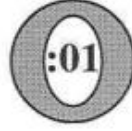




YÖNETİM GELİŞTİRME MERKEZİ
YAYINLARI



**Verimliliğinizi, Kârlılığınızı ve Refah
Seviyenizi Yükseltiniz**



Bir Dakika Yöneticisi®

YAZAN:
Kenneth Blanchard, Ph.D.
Spencer Johnson, M.D.

TÜRKÇE:
Mehmet Özcan M.Sc.



3. BASKI

DIKKAT:

"THE ONE MINUTE MANAGER™" IN TERCÜMESİ OLAN BU
KİTABIN TÜRKÇE OLARAK BÜTÜN DÜNYADA YAYIN HAKKI
SADECE YÖNETİM GELİŞTİRME MERKEZİ'NE AİTTİR.

Bir Dakika Yöneticisi

Kenneth Blanchard, Ph.D.

Spencer Johnson, M.D.

On iki Milyondan çok satıldı.

Bu kitap, on yılı aşan bir süredir Fortune dergisinin sıralamasında “En Çok Satan On Yönetim Kitabı” listesinin içinde yer alıyor. Bu, bugüne kadar başka hiçbir kitabın yaklaşamayacağı bir rekor. Yine on yılı aşan bir süredir Fortune dergisinin sıralamasında ilk 500’e giren şirketlerin birçoğu ve binlerce üst kademe yönetici; verimi, iş tatminini ve çalışanların kişisel refah seviyesini artırmak için bu kitaptaki teknikleri kullandılar. Bu kitapta yazılan organizasyonların ve çalışanların karlılığını artırma tekniklerini öğrenerek uygulayıp gerçekten sonuç alan yöneticiler; bu teknikleri Japonlar’ın Z teorisine daha kuvvetli bir cevap olarak nitelendirdiler.

Bir Dakika Yöneticisi üç pratik yönetim tekniğini; kısa, öz ve kolay okunabilir bir hikaye şeklinde sunuyor. Bu hikaye; tıp ve davranış bilimlerinde yapılan birçok çalışmadan yararlandığı için bu çok basitleştirilmiş ve açık metotlar, birçok insana uygulanabiliyor. Kitabı bitirdiğinizde siz de bu teknikleri birçok durumda nasıl uygulayacağınızı bileceksiniz.

İşte bunun için Bir Dakika Yöneticisi Amerika’nın en çok satan yönetim kitapları arasında yer aldı ve People Dergisi, Today Show, The Merv Griffin Show gibi bütün ülkede izlenen dergi ve televizyon şovlarına konu oldu.



YÖNETİM GELİŞTİRME MERKEZİ
YAYINLARI



Verimliliğinizi, Kârlılığınızı ve Refah
Seviyenizi Yükseltiniz.



Bir Dakika **Yöneticisi®**

YAZAN:
Kenneth Blanchard, Ph.D.
Spencer Johnson, M.D.

TÜRKÇE:
Mehmet Özcan M.Sc.

3. Baskı

DIKKAT: "THE ONE MINUTE MANAGER™" IN TERCÜMESİ OLAN BU
KİTABIN TÜRKÇE OLARAK BÜTÜN DÜNYADA YAYIN HAKKI
SADECE YÖNETİM GELİŞTİRME MERKEZİ'NE AİTTİR.

ACAR MATBAACILIK YAYINCILIK HİZMETLERİ A.Ş.,
İSTANBUL, 1995
(C) WILLIAM MORROW (TUNA-AKÇALI AG)



BİR DAKİKA YÖNETİCİSİ

Yukarıdaki kayıtlı sembol bu kitabın sembolüdür.

**Dijital bir saatin görüntüsünden esinlenerek yaratılan bu sembol;
bizlere her gün yönettiğimiz insanların yüzlerine bir dakika daha
bakmamızı, böylece onların en önemli kaynaklarımız olduğunun
farkına varmamızı hatırlatmak içindir.**



İçeriği

Araştırma 11

Bir Dakika Yöneticisi 17

Birinci Sır: Bir Dakika Amaçları 25

Bir Dakika Amaçları: Özet 34

İkinci Sır: Bir Dakika Takdirleri 36

Bir Dakika Takdirleri: Özet 44

Değerlendirme 47

Üçüncü Sır: Bir Dakika Uyarıları 50

Bir Dakika Uyarıları: Özet 59

Bir Dakika Yöneticisi Açılıyor 61

Bir Dakika Amaçları Neden İşe Yarar 65

Bir Dakika Takdirleri Neden İşe Yarar 76

Bir Dakika Uyarıları Neden İşe Yarar 86

Yeni Bir Dakika Yöneticisi 99

Kendinize Bir Hediye 101

Başkalarına Bir Hediye 105

Ekler 109

Yazarlar Hakkında 110/111



Giriş

Bu kitapta okuyacağınız hikaye, insanların en iyi şekilde çalışmalarını sağlayabilmek konusunda tıp ve davranış bilimlerinde yapılan bir çok araştırma ve incelemeler sonucunda hazırlanmıştır.

“En İyi” derken kastedilen; insanların bir yandan en değerli sonuçları alırken, bir yandan da kendileri, çalışma arkadaşları ve organizasyonları hakkında en güzel hisler beslemeleri ve mutlu olmalarıdır.

Bu kitaptaki “Bir Dakika” simgesi, birçok değerli insandan öğrendiklerimizle kendimizin araştırıp bulduklarımızın birleşiminin simgesidir. Bu, akıl ve bilime dayanan kaynakların öneminin bilincindeyiz. Aynı zamanda, sizin yönetiminizde çalışan insanların, bir yönetici olarak sizi de akıl ve bilgi kaynağı olarak görmek istediklerini biliyoruz.

Bunun için inanıyoruz ki, bu kitaptan edineceğiniz pratik bilgileri, günlük yönetim hayatınızda kullanabileceksiniz.

Ünlü düşünür Konfiçyüs'ün söylediği gibi “bilgi, kullanılmak üzere sahip olunursa önemlidir.”

Temennimiz; Bir Dakika Yöneticisi kitabını okurken ve ondan bir şeyler öğrenirken zevk almanız, sonucunda siz ve sizinle birlikte çalışanların sağlıklı, mutlu ve daha verimli bir yaşama sahip olmanızdır.

Kenneth Blanchard, Ph.D.

Spencer Johnson, M.D.



Önsöz

“Bir kitap okuyan her şeyi bilirmiş.” Her sahada böyle. Bir kitap okuyup da her şeyi bilenlere ve de bu cesaretle kitap yazanlara rastlayabilirsiniz. Yönetim konusunda da...

“İkinci kitabı okuyan şüpheye düşermiş.” Doğrudur. İşte o zaman bazı bilgiler, birbiri ile çelişmeye başlar ve zihinde soru işaretleri doğar. İşin güzel tarafı; bu soru işaretlerinin insanı, üçüncü, dördüncü ve beşinci kitapları okumaya sevk etmesi...

“Çok okuyan hiçbir şey bilmediğini öğrenirmiş.” Evet, insan gerçekten öğrendikçe daha öğreneceği ne kadar çok şeyin var olduğunu anlıyor. Benim 25 yılım böyle geçti. Doymayan bir öğrenci olarak...

Kafamda birçok soru işaretine cevap arayarak...

“The One Minute Manger” serisini okuduğum ve arkasından **Ken Blanchard** ile tanıştığım zaman onun hem yönetim felsefesinin, hem de onu ortaya koyarken kullandığı basit ve sade dilinin hayranı oldum. “İşte yıllardır aradığım buydu” dedim. Hem insancıl, hem sonuç almaya yönelik; fakat son derece de sade bir yaklaşım... Hayatta en saygı duyduğum insanlar, çok sade ve basit mantığa sahip olanlardır. En iyi konuşmacı veya yazarlar da en kısa ve öz konuşan veya yazanlardır. Bir yazarın arkadaşına mektup yazarken “Kusura bakma. Vaktim kısa, onun için sana uzun yazacağım.” Değiş, hiç aklımdan çıkmaz. Kısa ve öz söyleyebilmek ve yazabilmek için en iyi ve uzun düşünmek gerektiğine inanırım. Bunu yapabilmek için, insanın zihnindeki birçok soru işaretinin cevabını bulmuş olması gerekir. Bu cevapları bulmadan yazılan kitaplar, okuyucunun zihnini de karıştırmaktan öteye gidemiyor. Okuyucuya bunu yapmaya hakkımız yok.

Ken Blanchard ve Spencer Johnson, bunu çok iyi başarmış kişiler.

İşte onun için bu sade kitap, **yirminin üzerinde dile çevrildi** ve bugüne kadar **on iki milyonun üzerinde satarak rekorlar kırdı**. İşte onun için bu kitabı, Türkçeleştirerek yayınlamaktan büyük mutluluk duyuyoruz. Ve umuyoruz ki bu kitabı, bunu takip edecek olan “The One Minute Manager” Serisi'nden Türkçeleştirerek yayınlayacağımız diğer kitapları okumaktan, sizler de zevk alacaksınız. Bunları, yönetim hayatınızda uygulamaya koyduğunuzda hem çok daha mutlu çalışanlarınız olacak, hem de daha iyi sonuçlar alacaksınız.

Hepinize mutluluklar ve başarılar dileriz.

Mehmet Özcan M.Sc.

Yönetim Geliştirme Merkezi

Bir zamanlar çok akıllı bir genç adam vardı ve etkili bir yönetici arıyordu.

Hem öyle bir yönetici ile çalışmak hem öyle bir yönetici olmak istiyordu.

Araştırması, dünyanın her köşesini kapsadı ve yıllar sürdü.

Zaman zaman küçük kasabalarda, zaman zaman da büyük ülkelerin başkentlerinde araştırma yaptı.

Birçok yönetici ile görüştü; hkmet yöneticileri, ordudaki üst rütbeli subaylar, inşaatlardaki şantiye şefleri, holding yöneticileri, fabrikalardaki ustabaşlar, şefler, dükkan, banka, lokanta ve otel yöneticileri, erkek ve kadın yöneticiler, genç ve yaşlı yöneticiler...

Her türlü büroya girip çıktı; küçük, büyük, lüks, sade...

İnsanların insanları nasıl yönettiği konusunda, geniş bir bakış açısına sahip olmaya başlamıştı.

Fakat gördükleri onu memnun etmemişti.

İşletmelerine yüksek kazançlar sağlarken, çalışanlarını tatmin etmeyen katı yöneticilerle tanıştı.

Bazılarının amirleri, onların iyi yöneticiler olduklarını düşünüyordu.

Bazılarının amirleri ise aksini düşünüyordu.

Genç adam bu yöneticilerin Bürolarında oturup onlarla konuşurken hepsine aynı soruyu sordu: "Ne tip bir yönetici olduğunuzu söyleyebilirsiniz?"

Cevapları birbirinden farklı değildi:

"Ben otokratik bir yöneticiyim, her şeyi kontrolüm altında tutarım."
"Disiplinli yöneticiyim." "Ser yöneticiyim." "Realist yöneticiyim." "Kazanca yönelik çalışan yöneticiyim." Diyenler oluyordu.

Seslerinden, kendilerinden ve aldıkları sonuçlardan gurur duydukları hissediliyordu.

Genç adam çalışanları tatmin eden; ama işletmelerini zarar ettiren “iyi” yöneticilerle de tanıştı.

Astlarının birçoğu onların iyi yönetici olduğunu düşünüyordu.

Bazılarının ise bu konuda şüpheleri vardı.

Genç adam, bu “iyi” yöneticilerle oturup aynı soruyu onlara sorduğunda, şu cevapları aldı: “Demokratik bir yöneticiyim.” “Katılımcıyım.” “Destekleyiciyim.” “İnsaflıyım.” “İnsancılıım.”

İnsanlara değer verdikleri için mutluluk duydukları kendi seslerinden de hissedilebiliyordu.

Genç adamın aklı karşmıştı.

Tıpkı bütün dünyadaki yöneticiler gibi, bazıları sonuçların üzerinde duruyor, bazıları ise insanlara önem veriyordu.

Sonuçların üzerinde duran yöneticilere "otokratik", insanlara önem veren yöneticilere ise "demokratik" yönetici deniyordu.

Genç adam, bu "sert" otokratik ve "iyi" demokratik yöneticilerin her birini, etkinliği sınırlı yöneticiler olarak gördü. Onları "bir yöneticinin yarısı" olarak düşündü.

Evine yorgun ve cesareti kırılmış olarak döndü.

Bu araştırmayı, belki de çok zaman önce bırakması gerekirdi, ama onun büyük bir avantajı vardı. O, ne aradığını çok iyi biliyordu.

Etkili yöneticiler şöyle olmalı diye düşünüyordu:

Kendilerini ve astlarını öyle yönetmeliler ki onların varlığından hem organizasyon, hem de çalışanlar kazanç sağlasın.

Genç adam her yerde etkili bir yönetici aradı. Fakat ancak birkaç tane bulabildi. Onlar da sırlarını genç adamla paylaşmadılar. Artık etkili bir yöneticiyi bu kadar zor bulunur yapan Şeyin ne olduğunu, hiçbir zaman keşfedemeyeceğini düşünmeye başlamıştı.

Derken, yakın bir kasabada bulunan özel bir yönetici hakkında çok güzel sözler duymaya başladı. Onun yanında çalışanların onunla çalışmaktan hoşlandıklarını, aynı zamanda çok iyi sonuçlar da elde edebildiklerini duydu. Bu duyduklarının doğru olup olmadığını, eğer doğru ise, bu yöneticinin sırlarını kendisi ile paylaşıp paylaşmayacağını merak etmeye başladı.

Genç adam, bir randevu alıp alamayacağı tereddtyle o yöneticinin sekreterini aradı. Sekreter, telefonu doğrudan yöneticiye bağladı. Genç adam yöneticiye kendisini ne zaman ziyaret edebileceğini sordu. "arşamba sabahı hariç, bu hafta herhangi bir zaman olabilir, zamanı sen seç." cevabını aldı.

Genç adam kendi kendine sessizce güldü. Bu Őahane olduğu sanılan yönetici, "ılgın" olmalıydı. Ne tip bir yönetici, bu kadar bol zamana sahip olabilirdi ki?

Bu durma çok Őařırmıřtı. Sonra onu ziyarete gitti.

Genç adam odasına girdiğinde yönetici, ayakta duruyor ve pencereden dışarı bakıyordu. Genç adam hafifçe öksürerek geldiğini belli edince, yönetici ona döndü ve tebessüm etti. Kendisine oturmasını işaret ederek: “Sizin için ne yapabilirim?” diye sordu. “İnsanları nasıl yönettiğiniz konusunda size bazı sorular sormak istiyordum.” dedi genç adam.

Yönetici istekle: “Atış serbest.” dedi.

“Güzel! Başlangıç olarak astlarınızla planlanmış ve periyodik toplantılar yapıp yapmadığınızı sormak isterim.”

“Evet, Çarşamba sabahları 09:00 ile 11:00 arasında...”

Bunun için sana Çarşamba sabahı görüşemeyeceğimizi söyledim.”

“Bu toplantılarda ne yapıyorsunuz?” diye konuyu daha da açtı, genç adam.

“Personelim; geçen hafta neler yaptıklarını ve ne gibi problemlerle karşılaştıklarını, nasıl yaklaşımlar gerektiğini analiz ederlerken onları dinlerim ve birlikte bir sonraki hafta için planlar, stratejiler oluştururuz.”

Genç adam: “Kararlar, siz ve personeliniz tarafından bu toplantılarda mı verilir?” diye sordu.

Yönetici, “tabii” diye vurguladı. “Eğer öyle olmasaydı, toplantı yapmanın ne anlamı olurdu ki?”

“Yani, siz katılımcı yöneticisiniz değil mi?” diye sordu genç adam.

“Hayır, karşıyım.” diye ısrarla belirtti yönetici.

“Personelimin verdiği hiçbir karara katılmanın doğru olduğuna inanmıyorum.”

“Öyleyse toplantılarınızın amacı ne?”

“Sana daha önce de söyledim. Lütfen benden aynı şeyi tekrarlamamı isteme delikanlı. Bu, benim de senin de zamanını boşa harcamak olur.”

“Biz, sonuçlar almak için buradayız” diye devam etti yönetici. “Bu organizasyonun var oluş nedeni, verimlilik. Biz, organize olduğumuz için çok verimliyiz.”

“Yani, verimliliğe ihtiyaç olduğunun bilincindedesiniz. Öyleyse siz, insanlara yönelik olmaktan çok, sonuçlara yönelik bir yöneticisiniz.” diye ısrar etti genç adam.

