



## En sık yapılan 3 yanlış

Uzman endüstri ve örgüt psikoloğu Burcu Çanaçık, son dönemde insan odağının hep atıldığını söylüyor: "Son dönemde 'sürdürülebilir başarı' çok moda bir deyiş oldu. İnnovasyondur, teknolojidir, pazarlamadır seferber oldu da, insan odağı hep atıldı. İşin özü, inovasyonu da teknolojiyle de yaratacak olan çalışanların motivasyonunun sürdürülebilir ve içten olmasıdır." Çanaçık, kurumların, personellerini motive edeyim derken en çok yaptıkları 3 hatayı şöyle sıralıyor:

**YANLIŞ 1: Maddiyatı motivasyon unsuru sanmak:** Maaş, prim ve parayla ilgili her şey hiyen faktördür. Olmazsa sorun vardır, olursa sorun yoktur. Bir çalışanın maaşını artırmak onu beklendiği 1-2 haftalığına motive eder. 2 hafta içerisinde parayı harcayacak yeni bir yer bulur ve yükselen hayat standartlarına göre yeniden daha fazla paraya ihtiyaç duyar. Burumda performansa bir değişiklik olmaz.

**YANLIŞ 2: Tehdit ve ceza ile motive etmeye çalışmak:** Çalışanları 30 sene öncesinden kalıma çocuk yetiştirme alışkanlıkları ile yola getirmeye çalışmak, tehditle-cezayla işe bağlanmalarını ve daha çok çalışmalarını beklemek artık bir hayaldir. Bu tür uygulamalar çalışanları korku psikolojisine sürükleyerek motivasyonlarını ve performanslarını daha da düşürür.

**YANLIŞ 3: Bireylere özel davranmamak:** Özellikle büyük ölçekli kurumlarda çalışanlar için yapılan tüm organizasyonlar (piknik, yemek vb.) yüksek motivasyon unsuru zannedilse de bu tür uygulamaların işe yönelik motivasyona neredeyse hiç etkisi yok. Bu tür uygulamalar düşün yapmaya benzer. Herkes kendince memnun olmayacak bir şey bulur. Oysa küçük veya büyük ölçekli olsun, bir kurumda (on bin çalışan dahi olsa) bireye özel davranılabilir. İnsan kaynakları ve üst yönetimin ulaşamadığı noktalarda her çalışanın kendi ilk yöneticisi bu bireysel ilgi ve iletişimi sağlar.

# MOTİVASYONU bozmak için bunları yapın

Çalışanları demotive etmenin en etkin yolu, söz verip tutmamak, kariyer yollarını tıkamak, piknik yapıp o piknikte gruplaşmak, takdir değil aksine tehdit etmek, koca koca insanları herkesin önünde aşağılamak... Bunları yaparsanız siz de çalışanlarınızı başarıyla demotive etmiş olursunuz.

**T**üm kurumların hedefi motivasyonu yüksek, verimli çalışanlara sahip olmak. Fakat kimi çalışanları motive etmek adına ya hiçbir şey yapmıyor, ya da yaptığı yanlış uygulamalara çalışanı motive değil demotive ediyor. İnsan kaynakları ise halen çok eski yöntemleri kullanıyor. Çalışan motivasyonunda kendi yöneticinin ve üst yönetimin tavır önemli rol oynuyor. Motivasyonu 'eyleme güttüren enerji' olarak tanımlayan İlgören Akademik Genel Müdürü Umut Sav "Çalışma arkadaşlarımızın yerden halinde olması gerek ki sonuç alam. Oturduğu yetmen başarıya ulaşan tek şey tavuk. Günümüz rekabet koşulları içinde sadece para için çalışan insanlara değil, insiyatir alan, yaratan, ekstra katkı veren takım arkadaşlarına ihtiyacımız var. İşini, şirketini, ekibini seven insanlar ve

demotive olmuş kişiler arasında pozitif bir korelasyon var" diyor. Fakat pek çok kurum bırakın çalışanı daha da motive etmeyi, insanın içinde var olan motivasyonu da alıp götürüyor.

Michaelpage.co.uk'de yer alan bir makalede, çalışanların demotive olmasının 7 nedeni şöyle sıralanıyor: Kariyer yollarının kapalı olması, kendini değer hissetme, iş güvenliğinin olmaması, gelişim fırsatının olmaması, liderlik eksikliği, çatışma ve gerçekçi olmayan iş yükü.

