

ÖNCE BÜTÜN KURALLARI YIKIN

**DÜNYANIN EN ÖNEMLİ YÖNETİCİLERİ
NELERİ FARKLI YAPIYOR?**

GALLUP KURULUŞUNUN 400'Ü AŞKIN ŞİRKETTEN 80.000
YÖNETİCİYLE YAPTIĞI AYRINTILI GÖRÜŞME SONUÇLARINI
TEMEL ALAN, **KONUNUN EN KAPSAMLI ARAŞTIRMASI**

**MARCUS BUCKINGHAM
CURT COFFMAN**

 Remzi Kitabevi

ÖNCE BÜTÜN KURALLARI YIKIN

MARCUS BUCKINGHAM
CURT COFFMAN

Önce Bütün Kuralları Yıkın

Dünyanın En İyi Yöneticileri
Neleri Farklı Yapıyor?

Türkçesi
Aşlı Kurtsoy



Remzi Kitabevi

ÖNCE BÜTÜN KURALLARI YIKIN / Marcus Buckingham – Curt Coffman
Özgün adı: *First, Break All the Rules*

© The Gallup Organization, 2004
Özgün İngilizce Yayını, 1999
Simon & Schuster New York, NY, ABD
Türkçe yayın hakları © Remzi Kitabevi, 2018

Her hakkı saklıdır.
Bu yapıtın aynen ya da özet olarak
hiçbir bölümü, telif hakkı sahibinin
yazılı izni alınmadan kullanılamaz.

Yayına hazırlayan: Saadet Özkal
Kapak düzeni: Ömer Erduran

ISBN 978-975-14-1165-5

BİRİNCİ BASIM: Aralık 2006
ON ÜÇÜNCÜ BASIM: Ağustos 2023

Remzi Kitabevi A.Ş., Akmerkez E3-14, 34337 Etiler-İstanbul
Sertifika no: 10705
Tel (212) 282 2080 Faks (212) 282 2090
www.remzi.com.tr post@remzi.com.tr

Baskı ve cilt: Seçil Ofset, 100. Yıl Mah., Matbaacılar Sitesi
4. Cad. No: 77 Bağcılar-İstanbul
Sertifika no: 44903 / Tel (212) 629 0615

*Orada öteden beri var olanı gören
Janie için...*

İçindekiler

Giriş: Bütün Kuralları Yıkamak	11
--------------------------------------	----

Bölüm 1: Ölçüm Çubuğu

Scilly Adaları Açıklarında Yaşanan Bir Felaket “Önemli olduğunu bildiğimiz ama ölçemediğimiz şey nedir?”	21
--	----

Ölçüm Çubuğu “İnsan sermayesi nasıl ölçülür?”	25
--	----

On İki Sorunun Geçerliliğinin Sınanması “Ölçüm çubuğuyla faaliyet sonuçları arasında bir bağ kurulabilir mi?”	31
---	----

Vaka Analizi “Bütün bu bulgular bir şirket için ne anlama geliyor?”	39
--	----

Dağ Tırmanışı “On iki sorunun neden bir sıralaması var?”	44
---	----

Bölüm 2: İyi Yöneticilerin Bilgeliği

Bilgelerin Dilinden “Gallup kimlerle görüştü?”	55
---	----

İyi Yöneticiler Ne Biliyor? “Tüm iyi yöneticilerin paylaştığı ortak devrimci anlayış nedir?”	58
--	----

İyi Yöneticiler Ne Yapıyor? “İyi bir yöneticinin dört temel görevi nedir?”	61
---	----

Dört Anahtar “İyi bir yönetici bu görevleri nasıl yerine getirir?”	71
---	----

BÖLÜM 3: Birinci Anahtar: Yeteneğe Bakarak Seçin

Yetenek: İyi Yöneticiler Onu Nasıl Tanımlıyor?