“Hayır!” diye ziyaretçisini şaşırtan bir karşılık verdi yönetici. “Bunu çok sık duyuyorum.” diyerek, yerinden kalkıp odada dolaşmaya başladı. “İnsanlar olmadan bu dünyada, nasıl sonuç alabilirim ki? Ben, insanlara ve sonuçlara önem veriyorum. İkisi, el ele gezer ve birbirinden ayrılmaz.”

Yönetici: “Buna bak delikanlı” diyerek masanın üzerindeki küçük bir tabelayı genç adam gösterdi.

“Bunu, bana gerçeği hatırlatsın diye masamın üzerinde tutuyorum.”



Kendini
iyi hisseden
insanlar

iyi sonuçlar
üretirler.



Genç adam gösterdiği tabelaya bakarken yönetici şöyle dedi: "Kendini düşün. Ne zaman daha iyi çalışıyorsun? Kendini, daha iyi hissettiğin zaman mı? Yoksa tersi mi?"

Genç adam, gerçeği görmeye başlamıştı. Başını sallayarak: "Kendimi iyi hissettiğim zaman, daha çok iş yapıyorum." diye cevap verdi.

"Şüphesiz öyle yapıyorsunuzdur, başkaları da öyle." diye tasdik etti yönetici.

Genç adam; yeni öğrendiği sırrı, daha iyi anlayabilmek için işaret parmağını kaldırarak: "Yani insanların kendilerini iyi hissetmelerine yardımcı olmak, daha çok iş yapılmasını sağlamanın anahtarı." dedi.

Yönetici: "Evet" diyerek onayladı." Ancak şunu unutma, verimlilik sadece yapılan işin miktarı değil, aynı zamanda kalite de demektir." Daha sonra pencereye doğru yürüdü ve "Gel delikanlı, şuraya bak." diyerek aşağıdaki trafiği gösterdi ve sordu: "Caddede kaç tane yabancı markalı araba olduğunu görüyor musun?"

Genç adam, dışardaki dünyaya baktı ve "Çook! Her gün daha da arttıklarını görüyorum. Sanırım nedeni, daha ekonomik olmaları ve daha uzun zaman dayanmaları." diye cevap verdi.

Yönetici; canı sıkın başını salladı: "Kesinlikle..."

İnsanların neden yabancı araba aldıklarını düşünüyorsun? Amerikalı üreticiler, yeterince araba yapmıyorlar mı? Yoksa, Amerikan halkının istediği kalitede araba yapmadıkları için mi?" diye devam etti yönetici.

“Bunu düşündüm,” dedi genç adam. “Konu, aynı zamanda hem nitelik, hem de nicelik konusu.”

“Şüphesiz” diye ekledi yönetici. “Nitelik, yani kalite, insanlara gerçekten ihtiyaç duydukları ve istedikleri mal veya hizmeti sunmak.”

Yaşlı yönetici pencerenin önünde düşüncelere daldı. Amerika'nın, Avrupa ve Asya'nın yeniden inşası için teknoloji yardımı yaptığı günleri hatırladı. Aradan çok uzun zaman geçmemişti. Nasıl olmuştu da Amerika verimlilikte bu kadar gerilerde kalmıştı.

Genç adam, yöneticinin sessizliğini bozdu. “Televizyonda vaktiyle gördüğüm bir reklamı hatırladım. Yabancı arabanın markasını gösteriyordu ve arkasında da şu kelimeler geliyordu: “Eğer araba almak için uzun vadeli banka kredisi kullanıyorsanız, o zaman kısa ömürlü bir araba almayın.”

Yönetici yüzünü genç adama döndü ve konuştu.

“Korkarım, söylediğin, her şeyi özetliyor. Mesele bu. Verimlilik hem nitelik hem de niceliktir.”

Yönetici ve genç adam tekrar kanepeye doğru yürüdüler. Yönetici yavaş; ama üzerine basarak: “Ve gerçekten bu, her iki sonucu alabilmenin en iyi yolu, insanlar.” dedi. Genç adamın ilgisi iyice artmıştı. Otururken sordu: “Katılımcı tip yönetici olmadığınızı söylediniz. Öyleyse kendinizi nasıl tanımlıyorsunuz?”

“Bu kolay” dedi yönetici, “Ben Bir Dakika Yöneticisi'yim.”

Genç adamın şaşkınlığı, yüzünden belli oluyordu. Hayatında, böyle bir deyim duymamıştı. "Siz nesiniz... Nesiniz?" diye tekrar sordu.

Yönetici güldü ve şöyle dedi: "Ben Bir Dakika Yöneticisi'yim. Kendimi böyle isimlendiriyorum. Çünkü insanlardan büyük sonuçlar almak, benim çok az zamanımı alıyor."

Bugüne kadar bu konuda birçok yönetici ile konuşmuş olan genç adam, hiçbirinden böyle bir şey duymamıştı. İnanılması güç bir şeydi bu. Bir Dakika Yöneticisi... Fazla zaman harcamadan insanlardan çok iyi sonuçlar alan bir yönetici.

Genç adamın yüzündeki şaşkınlığı gören yönetici, şöyle dedi: "Bana inanmıyorsun değil mi? Benim Bir Dakika Yöneticisi olduğuma inanmıyorsun?"

Genç adam: "İtiraf edeyim ki benim için hayal edilmesi bile çok güç bir şey bu." diye cevap verdi.

Yönetici gülerek: "Dinle, eğer benim gerçekten nasıl bir yönetici olduğumu öğrenmek istiyorsan, benimle çalışan insanlarla konuşmalısın."

Yönetici, masasındaki diyafona eğildi ve sekreteri Bayan Metcalfe'den bir şey istedi. Sekreteri, bir dakika içinde elinde bir kağıtla gelerek kağıdı genç adama uzattı.

Yönetici: "Bu, bana bağlı altı kişinin isim, pozisyon ve telefon numaralarının listesi." diye açıkladı.

Genç adam: "Hangisi ile konuşayım?" diye sordu.

"Buna sen karar ver. Hangisini istersen seç. Hangisi ile istersen konuş. İstersen hepsi ile konuş." cevabını verdi yönetici.

"Evet ama, sizce önce hangisi ile konuşmam daha doğru olur?"

Yönetici: "Sana daha önce de söyledim. Ben başkalarının yerine karar vermem, kendi kararını kendin ver." diyerek genç adamı geçirmek için yerinden kalkıp kapıya doğru yürüdü ve konuşmasına şöyle devam etti: "Konuşmalarımız boyunca, basit konularda, iki defa senin yerine benim karar vermemi istedin. Bu beni rahatsız eder. İstedığın ismi seçerek başla; ya da etkin yönetim konusundaki araştırmanı, başka yerde yap."

Genç adam donmuştu. Kendini rahatsız, hem de çok rahatsız hissetti. Kısa süren bir sessizlik, ona çok uzun gibi geldi.

Yönetici, sıcak bir ifade ile genç adamın gözlerine baktı ve elini sıkarken: "Sen insanların nasıl daha iyi yönetilebileceğini öğrenmeye çalışıyorsun. Bunu takdirle karşılıyorum. Eğer sana ismini verdiğim yöneticilerle konuştuktan sonra, bana sormak istediğin bir şey olursa, tekrar bana gel. Yönetim konusundaki ilgi ve öğrenme arzuna saygı duyuyorum. Bu nedenle Bir Dakika Yöneticisi felsefesini sana bir hediye olarak vermek isterim. Bunu bir zamanlar bana birisi vermişti ve bende çok büyük değişiklikler oldu. Ben de senin bütün felsefeyi anlamamı istiyorum. Eğer beğenirsen, sen de bir gün Bir Dakika Yöneticisi olursun."

Genç adam, kendini toparlamaya çalışarak teşekkür etti. Yöneticinin odasından çıkıp sekreterin yanına geldiğinde sekreter: "Yüzündeki ifadeden Bir Dakika Yöneticisi konusunda ilk tecrübenizi edindiğinizi anlıyorum." dedi.

Genç adam, hala aklını toplamaya çalışarak: "Galiba öyle oldu." diye cevap verdi. Bayan Metcalfe: "Belki size yardımcı olabilirim. Verdiğim listedeki altı yöneticinin beşi, şuanda buradalar ve bunların sizinle görüşmekten memnuniyet duyacaklarından eminim. Onlarla konuştuktan sonra Bir Dakika Yöneticisi felsefesini daha iyi anlayacağınıza inanıyorum."

Genç adam sekretere teşekkür etti, elindeki listeye baktı ve listeden üç kişi ile karar verdi: Bay Trenell, Bay Levy ve Bayan Brown.

Genç adam Bay Trenell'in odasına girdiklerinde, tebessüm eden orta yaşlı adam: "Bizim yaşlı adamı ziyaret etmişsiniz. Nasıl? Esaslı bir adam değil mi?" diye kendisini karşıladı.

"Evet, öyle görünüyor." diye cevap verdi genç adam.

"Size Bir Dakika Yöneticiliği'nden bahsetti mi? diye sordu Bay Trenell.

Genç adam: "Evet bahsetti; ama bu doğru olamaz, öyle değil mi?" diye sorusuna soru ile cevap verdi.

Bay Trenell: “İnansan iyi olur. Doğru söylüyor. Ben onu çok seyrek görüyorum.” dedi.

Genç adam şaşırılmış bir ifadeyle sordu: “Yani siz ondan hiçbir yardım görmüyor musunuz?”

“Gerçekten çok az. Sadece yeni bir görev veya sorumluluk verdiğinde, bana biraz zaman ayırır. O da Bir Dakika Amaçlarının Saptanması için...”

“Bir Dakika Amaçlarının Saptanması? Bu da ne demek? Bana Bir Dakika Yöneticiliği'nden söz etmişti ama Bir Dakika Amaçlarının Saptanması'ndan hiç bahsetmedi.”

Bay Trenell; “Bir Dakika Yöneticiliği'nin üç sırrından birisi bu.” diye açıkladı.

Genç adam daha fazla bilgi edinmek arzusu ile “Üç sır mı?” diye sordu.

“Evet” dedi Bay Trenell. “Bir Dakika Amaçlarının Saptanması, Bir Dakika Yöneticiliği'nin birinci sırrı ve temeli... Birçok organizasyonda çalışanlara ne yaptıklarını sorar, daha sonra da onların ne yaptığını amirlerinden öğrenirsiniz farklı listeler ortaya çıkar. Gerçekten bundan evvel çalıştığım organizasyonlarda, bana göre iş sorumluluklarımla amirime göre iş sorumluluklarımla birbirini tutması olasılığı çok azdı. Bu nedenle, sorumluluğumun olduğunu hiç düşünmediğim konular yüzünden başım derde girerdi.”

Genç adam: “Bu dedikleriniz burada olmuyor mu?” diye sordu.

Bay Trenell; “Hayır, burada asla olmaz. Bir Dakika Yöneticisi daima sorumluluklarımızı açık ve anlaşılır bir şekilde ortaya koyar.” diye cevap verdi.

“Peki bunu nasıl yapar?” diye sordu genç adam.

Bay Trenell tebessüm ederek cevap verdi: “Çok etkili bir şekilde.”

Bay Trenell açıklamaya başladı: "İşin başında, bir kere bana ne yapılacağını söylediğinde veya ne yapılacağına birlikte karar verdiğimizde, her amaç bir kağıdı geçmeyecek şekilde kısa ve öz olarak yazılır. Bir Dakika Yöneticisi, bir amacın ve ona ulaşip ulaşamadığını belirleyecek performans standartlarının 250 kelimeyi geçmemesi gerektiğine inanır. Bir dakikayı geçmeyecek bir sürede okunabilmesi konusunda ısrarlıdır. Bir kopyasını kendisi alır ve bir kopyası bende kalır. Böylece her şey açık ve nettir ve her ikimiz de gelişimi kontrol etme imkanına sahip oluruz."

"Her amaç için böyle yazılmış sayfanız var mıdır?"

"Evet" diye cevap verdi Bay Trenell.

"Peki, her yöneticide böyle bir çok amaç sayfası olmuyor mu?"

"Olmuyor, gerçekten olmuyor." diye ısrarla vurguladı Bay Terenll. "Yaşlı adam, hedeflerin saptanmasında 80-20 kuralına inanır. Bu kural, elde edebileceğiniz önemli sonuçların % 80'ini, hedeflerinizin % 20'si sağlar demektir. Böylece biz, sadece sorumluluk alanımızdaki kilit % 20'lik konuda "Bir Dakika Amacı" saptarız. Bu da, kişi başına üç ile altı amaç arasındadır. Şüphesiz, özel bir proje konusu ortaya çıktığında onun için de, özel bir 'Bir Dakika Amacı' saptarız."

“İlginç” dedi, genç adam. “Sanırım, Bir Dakika Amacı saptamanın önemini anlıyorum. Bu felsefe, sonradan bir sürprizle karşılaşılmasını önüyor. Herkes; işin başında, kendisinden ne beklendiğini biliyor.”

“Aynen öyle.” diye tasdik etti Bay Trenell.

“Yani, Bir Dakika Amacı Saptanması, sadece sizin sorumluluklarınızı anlamanız için mi?”

“Hayır. İşimizin ne olduğu anlaşıldıktan sonra, yöneticimiz bizler için yüksek ve iyi performansın ne olduğunu, kesin ve net olarak bilmemizi sağlar. Bir başka deyişle performans standartları, açık ve nettir. Ne beklediğini bize gösterir.”

“Bunu nasıl yapar? Size ne beklediğini nasıl gösterir?”

Bay Trenell: “Size bir örnekle açıklayayım.” dedi.

30 / Birinci Sır: Bir Dakika Amaçları

“Benim Bir Dakika Amaçlarımdan birisi şu idi: Performansını düşüren problemleri sapta ve uygulandığında durumunu düzeltecek çözümlerle gel.”

“Buraya yeni geldiğimde çözülmesi gereken bir problem fark ettim; ama nasıl çözeceğimi bilmiyordum. Bu nedenle Bir Dakika Yöneticisi'ne telefon ettim.

“Efendim, bir problemim var.” dedim. Bir kelime daha söylememe fırsat vermeden: “Güzel! İşte onu çözen için seni işe aldık..” dedi. Bundan sonra telefonda uzun bir sessizlik oldu. Telefonun öbür ucunda sanki duvar vardı.

Ne yapacağımı bilmiyordum. Birden kekelemeye başladım. “Fakat, fakat efendim, problemi nasıl çözeceğimi bilmiyorum.” dedim.

“Trenell, geleceğe yönelik amaçlarından biri, kendi problemlerini kendin teşhis etmen ve çözen. Ancak, burada yeni olduğuna göre yukarı gel konuşalım.” dedi.

Yanına çıktığımda dedi ki: “Bana problemin ne olduğunu söyle Trenell, ancak bunu sonuçları ile ifade et.”

“Sonuçları ile mi? Sonuçları demekle neyi kastediyorsunuz?” diye sordum.

“Şunu demek istiyorum.” diye açıkladı bana yönetici: “Hisler ve tavırları duymak istemiyorum. Bana ne olduğunu, gözlenebilir ve ölçülebilir terimlerle anlat.”

Problemi, açıklayabileceğim en iyi şekilde açıkladım.

“Güzel, Trenell.” dedi. “Şimdi bana ne olmasını istediğini söyle.”

“Bilmiyorum.” dedim.

“Öyleyse, benim zamanımı boşa harcama.” diye tersledi.

Şaşkınlıktan birkaç dakika donup kaldım. O, bana acıyarak sessizliği bozdu.

“Eğer ne olmasını istediğini bana söyleyemezsen, henüz bir problemin yok. Sadece şikayet ediyorsun. Bir problem; sadece şu anda olanlarla, olmasını istediklerin arasında bir fark belirirse, o zaman ortaya çıkar.”

“Demek istediğini anladım ve olmasını istediklerimi kendisine söyledim. Söylediklerimi duyduğunda bana gerçek durum ile olmasını istediğim bu durum arasındaki farkın sebeplerini sordu. Düşündüğüm sebepleri anlatınca “Güzel, peki şimdi bunlar için ne yapacaksın?” diye sordu.

“A'yı uygulayabilirim.” dedim.

“Eğer A'yı uygularsan olmasını istediğin şey gerçekten olacak mı?” diye sordu.

“Hayır.” dedim.

“Öyleyse kötü bir çözümün var. Başka ne yapabilirsin?” diye tekrar sordu.

“B'yi uygulayabilirim” dedim.

“Eğer B'yi uygularsan olmasını istediğin gerçekten olacak mı?” diye sorusunu tekrarladi.

Olmayacağını farkettim ve “Hayır” dedim.

“Öyleyse o da kötü bir çözüm, başka ne yapabilirsin?”

Birkaç dakika düşündüm ve “C'yi uygulayabilirim. Ama C'yi uygularsam almak istediğim sonucu yine tamamen alamam.. Öyleyse o da kötü bir çözüm, değil mi?”