Bunların yanı sıra davranışlarımız ve sözlerimiz de çalışanları çok etkili bir biçimde demotive edip, onları küstürebilir, işten uzaklaştırabilirsiniz. Nasıl

mi? Umut Sav, personeli demotive etmenin en etkin yollarını şöyle sıralıyor:

- Söz verip tutmayın, aya ne zaman verdim deyin, unuttun veya unutmuş gibi yapın.
- Kedi olalı bir fare tuttun, nasıl becerdin yahu senden beklemedim gibi olumlu (!) geri bildirimler verin.
- Koca koca insanlara herkesin önünde bağırın, aşağılayın.
- Her şeyin en doğrusu ben bilirim, "size düşünmeniz için değil, iş yapmanız için para veriyorum" hissettirin, yetmedi söyleyin.
- Ama şimdi o benim akrabam, o benim arkadaşım gibi durumlar oluşturun, lıyakati hiçe sayın.
- Hedefleri siz belirleyin, yapamadıkça daha çok kırbaçlayın, tehdit edin.



Umut Sav

- "Zaten işi yapmanız için maaş veriyorum, bir de takdir mi bekliyorsunuz" deyin ve sürekli olarak eleştirin, iyi işlere de kulp takın.
- Takım başarısını her şeyi tek başınıza yapmış gibi anlatın. Şirketinizi, departmanınızı ben, ben, BEN diye anlatın.
- Aynı elemaları uygulamaları yapın. Takım içi rekabeti yükseltin. 6 ay sonra etkisi gitsin ama negatif duygular kalsın.
- Benzer işleri yapın ve benzer sonuçlara ulaşın farklı ödülleri verin.
- Motivasyonu sadece para ile yapın, insanların manevi dünyalarına dair yaklaşım sergilemeyin.
- Yemek yapın, siz gitmeyin. Piknik yapın, kendi aranızda oturun. Sosyal faaliyetleri kendi zevklerimize göre ayarlayın.

### En büyük pay birinci yöneticiye düşüyor

Kurumlar ve yöneticiler ne ister? Potansiyeli yüksek, azimli, yetenekli çalışanlar... Ayrıca onları ellerinden kaçırmak için de ellerinden geleni yaparlar. Davranış Bilimleri Enstitüsü, "potansiyeli yüksek çalışanları demotive eden unsurları" 4 ana gruba ayırıyor:

■ İlk yönetici, "üst yönetimi", çalışma arkadaşlarının tutum ve davranışları ile insan kaynakları departmanının çalışanlara yaklaşımı.

Bunlar, çalışanları hem motive hem de demotive edebilecek yüksek potansiyele sahip unsurlar. Doğru davranış ve tutumlar ise çalışanların kuruma bağlanmasında etkin rol oynuyorlar. İçlerinde en büyük öneme sahip olan ise tabii ki ilk yöneticiler.

DBE Davranış Bilimleri Enstitüsü'nden uzman endüstri ve örgüt psikoloğu Burcu Çanaçık, 2012'de "Çalışanları elden kaçırmamın 50 muhtesem yolu"nu yazarken aklında dikkatleri bu 4 unsuru öneme çekmek olduğunu söylüyor. Burcu Çanaçık, yöneticilerin, üst yönetimin, çalışma arkadaşlarının ve insan kaynaklarının çalışanları nasıl demotive edip, ellerinden kaçırdıklarını şöyle özetliyor:

### Yöneticiler için personeli demotive etme yolları:

- Çalışanlarınızla aranızda mesafe koyun, onları dinlemek için zaman

ayrımın ve hayatlarını önemsemeyin. Onları birer makine olarak görün, duygularını kapıda bırakmalarını söyleyin ve onların birer insan olduğunu unutun.

■ Çalışanlara asla işin bütününi anlatmayın, mesela vizyonmuş stratejiymiş böyle işlere girilmeyin. Yaptıkları işin kurumun bütününde neye, nasıl katkıda bulunacağını açıklamayın. İşlerini yapabilecek seviyede bilgi sahibi olsunlar ve daha fazlasına ulaşmasınlar. Böylece yerinize de göz dikemezler!

■ Çalışanlara bir iş verdiginizde hemen enselerine yapışın. Sürekli tepelerinde durun ve "Daha birmedi mi?", "Ne zaman bitecek?", "Niye bu kadar uzun sürdü?" gibi sorularla onları bunaltın. Böylece daha çabuk bitirebilir zaten. Serbest bırakırsanız maazallah tembelle olurlar sonra...