*“Her işi en iyi şekilde yapabilmek için
neden yetenek gerekir?”* 75

Gereken Şey

*“Yetenek neden deneyimden de zekâdan da
iradeden de daha önemlidir?”* 77

Beynin On Yılı

“Yönetici bir insanı ne kadar değiştirebilir?” 85

Bilgi, Beceri ve Yetenek

“Üçü arasındaki fark nedir?” 89

Yeteneğin Gözünden Dünya

“Kulak asılmaması gereken söylenceler” 101

Yetenek: İyi Yöneticiler Onu Nasıl Buluyor?

*“İyi yöneticiler insanları yeteneklerine bakarak
seçmekte neden bu kadar başarılılar?”* 108

Koçun Tavsiyesi

“John Wooden, yeteneğin önemi üzerine...” 115

BÖLÜM 4: İkinci Anahtar: Doğru Sonuçları

Tanımlayın

Uzaktan Kumandayla Yönetmek

“İnsanları iyi yönetmek neden bu kadar zor?” 119

Baştan Çıkarıcılar

*“Neden pek çok yönetici çalışanlarını kontrol
etmeye çalışır?”* 123

Pratik Kurallar

“İyi yöneticiler kuralları ne zaman ve nasıl kullanır?” 133

Size Ne Yapmanız İçin Para Ödüyorlar?

*“Hangilerinin doğru sonuçlar olduğunu
nasıl bileceksiniz?”* 147

BÖLÜM 5: Üçüncü Anahtar: Güçlü Yanlara Odaklanın

Kendileri Olmalarına İzin Verin

“İyi yöneticiler her insanın potansiyelini nasıl ortaya çıkarır?” 155

Dönüşüm Masalları

“İnsanları değiştirmeye çalışmaktan vazgeçmek neden bu kadar zor?” 158

Her Şeyden Önemlisi Doğru İşe Yerleştirmek

“İyi yöneticiler sürekli olarak mükemmel performans elde etmeyi nasıl başarıyorlar?” 162

İstisnalarla Yönetin

“İyi yöneticiler neden altın kuralı yıkarlar?” 166

Zamanınızın Çoğunu En İyi Çalışanlarınızla Geçirin

“İyi yöneticiler neden ayırım gözetirler?” 169

Zaafları Yönetmek

“İyi yöneticiler zararlı bir zaafı nasıl zararsız hale getiriyor?” 182

BÖLÜM 6: Dördüncü Anahtar: Uygun Olanı Bulun

Körlemesine, Nefes Nefese Tırmanış

“Eski kariyer yolunun nesi var?” 197

Bir Basamak İle de Bir Diğere Çıkmak Zorunda Değil

“Neden insanları başarılı olamayacakları yerlere terfi ettirip duruyoruz?” 203

Her İşte Kahramanlar Yaratın

“Saygınlık eksikliği sorunu nasıl çözülür?” 206

Üç Hikâye ve Yeni Bir Kariyer

“İnsanları yeni bir kariyere yönlendiren güç nedir?” 216

Tatlı-Sert Yaklaşım

“İyi yöneticiler işten çıkarmak zorunda kaldıkları çalışanlarla ilişkilerini nasıl koruyorlar?” 231

BÖLÜM 7: Anahtarları Kullanma Kılavuzu	239
Yetenek Görüşmesi	
“Doğru sorular hangileri?”	241
Performans Yönetimi	
“İyi yöneticiler her çalışan için geri kalan üç anahtarı nasıl kullanıyor?”	249
Sizin Anahtarlarınız	
“Bu anahtarları bir çalışan kullanabilir mi?”	258
Maymuncuk	
“Başarılı yöneticilere iyi bir ortam sağlamak için şirketler ne yapabilir?”	263
Birleşen Güçler	268
Ekler	
Ek A: Performans Artışı İçin Gallup’un Çizdiği Yol.....	273
Ek B: Başarılı Yöneticiler Ne Dedi?	278
Ek C: Yeteneklerden Seçmeler”	280
Ek D: On İki Soruyu Nasıl Bulduk?	283
Ek E: Meta Analiz.....	285
Teşekkür.....	301