“Doğru. Şimdi doğru şekilde probleme yaklaşmaya başlıyorsun.” dedi ve yüzünde bir tebessümle: “Yapabileceğin başka hiçbir şey yok mu?” diye sordu.

“Belki bu çözümlerden bir kısmını birlikte uygulayabilirim.” dedim.

“Bu, denemeye değer görünüyor.” diye karşılık verdi. “Gerçekten; eğer bu hafta A çözümünü, haftaya B çözümünü ve iki hafta sonra da C çözümünü uygularsam bu problemi çözebileceğim. Harika! Çok teşekkür ederim. Problemi çözdünüz.” dedim.

Çok kızdı ve sözümü keserek “Ben çözmedim, sen kendin çözdün. Ben sadece sana sorular sordum, kendi kendine de sorabileceğin sorular... Şimdi buradan çık ve kendi problemlerini kendi zamanını kullanarak çözmeye başla, benimkini değil.”

Ne yaptığını şüphesiz ki anlamıştım. Bana nasıl problem çözüleceğini göstermişti. Böylece gelecekte problemleri kendi kendime çözmemi sağlamıştı.

Sonra ayağa kalktı ve gözlerime bakarak dedi ki: “İyisin Trenell. Bir daha problemin olduğunda bu konuda iyi olduğunu hatırla.”

Odasından ayrılırken tebessüm ettiğimizi hatırlıyorum.

Trenell, oturduğu yerde arkasına yaslandı. Bir Dakika Yöneticisi ile arasında geçen anlattığı bu olayı yeniden yaşıyor gibiydi.

Trenell susunca genç adam: “Yani” diyerek duyduklarını topladı...



Bir Dakika Amaçlarının Saptanması şöyle özetlenebilir:

1. Amaçlarınızda hemfikir olun.
2. Bunun gerçekleşmesi için yapmanız gereken doğru hareketi önceden görün.
3. Her amacınızı tek bir kağıda 250 kelimeyi geçmeyecek şekilde kısa ve öz olarak yazın.
4. O konu ile ilgili çalışmalarınızda, bir dakikanızı geçmeyecek olan amaç kağıdınızı, tekrar tekrar okuyun.
5. Her gün, uygun olan zamanda, o konudaki performansınızı gözden geçirmek için bir dakika ayırın.
6. Yapmakta olduklarınızın amaçlarınıza ne derece uygun olduğunu değerlendirin.

“Doğru özetledin.” dedi Trenell. “Sen çok çabuk öğrenen birisisin.”

Genç adam, kendini iyi hissederek teşekkür etti. “Fakat izin verin de not edeyim, sonra hatırlayabilmek istiyorum.” dedi.

Genç adam söylediklerini, cebinden çıkardığı küçük not defterine yazdıktan sonra, Trenell'e yaklaşarak alçak sesle sordu: “Eğer Bir Dakika Amaçlarının Saptanması Yöneticisi olmanın birinci sırrı ise, diğer ikisi nedir?”

Trenell tebessüm etti, saatine baktı ve dedi ki: “Bunu niye Levy'e sormuyorsun? Bu sabah onu da göreceğ şekilde program yaptın, öyle değil mi?”

Genç adam şaşırmişti. Trenell bunu nereden biliyordu. “Evet” diyerek Trenell'in elini sıkmak için ayağa kalktı. “Bana zaman ayırdığınız için çok teşekkürler efendim.” dedi.

Trenell: “Bir şey değil, zaman şimdi çok bol sahip olduğum bir şey. Muhtemelen görüyorsun ki ben de şimdi Bir Dakika Yöneticisi oluyorum.” dedi.

Genç adam Bay Trenell'in odasından çıktığında duyduklarının basitliği onu şaşırtmıştı. "Bunun bir anlamı var." diye düşündü ve kendi kendine: "Netice olarak, yönetici ve ona bağlı çalışanlar sonunda ne beklediğini tam olarak bilmedikleri takdirde, etkili bir yönetici olabilmelerine imkan yok. Bir Dakika Amaçlarının saptanması, bunu sağlayabilmenin çok basit; ama en etkili bir yolu..." dedi.

Genç adam koridoru boydan boya yürüdü, sonra asansörle ikinci kata çıkarak Bay Levy'nin odasına geldi. Bay Levy'nin bu kadar genç birisi olması, onda şaşkınlık yarattı. Bay Levy ya 20'li yaşların sonlarında ya da 30'lu yaşların başlarındaydı. "Bizim yaşlı adamı ziyaret ettiniz sanırım. Esaslı bir adam değil mi?" diyerek karşıladı. Şimdiden Bir Dakika Yöneticisi'nin "esaslı bir adam" olduğu fikrine o da alışmaya başlamıştı. "Sanırım öyledir." dedi.

Bay Levy: "Size Bir Dakika Yöneticisi olmaktan bahsetti mi?" diye sordu.

"Evet, bahsetti. Ama bu doğru değil, değil mi? diye genç adam Trenell'in cevabından farklı bir cevap alıp alamayacağını merak ederek sordu.

"İnansanız iyi olur. Ben kendisini çok seyrek görürüm."

"Yani ondan hiçbir yardım görmez misiniz?"

"Esasında çok az. Ancak yeni bir iş veya sorumluluk verdiğinde kısa bir zamanını bana harcar."

"Evet. Bir Dakika Amaçları Saptanması'nı biliyorum." diye Bay Levy'nin sözünü kesti.

“Esasında Bir Dakika Amaçlarının Saptanması'nı kastetmiyordum. Bir Dakika Takdirleri'ni kastediyordum.”

“Bir Dakika Tedbirleri mi? Yoksa bu da Bir Dakika Yöneticisi olmanın ikinci sırrı mı?” diye sordu genç adam.

“Evet” diye cevap verdi Levy. “Ben burada yeni işe başladığımda Bir Dakika Yöneticisi, bana ne yapacağını çok açık ve net bir şekilde söyledi.” diye devam etti.

Ziyaretçisi: “Yapacağı neydi?” diye sordu.

“Bana, çalışmalarımın nasıl gittiği hakkında açık ve net bilgi verirse bunun, benim işimi iyi yapmama çok büyük yardımı olacağını düşündüğünü söyledi.”

“Başarılı olmamı istediğini, organizasyona çok faydalı olmamı, aynı zamanda da işimden büyük zevk almamı arzu ettiğini söyledi.”

“Bu nedenle işimi ya da kötü yaptığım zamanlarda, bana bunu yanlış anlamama neden olmayacak şekilde açık ve net olarak söylemeye çalışacağını bildirdi.”

“Sonra, bunun başlangıçta her ikimiz için de kolay olmayacağı konusunda beni uyardı.”

“Niye?” diye sordu ziyaretçisi.

“Çünkü, onun da bana o zaman söylediği gibi, birçok yönetici normal olarak bunu yapmıyor. Bu nedenle insanlar buna alışık değil. Fakat vereceği bu geriverinin (feedback) bana çok yararı olacağına beni ikna etti.”

Genç adam: “Anlattığınız konuda bana bir örnek verebilir misiniz?” diye sordu.

“Tabii” dedi Levy. “İşe başladıktan kısa bir süre sonra farkettim ki yöneticim, birlikte Bir Dakika Amaçlarının Saptanması'ndan sonra da benimle yakın temasta bulunmaya devam ediyor.”

Genç adam “Nasıl yakın temas” diye sordu.

“Bunu iki şekilde yapıyordu” diye açıkladı Levy.

“Birincisi; benim faaliyetlerimi yakından izliyordu, asla bana uzak kalmıyordu. İkincisi; çalışmalarım hakkında devamlı raporlar hazırlamamı ve kendisine göndermemi istiyordu.”

“İlginç!” dedi genç adam. “Bunu niye yapıyordu?”

“Başlangıçta bana güvenmediğini ve bir nevi casusluk yaptığını düşündüm. Bu, ona rapor eden diğer bazı yöneticilerden gerçeği öğrenene kadar sürdü.”

Genç adam: “Gerçek neymiş?” diye merakla sordu.

Levy: “Beni doğru bir şey yaparken yakalamak içinmiş.” diye cevap verdi.

Genç adam: “Seni doğru bir şey yaparken yakalamak?” diye soruyu tekrarladı.

“Evet” dedi Levy. “Bizim burada bir parolamız var.

Parola şu:



İnsanların
potansiyellerinin
tamamını
kullanmalarına
yardımcı olun.

Onları
doğru bir şey yaparken
yakalayın.



Levy genç adama: "Diğer organizasyonlarda insanları ne yaparken yakalarlar?" diye sordu.

Genç adam: "Yanlış yaparken..." diye cevap verdi.

Levy "Evet" diyerek devam etti: "Biz burada bu uygulamayı pozitif yapıyoruz. İnsanları, doğru bir şey yaparken yakalıyoruz."

Genç adam, defterine bazı notlar aldıktan sonra kafasını kaldırarak sordu: "Bay Levy, Bir Dakika Yöneticisi sizi doğru bir şey yaparken yalayınca ne olur?"

Bay Levy zevkle, "o zaman Bir Dakika Takdiri alırım." dedi.

“Bunun anlamı ne?” diye sordu genç adam.

“Şöyle, doğru bir şey yaptığınızı görünce gelir ve sizinle temas kurar. Çoğunlukla bunu, omuzunuza elini koyarak veya size dostça dokunarak yapar.”

Genç adam merakla sordu: “Dokunması sizi rahatsız etmiyor mu?”

“Hayır.” dedi Levy. “Tam tersine, bana faydalı oluyor. Bana önem verdiğini ve başarmamı, daha iyi olmamı istediğini anlıyorum. Söylediği gibi, personeliniz ne kadar başarılı olursa, siz de o kadar çok yükselirsiniz, organizasyonunuz da...”

“Kurduğu temas kısa sürelidir; ama bana benden yana olduğunu, benimle birlikte olduğunu gösterir.”

“Her neyse, bundan sonra gözlerinin içine bakarak neyi doğru yaptığınızı net ve açık bir şekilde söyler ve bundan duyduğu memnuniyeti sizinle paylaşır.” diye devam etti Levy.

Genç adam: “Başka bir yöneticinin böyle bir şey yaptığını hiç duymadım.” diye söze girdi. “Bu hareketi, sizin kendinizi çok iyi hissetmenizi sağlıyor.”

Levy tasdik etti, “şüphesiz sağlıyor. Hem de çeşitli yönlerden. Birincisi: Doğru bir şey yaptığım zaman hemen bir takdir görüyorum.” Levy, tebessüm ederek genç adama yaklaştı ve kısık bir sesle sanki gizlice söyler gibi: “Ta... yıllık performans değerlendirme toplantısına kadar beklemek zorunda değilim, bilmem anlatabiliyor muyum?” dedi. Gülüştüler.

“İkincisi: Neyi doğru yaptığımı tam olarak söylediği için ne yaptığımı bildiğini ve samimi olduğunu anlıyorum.

Üçüncüsü: O, kendi davranışlarında tutarlı.”

Genç adam: “Tutarlı mı?” diye bu kelime ile tam olarak neyi söylemek istediğini anlamak için sordu.

“Evet!” dedi Levy, “o, eğer ben doğru bir şey yapmışsam ve takdir edilmeyi hak etmişsem, kesinlikle takdir eder. Onun için diğer işler pek yolunda gitmiyor olsa dahi... Başka künulardan pek hoşnut olmadığını bilirim. Fakat o, kendi durumunu değil benim durumumu düşünerek bunu yapar. Gerçekten onun bu davranışına saygı duyuyorum.”

“Bu takdirler yöneticinin zamanının büyük bir kısmını almıyor mu?” diye sordu genç adam.

“Almıyor” dedi Levy. “Düşün, birisine onun farkında olduğunu ve ona önem verdiğini göstermek için çok uzun bir zaman harcamak zorunda değilsin. Çoğunlukla onun bu takdiri bir dakikadan az zaman alır.”

Genç adam: “Ve buna Bir Dakika Takdiri denmesinin nedeni de bu sanırım.” diyerek not defterine öğrendiklerini kısaca kaydetti.

“Doğru” diye cevap verdi Levy.

“O, her zaman sizi doğru bir şey yaparken yakalamaya mı çalışıyor?” diye sordu genç adam.

“Hayır! şüphesiz ki her zaman yapmıyor; sadece birisi burada göreve yeni başladığında veya yeni bir proje ve yeni bir sorumluluk üstlendiğinde yapıyor. Sen yolunu yordamını öğrendikten sonra etrafında pek fazla görünmez.”

“Niye?” diye merakla sordu genç adam.

“Çünkü sen ve o, bilirsiniz ki yapılanın takdire değer olup olmadığını anlamanın başka yolları da var: Bilgi akış sistemi, satış rakamları, masraflar, üretim programı...” Sonra Levy ilave etti: “Bir süre sonra sen kendi kendini doğru bir şeyler yaparken yakalamaya ve takdir etmeye başlarsın. Ayrıca daima ne zaman gelip seni takdir edeceğini merak edersin. Bu da, etrafında o yokken de seni doğru şeyler yapmaya devam ettirir. İlginçtir; ben hayatımda hiçbir işte, bu kadar çok çalışmadım.”

“Bu, hakikaten enteresan” diye fikrini belirtti genç adam. “Yani Bir Dakika Takdiri, Bir Dakika Yöneticisi olmanın önemli bir sırrı.”

“Gerçekten öyle” dedi Levy, gözlerinde bir pırıltı ile. Birisinin, Bir Dakika Yöneticisi'nin sırlarını öğrenişini seyretmekten zevk alıyordu.

Ziyaretçisi, not defterine yazdıklarına şöyle bir baktıktan sonra, Bir Dakika Takdiri konusunda öğrendiklerini tekrarladı.



Bir Dakika Takdiri ne zaman iyi sonuç verir:

1. İnsanlara, daha baştan, onların yaptıkları iş hakkında geriveri (feedback) ileteceğinizi bildirin.
2. Onları doğru bir şey yaparken yakaladığınızda derhal takdir edin, vakit geçirmeyin.
3. Neyi doğru yaptıklarını açık ve net olarak söyleyin.
4. Onlara, yaptıkları doğru iş için memnuniyetinizi ve bunun, organizasyon ve diğer çalışanlara da ne kadar yararlı olduğunu söyleyin.
5. Bir an durun ve sizin duyduğunuz memnuniyeti, onun da duyması için vakit verin.
6. Aynı doğruları yapmaya devam etmeleri için onları cesaretlendirin.
7. Onların başarılarını desteklediğinizi belli edecek şekilde ellerini sıkın veya dostça dokunun.

Genç adam merakla sordu: “Üçüncü sır ne?”

Levy ziyaretçisin merakına gülererek cevap verdi ve yerinden doğrularak: “Bunu niye Bayan Brown'a sormuyorsunuz? Bildiğim kadarı ile benden sonra onunla da konuşmayı planladınız.”

“Evet, haklısınız” dedi genç adam. “Bana zaman ayırdığınız için çok teşekkür ederim.”

“Bir şey değil” dedi Levy. “Zaman en bol sahip olduğum şeylerden biri, görüyorsun artık ben de Bir Dakika Yöneticisi'yim.”

Ziyaretçisi gülümsedi. Bu sözü, daha önce de başkasından duyduğunu hatırladı.

Öğrendiklerini özümsemek istiyordu. Binadan çıktı ve yakındaki ağaçların altında yürümeye başladı. Duyduklarının kolaylığı ve sağduyuya uygunluğu karşısında şaşkındı. “İnsanları doğru bir şey yaparken yakalamanın etkinliği, tartışılır gibi değildi. Özellikle ne yapacaklarını ve iyi performansın ne olduğunu önceden biliyorlarsa.”

Bu Bir Dakika Takdiri, gerçekten işe yarıyor mu? Gerçekten bu Bir Dakika Yönetimi sonuç veriyor mu? Her kademedede de geçerli mi? diye merak etti.

Yürüdükçe, sonuçlar hakkındaki merakı daha da çok arttı. Kendisini Bayan Brown ile görüşmeye hazır hissetmiyordu. Bir Dakika Yöneticisi'nin sekreteri Bayan Metcalfe'nin yanına çıktı ve kendisine Bayan Brown ile randevusunu ertesi gün sabah saatlerine almasının mümkün olup olamayacağını sordu.

Sekreter telefonu kapatırken: "Yarın uygun." dedi ve Bayan Brown'ın kendisine Çarşamba sabahı dışında her zaman gelebileceğini söylediğini ilettili. Daha sonra genç adamın istediği üzerine, telefon ederek yakın kasabada bulunan Genel Müdürlükteki ilgili kişiden –Bayan Gomez'den- bir randevu aldı. "Onlar, Genel Müdürlükte şirketin farklı yerlerde olan her fabrikası hakkında gerekli bütün bilgilere sahipler. Eminim; aradığınız her bilgiyi, orada bulabilirsiniz." diye genç adama güvence verdi.

