

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İK Çalışanların Güvenini Nasıl Kaybetti – ve Nasıl Geri Kazanabilir?

Joseph Grenny, Derek Cullimore



Çoğu İK departmanının işleyiş tarzı çalışanların lehine değil. 993 katılımcıyla yaptığımız son çalışmaya göre çalışanlar bir sorunları olduğunda (örneğin yöneticileri veya akranları tarafından kötü davranıldıklarında) İK dışında birine başvuruyorlar. Böyle bir durumda çalışanlar öncelikle yöneticilerine gidiyor. Sonrasında ise güvendikleri bir iş arkadaşlarına yöneliyorlar. Bu destek noktaları fayda sağlamazsa durumu kendileri çözmeye çalışıyorlar. Aslına bakılırsa, çalışanlar İK'ya başvurmaktansa kurumlarındaki başka bir lidere gitmeyi veya hiçbir şey yapmamayı tercih ediyor!

Bunlar çoğu insan için yeni bilgiler değil. İronik bir biçimde, İK'nın evrimi on

yıllardır devam ediyor. Hedef, geçmişteki tepkisel ve uyum odaklı İK modelini dönüştürmektir. Liderlerin güvenilen yönetici ortakları ve çalışan savunucuları olması amaçlanıyordu. Bu yaklaşımda İK liderlerinin liderlik masasında bir yeri vardır. Yöneticilere kültür hakkında tavsiyelerde bulunurlar ve çalışanların ihtiyaçları için savunuculuk yaparlar.

Ancak, araştırmamız açık bir biçimde İK işlevlerinin savunuculuk konusunda pek iyi olmadığını gösteriyor. Uyum memuru olmaktan çalışan savunuculuğuna geçiş çabalarına rağmen çalışanlar İK'ya güvenmiyor. Bu önemli mi? Önemliyse ne yapılmalı?

Bazı İK liderleri çalışanların yöneticilerinden yardım istemesinin iyi bir şey olduğunu iddia ederek bu bulguları önemsemeyebilir. Bununla birlikte, araştırmamıza göre bir yöneticiyle konuşmayı tercih etmek, ekip liderlerine olan güvenden ziyade İK'ya olan güvensizliği gösteriyor. Katılımcılarımızın yaklaşık yarısı (yüzde 47) hayal kırıklıklarını yöneticileriyle paylaşmak konusunda da güvenli hissetmiyor. Yöneticilerinin savunuculuk yapacaklarını düşünmüyorlar.

Sonuç olarak, büyük veya küçük birçok çalışan sorunu duyulmuyor veya çözülmüyor. Liderler bu riski almayı göze almamalı.

Çalışanların İK'ya başvurma isteksizliğini araştırdığımızda, katılımcıların yüzde 37'sinin İK'nın kendilerinden ziyade şirketin savunuculuğunu yaptığını düşündüğünü gördük. Çalışanların İK'yla paylaşmakta rahat hissettikleri sorunların başında cinsel taciz, ayrımcılık ve etik gibi genel politika ve uyum meseleleri geliyor. Öte yandan, zararlı kişiler arası çatışmalar, liderlerin ekipleriyle nasıl iletişim kurduğu, strateji, vizyon ve yönergelerin nasıl iletildiği konularına gelince İK'ya güvenilmiyor. Katılımcılar, İK liderlerinin değişim yaratamayacağını, yaratsa bile şirketin ihtiyaçlarının ön planda olacağını düşünüyorlar. Peki ne yapılabilir? İK ekipleri sadece şirketi savunmak yerine çalışanların endişelerini önceliklendiren bir yapıya nasıl geçebilir?

Önemli olan herkesin duyulmayı hak ettiği ve susturulmaması gerektiği, özellikle de çalışan deneyimi söz konusu olduğuunda. İdealde her çalışan doğrudan çalıştığı kişilerle (yöneticileri veya iş arkadaşlarıyla) sorunlarını paylaşmak konusunda rahat hissetmeli. Ancak, son 30 yıldır yürüttüğümüz araştırmalara göre insanlar duygusal veya riskli konularda seslerini çıkartmakta zorlanıyorlar. İşte bu noktada İK devreye girerek çalışanlara savunuculuk yapabilir.

Çalışanlar İK'yı uyum memurları yerine koç, mentor ve arabulucu olarak görmeye başladıklarında, öncelikle çalışan ihtiyaçlarını savunan bir sisteme güvenmeye başlayacaklardır. Bir İK biriminin lideri veya çalışanıysanız aşağıda benimsemeniz gerektiğine inandığımız üç yaklaşım sunuyoruz. Böylelikle çalışanların yaşadığı kişiler arası zorluklar ve kültürel sorunları daha iyi ele alabilirsiniz.

Bir koç gibi savunuculuk yapın

İK liderleri endişeli çalışanlara iş arkadaşları ve yöneticileriyle nasıl zorlu konuşmalar yapacakları konusunda koçluk yaparak savunuculuk yapabilir. Örneğin, yöneticinize tükenmişlik yaşadığınızı nasıl söyleyebilirsiniz? Bir proje takvimi konusunda iş arkadaşınızla farklı fikirde olduğunuzu nasıl paylaşabilirsiniz? Toksik bir kültüre nasıl karşı koyabilirsiniz?