Giriş

Bütün Kuralları Yıkamak

Dünyanın en iyi yöneticilerinin çok fazla ortak noktası yok. Cinsiyetleri, ırkları, yaşları birbirinden farklı. Tarzları ve odaklandıkları hedefler de çok farklı. Ama tüm farklılıklarına rağmen bu yöneticilerin ortak bir noktası var: Her şeyden önce onlar geleneksel anlayışın tüm kalıplarını yıkıyorlar. Bir insanın aklına koyduğu her şeyi yapabileceğine inanmıyorlar. Çalışanlarının zaafılarını yenmesine yardım etmeye çalışmıyorlar. Altın Kuralı durmadan hiçe sayıyorlar. Ve evet, hatta bazı elemanlarını kayırıyorlar.

Çok azı kendinden söz ederken bu kelimeyi kullanır ama en iyi yöneticiler devrimcidir. Bu kitap, size bu yöneticilerin akıllarının içine girip geleneksel anlayışı neden yıktıklarını ve onun yerine ne koyduklarını görme fırsatı verecek.

Size kendi yönetim tarzınızı onların tarzlarının standartlaşmış bir versiyonuyla değiştirmenizi önermiyoruz – sizin de göreceğiniz gibi en iyi yöneticilerin ortak, “standart bir tarzı” yoktur. Aksine, bizim amacımız dünyanın her yerinde başarılı yöneticiler tarafından paylaşılan devrimci anlayışları nasıl içselleştirebileceğinizi göstererek *kendi* tarzınızı en iyi şekilde kullanmanıza yardımcı olmak.

Bu kitap Gallup firmasının son yirmi beş yıldır yürüttüğü iki dev araştırmanın ürünüdür. Çalışanlarla yapılan ilk araştırma, “En yetenekli çalışanlar işyerlerinde neye ihtiyaç duyar?” sorusuna yanıt aramıştır. Pek çok farklı firmadan, endüstri ve ülkeden bir milyonun üstünde çalışanla görüşmeler yaptık. Onlara, çalışma hayatlarının her yönüyle ilgili sorular sorup yanıtlarını derinlemesine irdeleyerek en verimli çalışanların en önemli ihtiyaçlarının neler olduğunu saptamaya çalıştık.

Araştırmamızın sonucunda pek çok bulgu ortaya çıktı, ama aralarında en çarpıcı olanı şuydu: Yetenekli çalışanlar iyi yöneticilere ihtiyaç duyarlar. Yetenekli bir çalışan, bir firmaya karizmatik liderleri, sunduğu olanakları, üstün eğitim programları nedeniyle katılabilir, ancak o çalışanın firmada ne kadar kalacağını ve orada kaldığı sürece ne kadar verimli olacağını bağlı olduğu yönetici belirler.

Bu basit keşif bizi ikinci bir araştırma yapmaya yöneltti: “Dünyanın en iyi yöneticileri yetenekli çalışanları nasıl buluyor, onların odaklanmalarını nasıl sağlıyor ve onları nasıl ellerinde tutuyorlar?” Bu sorunun yanıtını bulmak için kaynağına –büyük ve küçük ölçekli firmalara, şahıs firmalarına, halka açık şirketlere ve kamu kuruluşlarına– gittik ve başarılı yöneticilerden ortalama yöneticilere kadar, çok sayıda yöneticiyle görüştük. Kimin başarılı, kimin ortalama olduğuna nasıl karar verdik? Her firmadan performans ölçümelerini istedik. En iyi yöneticileri diğerlerinden ayırmak için, satış, kâr, müşteri memnuniyeti sonuçları, personel devir hızı rakamları, çalışan görüşü verileri gibi ölçümler ve 360 derece araştırmalar kullandık. Geçtiğimiz yirmi beş yıl boyunca Gallup seksen binin üstünde yöneticiyle bir buçuk saatlik görüşmeler gerçekleştirmiş, bu görüşmeleri teybe kaydetmiş ve deşifre etmiştir.