Genç adam, sekretere teşekkür ederek yanından ayrıldı.

Genç adam, yemekten sonra kasabaya gitti. Genel Müdürlükte kırk yaşlarında, mücadeleci görünümlü bir yönetici olan Bayan Gomez ile tanıştı.

Süratle konuya girerek: "Lütfen bana söyler misiniz, ülkedeki en verimli ve etkili fabrikanız hangisi? Bir Dakika Yöneticisi'nin dedikleri ile mukayese etmek istiyorum da."

Kısa bir süre sonra, Bayan Gomez'in "başka yerlere bakmanız gerekmiyor, çünkü en verimli ve etkili fabrikamız Bir Dakika Yöneticisi'ninki. Esaslı bir dam değil mi? dediğini duyunca gülmeye başladı.

“İnanılır gibi değil, en iyi makine ve teğhizat onda mı?” dedi genç adam.

Bayan Gomez: “Hayır, esasında bazı makinaları, en eski makinalar” diye cevap verdi.

“Peki ama bu işte bir yanlışlık olmalı.” diye yaşlı adamın yönetim tarzına akıl erdiremez bir şekilde genç adam sormaya devam etti. “Bana söyleyin; o, birçok elemanını kaybetmiyor mu? Personel giriş çıkışı çok yüksek değil mi?”

Bayan Gomez: “Düşünmemiştim; evet, eleman giriş çıkışı yüksek.” dedi.

“Aha!” dedi genç adam, nihayet bir ipucu yakaladığını düşünerek.

“Bir Dakika Yöneticisi’nden ayrıldıktan sonra bu insanlara ne oluyor?” diye sormaya devam etti.

Bayan Gomez hemen: “Onları kendilerinin yönetecekleri yeni fabrikalara gönderiyoruz.” dedi. “O, yanında birisini iki yıl çalıştırdıktan sonra, ‘kimin bir yöneticiye ihtiyacı var?’ diyor. O, bizim en iyi eğitimcimiz. Ne zaman yeni bir fabrika veya ünite açsak ve iyi bir yöneticiye ihtiyacımız olsa onu arıyoruz. Onda daima yetişmiş hazır bir yönetici bulunuyor.”

Genç adam hayretler içinde, Bayan Gomez’e kendisine zaman ayırdığı için teşekkür etti; fakat bu sefer değişik bir cevapla karşılaştı.

“Bugün boş zamanıma denk geldiğiniz için memnunum.” dedi Bayan Gomez. Haftamın geri kalan kısmı çok dolu. Keşke Bir Dakika Yöneticisi’nin sırlarının ne olduğunu ben de bilseydim. Oraya gidip onu görmeyi, ben de çok isterdim; ama hiç zamanım olmadı.”

Genç adam tebessüm ederek: “Onun sırlarının ne olduğunu öğrendiğim zaman ben de size hediye olarak söylerim. Tıpkı onun bana hediye olarak öğrettiği gibi.” dedi.

“Eşsiz bir hediye olur.” dedi Bayan Gomez tebessüm ederek. Sonra etrafına bakıp kimsenin duymayacağından emin olarak: “Her türlü yardımdan yararlanmak isterim.” dedi.

Genç adam Bayan Gomez’in odasından ayrılarak dışarı çıktı ve caddede kafasını hayret içinde iki yana sallayarak yürümeye başladı. Bir Dakika Yöneticisi onu tam anlamıyla büyülüyordu.

O gece genç adam, doğru dürüst uyuyup dinlenemedi. Bir Dakika Yöneticisi’nin üçüncü sırrını öğreneceği ertesi gün için heyecanlandığını hissediyordu.

Ertesi sabah saat tam dokuzda genç adam, Bayan Brown'ın bürosundaydı. Çok uyumlu ve güzel giyimli altmış yaşına yaklaşmış bir bayan kendisini karşıladı. Konuşmaya, genç adamın alıştığı "esaslı bir adam değil mi?" sorusu ile başladı Bayan Brown. Fakat artık genç adam samimiyetle: "Evet, öyle." diyecek duruma gelmişti.

"Size Bir Dakika Yöneticisi olmaktan bahsetti mi?" diye sordu Bayan Brown.

Genç adam gülerek: "Zaten bütün duyduğum bu." dedi ve farklı bir cevap alır mıyım diye merak ederek:

"Ama doğru değil, değil mi?" diye sordu.

"İnansanız iyi olur; çünkü doğru. Ben onu çok seyrek görüyorum." diye cevap verdi Bayan Brown.

"Yani haftalık periyodik toplantılarınız dışında onunla fazla temasınız olmadığını mı söylüyorsunuz?" diye genç adam sordu.

Bayan Brown: "Esasında çok az." dedi. "Şüphesiz yanlış bir şey yaptığım zamanlar hariç." diye devam etti.

Genç adam şaşkın bir şekilde: “Yani Bir Dakika Yöneticisi'nin sadece sizi gördüğü zamanlar yanlış yaptığınız zamanlar mı?” diye sordu.

“Evet, ama tam olarak değil, çoğunlukla.” dedi Bayan Brown.

“Fakat ben burada sloganın, birisini doğru bir şey yaparken yakalamak olduğunu sanıyordum.”

“Öyle,” dedi Brown. “Fakat benim hakkımda bilmeniz gereken bazı şeyler var.”

“Nedir?” diye genç adam sordu.

“Ben burada uzun yıllardır çalışıyorum. Buradaki iç ve dış tamamen biliyorum. Bu nedenle Bir Dakika Yöneticisi'nin benim için uzun zaman harcamasına gerek yok. Eğer gerekiyorsa sadece Yeni Amaç Saptanması'nda... Aslında ben, genellikle amaçlarımı bir kağıda yazar ve kendisine gönderirim.”

“Her amaç ayrı bir kağıt üzerinde mi?” diye sordu genç adam.

“Gerçekten.” dedi Brown. “Hiçbiri 250 kelimedenden fazla değil; okumak, benim ve Bir Dakika Yöneticisi'nin bir dakikadan fazla zamanımızı almaz.”

“Benimle ilgili diğer önemli bir şey de, benim işimi çok sevdiğimdir. Bunun sonucu kendimle ilgili Bir Dakika Takdirleri’ni kendim yaparım. Gerçekte şuna inanırım: Eğer kendi kendine yapmazsan başka kim yapabilir? Bir arkadaşım, bana her zaman hatırlayacağım güzel bir söz söylemişti: Eğer kendi borunu kendin öttüremezsen, başkaları onu tükürük okkası olarak kullanabilir.”

Genç adam tebessüm etti. Brown’ın sağduyusundan hoşlanmıştı. “Sizin yöneticiniz sizi hiç takdir etmez mi?” diye sordu.

“Bazen yapar; ama çok sık yapmak zorunda değil, eğer öyle olsaydı, onun suratına yumruk atardım. Özellikle çok iyi bir şey yaptığımda ben, gidip Bir Dakika Yöneticisi’nden beni takdir etmesini de isterim.”

“Bunu nasıl yapabiliyorsunuz?” diye sordu genç adam.

“Kolay. Kazanabileceğim ya da kaybedebileceğim bir iddiaya girmek gibi. Eğer beni takdir ederse kazanmış sayılırım.”

“Ya takdir etmezse?” diye sordu genç adam.

“O zaman kaybederim.” dedi Brown ve ekledi: “Sen sorana kadar hiç olmadı bu.”

Genç adam tebessüm ederek Bayan Brown’ın felsefesi ile ilgili bazı notlar aldı ve sonra sordu:

“Dediniz ki bir şeyi yanlış yaptığınız zaman size biraz zaman harcar. Bunun anlamı nedir?” diye genç adam sordu.

“Belirgin bir hata yaptığım zaman ondan Bir Dakika Uyarısı alırım. Bu Değişmez.” dedi Bayan Brown.

“Bir Dakika nesi.?” diye şaşırılmış bir şekilde sordu genç adam.

“Bir Dakika Uyarısı” diye tekrarladı Bayan Brown. “Bu Bir Dakika Yöneticisi olabilmenin Üçüncü sırrı.”

Genç adam yüksek sesle: “Bu nasıl oluyor?” diye sordu.

“Basit” dedi Bayan Brown.

“Bunu kolay söyleyebildiğinizi fark ettim.” diyerek güldü genç adam.

Bayan Brown genç adamın gülmesine katıldı ve açıkladı: “Eğer bir işi uzun zamandır yapıyorsanız ve onun nasıl doğru yapıldığını öğrenmişseniz, bir hata yaptığınızda Bir Dakika Yöneticisi çok çabuk tepkisini gösterir.”

“Ne yapar?” diye sordu genç adam.

“Hatamı öğrenir öğrenmez yanıma gelir, önce ne olduğunu söyler. Sonra elini omuzuma koyar veya masanın arkasına, benim tarafıma geçer.”

“Bu sizi rahatsız etmez mi?” diye sordu genç adam.

“Şüphesiz eder; çünkü ne geleceğini biliyorsunuz. Özellikle yüzünde bir tebessüm olmayınca.”

“Gözlerimin içine bakar” diye Bayan Brown devam etti. “Bana, net ve kesin olarak neyi yanlış yaptığımı söyler. Bundan sonra bununla ilgili hislerini, benimle paylaşır. Kızgınlık mı, üzüntü mü, endişe mi, her ne ise hissettiği...”

“Bu ne kadar sürer?” diye sordu genç adam.

Bayan Brown'ın cevabı; “sadece 30 saniye civarında; ama bana bazen hiç bitmeyecekmiş gibi gelir.” oldu.

Genç adam: “Peki ne olur?” diye sorarken oturduğu koltuğun ucuna doğru geldi.

“Birkaç saniyelik sessizlikle söylediklerinin size batmasına izin verir. Ooo, çok fena batar!”

“Peki, sonra?” diye sordu genç adam.

“Gözlerimin içine tekrar bakarak, genelde benim ne kadar usta olduğumu söyler. Bana kızgınlığının nedeninin sadece bana olan çok aşırı güveninden kaynaklandığını anlamamı sağlar. Bu davranışımın bana hiç uymadığını söyler. Benim aynı hatayı tekrarlamadığımı görmenin, gelecekte onu ne kadar mutlu edeceğini anlatır.”

Genç adam: “Bu sizi iki defa düşünmeye zorluyor olmalı.” sözüyle araya girdi.

“Şüphesiz öyle oluyor.” diyerek tasdik etti Bayan Brown.

Genç adam, Bayan Brown'ın neden bahsettiğini anlıyor ve süratle not tutuyordu. Bu bayanla görüşmesinden önemli bir takım noktaları ortaya çıkarmasının ve anlamasının uzun sürmeyeceğini hissediyordu.

“Her şeyden önce” dedi Bayan Brown: “O, bana Bir Dakika Uyarısı'nı bir yanlışı görür görmez beklemeden söyler. İkincisi; bana tam olarak neyi yanlış yaptığımı söylediği için, onun konulara tamamen hakim olduğunu bilirim; hatalar ve tembellikle bir yere varamayacağımı anlarım. Üçüncüsü; bana şahıs olarak eleştiri getirmeyip sadece o davranışımı eleştirdiğinden, kendimi müdafaaya kalkışmam. Hatam için kendisini veya başkalarını suçlamaya çalışmam. Bilirim ki o adildir. Dördüncüsü de; davranışlarında tutarlı.”

“Bunun anlamı, hata yaptığınızda başka işler iyi gidiyor olsa da size Bir Dakika Uyarısı'nda bulunur demek mi?”

“Evet” diye cevap verdi Bayan Brown.

“Bütün bu olay, sadece bir dakika mı sürer?” diye sordu genç adam.

“Genellikle” dedi Bayan Brown. “Ve bittiği zaman tamamen bitmiştir. Bir Dakika Uyarısı uzun sürmez; fakat size garanti ederim, unutamazsınız ve aynı hatayı asla ikinci defa yapmazsınız.”

“Zannederim ne dediğinizi iyi anlıyorum. Çünkü korkarım ben, aynı hatayı ikinci defa yaptım...”

“Umarım, ondan ikinci defa kendi söylediğini tekrarlamasını istemediniz.”

Genç adam: “İstedim.” diye itirafta bulundu.

Bayan Brown: “Böylece siz de Bir Dakika Uyarısı alan tarafta olmanın ne demek olduğunu biliyorsunuz. Gerçi bir ziyaretçi olarak yumuşak bir uyarı aldığınızı sanırım.” Dedi.

“Siz buna yumuşak mı dersiniz, bilemem; fakat ondan bir daha sözünü tekrarlamasını isteyeceğimi sanmıyorum. Bu bir hataydı.” Dedi genç adam ve devam etti: “Merak ediyorum, Bir Dakika Yöneticisi hiç hata yapmaz mı? Bana fazla mükemmel görünüyor.”

“Çok az” dedi Bayan Brown. “Çok yüksek bir hoşgörüyeye sahip. Bir hata yaptığında –mesela Bir Dakika Uyarısı’nın ikinci kısmını unutmak gibi- biz kendisine takılarak hatırlatırız. Uyarının bizde yarattığı rahatsızlık geçtiği zaman kendisine telefon ederek, hatalı olduğumuzu bildiğimizi, bunun için kendimizi iyi hissetmediğimizi söyler, sonra gülerek uyarının bizi övme bölümünü de sorarız.”

Genç adam sordu: “O zaman ne yapar?”

“Genellikle güler ve bize aslında iyi bir insan olduğumuzu hatırlatmayı unuttuğu için özür diler.”

“Yani hataya ve övgüye gülebilirsiniz, öyle mi?” diye sordu genç adam.

“Şüphesiz” dedi Bayan Brown. “Gördüğün gibi Bir Dakika Yöneticisi bizlere yaptığımız hatalara gülebilmeyi öğretti. Bu da işimizi daha iyi yapmamıza yardımcı oluyor.”

Genç adam hayretler içinde: “Bu çok ilginç, bunu yapmayı nasıl öğrendiniz?” dedi.

Bayan Brown: “Basit.” Diye cevaplandırdı. “Onun nasıl yaptığını görerek.”

İyice şaşırان genç adam: “Yani onun hata yaptığında kendi hatasına güldüğünü mü söylüyorsunuz?”

“Tabi her zaman değil.” dedi Bayan Brown. “O da çoğumuz gibi... Bazen sert... Fakat sık sık gülebilir. Ve kendisine güldüğü zaman etrafındaki herkes üzerinde olumlu bir etki yaratır.”

Genç adam: “Kendisine oldukça güveni olmalı.” diye yorumladı.

Bayan Brown: “Öyledir” diye cevapladı.

Genç adam oldukça etkilenmişti. Böyle bir insanın bir organizasyon için ne kadar önemli olduğunu görmeye başlamıştı.

Niçin Bir Dakika Yöneticis'nin uyarıları çok etkili?” diye sordu.

Bayan Brown: “Bunu Bir Dakika Yöneticisi'ne sormalısın.” Diyerek sandalyeden kalkıp genç adamı uğurlamak üzere kapıya doğru yürüdü.

Genç adam kendisine zaman ayırdığı için Bayan Brown'a teşekkür ettiğinde Bayan Brown tebessüm ederek: “Buna cevabımın ne olacağını biliyorsun.” dedi ve ikisi de güldüler. Genç adam artık kendisini bir ziyaretçiden çok “İçeriden biri” olarak hissediyordu ve bu his güzeldi.

Koridora çıktığında Bayan Brown'la görüşmesinin ne kadar kısa sürdüğünü; ama ne çok bilgi edindiğini fark etti.

Onun dediklerini tekrarladı. Çok basitti bunlar. Tecrübeli birisinin bir hatasını yaladığında ne yapmak gerektiğini zihninde topladı.



Bir Dakika Uyarısı ne zaman iyi sonuç verir:

1. İnsanlara daha baştan, yaptıkları iş hakkında geriveri (feedback) vereceğinizi, bunun da açık ve net bir şekilde yapılacağını bildirin.

Uyarının birinci kısmı

2. Onları, yanlış yaptıklarında derhal uyarın.
3. Neyi yanlış yaptıklarını, açık ve net olarak söyleyin.
4. Yaptıkları hata için ne hissettiğinizi açık ve net bir şekilde bildirin.
5. Bir an durun ve sizin hissettiklerinizi onların da hissetmesi için vakit verin.

