

# Pozitif Yönetim – İdil Türkmenoğlu

- Herkes **insan kaynakları** yöneticisidir.  
Öncelikle kendi kariyerimizi yönetiriz.  
Bir ekibi yönetiriz.  
Bazılarımız yükselir.  
Unvanı da yanımıza alarak yönetici oluruz.  
Özel yaşamımızda da arkadaş çevremizi, ailemizi yönetiriz.
- Her ne kadar liderlik teorilerinin bazıları, liderliğin doğuştan geldiğini söylese de, stilimizi belirleyebiliriz.  
**Yönetim tarzımızı seçmek** en önemli kararlarımızdan biridir.
- Bugün, biz dâhil tüm çalışanlar "**pozitif yönetilen**" işyerlerinde olmayı tercih ediyor.
- İşimizi keyifli hale getirmek, tutkuyla çalışmak, bağlanmak, güçlü yönlerimizin farkına varmak, işimizde yapıcı olmak ve engellerden güçlenerek çıkmak "**Pozitif Yönetimin**" in alt başlıkları.
- İş, **Aristo** zamanındaki "**Çalışmak köleler içindir**" den **Calvin**'in "**Çalışmak ibadettir**"ine, fazilet sayılmasına kadar değişik yollardan geçti. Bugün, insanın işi, kimliğini tanımlıyor. – **Leslie Yerkes**
- Yönetim, çalışanlarının **moralini yüksek tutmak için** çeşitli yöntemler geliştirmek zorunda.
- Liderler biraz gevşeyip **çalışma ortamlarını eğlenceli hale getirirlerse**, çalışanların güveni, yaratıcılığı ve iletişimi belirgin ölçüde iyileşiyor.  
Bu da daha düşük bir işten ayrılma oranına, daha yüksek morale ve finansal açıdan güçlü bir dip toplama ulaşmalarını sağlıyor.
- **İşe eğlence katmak**, hala havadan sudan bir konu gibi görünse de yapılan işin sonuçlarını önemli ölçüde etkiliyor.  
Sadece "**keyifli ortam yaratmak**" konusunda yönetim danışmanlığı hizmeti veren firmalar var.  
**İşe keyif katmak**, görülüyor ki günümüzde en önemli yönetim araçlarından biri, pek yakında herkes değerini anlayacak.
- **Ödüller** bireysel başarıları kutlar, ama **eğlence** toplu bir olaydır.  
Şirketteki herkes içindir, herkesin sorumluluğundadır.
- Keyifli bir çalışma platformu yaratmak için iyi hissetmeniz gerekmez.  
Tam tersine, **işimize keyif katarsak** sonuç aldıkça iyi hissederiz.
- **Gülmek**, aniden çıkılan bir tatil gibidir. – **Milton Berle**
- **Gülerken** kalp atışı hızlanıyor, derin nefes alınıyor ve beyin tarafından endorfin denilen, morfinden on kat daha kuvvetli olduğu söylenen, bedende gerginliği, ağrıyı azaltan kimyasal salgılanıyor.  
**Kortizol ve adrenalin** gibi stres hormonlarının seviyesi düşüyor.  
Eğer bir insan, her zaman ciddi olmaya çalışırsa ve kendine keyif ve rahatlama için zaman ayırmazsa o kişi hiç farkına varmadan **delirebilir** veya **dengesizleşebilir**.