Bu yöneticilerden bazıları üst düzey, bazıları orta kademe, bazılarıysa alt kademe yöneticilerdi. Ama her birinin altında çalışan en az bir kişi bulunuyordu. Yaptığımız analizlerde çalışanlarının yeteneklerini performansa dönüştürmeyi başaran yöneticiler üzerine odaklandık. Birbirlerinden çok farklı tarzları olmasına rağmen bu başarılı yöneticilerin ortak bir yanları olup olmadığını, varsa bunun ne olduğunu ortaya çıkarmaya çalıştık.

Görüşleri son derece kolay anlaşılır olmakla birlikte, onları uygulamak o kadar da kolay değildir. Geleneksel anlayışın geleneksel olmasının bir nedeni vardır: Çünkü çok daha kolaydır. Tüm çalışanların sınırsız bir potansiyele sahip olduğuna inanmak çok daha kolaydır. Bir çalışana yardım etmenin en iyi yolunun onun zaafalarını gidermek olduğuna inanmak çok daha kolaydır. “Başkalarına size davranılmasını istediğiniz gibi davran-

mak” daha kolaydır. Herkese eşit davranarak kayırcılık iddialarından kurtulmak daha kolaydır. Geleneksel anlayışın insanı rahatlatan, baştan çıkaran bir kolaylığı vardır.

Başarılı yöneticilerin devrimci yöntemleriye kolay değildir. Onların yolu çok daha zordur. Disiplin, odaklanma, güven ve belki de en önemlisi bireyler düzeyinde gönüllü olmayı gerektirir. Bu kitapta başarılı yöneticilerin sunduğu radikal yeni teoriler ya da hazır formüller yok. Başarılı yöneticiler size yalnızca yeteneğin doğasıyla ilgili görüşlerini ve yeteneği uzun vadeli performansla dönüştürmedeki sırlarını sunuyorlar. Asıl mesele sizin bu görüşleri kendi tarzınıza nasıl katacağınızda.

* * *

Bu kitap bir milyon çalışanın ve seksen bin yöneticinin sesidir. Bu görüşmeler kitaba temel oluşturmakla birlikte, bunlar çok büyük rakamlardır. Yetenekli bir çalışanın ya da başarılı bir yöneticinin neye benzediğini hayal etmek güçtür. Aşağıdaki, bir görüşmeden alınan pasaj, derinlemesine görüşmelerimizin havası ve içeriği hakkında genel bir fikir verecektir.

Görüşmelerinden alıntı yaptığımız tüm yöneticiler gibi bu yöneticinin de gerçek kimliğini korumak amacıyla ismini değiştirdik. Biz ona Michael diyeceğiz. Michael Kuzeybatı Pasifik’te, büyük bir turizm şirketine ait lüks bir restoranı işletiyor. Gallup’un Michael’la tanışmasından bu yana geçen on beş yılda Michael’ın restoranı satış, kâr, büyüme, çalışan ve müşteri memnuniyeti açısından firmanın en iyi yüzde 10’u arasında kalmayı başardı. Çalıştığı firmanın, müşterilerinin ve çalışanlarının gözünde Michael çok başarılı bir yönetici.

Kitap boyunca başka yöneticilerin ve çalışanların da Michael’ın yorumlarını tekrarladıklarını göreceksiniz. Ancak bu tekrarlamalara dikkat çekmek yerine, okudukça bağlantıları kendinizin kurmanızı istiyoruz. Şimdilik Michael’ı kendi ağzından dinleyelim.

GALLUP: Bize şimdiye kadar birlikte çalıştığınız en iyi takımdan söz eder misiniz?

MICHAEL: Bütün bir takımdan mı söz ediyorsunuz? Burada en az otuz kişi çalışıyor.

GALLUP: Takımın çekirdeğinden söz etmeniz yeterli.