Uyarının ikinci kısmı

6. Elini sıkarak veya omzuna samimiyetle dokunarak kendisine önem verdiğinizi ve onun tarafında olduğunuzu hissettirin.
7. Ona ne kadar değer verdiğinizi hatırlatın.
8. Kendisinin iyi olduğunu, sadece o andaki performansını beğenmediğinizi iyice belirtin.
9. Uyarınızı bitirdiğinizde o konu tamamen bitmiş olsun. Üzerinde daha sonra konuşmaya devam etmeyin.

60 / Bir Dakika Uyarıları: Özet

Genç adam; Bir Dakika Uyarısı'nı bizzat kendisi yaşamamış olsaydı, etkisinin bu kadar kuvvetli olduğuna inanamazdı. Kendisini kötü hissettiğine, rahatsız hissettiğine hiçbir şüphe yoktu. Aynı şeyi bir daha yaşamak istemiyordu.

Buna rağmen her insanın hata yapabileceğini biliyor, günün birinde bir uyarı veya ihtar almanın kaçınılmaz olduğunu da biliyordu. Fakat bu uyarı Bir Dakika Yöneticisi'nden geldiğinde, bunun adil olacağını, hedefin kendi şahsiyeti değil yaptığı hatanın kendisi olacağını da biliyordu.

Bir Dakika Yöneticisi'nin odasına doğru yürümeye başladığında, Bir Dakika Yöneticiliği'nin aslında nasıl sade bir yöntem olduğunu düşünüyordu.

Her üç sır da anlamlıydı; Bir Dakika Amaçları, Bir Dakika Takdirleri ve Bir Dakika Uyarısı... Fakat bunlar nasıl bu kadar etkili olabiliyordu? Bir Dakika Yöneticisi nasıl bütün şirketin en verimli yöneticisi olabiliyordu?

Bir Dakika Yöneticisi'nin bürosuna vardığında sekreteri: "Hemen içeri girebilirsiniz, o da zaten ne zaman geri geleceğinizi merak ediyordu." dedi.

Genç adam odaya girdiğinde her şeyin ne kadar sade ve düzenli olduğunu tekrar fark etti. Bir Dakika Yöneticisi, onu yine sıcak bir tebessümle karşıladı.

"Evet, görüşmelerin sırasında neler buldun, bakalım?" diye sordu.

Genç adam heyecan ve merakla: "Birçok şey." dedi.

"Neler öğrendiğini bana da anlat." Diye Bir Dakika Yöneticisi onu anlatmaya teşvik etti.

"Kendinizi niye Bir Dakika Yöneticisi olarak adlandırdığınızı anladım. Önce personelinize Bir Dakika Amaçları veriyorsunuz. Böylece kendilerinden ne beklendiğini ve neden sorumlu tutulacaklarını biliyorlar. İyi performansın ne anlama geleceğini baştan görebiliyorlar. Daha sonra onları doğru bir şeyler yaparken yakalıyorsunuz ve Bir Dakika Takdirleri'nizi gösteriyorsunuz. Daha sonra da işleri doğru yapabilecek yeteneklere sahip olduklarında doğru yapmazlarsa Bir Dakika Uyarıları alıyorlar."

"Peki bütün bunlar hakkında ne düşünüyorsun?" diye sordu Bir Dakika Yöneticisi.

"Bu kadar basit olması beni çok şaşırttı." dedi genç adam. "Fakat sonuç alıyorsunuz. İnanırım ki bu yöntem, sizin için çok iyi iş görüyor."

“Ve senin için de gayet iyi işler, iyi sonuç verir, eğer uygularsan.” diye ısrarla belirtti Bir Dakika Yöneticisi.

“Belki” dedi genç adam. Neden işe yaradığını, ne kadar çok anlarsan o kadar çok kullanabilir ve iyi sonuç alabilirsin. Bu nedenle sana bildiklerimi anlatmaktan mutluluk duyacağım. Nereden başlamamı arzu edersin?”

“Peki, o zaman şuradan başlayalım. Bir Dakika Yöneticiliği’nden bahsettiğiniz zaman, bir yönetici olarak yapmanız gerekenlerin gerçekten bir dakikadan fazla zaman alacağını mı söylemek istiyorsunuz?”

“Hayır, her zaman değil. Bu, sadece yönetici olmanın herkesin inandığı kadar karmaşık bir şey olmadığını söylemenin bir yolu. Ve insanları yönetmek, hakikaten düşündüğüm kadar uzun zaman almıyor. Yani bazı önemli konular – mesela amaçların tespiti gibi- bir dakikadan daha uzun zaman alabiliyor. Bu söz bir sembol. Ama bir çok zamanlarda da gerçekten bir dakikadan fazla zaman almıyor. Bak, sana masamdan hiç eksik etmediğim bir sözü göstereyim.”

Genç adam, Bir Dakika Yöneticisi'nin gösterdiği kağıda bakınca şu sözü okudu:



İnsanlara
yatırım için
kullandığım dakika,
en iyi dakikadır.



“İşe bak!” dedi yönetici. “Şirketlerin çoğu paralarının önemli kısmını personel maaşlarına ödüyor. Personellerinin eğitimine ise, %1 dahi harcamıyorlar. Bunların çoğu, binalarının ve makinelerinin bakımı ve idamesi için ödedikleri para kadarını dahi personellerinin bakımı ve idamesi için ödemiyorlar.”

“Bunu hiç düşünmemiştim.” Dedi genç adam. “Eğer insanlardan sonuç alınabiliyor ise onlara yatırım yapmak için son derece anlamlı.”

“Çok doğru” dedi yönetici. “Keşke ben yeni işe başladığımda birileri, bana da yatırım yapsa idi.”

“Ne demek istediniz?” diye sordu genç adam.

“Bundan önce çalıştığım işlerin çoğunda ne yapmam gerektiğini tam olarak bilmiyordum. Kimse bana bunu söylemek zahmetinde bulunmadı. Eğer bana işimi iyi yapıp yapmadığımı sorsa idin, ya ‘bilmiyorum’ ya da ‘sanırım’ diye cevap verirdim. Eğer ‘Niye?’ diye sorarsan ‘çünkü son zamanlarda amirimden kötü bir şey işitmedim.’ Ya da ‘bana bir şey söylenmediğine göre herhalde işimi iyi yapıyorum.’ diye cevap verirdim. Geçmişte aldığım en büyük mükafat, ceza almamak oldu.”

“Bu ilginç!” dedi genç adam. “Ama tam olarak anladığımı sanmıyorum.” ve devam etti. “Eğer sizin için bir sakıncası yok ise daha iyi anlayabilmek için ben ‘niçin?’ diye başlayan sorularımı sormak isterim. Bir Dakika Amaçlarının Saptanması ile başlayalım. Niçin çok yararlı oluyor?”

“**B**ir Dakika Amaçlarının Saptanması'nın niçin çok yararlı olduğunu mu öğrenmek istiyorsun? Peki.” dedi yönetici ve ayağa kalkarak odada dolaşmaya başladı.

“Sana anlamana yardımcı olacak bir örnek vereyim. Çalıştığım birçok organizasyonda motive olmamış birçok insan gördüm. Fakat iş dışında bunların motivasyonunun yüksek olduğunu izledim.”

“Mesela, bir akşam bowling oynamaya gitmiştim. Orada son çalıştığım yerde problem olan bir kişiye rastladım. Çok iyi hatırlıyorum, tanıdığım en problemlisi elemandı. Bowling topunu aldı, çizgiye yaklaştı ve topu yuvarladı. Ondan sonra zıplayarak sevinç çığlıkları atmaya başladı. Niçin bu kadar mutluydu biliyor musun?”

“Çünkü, çok güzel bir vuruş yapmıştı. Hepsini devirmişti.”

“Onun ve diğerlerinin niye işlerinde bu kadar heyecanlanmadıklarını düşünebiliyor musun?”

“Çünkü işinde devireceği hedefi göremiyor.” dedi genç adam.
“Anladım. Eğer hedefi göremiyor ise, ne kadar zaman topu yuvarlamaya devam edebilir ki?”

“Doğru” dedi Bir Dakika Yöneticisi. “Şimdi birçok organizasyonda ne olduğunu anlayabilirsin. İnaniyorum ki birçok yönetici, personelinin ne yapmasını istediğini biliyor. Sadece onların anlayabileceği bir şekilde söylemek zahmetine girmiyor. Personelinin de bildiğini kabul ediyor. Amaç tayini konusunda ben, asla böyle bir varsayımda bulunmam.”

“Personelinin kendilerinden ne beklendiğini bildiğini varsaydığın zaman, kazanılamayacak bir bowling oyunu yaratıyorsun. Labutları yerine diziyorsun; ama oyuncu, tam topu fırlatacağı zaman labutların önüne bir perde kaplıyor ve labutları göremiyor. Topu yuvarlağı zaman top perdenin altından geçiyor ve bir ses duyuluyor; fakat oyuncu kaç labut devirebileceğini asla göremiyor. Kendine başarılı olup olmadığını sorduğunda ise ‘Bilmiyorum, sanırım fena değil’ diye cevap veriyor.”

“Gece golf oynamak gibi bir şey. Birçok arkadaşım golfu bıraktı. Neden diye sorduğumda golf kortlarının çok kalabalık olduğundan yakınıyorlar. Ben de gece oynamalarını tavsiye ettiğimde gülüyorlar. Öyle ya, çukuru görmeden topu nasıl çukura sokacaklar.”

“Futbolda da aynı söz konusu. Eğer kaleler olmasa ve takımların kalelere gol atmak bir amacı olmasa idi, acaba kaç kişi Pazar günleri televizyonunun önüne oturup iki takımın birbiri ile yaptığı maçı seyrederlerdi?”

“Peki niye?” diye sordu genç adam.

“Bunun bütün nedeni, insanları motive eden birinci faktörün, onlara elde ettikleri sonucun bildirilmesi. Bizim burada kayda değer bir sloganımız daha var: ‘Geriveri, Şampiyonların Kahvaltısıdır.’ Geriveri bizim yaptığımız işe devam etmemizi sağlar. Şanssızlığa bakın ki birçok yönetici geriverinin motivasyonun birinci faktörü olduğunu anladıklarında bowling oyununa başka bir kural koyuyorlar.”

“Labutlar yine yerinde dikiliyor ve yine önlerinde oyuncunun görmesini önleyen bir perde var. Bu sefer oyuncu, topu yuvarladıktan sonra yine bir ses duyuyor. Ama bu sefer perdenin öbür tarafında bir yönetici dikiliyor ve parmağı ile oyuncuya bir şeyler işaret ediyor. Ona kaç tane devirdiğini mi gösteriyor?”

“Hayır” dedi genç adam gülerek. “Genellikle kaç tanesini deviremediğini söylerler.”

“Doğru” dedi Bir Dakika Yöneticisi. “Her zaman sorduğum şu: Niçin yöneticiler perdeyi kaldırıp hem astlarının hem de kendilerinin devrilen labutları görmelerini sağlamazlar? Niye? Sanırım, Amerikan iş hayatının kuralı olan performans değerlendirmesinde, astlarına neleri eksik veya yanlış yaptıklarını söyleyebilmek için.”

“Performans değerlendirmesinde mi kullanacaklar?” diye merakla sordu genç adam.

“Evet. Ben buna BESEYA diyorum. ‘BEn SEni YAkaladım.’ anlamına geliyor. Bu yöneticiler, astlarına kendilerinden ne beklediklerini söylemezler. Onları yalnız bırakırlar ve istenilen seviyede performans göstermediklerinde de yakalarlar.”

Genç adam, Bir Dakika Yöneticisi'nin bu söylediğinin çok gerçekçi olduğuna inanarak: “Peki sizce niye böyle yapıyorlar?” diye sordu.

“Böylece kendilerini daha iyi gösteriyorlar.” diye cevap verdi yönetici.

Genç adam: “Kendilerini daha iyi gösteriyorlar da ne demek?” diye sordu?

“Eğer sana bağlı olan ve sana rapor veren bütün astlarının performansını en üst seviyede gösterirsen amirin seni nasıl görür?”

“İyi performans ile kötü performansı ayırt edemeyen yumuşak ve zayıf bir yönetici olarak.”

“Aynen öyle.” dedi yönetici. “Organizasyonların birçoğunda iyi bir yönetici olarak görülebilmek için astlarının bir kısmını yanlış yaparken yakalamasın. Birkaç astının başarılı, birkaç astının başarısız, diğerlerinin de orta seviyede olması lazım. Bildiğin gibi bizim ülkemizde normal dağılım mantığı hakim. Oğlum ilkokul beşinci sınıfta iken bir kere okuluna gitmiştim. Öğretmen imtihan yapıyordu ve Amerika eyaletlerinin başkentlerini soruyordu. Kendisine niçin çocukların atlaslarına bakmalarına izin vermediğini sordum. ‘O zaman hepsi doğru cevap verip tam not alır, bu da uygun olmaz.’ diye cevap verdi.

“Bir keresinde Einstein'a telefon numarası sorulduğunda gidip rehberine bakarak cevap verdiğini okumuştum.”

Genç adam güldü. “Şaka yapıyor olmalısınız.”

“Hayır, şaka yapmıyorum. Ve diyor ki: ‘Herhangi bir yerde bulabileceğim bilgilerle beynimi boşuna meşgul etmem.’”

“Eğer onun Einstein olduğunu bilmeseydim, telefon numarası sorulduğunda gidip telefon rehberine bakarak cevap veren birisini nasıl değerlendirirdin. Akıllı biri olarak mı? Yoksa aptal biri olarak mı?”

Genç adam durakladı ve “gerçek bir aptal olarak” diye cevap verdi.

“Tabii” dedi yönetici. “Ben de aynı şeyi yapardım. Ama hata etmiş olurduk değil mi?”

Genç adam başını sallayarak aynı fikirde olduğunu gösterdi.

“Hepimizin bu tip hatalar yapması son derece kalay ve olası.” dedi yönetici ve ziyaretçisine çerçevelemiş bir başka slogan gösterdi. “Bana bak!”



Herkeste
başarılı olma
potansiyeli
vardır.

Bazıları
başarısız gibi
görünürler.

Onların
bu görünümüne
sakın aldanmayın.



“Görüyorsun” dedi yönetici. “Bir yönetici olarak gerçekten üç seçeneğin var. Birincisi; başarılı yöneticileri işe almak. Ama onları bulmak zordur ve onlar pahalıdırlar. Eğer başarılı yöneticileri bulup işe alamazsan, o zaman ikinci seçeneğin, başarılı bir yönetici olma potansiyeline sahip adaylar bulup işe almaktır. Bundan sonra başarılı olabilmeleri için onları devamlı ve sistemli olarak eğitmelisin. Eğer, bu iki seçenekten birini seçmezsen (ki ben gerçekten maliyete katlanmayıp başarılı yöneticileri işe almayan, aynı zamanda aldıkları yönetici adaylarını da eğitmek için zaman ayırmayan yöneticilerin çoğunlukta olduğunu hayretle görüyorum) o zaman geriye sadece üçüncü seçenek kalıyor: Dua etmek.”

Bu söz genç adamın birden durmasına ve bloknotu ile kalemını masaya koyarak “dua etmek mi?” diye sormasına neden oldu.

Yönetici sessizce gülerek: “Bu benim mizahi yakıştırmam delikanlı. Fakat düşünürsen, günlük dualarında astları için ‘inşALLAH bu eleman işime yarar’ diyebilecek çok yönetici var.”

“Ha...” dedi genç adam ve devam etti: “Peki, birinci seçeneği ele alalım. Eğer başarılı birini bulup işe alırsanız o zaman Bir Dakika Yöneticisi olmak kolay değil mi?”

Yönetici gülümseyerek: “Şüphesiz” dedi. Genç adamın şu anda ne kadar ciddileştiğini hayretle seyrediyordu. (Ciddi olmak insanı daha iyi bir yönetici yaparmış gibi.) “Başarılı birini bulduğun zaman bütün yapacağın Bir Dakika Amaçları’nın Saptanması. Yani kaleyi göstermek. Ondan sonra ver topu, atsın golü.”

“Bayan Brown ile konuştuğumda anlamıştım. Bazen onunla bunu bile yapmanıza gerek kalmıyormuş değil mi? Dedi genç adam.

“Kesinlikle doğru.” dedi yönetici. “O, burada herkesin sandığından daha çok unutulmuş biri. Fakat ister başarılı biri olsun, ister başarıya potansiyeli olan biri, herkes için Bir Dakika Amaçlarının Saptanması, verimli çalışmanın en basit anahtarı.”

“Bir Dakika Amaçlarını tayin eden hangi taraf olursa olsun, her bir amaç mutlaka bir tek sayfaya yazılıyor değil mi?” diye sordu genç adam.

“Kesinlikle” diye cevaplandırdı yönetici.

“Bu niçin bu kadar önemli?”