■ Çalışanlarınızın yeni fikirlerini asla dinlemeyin ve onlardan gelecek geribildirimleri dikkate almayın. Dinliyorsanız gibi yapabilirsiniz. Dinlemediğinizi düşünerek sevinir garibanlar. Ama asla kendinizi kapırmayın. Sizi eleştirmeye kalkarlarsa "Sen kim oluyorsun çünkü çocuk!" diye azarlayın. Bunun yanında kurumunuzda 360 derece geribildirim uygulaması yapıyorsa çalışan-

ları önceden ince ince tehdit edin. Değerlendirmeye 1 hafta kala onlara çok iyi davranın ve günü kurtarın. Değerlendirmeden sonra eski haline dönün ki şirmasınlar. Eğer kötü puan veren varsa tespit edin ve her nankürlüğün hesabını sorun.

■ Çalışanlarınızın iyi bir iş çıkardığında bununla övünmeye başlamasınlar diye hemen kötü bir özellikleri üzerinden onları eleştirin. Durumu dengeleyin ki şirmasınlar. Onların sevmediklerini yönlerini törpüleyin. "İşisin ama çok seysin..." diye başlayan cümlelerle onları yerlerine oturtun.

■ Daima otoriter ve agresif davranın. Sürekli bağırıp çağırın ki rahatsız otursunlar. ■ Çalışanların kariyer beklentilerini söndürün ki sizin yerinize göz dikmesinler. Göz diken olursa kişisel saldırılar ve öz güvenlerini düşürün.

### Bir ekip üyesi çalışma arkadaşının motivasyonunu nasıl düşürür?

- Sürekli şikayet edin ve herkesin de en az sizin kadar şikayet etmesini sağlayın.
- Kimseyle güvenimin, gruplar oluşturun ve kendinizi koruyun. Grup dışındaki kişiler hakkında bol bol ve her fırsatta dedikodu yapın. Soran olursa toplandı yapıyoruz deyin.
- Çalışma arkadaşlarımızdan gelecek vaad eden, yaratıcı fikirleri olan biri varsa hemen duruma el koyup onu düzeltin(!) Önce fikirlerinin daha önceden denendiğini ama yönetimin bunlara karşı olduğunu söyleyin. Sonra "Bu işyerinden bir kaçık olmaz" başlığı altında dert yamın. Arada bir yeni fikir iletiriyor mu diye kontrol edin ve o bırakıncaya kadar bu uygulamayı sürdürün.

### Üst düzey yönetici veya patron olarak nasıl bir tutum izlerseniz çalışanları demotive edersiniz?

- Çalışanlara görünmeyin, onları bireysel olarak tanımayın ki, sizin halktan biri olmadığınızı ve onlardan daha yüksekte olduğunuzu bilsinler. Bunun yanında onlarla aynı tuvaleti veya yemekhaneyi kullanmayın.
- Çalışanlardan gelen her türlü isteği isyan bağlanıcı olarak görün ve hepsine ilk etapta "hayır" deyin. Çok yalvarırlarsa ve sonradan canınız isterse evet dersiniz. Arada bir sevinmiş garibanlar!
- Mümkünse çalışanlardan asla geribildirim almayın. Mesela çalışan memnuniyeti araştırmaya yaptırmayın. İlla da yaptırıcaksanız veya zorunda kalırsanız sonunda hiçbir aksiyon almayın ya da göstermelik bir şeyler yapın. Çalışanlar için yatırım yaparsanız kendilerinin değerli zannedebilirler.

### İnsan kaynakları nasıl bir tutum izlerse çalışanları demotive edebilir?

- Kapınız daima kapalı olsun ve hep çok yoğun olun. Yoksa çalışanlar sürekli bir şey ister veya sadece konuşmak için bile gelebilirler. İlle de derdini anlatmak isteyen çalışanlara onun da bilgileri alın ve hemen yönetime şikayet edin. Bakın bir daha gelip şikayet edebilirler mi?
- Süreçlerinizi şeffaf hale getirmeyin, şeffaf süreç varsa hemen gizleyin veya karmaşıktırın ki kimse anlamasın ve sorgulayamasın.
- Yapmış olmak için anketler yapın, organizasyonları yapın ve bunları yaparken çalışanların istek ve ihtiyaçlarına duyarızız kalın.



Burcu Çanaçık