MICHAEL: Sanırım şimdiye kadarki en iyi takımım, birkaç yıl önceki servis personelimdi. Dört kişiydiler. Brad otuz beş yaşında profesyonel bir garsondu. Şehirdeki en iyi garson olmaktan büyük bir gurur duyuyordu. Tahmin konusunda çok yetenekliydi. Müşterilerin hiçbir zaman bir şey istemeleri gerekmezdi. Biraz daha su veya tatlı mөнüsünü istediklerini düşündükleri anda Brad omuzlarının dibinde bitip akıllarından geçeni onlara sunardı.

Sonra Gary vardı. Gary çok masum biriydi. Saf değildi, yalnızca masumdu. İçgüdüsel olarak dünyanın dostça bir yer olduğuna inandığından her zaman gülümseyen neşeli biriydi. Onun profesyonel olmadığını söylemek istemiyorum, çünkü son derece profesyoneldi. Dış görünüşüne her zaman dikkat eder, tertemiz ütü-lü gömlekler giyerdi. Ama beni en çok etkileyen şey onun tavırlarıydı. Herkes Gary'yle olmaktan memnundu.

Susan müşterileri karşılardı. Neşeli, enerjik, kendisini çok iyi takdim etmeyi bilen biriydi. Aramıza ilk katıldığında onun biraz sağduyudan yoksun olduğunu düşünmüştüm ama yanıltılmışım. Müşterilere nasıl davranacağını çok iyi biliyordu. Yoğun akşamlarda müşterilere tatlı ama kesin bir dille son dakika rezervasyonlarını kabul edemeyeceğimizi bildirirdi. Öğle yemeği sırasında bazı müşteriler siparişlerini verip, ödeyip çıkmak isterler. Susan bunu anlar, servisi yapan elemana bu tarz müşteriler için hızın en önemli şey olduğunu bildirirdi. Dikkatini yaptığı işe verir, yerinde kararlar alırdı.

Emma bu konuda hiç konuşulmasa da, takımın kurucusuydu. Sessiz, sorumluluk alan, her şeyin farkında olan biriydi. Yoğun cumartesi geceleri öncesinde takımı bir araya toplar, iyi bir iş çıkarmanın, tetikte olmanın ve yardımlaşmanın önemini herkese anlatırdı.

Bu dördü gelmiş geçmiş en iyi takımımın belkemiğiydi. Karışmam bile gerekmiyordu. İş kendileri götürüyordu. Yenileri eğitip, onlara iyi örnek oluyor, hatta takıma uymayanları çıkarı-

yorlardı. Neredeyse üç yıl boyunca restoranı restoran yapan onlardı.

GALLUP: Şimdi neredeler?

MICHAEL: Susan, Emma ve Gary okullarını bitirip doğuya geri döndüler. Brad hâlâ bizimle çalışıyor.

GALLUP: İyi bir takım kurmanın sırrı nedir?

MICHAEL: Bunun bir sırrı olduğunu sanmıyorum. Bence bir yöneticinin yapabileceği en iyi şey herkesin rahatça kendisini ifade edebilmesini sağlamak. Hepimizin güvensizlikleri var. İşyerinde durmaksızın bunlarla yüzleşmek zorunda kalmasak güzel olmaz mıydı? Ben Brad, Susan, Emma ve Gary'yi düzeltmeye, onları birbirlerine benzetmeye çalışmadım. Onlar için kendilerini gerçekleştirmeye teşvik edildikleri bir ortam yaratmaya çalıştım. Birbirlerini ezmedikleri ve müşterileri memnun ettikleri sürece hepsinin çok farklı kişiler olması benim için önemli değildi.

GALLUP: Bu insanları bu kadar iyi tanımayı nasıl başardınız?

MICHAEL: Onlarla çok zaman geçirdim. Onları dinledim. Onları yemeğe çıkardım, onlarla bir iki içki içtim. Tatillerde onları evime davet ettim. Ama en çok da onları tanımaya çalıştım.

GALLUP: “Fazla samimiyetin sonu iyi olmaz” sözü hakkında ne düşünüyorsunuz?