“Böylece çalışanlar amaçlarını sık sık gözden geçirebilirler ve performanslarının yeterli olup olmadığını kontrol edebilirler.”

Genç adam: “Anladığım kadarı ile siz onlara ana amaçlarını ve sorumluluklarını yazdırıyorsunuz, işlerinin tamamını değil.” dedi.

“Evet” dedi yönetici. “Çünkü bunun gereksiz kağıt tüketimi olmasını istemiyorum. Yeni yılın amaçlarını tayin ederken veya performans değerlendirilirken, yılda sadece bir kere bakılan, doldurulmuş ve bir kenara tıklmış bir yığın kağıt istemiyorum.”

“Belki görmüşsünüzdür. Benimle çalışan herkesin yakınında ve görebileceği bir yerde buna benzer bir küçük tabela var.” dedi yönetici ve ziyaretçisine küçük bir tabela var.” dedi yönetici ve ziyaretçisine küçük bir tabela gösterdi.



Bir dakika dur,
amaçlarına bak,
performansına da bak.

Performansının,
amaçlarına
ulaşabilmen için uygun
ve yeterli olup
olmadığını gör.



Genç adam şaşırmişti. Kısa ziyaretleri sırasında bu tabelayı görmemişti. “Bunu hiç görmemiştim. Harika! Bundan bir tane de kendime bulabilir miyim?” dedi.

“Tabii” dedi yönetici. “Sana da bir tane sağlarım.” Öğrendiklerinizden bazılarını not almaya devam eden meraklı genç adam, kafasını bloknotundan kaldırmadan konuştu: “Biliyorsunuz, bu kadar kısa zamanda Bir Dakika Yöneticiliği konusunda her şeyi birden öğrenmek zor. Mesela, Bir Dakika Amaçları konusunda öğrendiğim başka şeyler de var. Fakat bu, belki daha sonra olacak. Şimdi Bir Dakika Takdirleri'ne geçebilir miyiz?” diye başını bloknotundan kaldırıp sordu.

“Tabii” dedi yönetici. “Tahmin ederim bunun ne işe yaradığını da merak ediyorsundur.”

“Şüphesiz ediyorum.” diye cevap verdi ziyaretçi.

“**B**irkaç örnek üzerinde konuşalım istersen.” dedi Bir Dakika Takdiri'nin ne çok işe yaradığını belki daha iyi anlarsın.”

Genç adam “Memnun olurum” cevabını verdi.

“Bir güvercin örneği ile başlayacağım, oradan insanlara geçeceğim.” Dedi yönetici. “Sakın yanlış anlama delikanlı, insanlar birer güvercin değil. İnsanlar çok daha karmaşık. Onlar bilinçliler, kendileri düşünebilirler ve başka insanlar tarafından güdülmek istemezler. Bunu unutma ve insanlara saygı duy. İyi yöneticiliğin anahtarı bu.”

“Bunu aklımızdan çıkarmadan, bizlerin hoşlandığımız şeyleri nasıl aradığımızı, hoşlanmadığımız şeylerden ise nasıl uzaklaştığımızı basit örnek ile inceleyelim:

Eğitilmemiş bir güvercinin olduğunu, onun mevcut bir kutunun sol alt tarafındaki delikten girmesini ve sağ üst taraftaki bir kolu sağ ayağı ile çekmesini istediğini farzedelim. Sol alt tarafta giriş yerinin yakınında içi yem dolu bir yemlik olsun. Güvercin sağ üst taraftaki kolu ayağı ile çektiğinde yemlikten bir miktar sevdiği yem dökülsün. Böylece onu, hem motive etsin hem de mükafatlandırın. Biz, bu eğitilmemiş güvercini kutuya koyup, sağ ayağı ile sağ üst köşedeki kolu çekmesini ve yemi dökerek yemesini beklersek ne olacağını düşünelim.”

“Açlıktan ölür.” diye cevap verdi genç adam.

“Doğru söylüyorsun. Birçok güvercini öldürürüz. Güvercinler yemi elde edebilmek için ne yapacaklarını bilmediklerinden dolayı açlıktan ölürler.” dedi yönetici.

“Aslında bir güvercini bu işi yapması için eğitmek çok zor değil. Önce sağ üst köşedeki kolu yemliğin yakınına yerleştirirsin. Güvercin yeme ulaşabilmek için yemliğin etrafında dolaşırken bilmeden o kola basar. Basınca yem dökülür. Kısa zamanda, kola basınca yem döküldüğünü anlar ve bunu öğrenerek yapar. Sonra kolu biraz uzaklaştırır, kutunun ortalarına götürürsün. İlk anda kısa bir süre şaşırır da alıştığı kola yine basar ve yemin döküldüğünü görür. Bundan sonra da kolu istediğin sağ üst köşeye yerleştirebilirsin. Onu keşfedip gidip basması çok uzun zaman almayacaktır.”

Genç adam merakla sordu: “Niçin böyle küçük hedefler sıralıyorsunuz?”

“Böyle küçük hedefler koymakla güvercinin başarmasını sağlıyorum. İŖte bunun gibi: Birisine bir Ŗey öğretmek istediğiniz zaman, başlangıçta yaptıklarından doğruya yakın olanları yakalayacaksınız. Ta ki tamamen doğru yapmayı öğrenene kadar...”

“Bu yöntemi hayvanlara ve çocuklara bir Ŗey öğretirken kullanıyoruz. Ama nedense büyük insanlar, yetişkinler söz konusu olduğunda unutuyoruz. Ülkenin çeşitli yerlerindeki hayvanat bahçelerinde bulunan deniz akvaryumlarını düşün. Yaptıkları gösterilerin sonunda büyük balina su yüzünden oldukça yüksekteki ipin üstünden atlar, suya düştüğünde öndeki sıralarda oturanları ıslatır.”

“Gösteriden çıkarken insanlar, hayretler içerisindedirler. ‘İnanılır gibi değil! Bu koca balınaya bu ipin üzerinden atlamayı nasıl öğretiyorlar?’ diye merak ederler.”

“Sanıyor musun ki motora binip okyanusa açılıyorlar, suyun üzerine bir ip geriyorlar ve balinalara: ‘Haydi atlayın!’ diye bağırıyorlar. Sonra da balinalardan birisi ipin üzerinden atlayabilir ise ‘Hey, gerçek şampiyonu bulduk! haydi onu işe alalım’ diyorlar.”

Gülerek “Hayır” diye cevap verdi genç adam. “Fakat yapsalardı gerçek şampiyonu işe almış olurlardı.”

Bu söze ikisi birden güldüler.

Yönetici: “Haklısın.” diye devam etti. “Yakalandığında ipin üzerinden atlamak diye bir şey bilmiyordu balina. Havuzda onu eğitmeye başladıkları zaman ipi önce nereye koyduklarını bilmiyor musun?” diye sordu.

“Havuzun dibine.” diye cevap verdi genç adam.

“Şüphesiz!” diyerek devam etti yönetici. “Ve ipin üzerinden her geçişinde onu besleyerek ödüllendirdiler.

Ondan sonra ipi biraz yükselttiler. Eğitim boyunca eğer balina ipin altından geçerse onu ödüllendirmediler. İpin üstünden geçince beslendi. Bir süre sonra beslenebilmek için balina hep ipin üzerinden geçmeye başladı. Sonra ipi biraz daha yükselttiler.”

“İpi niye biraz daha yükselttiler?” diye sordu genç adam.

“Onların amacı ve netti. Balınayı suyun üzerinde bulunan yüksek bir ipin üzerinden atlatmak.” diye anlatmaya başladı yönetici.

“Balina suyun içindeki ipin üzerinden geçerken eğiticisinin; ‘işte yine ipin üzerinden geçti’ diye bağırması, pek heyecanlı bir gösteri olmazdı herhalde. İnsanlar, suyun içindeki ipin üzerinden geçmesini ilgi ile izlemezdi. Belirli bir zaman içerisinde ipi suyun yüzeyine doğru kademe kademe yükselttiler. Artık balina beslenebilmek için ipin üzerinden geçmesi gerektiğini gayet iyi biliyordu ve suyun üzerine çıkararak ipin üzerinden atlıyordu. Bu amaca ulaştıktan sonra artık kademeli olarak ipi suyun yüzeyinden yükseltmeye başladılar.”

“Güzel! Artık hayvanları eğitirken bu metodun işe yaradığını biliyorum. Fakat bu metodu insanlara uygulamak biraz garip değil mi?” diye sordu genç adam.

“Hayır, gayet doğal.” dedi yönetici. “Biz çok sevdiğimiz ve önem verdiğimiz çocuklarımıza da aynı metodu uyguluyoruz. Onlara yürümeyi nasıl öğretiyoruz? ocuğu ayağa kaldırıp ‘Haydi yr’ dediğimizi yürümeyip düşünce de dövüp, ‘Sana yrmeni söylemiştim’ diye azarladığımızı düşünebiliyor musun? Böyle yapmıyoruz tabii. ocuğu ayağa kaldırıyoruz ve ellerimizi kısa bir süre için çekiyoruz. Eğer biraz ayakta durabilirse alkışlıyor, kucaklıyor ve pyoruz. Ertesi gün biraz daha uzun zaman ayakta durabilir, hele hele bir de adım atabilirse, daha büyük tezahürat gösteriyoruz.

“Sonunda çocuk bu alışverişin karlı bir alışveriş olduğunu anlıyor ve daha çok adım atarak yürümeye çalışıyor.”

“Aynı şeyi çocuğa konuşmayı öğretirken de yapıyoruz. Çocuğa ‘Lütfen bir bardak su verir misin?’ demeyi öğreteceğimizi düşün. Eğer bu cümleyi tam olarak söylemeden su vermeseydik çocuklar susuzluktan ölürdü. Önce ‘Su...su...’ diye çocuğa en kısa ve kolay kelimeyi öğretmekle başlıyoruz. Eğer kazara ‘Bu’ derse söylemiş gibi büyük tezahürat yapıyoruz. Sarılıp öpüyoruz, su veriyoruz ve hemen telefonu açıp anneannesine: ‘Müjde! torunun su istedi’ diye haber veriyoruz. Halbuki bu iki harflik basit kelimeyi bile doğru söyleyebilmiş değil. Fakat olsun, yakın bir şey söyledi ya. Kabul ediyoruz.”

“Tabii çocuğun büyüdükten sonra da bir lokantaya gidip suya ‘bu’ demesini istemiyoruz. Onun için onun ‘bu’ sunu düzeltip ‘su’ demesine yardımcı oluyoruz. Daha sonra da tek heceli ‘ver’ kelimesini öğretiyoruz.

“Bu örnekler de gösteriyor ki, birisini eğitirken başarılı olabilmesi için onu, önce doğru bir şey yaptığında yakalamak son derece önemli. Başlangıçta tam doğru yaparken de değil, doğruya yakın bir şey yaptığında...”

Daha sonra da kademeli olarak istenilen, beklenen davranışa doğru sevk etmek. Başarılı olmuş insanları ise sık sık doğru bir şey yaparken yakalamamız gerekmez. Çünkü yüksek performanslı insanlar kendi kendilerini doğru bir şey yaparken yakalarlar ve kendilerini motive ederler.”

Genç adam sordu: “Bunun için mi yeni personelinizi yakından takip ediyorsunuz? Daha eskilerini de her zaman yapmadıkları yeni bir işe, yeni bir projeye başlarken?”

“Evet” dedi Bir Dakika Yöneticisi. “Birçok insan, personelini takdir etmek için gerçekten doğru bir Ŗey yapmasını bekler, yapmayınca da takdir etmez. Sonuç olarak birçok insan, yüksek performansa erişemez. Çünkü yöneticileri onları yanlış bir Ŗey yaparken yakalamaya Ŗartlanmıştır. Beklenen performanstan daha düşük performans gösterirlerse hemen yakalanırlar. Bizim güvercin örneğinde, güvercini kafese koyup kendi kendine kolu bulup çekmesini beklemenin yanında, bir de kafesin yanlarına elektrik verip onlara değdiğinde elektrik çarpmasıyla onu cezalandırmak gibi bir Ŗey.”

“Pek etkili bir yöntem benzemiyor.” diye doğruladı genç adam.

“Evet, etkili değil.” dedi Bir Dakika Yöneticisi. “Bir süre cezalandıktan sonra, beklenen hareketin ne olduğunu bilmeyen güvercin bir köŖeye sinecek ve hareket etmeyecektir. Güvercin çevresini düşmanca bir çevre olarak algılayacak ve herhangi bir Ŗeye dokunma riskine girmeyecektir.”

“Bu, bizim yeni ve tecrübesiz personele sık sık yaptığımızı aynı. ‘Hoşgeldin!’ deriz, dolaştırıp herkesle tanıştırırız, ondan sonra da ortada yalnız bırakırız. Sadece doğruya yakın bir şeyler yaparken yakalamamakla kalmaz, bir de bir şeyler yapması için periyodik olarak azarlarız. Bu, liderlik yaklaşımlarının en popüler olanı. ‘Yalnız bırak, azarla’ yaklaşımı. Kişiyi yüksek performans bekleyerek yalnız bırakıyorsunuz, ondan sonra da başaramayınca azarlıyorsunuz.”

“Peki bu insanlar ne yapıyorlar?” diye sordu genç adam.

“Eğer birtakım organizasyonları inceledi isen –ki biliyorum inceledin- bu insanların mümkün olduğu kadar az çalıştıklarını görürsün.” diye cevap verdi yönetici.”

“Bugün birçok iş yerinde hata bu. Oralarda çalışanlar, gerçekten üretebileceklerini üretemiyorlar. Ne miktar olarak, ne de kalite olarak.

“Bu düşük ve zayıf iş performansının en önemli nedeni, bu insanların kötü yönetilmekte olmaları...”

Genç adam not defterini bırakarak son duyduklarını düşündü. Şimdi Bir Dakika Yöneticiliği'nin ne olduğunu, ne kadar pratik olduğunu görmeye başlıyordu.

Bir Dakika Takdiri gibi basit bir uygulamanın iş hayatında veya dışında ne kadar yararlı olabileceğini hayretler içinde anlıyordu.

“Bu, bana bazı arkadaşlarımı hatırlattı.” diye söze başladı genç adam. “Beni arayıp yeni bir köpek aldıklarını söylediler. Köpeği eğitmek için planladıkları metot hakkında fikrimi sordular.”

Yönetici korkarak: “Nasıl yapacaklarmış?” diye sordu.

“Dediler ki eğer köpek kazara halının üstünü pisletirse, köpeği yakalayıp burnunu pisliğe dayayarak yaptığını gösterecekler, gazete ile birkaç kere arkasına vuracaklar, sonra da mutfaktaki küçük kapısından tuvaletini yapması gereken yere; yani bahçeye atacaklarmış.”

“Bana bu metot hakkında ne düşündüğümü sordular. Güldüm; çünkü ne olacağını biliyordum. Bu metodu uygulamaya başladıklarından üç gün sonra, köpek yine halının üzerine tuvaletini yapacak ve onlar yakalamadan kapsından dışarı kaçacaktır. Çünkü ne yapmasını gerektiğini bilmeyecek; ama dayak yememek için yakalanmadan dışarı kaçacaktır.”

Yönetici: “Çok güzel bir örnek.” dedi. “Ceza yönetimini, bilgi ve tecrübe eksikliği nedeniyle kendisini güven altında hissetmeyenlere uyguladığımızda, ne sonuç aldığını görüyorsun. Eğer tecrübesiz elemanlar performans gösteremiyor; yani yapmasını istediğimizi yapamıyor ise, onları cezalandırmak yerine Bir Dakika Amaçları'na geri dönmek lazım. Kendilerinden ne beklendiğini tam olarak anlamaları ve ne yaparlarsa performanslarının iyi olarak kabul edileceğini bilmeleri lazım.”

Genç adam sordu. "Peki, tekrar Bir Dakika Amaçları'nı birlikte gözden geçirdikten sonra gene yaklaşık olarak doğru yaptığı bir şeyi yakalamaya çalışıyor musun?"

"Tabii ki." diye cevaplandırdı Bir Dakika Yöneticisi. "Başlangıçta daima Bir Dakika Takdiri gösterecek bir ortam yaratmaya çalışılır." ve yönetici genç adamın gözlerinin içine bakarak şöyle dedi: "Sen çok meraklı ve hızlı öğrenen birisin. Bu benim Bir Dakika Yönetimi'nin sırlarını seninle paylaşmaktan zevk almama neden oluyor." İkisi de tebessüm ettiler. Bunun Bir Dakika Takdiri olduğunu artık genç adam da biliyordu. Gülerek: "Şüphesiz bir takdir almaktan bir uyarıya kıyasla çok daha büyük zevk alıyorum." dedi.