Çalışanları bu tür kişiler arası çatışmalarda desteklemek, çalışanı dinleyerek, yargılayıcı olmayan açık uçlu sorular sorarak başlar. Sonrasında çalışanın yapacağı konuşmayı karşılıklı canlandırabilirsiniz. Yöneticisiyle veya iş arkadaşıyla konuşmanın uygun yollarını tartışabilir, etkileşimin nasıl yol alacağı hakkında içgörü sunabilirsiniz.

Söz konusu konuşma gerçekleşirken orada olmak zorunda değilsiniz. Çalışanın bu konuşmaya hazırlanmasına yardımcı olun, içgörüler sunun ve sorunlarını çözmelerini sağlamak için ek koçluk seanslarıyla takip edin. Koçluk yapmak, bir kişiyi tek seferlik çözülecek bir sorun gibi görmek demek değil, çalışanın

gelişimiyle ilgilenmek demektir. Böylelikle çalışanlar da koçlara güvenir desteklerini isterler.

Bir mentor olarak savunuculuk yapın

Bir çalışan İK'ya çözülemeyen kişiler arası çatışmalarla geldiğinde bunu mentorluk fırsatı olarak görün. Örneğin önemli projelerde anlaşmaya varılamaması, farklı iletişim tarzları ve hatta saygısızlık söz konusu olabilir.

Durumu belgelemek veya düzeltmek yerine nötr bir kurul gibi davranın. Çalışandan o anki soruna faydası olabilecek geçmiş deneyimlerini düşünmesini isteyin. Geçmişte veya o anki çatışmada iyi olmadığı alanları beraber belirleyin. Müdahaleler ve eylemler önerin. Destek ve cesaret verin.

Mentorlar aynı zamanda sağlıklı kişiler arası beceriler sergileyebilmelidir. Örneğin, adaletsiz olabilecek yargılara göre hareket etmeden önce kendinize anlattığınız hikayeye hakim olmalısınız. Çatışma halinde olsanız bile ortak bir amaç aramalısınız. Saygı ve anlayış göstererek diğer kişilerin diyaloga girmesini güvenli hale getirmelisiniz. İnsanlar aradıkları bu nitelikleri taşıyan kişilerden tavsiye ve destek istemek konusunda daha rahat hisseder.

Bir arabulucu olarak savunuculuk yapın

Üçüncü yaklaşım, çalışanın karşılaştığı durum tek başına çözülecek gibi değilse arabulucu olarak devreye girmektir. Bu durumda, iki taraftan ayrı bakış açıları dinleyebilir, sonrasında iki tarafı bir araya getirerek sağlıklı ve üretken bir konuşmaya davet edebilirsiniz. Toplantının başında belirli kurallar belirleyin. İki taraf da kendi hikayesini anlatmalı. İki taraftan da olgulardan ve davranışlardan bahsetmelerini isteyin, çıkarımlardan değil. Örneğin “tembel ve beceriksiz olduğumu düşünüyorsun” yerine “sesini yükselterek son tarihin gerisinde kaldığımı söyledin” denmelidir. İki tarafın da bakış açısını tekrar dillendirin. Böylece duyulduklarını hissederler ve ortak bir amaç ve saygı etrafında alanlar belirleyebilirler. Örneğin “ikiniz de yüksek kaliteli bir ürün ortaya koymak istiyorsunuz” dedikten sonra çözüm arayışına başlayabilirsiniz. İki tarafı da

özme davet etmek üretken bir yaklaşımdır olabilir. Nötr ve tarafsız bir şekilde arabuluculuk yapmanız çok önemlidir.

Ŗu anda çalışanlar size sorunlarını paylaşmak için gelmiyor olabilir. Çalışanların güvenli hissetmeleri için İK işlevinin itibarını geri kazanması gerekiyor. Yukarıda anlatılan  rolün gerektirdiği becerilere yatırım yaparak desteğinizi bekleyen çalışanlara yardımcı olacağınız gibi kendinize de yardımcı olursunuz. Güvenilen alışan savunucuları olarak görülen İK liderleri kültürel ve operasyonel zorlukları daha iyi anlayabilir ve bu zorlukları çözdüklerinde şirketin başarısına katkıda bulunurlar.

OKURA NOT

Makalelerde ifade edilen görüşler Harvard Business Review Türkiye, Harvard Business Review, Harvard Business School ya da Harvard niversitesi'ne değil, yazarlara aittir. Yazarlar ele aldıkları şirketlerle danışmanlık ya da başka iş ilişkileri içinde olabilirler.

COPYRIGHT

Copyright  2018 Harvard Business School Publishing Corporation. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopy, recording, or any information storage and retrieval system, without written permission.

Harvard Business Review Türkiye, İnfomag Yayıncılık Ltd. şti. ve Harvard Business School Publishing Corporation tarafından yayımlanmaktadır. HBR Türkiye dergisinin orijinal içeriğinden alınarak bu sayıda kullanılan tüm içeriğin telif hakları, Harvard Business School Publishing Corporation'a aittir,  2018. Tüm hakları saklıdır. Bu içeriğin tamamı veya bir kısmı, her ne şart altında olursa olsun, İnfomag Yayıncılık Ltd. şti. ve Harvard Business School Publishing Corporation'ın yazılı izni olmadan kullanılamaz.