

Kaynak: Harvard Business Review

Tarih: 05.11.2018

Kötü Olan Kim Çalışan mı, Yönetici mi

Yazan: Fatma Kahraman



Yönetici kötüyse iyi çalışanlar gider, yönetici iyiye kötü çalışanlar gider. Bu önermenin ilk kısmını sıklıkla duyuyoruz. Ancak aynı bakış açısıyla tersten düşünüldüğünde, kötü çalışanların şirkette kalmalarının iyi çalışanların şirketten ayrılmaları kadar ciddi sonuçlara yol açtığı ortaya çıkıyor.

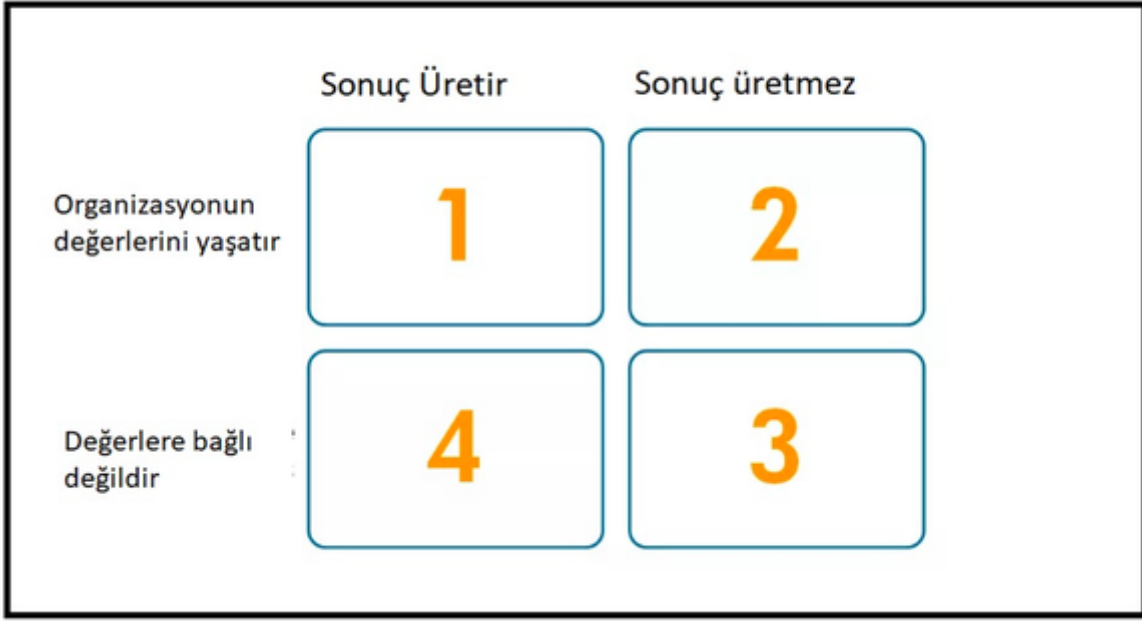
Düşük Performans Ortalamanın Norm Haline Gelmesine Yol Açıyor

Roebing Strauss adlı stratejik danışmanlık firmasının direktörü olan Bill Sanders'e göre yüksek performanslı çalışanlar, kendileri gibi yüksek performansa sahip çalışanlarla bir arada çalışmak istiyor. Düşük performansa sahip olanlarsa ortamdaki herkesin motivasyonunu düşürüyor, ortalama performans gösterenlerin bile. Eagle Hill National Attrition Anketi'nin sonuçları da bunu doğrular nitelikte. Anketin katılımcılarının yüzde 54'ü düşük performans gösteren çalışanlar sebebiyle "ortalamanın" zamanla şirkette bir norm haline aldığına inanıyor. İnsani olarak, daha fazla çaba gösterdiği halde aynı şekilde değerlendirilen çalışan zamanla motivasyonunu yitirme ve potansiyelinin çok daha azını ortaya koyma eğilimindedir. Pek çok yönetici, yüksek performanslı çalışanın bu değişimini analiz etmede yetersiz kalır ve yüzeysel bir değerlendirme neticesinde durumu kişinin işe olan ilgisini yitirmesine bağlar.

Peki Ya Yönetici De Düşük Performansa Sahipse?

İlginç olansa yüksek performanslı çalışanların yüzde 26'sının işten ayrılma nedenini takım arkadaşlarının düşük performansı değil yönetimin zayıflığı olarak belirtmesi. Bu şu demek oluyor ki çalışanın beklentisi yöneticisinin yüksek performans gösteren çalışanı ayırt etmesi ve adil bir iş bölümü ile adil bir değerlendirme yapması. Fakat, yönetici de düşük performans gösteriyorsa öncelikle bu konunun üzerinde durulması gerekir.

Performans denildiğinde sadece iş çıktıları değil şirket değerleri ve liderlik becerileri bir arada düşünülmeli. GE'nin 2001 yılında görevden ayrılan efsanevi CEO'su Jack Welch yöneticileri 4 tip halinde inceler:



Tip 1: Değerleri taşır, rakamları tutturur - sınırları göğe varan.