"Şimdi gerçekten Bir Dakika Amaçları'nın ve Bir Dakika Takdiri'nin çok yararlı olduğunu gayet iyi anlıyorum. Bana çok anlamlı geliyorlar."

"Güzel!" dedi Bir Dakika Yöneticisi.

"Fakat Bir Dakika Uyarıları'nın nasıl işe yaradığını pek anlayamıyorum." diye merakını dile getirdi genç adam.

Bir Dakika Yöneticisi: "Onunla ilgili sana birkaç şey söyleyeyim mi." dedi.

“**B**ir Dakika Uyarısı'nın çok yararlı olmasının birkaç nedeni var. Birincisi: Bir Dakika Uyarısını'nın hızlı geriveri olması. Kişinin yanlış davranışını gördüğünde ya da raporlardan gelen bilgi seni uyardığında sen de, hemen ilgili kişiyi uyarıyorsun. Birisinin düşük veya kötü performansı ile ilgili olumsuz hislerini torbaya doldurup biriktirmiyorsun.

Gerçekten Bir Dakika Uyarısı'nın hemen yapılması çok önemli. Eğer yanlış davranışın hemen arkasından bir disiplin oluşmaz ise, geleceğe yönelik fayda sağlanamaz. Birçok yönetici 'torba disiplinci' dir.

Kişinin yanlış veya kötü davranışları ile ilgili gözlemlerini bir torbada biriktirirler. Sonra kişinin performansını değerlendirirken ya da torba dolup da kendileri sinirlendiğinde torbada ne var ne yoksa masaya dökerler. Kişiyi, geçen birkaç veya birkaç ay içinde yaptığı bütün yanlışları, bir bir söylenir.”

Genç adam derin bir nefes aldı ve “ok doğru” dedi.

“Ve sonra” diye devam etti Bir Dakika Yöneticisi. “Yönetici ve ast, sonunda kendilerini birbirleri ile kavga eder bulurlar ya da sessizce birbirine küserler. Kendisine, yaptığı yanlışlar arka arkaya söylenen kişi; gerçekte neleri yanlış yaptığını duymaz. Çünkü azarlandığı için tepki duymaktadır. Bu, daha önce bahsettiğim ‘Yalnız bırak, azarla’ yaklaşımının bir türüdür.”

“Gayet iyi hatırlıyorum.” diye söze girdi genç adam. “Bir daha olmasını istemediğim bir şeydi bu.”

“Kesinlikle” diyerek hemfikir oldu yönetici. “Eğer yöneticiler daha önce müdahale etseler, her seferinde sadece bir yanlış davranışı ele alırlar. Böylece uyarılan kişi de aşırı yüklenmez. Uyarıyı duyabilir. Bunun için ben performans değerlendirmeyi, devam eden bir proses olarak görüyorum. Sadece yılda bir kere yapılan bir işlem olarak değil.”

Yani, Bir Dakika Uyarıları'nın işe yaramasının önemli bir nedeni, uyarı alanın onu duyabilmesi ve anlayabilmesi, çünkü bir defada sadece bir davranışın ele alınması daha açık ve adil.” diye genç adam, söylenenleri özetledi.

“Evet” dedi yönetici. “Ve ikinci neden, benim Bir Dakika Uyarısı yaparken asla o şahsın kişiliğini veya değerlerini hedef almamam. Kişiliklerine bir saldırı olmadığı için hemen kendilerini savunmaya kalkmazlar. Ben sadece davranışı eleştiririm. Bu nedenle benim uyarım ve onların tepkisi, sadece o davranışla ilgilidir. Bir insan olarak kendileri ve hisleri ile ilgili değil.”

“Yöneticiler personellerini disipline sokmak isterken onlara çoğunlukla eziyet ve zulüm ederler. Bir Dakika Uyarısı yaparken benim amacım, o davranışı ortadan kaldırmak; ama kişiyi tutmak, onu korumaktır.”

“Bu nedenle uyarınızın ikinci kısmında takdir bulunuyor, sanırım.” dedi genç adam. “Onların o davranışları doğru değil, ama kendileri doğru.”

“Evet” diye cevap verdi Bir Dakika Yöneticisi.

Genç adam: “Niçin önce takdir edip sonra uyarıda bulunmuyorsunuz? diyerek yöneticiye yaptığının tersini önerdi.

“Bazı nedenlerle öyle yapınca sonuç alınamıyor.” diye cevap verdi yönetici. “Bazı yöneticiler şimdi benim ‘iyi fakat sert’ bir yönetici olduğumu düşünüyorlar. Daha doğrusunu söylemek gerekirse ben aslında ‘sert fakat iyi’ bir yöneticiyim.”

“Sert fakat iyi.” diye tekrarladı genç adam.

“Evet” diye ısrarla cevap verdi Bir Dakika Yöneticisi. “Bunun binlerce yıldır olumlu sonuç alınan bir felsefe olduğunu biliyoruz.”

“Eski Çin atalarıyla ilgili bir hikaye, bunun doğru olduğunu göstermektedir. Bir defasında bir imparator kendisine bir vezir tayin etti. Onu bir gün odasına çağırdı. Niye aramızda görev dağılımı yapmıyoruz? Niçin sen bütün cezalandırmaları, ben ise bütün ödüllendirmeleri yapmayayım, dedi. Vezir kabul etti ve dedi ki: Peki, arzu ettiğiniz gibi bütün cezalandırmaları ben yapayım ve siz de bütün ödüllendirmeleri yapın.”

Genç adam “Sanırım bu hikayeden hoşlanacağım.” dedi. “Hoşlanacaksın... Hoşlanacaksın...” diye cevap verdi Bir Dakika Yöneticisi, yüzünde bunu şimdiden bildiğini gösteren bir ifade ile.

“Bu imparator” diye devam etti yönetici: “Bir süre sonra farkına varıyor ki birilerinden bir şey yapmalarını istediği zaman onlar, bu isteklerini bazen yapıyorlar, bazen yapmıyorlar. Vezir konuştuğu zaman ise insanlar hemen harekete geçiyorlar. Bunun üzerine imparator veziri yine yanına çağırıyor ve diyor ki, Uzun bir süredir sen insanları cezalandırıyorsun, ben ödüllendiriyorum. Haydi artık rolleri değiştirelim. Bundan sonra ben cezalandırayım, sen ödüllendir. Böylece imparatorla vezir rollerini değiştiriyorlar.”

“Daha önce insanları ödüllendiren iyi imparator şimdi cezalandıran birisi oluyor. İnsanlar şaşırıyor. Bu adama da ne oldu böyle? diyorlar. Biz böyle hep ceza veren imparator istemeyiz. diyorlar. Onu tahtından indirip, artık insanları hep ödüllendiren veziri onun yerine geçiriyorlar.”

“Bu hikaye doğru mu? Sahiden olmuş mu?” diye sordu genç adam.

“Kim bilir?” dedi Bir Dakika Yöneticisi gülerek. “Tacrübelerimden biliyorum ki, eğer başlangıçta sert davranır, sonradan destekleyici olursan sonuç alınıyor.”

Genç adam: “Bir Dakika Uyarısı'nın işe yaradığını gösteren, yönetim dışında güncel bir örnek verebilir misiniz?” diye sordu yöneticiye.

“Evet, tabii verebilirim.” dedi yönetici. “İki tane vereyim. Biri yetişkin insanda davranış problemi ile ilgili, diğeri de çocukları disipline sokmak ile.”

“YetiŖkin insanda davranıŖ problemi derken neyi kastediyorsunuz?” diye sordu genç adam.

“Özellikle alkolikleri kastediyorum.” diye cevap verdi yönetici. “Bundan otuz yıl kadar önce bir papazın bulduğu bu tekniğe Ŗimdi ‘Kriz’e müdahale tekniği’ deniyor. Minnesota Hastanesi’nde bir doktorun karısı sirozdan ölmekte iken papaz, ona yardım etmeye alıŖıyor. Kadın kritik durumda olmasına rağmen alkol problemi olduğunu kabul etmiyor. Ailenin bütün fertleri kadının yatağının etrafında toplanmıŖ iken papaz, her birinden kadının alkol nedeniyle yarattığı olaylardan gözlemlediklerini anlatmalarını istiyor. Bu, Bir Dakika Uyarısı’nın önemli bir kısmı. Birisine uyarıda bulunmadan önce hatalı davranıŖını kendin görmüş olman lazım. BaŖkasının gördüğüne ya da söylentilere dayanarak uyarıda bulunmamak lazım.”

“İlginç!” diyerek söze girdi genç yönetici.

Bir Dakika Yöneticisi: “İzin ver bitireyim. Ailenin bütün üyeleri gözlemledikleri olayları anlattıktan sonra papaz, her birine o olayların arkasından ne hissettiklerini sordu. Olayların kendilerini ŖaŖırttıđını, üzdüğünü ve kızdırdığını söylediler. Arkasından da ona sevgi ile dokunarak kendisini ne kadar çok sevdiklerini, bu yüzden burumun onları çok üzdüğünü, yaŖamasını ve yine hayattan zevk almasını çok istediklerini söylediler.” dedi.

“Çok basit görünüyor.” dedi genç adam. “Özellikle içki problemi gibi çok karmaşık bir problem için... Peki işe yaradı mı?”

“Hem de şaşılacak derecede.” diye cevap verdi Bir Dakika Yöneticisi. “Ve şimdi ülkenin birçok yerinde krize müdahale merkezleri var. Şüphesiz özetlediğim kadar basit değil. Fakat bu üç aşamalı davranış –neyi yanlış yaptıklarını söylemek, bunun sonucunda ne hissettiğinizi söylemek ve kendilerinin sizin için önemli ve değerli olduğunu söylemek- insanların davranışlarında çok belirgin gelişmeler sağlıyor.”

“Takdir edilmeyecek gibi değil.” dedi genç adam.

Yönetici de: “Biliyorum öyle.” diyerek tasdik etti.

Genç adam: “Bana Bir Dakika Uyarısı'nın başarı sağladığını gösteren bir örnek daha verecektiniz.” diye hatırlattı.

“Evet, tabii. 1970'lerde Kaliforniya'da bir psikiyatrist, aynı metodun çocuklara uygulanabileceğini keşfetti. İnsanları insanlara bağlayan duygusal bağlar hakkında çok şey okumuştur. İnsanların neye ihtiyacı olduğunu gayet iyi biliyordu. İnsanların kendilerine önem veren insanlarla –sadece insan oldukları için dahi değerli olduklarını kabul eden insanlarla- temas halinde olmaya ihtiyaçları vardır.”

“Doktor; ayrıca insanların iyi davranmadıkları zaman bile kendilerine iyi davranacak, kendilerini sevecek koruyuculara ihtiyaçları olduğunu biliyordu.”

“Bunu, pratikte uygulamaya nasıl koydu?” diye sordu genç adam.

“Ebeveynlerin hepsine çocuklarına fiziksel olarak dokunmayı öğretti. Ellerini çocuklarının omuzuna koymayı, kollarına dokunmayı ya da çocuk daha küçükse kucaklarına oturtmayı. Bundan sonra ebeveyn tam olarak çocuğun ne yanlış yaptığını ve bir ebeveyn olarak bu yanlışı nedeni ile ne hissettiğini söylüyordu. Ama tam ve kesin olarak... Görüyorsunuz bu davranış hasta kadına diğer aile fertlerinin yaptığının aynı. Sonunda ebeveyn derin nefes alır, birkaç saniye sessiz kalır, çocuğun da kendisinin hissettiğini hissetmesi zaman yaratır ve arkasından onun kendisi için ne kadar değerli ve önemli olduğunu söylerdi.”

“Gördüğün gibi insanları yönetirken, davranış ile kişiyi birbirinden ayırmak çok önemli. Gerçekten değerli olan, kişinin davranışlarını kendisinin yönetebilmesi. Bu, yönetici olarak bizim için olduğu gibi yönettiğimiz kişiler için de doğru.”

“Bunu, hakikaten biliyor isen” diyerek en çok değer verdiği sözlerden birisini gösterip devam etti yönetici: “Başarılı uyarıda bulunmanın anahtarını da biliyorsun demektir.”



Biz
sadece
davranışımız
değiliz.

Biz
davranışlarımızı
yöneten
kişiyiz.



Yönetici sözlerine devam etti: “Eğer bir yönetici olarak insanların davranışlarını değil, kendilerini yönettiğinin bilincinde olursan başarılı olursun.”

Genç adam: “Anlaşıyor ki, bu uyarının arkasında büyük çapta, insana saygı ve değer verme var.” dedi.

“Bunu anladığına sevindim delikanlı. Bir Dakika Uyarısı’nda bulunurken, karşıdaki insanın değerlerine önem verirsen uyarın başarılı olur.”

Genç adam: “Şimdi hatırladım. Bay Levy bana, siz kendisini takdir ederken omuzuna elinizi koyduğunuzu, elini sıktığınızı veya benzeri bir şekillerde fiziksel temasta bulunduğunuzu söylemişti. Anlıyorum ki, ebeveynlere de çocuklarını azarlarken, benzeri şekillerde fiziksel temas kurmaları öneriliyor. Dokunmak, Bir Dakika Takdiri veya Uyarısı’nın önemli bir parçası mı? diye sordu.

“Hem evet, hem hayır” diye tebessüm ederek yanıtladı yönetici. “Eğer, o kişiyi iyi tanıyorsan ve onun işinde başarılı olmasını istediğin konusunda iki tarafın da hiçbir şüphesi yoksa, cevap ‘Evet’. Eğer ikinizden birinin bu konuda şüphesi var ise cevap ‘Hayır’.”

“Dokunmak, çok kuvvetli bir mesaj verme şekli. İnsanlar kendilerine dokunulduğunda çok etkilenirler. Bu nedenle, dokunan insanın hakikaten kendilerine karşı çok olumlu hisler beslediğinden emin olmaları gerekir. Mesela sen, sana karşı hislerinin çok olumlu olduğundan emin olmadığın birisinin seni takdir ederken veya uyarırken sana dokunmasından hoşlanırmısın?”

“Hayır” diyerek çok açık bir cevap verdi genç adam.

“Gerçekten hoşlanmazdım.”

“Ne demek istediğimi anlatabiliyor muyum?” diye devam etti yönetici. “Dokunma, çok dürüst olmak zorunda. İnsanlara dokunduğun zaman hakikaten kendilerine önem veriyor musun yoksa onlara kendi istediğini yaptırmak için dokunmayı bir araç olarak mı kullanıyorsun? İnsanlar, bunu çok çabuk anlarlar.”

“Dokunma ile ilgili çok basit bir kural var.” diye devam etti yönetici.

“Dokunuyorsan alma. İnsanlara o anda bir şey vereceksen dokun. Güven, destek, cesaret, her ne ise...”

“Yani insanlara dokunmak için yeterince sabretmek gerekiyor.” dedi genç adam. “Onları iyice tanıyana, onlar sizin kendilerinden yana olduğunuzu ve başarılı olmalarını istediğinizi anlayana kadar... Bunu anlayabiliyorum.”

“Fakat” diye merakla devam etti genç adam. “Bir Dakika Takdiri veya Bir Dakika Uyarısı çok basit görünüyor ama, bunlar da sizin onların yapmasını istediğiniz şeyleri yaptırmak için kullandığınız etkili ve kuvvetli birer yöntem değil mi? Yani yine insanları gütmek için kullanmış olmuyor musunuz?”

“Bir Dakika Yönetimi'nin, insanların yapmasını istediğiniz şeyleri yaptırmak için kuvvetli ve etkili bir yöntem olduğu doğru.” diye tekrarladı yönetici.

“Fakat gütmek, insanlara bilmedikleri veya arzu etmedikleri bir şey yaptırmaktır. İşte bu nedenle insanların senin yönetici olarak ne yaptığını ve niçin yaptığını bilmesi ve kabul etmesi çok önemli.”

“Hayatımızdaki başka şeylerde olduğu gibi” diye açıklamaya başladı yönetici. “İşe yarayan şeyler var, işe yaramayan şeyler var. İnsanlara karşı dürüst olmak, eninde sonunda işe yarıyor. Sen de hayatında görmüşsündür mutlaka. Diğer taraftan insanlara karşı dürüst olunmadığı zaman sonu başarısızlık oluyor. Bu kadar basit.”

Genç adam: “Şimdi sizin yönetim şeklinizin nereden güç aldığını anlayabiliyorum. Siz insanlara önem veriyorsunuz.” dedi.

“Evet” dedi yönetici. “Sanırım öyle.”

Genç adam, şu anda onu ilk tanıdığı anda ne kadar sert bir insan olduğunu düşündüğünü hatırlıyordu.