MICHAEL: Yanlış buluyorum. İnsanları tanımiyorsanız, tarzlarını, onları neyin motive ettiğini, kişisel durumlarını bilmiyorsanız onları nasıl yönetebilirsiniz? Yönetebileceğinizi sanmıyorum.

GALLUP: Sizce bir yönetici herkese aynı şekilde mi davranmalıdır?

MICHAEL: Tabii ki hayır.

GALLUP: Neden?

MICHAEL: Çünkü herkes farklıdır. Az önce size Gary'den, ne kadar iyi bir çalışan olduğundan söz ediyordum. Ama onu iki kez işten kovdum. Birkaç kez şakalaşmaları aşırıya kaçtı ve ölçüyü gerçekten kaçırdı. Onu çok seviyordum ama işten çıkarmak zorundaydım. Ağırlığımı koyup, “Pazartesi işe gelme,” demeseydim ilişkimiz gerçekten bozulacaktı. Her seferinde kendisi ve değerleri

hakkında bir şeyler öğrendi, ben de iki seferde de onu işe geri aldım. Bu sayede daha iyi bir insan olduğuna inanıyorum.

Sıkı disiplin Gary'de işe yarıyordu. Brad'de ise hiçbir zaman işe yaramaz. Brad'e sesimi bile yükseltsem istediğimin tam tersi bir tepki alırım. Bu onu çok kırar. İçine kapanır. O nedenle, onunla aramızda bir anlaşmazlık olduğunda alçak sesle konuşarak her şeyi ona çok dikkatli bir şekilde açıklamam gerekir.

GALLUP: İnsanlara farklı davranmak sizce haksızlık değil mi?

MICHAEL: Ben öyle düşünmüyorum. Onlara farklı davranmak özel olduklarını hissettirmenin bir parçası. Eğer çalışanlarımdan birinin kazandığı parayla ev geçindirdiğini biliyorsam, iyi çalıştığı sürece, herhalde ona bir öğrenciden daha fazla mesai yaptırırım. Öğrenci bundan rahatsız olsa da, durumu ona açıkladığımda çoğu zaman anlayış gösterecektir. Ayrıca, onun özel bir durumu olduğunda ona da özel ilgi göstereceğimi anlar. Bu her zaman iyi bir mesajdır.

GALLUP: Gary dışında başkalarını da işten çıkardığınız oldu mu?

MICHAEL: Maalesef oldu. Her yönetici gibi ben de bazen doğru insanı seçemediğim için bir şeyler yolunda gitmemeye başlar.

GALLUP: Bir çalışanı işten çıkarma konusundaki yaklaşımınız nedir?

MICHAEL: Bunu bir an önce yapın, ne kadar çabuk olursa o kadar iyidir. Eğer bir çalışan kendinden beklenenleri yerine getirmiyorsa, beklemekle ona iyilik ettiğinizi düşünebilirsiniz. Ama etmezsiniz. Durumu daha da kötüleştirirsiniz.

GALLUP: On beş yıldır yöneticilik yapıyorsunuz. Yeni bir yöneticiye tavsiyeleriniz neler olur?

MICHAEL: Bu konunun uzmanı olmadığımı bilmelisiniz. Ben hâlâ öğrenme safhasındayım.

GALLUP: Önemli değil. Size faydası olduğuna inandığınız görüşleri söylemeniz yeterli.

MICHAEL: Pekâlâ... Sanırım ilki, doğru insanı seçmek. Eğer doğru insanı seçerseniz, her şey çok daha kolay olur.

Bir kere seçtikten sonra onlara güvenin. Burada herkes kasa-

nın açık olduğunu bilir. Sigara almak için 2 dolara veya kiralarnı ödemek için 200 dolara ihtiyaçları varsa, borç alabileceklerini bilirler. Kasaya “Borçlandım” yaz ve borcunu öde. Eğer insanlara güvenirseniz onlar da güveninizi boşa çıkarmaz. Çok az insan beni hayal kırıklığına uğratmıştır. Birisi sizi hayal kırıklığına uğrattığında, yeni kurallar çıkararak herkesi cezalandırmanın doğru olduğuna inanmıyorum.