Tip 2: Değerleri taşır, rakamları kaçıır - bir ya da iki şansı daha hak eden.

Tip 3: Değerleri taşımaz; rakamları kaçıır - giden.

Tip 4: Tümü içinde en zordur: Değerleri taşımayan ancak rakamları tutturun yönetici. Zordur çünkü organizasyonlar daima sonuç elde edenleri tutmak, edemeyenleri göndermek ister. Ancak 4. Tip yöneticileri de uzaklaştırmalıyız. Çünkü bu kişiler bugün ve gelecekte bize kazanmak için gerekli olan şeffaf, resmi olmayan, güvene dayalı kültürü yok edecek güce sahiptirler.

Eğer yönetici sadece hedefleri tutturmakla ilgileniyorsa bu iyi bir performansa sahip olduğunu göstermez. Şirket değerlerine de sahip olmalı ve bunları yansıtmalıdır. Sanders bu yüzden "Çok iyi bir satıcı nadiren çok iyi bir satış müdürü olur; aranan yetkinlik setleri farklıdır." der. Welch'e göre bu konuda taviz verilmemeli.

Welch liderlik becerilerini, şirket değerleri ile bir arada düşünmüş ya da değerlendirmenin dışında tutmuş olabilir. Liderlik becerileri de yöneticinin performansında önemli bir kriterdir. Eğer yönetici bu becerilerinin geliştirilmesi ihtiyacıdaysa insan kaynakları departmanı bu konuda şirket değerlerinin de entegre olduğu liderlik eğitimleri sunmalı. Bu süreçte, insan kaynakları departmanının bir diğer görevi yüksek performansa sahip çalışanları özellikle yalnız bırakmamak ve onların bağlılığını sağlayacak şekilde hem yöneticiye hem de çalışana koçluk etmektir.

Düşük Performansa Sahip Çalışanlar İş Yükünü Artırıyor

Eagle Hill anketinin katılımcılarının yüzde 44'ü düşük performansa sahip çalışanların, yüksek performansa sahip olanların iş yükünü artırdığını düşünüyor. Yüksek performanslı bir çalışan, ortalama performansa sahip bir çalışana kıyasla yüzde 400 daha verimli çalışabiliyor. Ancak, yönetici iş bölümünü düşük performanslı çalışanın işlerini de yüksek performanslı çalışana aktaracak şekilde yaptığında bu verimlilik düşer. Sadece sorumluluğu artırılan ancak ödüllendirilmeyen çalışan hem adil iş bölümü olmadığı hem de iş yükünden bunaldığı için başka bir iş aramaya başlar.

Düşük performanslı çalışanlar sadece çalışanın değil yöneticinin de iş yükünde bir artışa yol açar. Robert Half anketine göre, kimi yöneticiler zamanlarının yüzde 17'sini – yaklaşık olarak haftada 1 günlerini – düşük performansa sahip çalışanları yönetmek için harcıyor.

Sonuç: Düşük Performanslı Çalışan Gitmeli mi Kalmalı mı?

Şüphesiz, düşük performansa sahip çalışana göndermek en kısa yollu çözümdür. Ancak böyle bir çözüm hiçbir liderlik becerisi gerektirmez. Oysa, liderlik becerilerine sahip yöneticiden beklenen öncelikle düşük performansa sahip çalışanın performansının neden düşük olduğunu araştırmasıdır. Bu çalışan aslında potansiyeli yüksek bir çalışan da olabilir. Belki bu rol için uygun değildir ya da geçici kişisel sorunlar yaşamakta ve çözmeye çalışmaktadır. Bunun durumsal mı, teknik becerilerle mi yoksa yetkinliklerle mi ilgili olduğunu anlamak için yönetici sık sık çalışana bir araya gelmeli ve çalışana geri bildirimlerde bulunmalıdır. Eğer yıl sonu performans görüşmesinde çalışan kendisi hakkında yapılan yorumu ilk kez duyuyor gibi şaşırıyorsa yöneticinin koçluk konusunda geliştirilmesi gerekiyor demektir.

Yönetici, çalışana verdiği geri bildirimlerde şeffaf ve spesifik olmalı, tüm takımın aynı yöne koştuğundan emin olmak için çalışana takımın hedefleriyle uyumlu hedefler belirlemeli ve bu süreçte çalışana gözlemlemelidir.

Yönetici gerekeni yaptığında, yüksek performansa sahip çalışan elde tutulmuş ve düşük performanslı çalışanın performansı iyileştirilmiş olacaktır. Eğer hiçbir iyileşme yaşanmıyorsa, yönetici düşük performanslı çalışana bir iyilik yapmalı ve bu onunla yollarını ayırmalıdır. Çalışanın hiçbir gelişme göstermeksizin aynı rolde kalmaya devam etmesi, yöneticinin kötü olduğunu gösterir ve yüksek performanslı çalışan gitme kararı alır. Sonuçta, çalışanların performansı söz konusu olduğunda ilk sorgulanması gereken yöneticinin performansı olmalıdır.

Harvard Business Review Türkiye'nin internet sitesinden alınmıştır. İlgili yazıya ulaşmak için lütfen [tıklayınız](#).