Yönetici, sanki genç adamın ne düşündüğünü okuyor gibi; “bazı zamanlar” diye konuşmasına devam etti. “Sert olabilecek kadar insanlara önem vermek gerek. Ben öyleyim. Düşük ve kötü performansla karşı sertim. Fakat sadece performansla... Asla kişinin kendisine değil.”

Genç adam Bir Dakika Yöneticisi'nden hoşlanmıştı. İnsanların niçin onunla çalışmaktan hoşlandığını şimdi anlıyordu.

Genç adam not defterini göstererek yöneticiye: “Bunu belki enteresan bulursunuz efendim... Bana Bir Dakika Amaçları ile Bir Dakika Takdir ve Uyarıları'nın insanların davranışını nasıl etkilediğini hatırlatması için şu sözü defterime yazdım.” dedi.



Amaçlar
davranışları
başlatır.

Sonuçların
bilinmesi ise
davranışların
devamını
sağlar.



“Çok iyi!” diyerek fikrini ifade etti yönetici.

Genç adam, aynı komplimanı tekrar duymak istedi.

“Sahi öyle mi düşünüyorsunuz?” diye sordu.

Yönetici, sesini alçaltarak, ama vurgulayarak “Delikanlı, benim hayattaki rolüm canlı bir teyp olmak değil! Söylediklerimi devamlı tekrar etmeye vaktim yok.” dedi.

Genç adam tam takdir edilmek isterken bir kere daha hiç arzu etmediği Bir Dakika Uyarısı almaya başlamıştı.

Fakat bu sefer başını önüne eğmedi ve yöneticinin gözlerinin içine bakarak: “Ne?” diye sordu.

Kısa bir süre birbirlerine baktılar ve gülmeye başladılar.

Yönetici: “Senden hoşlandım delikanlı, burada çalışmak ister miydin?” diye sordu.

Genç adam şaşkınlık içerisinde defterini elinden bırakarak “Yani sizin çalışmamı mı teklif ediyorsunuz?” dedi.

“Hayır, burada çalışan diğerleri gibi, kendin için çalışmanı teklif ediyorum. Burada kimse kimse için çalışmaz. Ben, sadece iyi çalışmalarına yardımcı olurum. Sonucunda da bundan organizasyonumuz yarar sağlar.”

Bu, şüphesiz genç adamın uzun zamandır arzu ettiği şeydi.

“Burada çalışmayı çok arzu ederim.” Diye cevap verdi.

Ve uzun bir süre çalıştı da.

Yöneticinin genç adama zamanında yaptığı yatırım, kendisini geri ödemişti.

Çünkü olması beklenen sonunda oldu.

Genç adam da bir 'Bir Dakika Yöneticisi' oldu.

O da Bir Dakika Yöneticisi oldu. Onlardan biri gibi düşündüğü, onlardan biri gibi konuştuğu için değil. Onlardan biri gibi inandığı için.

O da Bir Dakika Amaçları Belirledi.

O da Bir Dakika Takdirleri'nde bulundu.

O da Bir Dakika Uyarıları yaptı.

Basit ama önemli soruları sordu. Basit gerçekleri konuştu. Güldü, çalıştı ve zevk aldı.

Ve belki en önemlisi, birlikte çalıştığı insanları aynı şeyleri yapmaları için cesaretlendirdi.

Hatta etrafındaki insanların da Bir Dakika Yöneticisi olabilmelerini kolaylaştırmak için cebe sığabilecek bir "şema" da hazırladı.

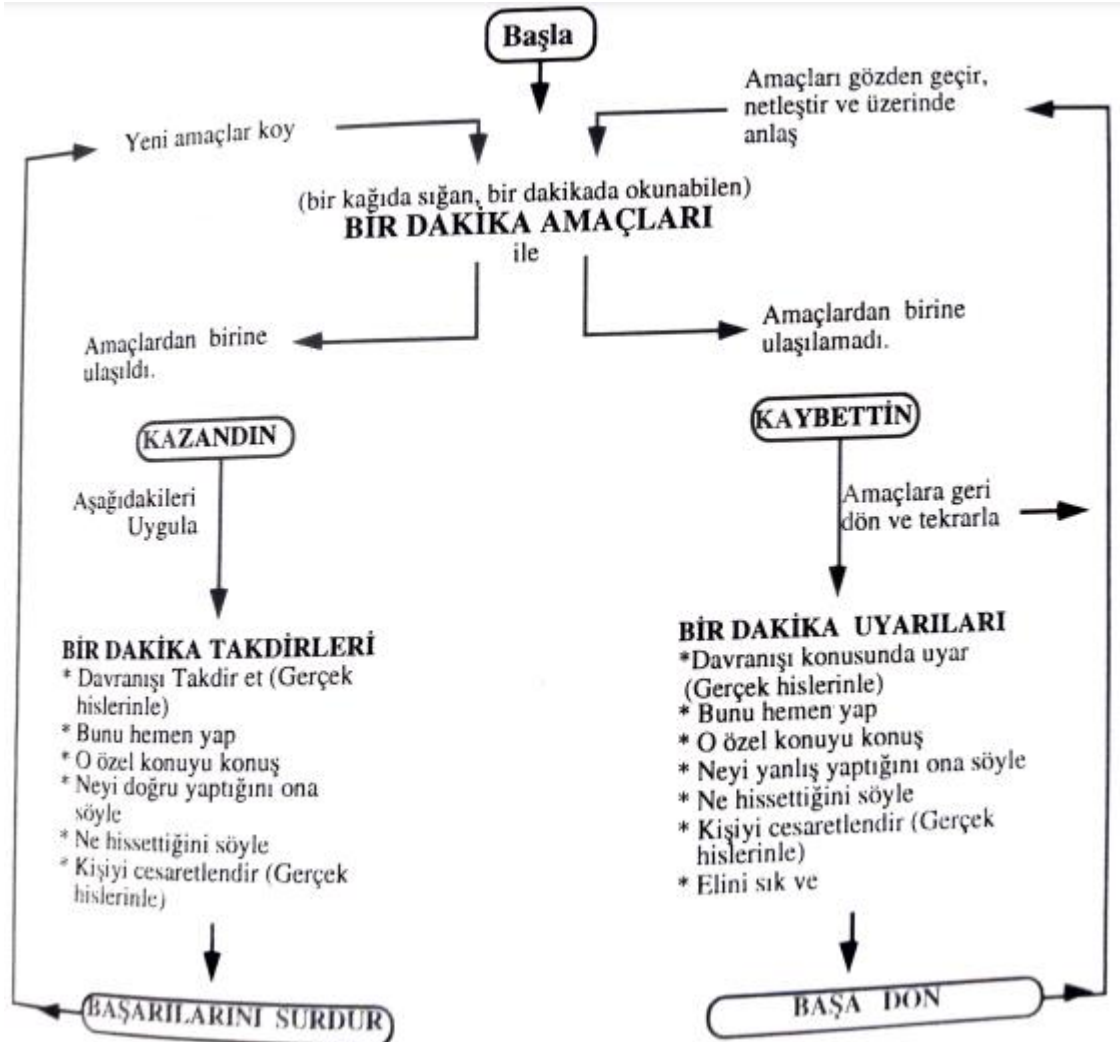
Çok özetlenmiş bir

BİR DAKİKA YÖNETİCİSİ ŞEMASI

Kendiniz ve başkaları için daha kısa zamanda daha iyi sonuçları almayı sağlayabilirsiniz.

AMAÇLARI SAPTAYIN, TAKDİR VE UYARIDA BULUNUN, İNSANLARI CESARETLENDİRİN, GERÇEKLERİ KONUŞUN, GÜLÜN, ÇALIŞIN VE ZEVK ALIN.

Ve etrafınızdakileri, sizin bu yaptıklarınızı yapabilmeleri için cesaretlendirin.



Yıllarca sonra, adam dönüp geçmişe baktı. Bir Dakika Yöneticiliği'nin prensiplerini ilk duyduğu zamanlara... Uzun yıllar geçmiş gibiydi. Bir Dakika Yöneticisi'nden öğrendiklerini yazdığına çok memnundu.

Notlarını bir kitap halinde toplandı ve birçok insana verdi.

Bayan Gomez'in kendisine telefon edip "sana nasıl teşekkür edeceğimi bilemiyorum, hayatımda çok büyük bir değişiklik yarattı." deyişini hatırlayarak mutlu oldu.

Geçmiş hatırlarken gülümsedi. İlk Bir Dakika Yöneticisi'nden ne çok şey öğrenmişti. Ona minnettarlık duyuyordu.

Yeni yönetici, bu bilgileri bir adım daha ileri götürebildiği için de mutluydu. Kitabın nüshalarını organizasyonda birçok kişiye vererek, birçok problemin çözülmesini gerçekleştirmişti.

Onunla çalışan herkes, kendini güvencede hissediyordu. Kimse güdüldüğünü veya kullanıldığını düşünmüyordu. Çünkü herkes onun ne yaptığını ve niçin yaptığını biliyordu.

Onlar, aynı zamanda basit görünen Bir Dakika Yöneticiliği tekniklerinin - Amaçlar, Takdir ve Uyarının- insanlara nasıl yararlı olabileceğini görebiliyorlardı.

Kitaba sahip olan herkes, onu kendisi için okuyor; tekrar okuyor, anlayıncaya kadar okuyor, sonra da kendi iyilikleri için uygulamaya koyuyordu. Bu yöneticiler, yeni öğrenilen bir şeyin tekrarlanmasının, öğrenimde büyük yararlar sağladığının bilincindeydi. Bu bilgileri dürüst ve basit bir şekilde başkaları ile paylaşmak, şüphesiz onlara büyük zaman kazandırıyor. Ve şüphesiz işlerini daha kolay yapmalarını sağlıyordu.

Ona rapor eden birçok genç yönetici de, birer Bir Dakika Yöneticisi oldu. Onlar da kendilerine rapor eden birçok yöneticiyi aynı şekilde eğittiler.

Bütün organizasyon daha etkili oldu.

Yeni Bir Dakika Yöneticisi, masasında oturmuş ne kadar şanslı bir kişi olduğunu düşünüyordu. Ona daha kısa zamanda daha büyük sonuçlar alabilmesi, hediye olarak verilmişti.

Bulunduğu organizasyona ihtiyacı olanı verebilmek için düşünmeye ve plan yapmaya yeterli zamanı vardı.

Diğer yöneticilerin yaşamak zorunda kaldığı, günlük duygusal ve fiziksel stresleri yaşamak zorunda kalmadığını biliyordu.

Kendisi ile birlikte çalışan diğer kişilerin birçoğunun da aynı şeylerden yararlanmasının zevkini yaşadığını biliyordu.

Onun departmanında maliyetleri yükselten personel giriş-çıkışı, personel hastalıkları ve işe gelmeme oranları azalmıştı. Sağlanan faydalar belirgindi.

Geriye dönüp baktığında, Bir Dakika Yöneticiliği'ni tam olarak uygulayabileceğine emin olana kadar beklemeden uygulamaya başladığına memnundu.

Personeli, bu yönetim sistemini kitaptan okuduktan sonra, onların her birine, bir Bir Dakika Yöneticisi tarafından yönetilmeyi arzu edip etmeyeceklerini sordu.

Düşündüğünün tersine, insanların kendilerinin nasıl birer Bir Dakika Yöneticisi olabileceklerini öğrenmekten daha çok, arzu ettikleri başka bir şeyin olduğunu memnuniyetle öğrendi. Bu da, yöneticilerinin böyle biri olması idi.

Bunu öğrendikten sonra personeline açıkça bunu tam olarak yapıp yapamayacağından henüz kendisinin emin olmadığını söyleyebilmek çok daha kolay oldu.

“Ben, insanlara ne kadar iyi ve başarılı olduklarını ve yaptıklarını ne kadar beğendiğimi söylemeye alışık değilim.” dedi. “Birisine bir uyarıda bulunurken sakın olmam ve arkasından da kendisine onun şahsen ne kadar iyi bir insan olduğunu söylemem gerektiğini her zaman hatırlayabileceğime emin değilim.” dedi.

İş arkadaşlarının çoğundan aldığı cevap “Olsun, en azından dene.” idi. Onu çok cesaretlendirdiler.

İşin başında personeline bir Bir Dakika Yöneticisi tarafından yönetilmeyi isteyip istemediklerini sorması ve bunu her zaman tam ve doğru olarak yapamayabileceğini itiraf etmesi, ona çok önemli bir şey kazandırdı.

Birlikte çalıştığı personelin, kendisinin başından itibaren dürüst ve kendilerinden yana olduğunu anlamalarını sağlamıştı. Ve bu da, çok büyük bir fark yarattı.

Yeni Bir Dakika Yöneticisi ayağa kalkarak odasında dolaşmaya başladı. Derin derin düşünüyordu.

Kendisini iyi hissediyordu. Hem bir insan hem bir yönetici olarak...

İnsanlara önem vermesinin karşılığını fazlasıyla alabiliyordu. Organizasyondaki kademesi ve sorumlulukları yükselmiş ve daha çok ödüllendirilmişti.

Etkili bir yönetici olduğunu, çünkü onun varlığından hem organizasyonun hem çalışanların daha büyük faydalar sağlayabildiğini biliyordu.

ANİDEN duyduğu bir ses onu, içinde bulunduğu düşüncelerden çıkardı. “Sizi rahatsız ettiğim için özür dilerim efendim!” diyordu sekreteri. “Fakat telefonda genç bir bayan var ve burada insanları nasıl yönettiğimizi öğrenmek için gelip sizinle konuşmak istiyor.”

Yeni Bir Dakika Yöneticisi memnun oldu. Artık iş dünyasına her gün daha çok bayan girmeye başladığını görüyordu. Bunların bazılarının da vaktiyle kendisinin olduğu gibi öğrenmeye çok arzulu ve açık olduklarını biliyordu.

Şimdi onun departmanı gayet iyi çalışıyordu. Dünyada aynı konuda çalışan departmanların en iyilerinden birisiydi. Personeli verimli ve mutluydu. Kendisi de mutluydu. Onun yerinde olmak, hakikaten güzeldi. Arayan kişiye düşünmeden: “İsteddiğiniz zaman gelin.” dedi.

Kısa bir zaman sonra kendisini akıllı bir genç ile konuşur buldu. Yeni Bir Dakika Yöneticisi, “misafirine oturacak yer gösterirken “sizinle yönetim sırlarımı paylaşmaktan mutluluk duyacağım.” dedi. “Sadece bir isteğim olacak.”

Ziyaretçisi: “Nedir?” diye sordu.

“Basit” diye başladı yönetici “Siz de...”



Başkaları ile paylaşın.



Son

ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN TAKDİRLERİ

THE ONE MINUTE MANAGER (BİR DAKİKA YÖNETİCİSİ)

"İnanıyorum ki *"The One Minute Manager"* (Bir Dakika Yöneticisi) şirketimizin en alt kademelere uygulanan Yönetici Geliştirme Programlarından en üst düzey yöneticilere uygulanan İleri Yönetim Programlarına kadar, bütün yönetici eğitimlerimizin standart kitabı olmalı. Yönetim grubumuza kazandırmak istediğimiz ana yönetim prensiplerini (çok kolay okunabilir bir şekilde) içeriyor.

-DAVID W. HANNA,
Başkan Yardımcısı, IBM Corporation

"The One Minute Manager" (Bir Dakika Yöneticisi) insanlardan kaliteli sonuçlar almanın çok daha iyi bir yolu. Ben bu yöntemin kısa zamanda bütün ABD ordusunda uygulanmasını istiyorum.

-DAVID C. JONES, General.
Amerika Birleşik Devletleri Kurmay Başkanı

"The One Minute Manager" (Bir Dakika Yöneticisi) kitabını okuduktan sonra amirime, onun amirine, astlarıma, diğer yönetici arkadaşlarıma, hatta karıma, yakın arkadaşlarıma ve memurlarıma birer tane verdim. Bu kadar güzel ve bu kadar geniş çevreye yararlı.

-ROBERT W. DAVIS, Genel Müdür,
Chevron, U.S.A., Inc.

Yüzbinlerce, milyonlarca yönetici ABD'de ve diğer dillere çevrildiği birçok ülkede hem organizasyonel olarak, hem kişisel olarak bu kitaptan yararlandı ve yararlanmaya devam ediyor.
Chase Manhattan Bank, the City of Pittsburgh, Holiday Inn, American Can, Harvard University, Cornell University, Monsanto, Georgia Pacific, Johnson&Johnson, 20th Century-Fox Video, Kentucky Fried Chicken, ARA Services, Hewlett-Packard, Pepsi-Cola Bottling, Apple Computers, Texaco, Lockheed, Hickory Farms, AT&T ve birçok başka büyüklü küçüklü organizasyon...