinleştirici ve insancıl olmalı. Liderlerin birlikte çalıştığı insanlara aynı gemide

olduklarını hatırlatmaları ve yalnız olmadıkları hissini veriyor olması son derece önemli. Bu mesajları desteklemek için ulaşılabilir olmaları ve gerekirse “Şirketin durumu ne olacak?”, “Bizi nasıl etkileyecek?” vb. zor soruları cevaplamaktan kaçınmıyor olmaları gerekir. Son olarak şunu unutmamak lazım; her kriz yeni fırsatlar doğurur. Bu tür toplumun bütünü etkileyen olaylar, bizi birbirimize bağlamayı, başarıyı sadece birlikte yakalayabileceğimizi ve içimizdeki çeşitliliğin değerini fark etmemizi sağlayacaktır.



kurum içi bilgilendirici eğitimler veya seminerler düzenlenebilir. Çalışanların motivasyonlarının yükseltilmesi için şirket içi sosyal aktiviteler artırılabilir. Şirketler sosyal kulüpleri ile ortaklaşa projeler geliştirip çalışanlarının bu imkanlardan yararlanması için çalışmalarda bulunabilir. Öğlen yemeği gibi özellikle toplu yapılan aktivitelerde hep aynı konunun konuşulmasına engel olabilecek müzik yayını, ufak sürprizler, şirket içi sosyal aktiviteler veya iş çıkışında gerçekleştirilecek organizasyonlarla kişilerin odak noktalarının dağıtılması sağlanabilir.



MOBİL ÇALIŞMA MÜMKÜN

Ayrıca çalışanların kendilerini daha güvende hissetmeleri ve işlerinden soğumaları için teşvik edici uygulamalar hayata geçirilebilir. Örneğin, esnek çalışma saatleri ayarlanabilir, mesai saatleri geçici olarak kısaltılabilir, belirlenen günlerde mobil olarak çalışma imkanı tanınabilir, cuma günü

daha kısa süreli çalışılabilir. İşten çıkarmalara gelince ise Seven’in yorumu şöyle:

“İşten çıkarma operasyonlarının, kararı önceden alınmış olsa bile çalışanların güvensizlik içine girmesine neden olacağı ve kurum içi kaygı ve stresi arttıracığından dolayı bir süre ertelenmesi gerekebilir. Ayrıca çalışanlara stres yönetimi veya koçluk hizmeti verilerek psikolojik olarak kendile-

rini daha iyi hissetmeleri sağlanabilir.”

“YÖNETİCİ SÜRECİ İYİ YÖNETMELİ”

Darbe girişimi sonrası çalışanlar çalışmaya devam ediyor elbette ancak gündeme yeni haberler gelmeye de devam ediyor. Çalışanlar hem yaşanan olayların hem de devam eden gelişmelerin etkisi ile konsantrasyon güçlüğü, hafıza problemleri, bilgileri anlama ve hafızalarında tutma sorunu, basit hatalar yapma, çalışma arkadaşları ile gerginlik, sebepsiz tedirginlik ve gerginlik hissi yaşayabiliyor.

DBE Davranış Bilimleri Enstitüsü’nden Uzman Klinik Psikolog Zeynep Zat, bu gibi durumların, çalışan gruplarının enerjisini düşüreceğine ve grup dinamiğini bozabileceğine dikkat çekerek şunları söylüyor:

“Bu gibi kitlesel olayların ardından şirket ve yöneticilere bu süreci yönetmek düşüyor. Yöneticiler, geçmişte yaşadığı çatışmalar bir yana tüm çalışanlarının duygusal ve fiziksel ihtiyaçlarını kendileriyle rahatlıkla paylaşabilecekleri bir atmosfer yaratmalı. Çalışanların arasında, zor bir dönem olduğunun ve bu dönemde kaygı, yorgunluk ve öfkeli hissetmenin ve bunu paylaşmanın normal olduğunun dile getirildiği bir anlayış geliştirebilirseniz. Bu grup içinde kabulu artırmak ve ekibi güçlendirmek için yardımcı olabilir. Çalışanların bu süreçte ne yaşadıklarını anlatabilmelerine ortam yaratın. Çalışanların büyük veya küçük gruplar halinde bir araya gelmesi için mola koyabilirsiniz.”

Levent SEVİNÇ / Assessment Systems CEO’su

“Her şeyin kontrol altında olduğu mesajını verin”

Yaşanan olayların moral bozukluğunun ötesinde bir etki yarattığını görmek lazım. Bu durumda, çalışanlarının motivasyonunu yükseltmek isteyen şirketlerin konuya ciddiyetle yaklaşması gerekir. Şirket içinde bir destek kültürü olmalı. İnsanların birbirlerini anlaması ve birbirlerine destek vermesi için fırsatlar yaratılmalı. İş yerlerinde psikolojik olarak güvenli bir ortama ihtiyacımız var. İnsanların duygularını; yargılanma, aday edilme, kınanma korkusu olmadan ifade edebileceği ortamlar yaratmak çalışanların performansını olumlu olarak etkileyecektir. Mesela, çalışanların zorluklarla başa çıkma yetkinliklerini geliştirmek için adımlar atılabilir. Kişinin destek arama, zorlukların üstüne gitme, değişime uyum sağlama, duyguları yönetme gibi yetkinliklere sahip olup olmadığı belirlenerek zorluklarla başa çıkma seviyesini ölçülebilir. Şirketler de çalışanlarının bu becerisini geliştirmek için eğitim, koçluk gibi yöntemlere yönelebilirler. Krizler belirsizliğin yoğun olarak hissedildiği dönemlerdir; bu nedenle yeni belirsizlikler yaratmaktan kaçınılmalı, hatta her şeyin kontrol altında olduğu mesajı verilmelidir. Şeffaf bir iletişim de bu mesajı destekleyecektir.