Bir başka şey de, insanları uygun olmadıkları konumlara terfi ettirmeyin. İyi çalışmaya devam etmeleri için yaptıkları işin karşılığını iyi verin ve onları her açıdan ödüllendirin. Brad çok iyi bir garson ama çok kötü bir yönetici olurdu. O saygı duyduğu bir seyircinin karşısına çıkmayı seviyor. Müşterilere saygı duyuyor. Yeni çalışanlardan bazılarına karşı saygısı daha az. Yönetici olursa onun seyircisi bu insanlar olacaklar.

Ve en önemlisi: Asla sorumluluğu başkalarının üstüne atmayın. Asla, “Bence çok saçma ama şirket bu konuda ısrar ediyor,” demeyin. Sorumluluğu başkalarının üstüne atmak kısa süreliğine işinizi kolaylaştırabilir ama organizmanın, pardon, *organizasyonun* bütünü bundan zarar görecektir. Dolayısıyla, uzun vadede kendi hayatınızı zorlaştırırsınız. Bundan daha da kötüsü hiçbir zaman gerçekleşmeyecek vaatlerde bulunmaktır. Şirketlerin ne yapacağı hiçbir zaman belli olmadığından, şu basit kurala bağlı kalmayı öneririm: Çalışanlarınıza çok az vaatte bulunun ve bu vaatlerin hepsini yerine getirin.

Bu kadar. Listem bu.

GALLUP: Bir yönetici olarak deneyimleriniz konusunda bize söylemek istediğiniz başka bir şey var mı?

MICHAEL: Belki şu olabilir: Bir yönetici her gün sahneye çıktığını asla unutmamalıdır. Çalışanları daima onu izler. Yaptığı ve söylediği her şey ve bunları nasıl söylediği çalışanlarına bazı ipuçları verir. Bu ipuçları çalışan performansını etkiler. Bu yüzden asla sahnede olduğunuzu unutmayın.

İşte bu Michael. Ya da en azından Michael’dan bir kesit. Araştırmamız sırasında Michael gibi binlerce yöneticiyle ve Michael gibi yöneticilerin altında çalışan yüz binlerce elemanla

görüştük. Michael'ın bazı görüşlerini –asla sorumluluğu başkalarının üstüne atma, çok az vaatte bulun ama hepsini yerine getir– paylaşan pek çok yönetici var. Ama söylediklerinin pek çoğu devrim yaratan görüşler– çalışanlarının kendilerini ifade edebilmelerini istemesi; herkese farklı davranmak gerektiğini düşünmesi; çalışanlarıyla yakın dost olmayı istemesi; insanları değiştiremeyeceğini ve yapabileceği tek şeyin onların işlerini kolaylaştırmak olduğunu kabul edişi; insanlara güvenmesi. Michael, diğer tüm başarılı yöneticiler gibi geleneksel anlayışın kalıplarını yıkıyor.

Sizler gibi biz de değişimin modern hayatın bir gerçeği olduğunu biliyoruz. İş dünyasının sürekli değiştiğini ve insanları yönetme konusunda sürekli farklı yaklaşımlar ortaya çıktığını biliyoruz. Ancak, Michael gibi yöneticileri ve onların çalışanlarını dinlerken biz değişmeyi arıyorduk. Yetenekli çalışanlar *her zaman* neye ihtiyaç duyar? En iyi yöneticiler yeteneği performansa dönüştürmek için *her zaman* ne yaparlar? Yetenekli çalışanları bulmanın, onları işe odaklamanın ve elde tutmanın sırrı nedir? Değişmeyen nedir? Sorularımız bunlardı. İlerleyen sayfalarda neler keşfettiğimizi göreceksiniz.



www.remzi.com.tr

ISBN 978-975-14-1165-5



9 789751 411655

KDV'den muaf