- **Eğlence**, enerji ve motivasyon kaynağıdır.  
**Eğlenerek çalışanlar**,
  - ✓ Daha yaratıcı olurlar.
  - ✓ Daha az stres yaşarlar.
  - ✓ Başkalarıyla daha iyi geçinirler.
  - ✓ Müşteriye daha iyi hizmet verirler.
  - ✓ Daha az devamsızlık yaparlar.
  - ✓ İşyerlerine daha sadık olurlar.
  - ✓ Daha uzun saatler yoğun olarak çalışabilirler.
- **Gülmek ve eğlenmek**, çalışanların gerginliklerini boşaltmalarına, dolayısı ile işlerine odaklanmalarına fırsat veriyor.  
İşyerindeki gününü keyifle geçirenlerin şirkete bağlılığı artıyor.  
Çalışanlar işe daha çok sarılıyor.  
İşten ayrılmalar azalıyor.  
Bağlılık artıyor.  
İş dışı konularda da bir arada olmak, dahası birlikte eğlenmek, kişiler arası iletişimi de güçlendiriyor.
- Çalışanların bugün şirketlerinden istedikleri ilk şey **"mutluluk"**.  
Yüksek ücret, geniş ofisler, büyük unvanların artık motivasyon ve çalışanların mutluluğu için yeterli olmadığını, çalışanların hoş iş arkadaşları ve iyi bir patron, kabul edilebilir çalışma saatleri ve anlamlı işlerle mutlu olduklarını vurguladı.
- **Yetkinlik**: İşin en etkili biçimde yerine getirilebilmesi için gereken tüm bilgi, beceri, deneyim, motivasyon ve davranış özelliklerinin bütünüdür.  
**"İletişim becerisi"** , **"zaman yönetimi"** , **"takım çalışmasına yatkınlık"** yetkinliklere örnektir.
- **Y kuşağı**nın işine sadık olmadığını düşünüyorsanız yanılıyorsunuz.  
Bugüne kadar kuşaklar arasında eğitimi en iyi olan Y kuşağı, işin bir anlamı olması gerektiğini düşünüyor.  
**İşverenler**, iyi işler, güçlü kurumsal değerler ve gönüllülük fırsatları sunarak onları elde tutabilirler.  
Bugün iş hayatında yükselmeye başlayan Y kuşağı içinse işten keyif almak, işinde anlam bulmak daha önemli.
- 1980-2000 yılları arasında doğanlara **Y kuşağı** diyoruz.  
Bugün yaşları **on ile otuz** arasında.  
**Türkiye'nin %25'i**, 2015'te %40-45'i...  
Bir kısmı hala öğrenim görüyor.  
Bir kısmı da yaklaşık üçte biri, iş yaşamında karşımıza çıkıyor.  
Onlarda **gözlemlediklerimiz**:
  - Kendine aşırı güven
  - Hemen öne çıkma isteği
  - Teknolojiye aşırı bağlılık ve bunun karşısında geleneksel iletişim metotlarından sınıfta kalma
  - Acelecilik ve
  - Bizim "sadakatsizlik" diyebileceğimiz ana literatürün "özgürlük ve "kişisel yaşamına önem verme" dediği tutumlar.
 Bu gençlerin yetiştiği ve kendilerini bulduğu dönemin olayları, **kuşağı şekillendiren faktörlerdir...**  
Örneğin, 2010 mezunu olan üniversiteliler, çok kanallı tv ile doğdular, Rusya'nın her zaman çok partili sistemle yönetildiğini gördüler, siyah-beyaz TV seyretmediler.  
Berlin duvarını bilmiyorlar, arabanın pencerelerini kolu çevirerek değil düğme ile açtılar, "google etmek" bir fiil olarak dillerinde, arkadaşlarını facebook'la buluyorlar, yaşamlarında internet neredeyse hep vardı.

Körfez Savaşı, 11 Eylül, Irak Savaşı, "reality show"lar, internet, küreselleşen dünya, iPod, cep telefonu, msn, Türkiye'de deprem, ekonomik refah, iletişimin artması, Güneydoğu'daki çatışmalar, siyasi kısıtlamaların kalkma çabaları...

İş yaşamında da hareket, teknoloji, yakınlık arıyorlar.

### **İş yaparken eğlenmek istiyorlar!**

- İster "Baby Boomer", X, ister Y, ister Z kuşağından olsun, 21. yüzyılda – yetkin ve başarılı olan – herkes işyerinde "**keyif**" arıyor.
- **İşyerinde keyifli ortam yaratmak** için iyi niyetli birkaç motivasyon aktivitesi yeterli değil. Bu, **yenı bir kültür** yaratmayı gerektiriyor. Şirketteki havayı değiştirecek, ortamı yumuşatacak, çalışanların işinden zevk almasını destekleyecek olan kişiler yine çalışanların kendisi. Yöneticilerin göreviyse onlara rahatlama imkânını sağlamak, onları gerekli gereksiz engellemek ve yönlendirmek. Personele "Fazla mesainizi zamanında formlara işleyerek teslim etmezseniz ödemelerinizi alamazsınız" yerine, "Eğer işinizi çok sevdiğiniz için yaptığınız fazla çalışmaların karşılığında para kazanmak istemiyorsanız talep formlarını doldurmayın!" diyebilirsiniz. Bu **iş hayatı**, işte ancak böyle geçer!
- *Yaptığı işten keyif almayan birinin başarılı olduğuna çok nadir rastlarsınız. – Dale Carnegie*
- **Geleneksel** olarak, işle eğlence karıştırılmamalıdır, diye düşünülür. İşinizi veya birlikte çalıştığınız insanları sevmek zorunda değilsiniz, denir. Hepsinin **yanlış** olduğunu söylüyoruz. Ayrıca **işe eğlence katmak**, sanılanın aksine **performansı artırır**.
- **Eğlenmek için gülmek** gerekir düşüncesi **yanlış**. Siz hiç gülmediğiniz ama keyifli olduğunuz bir günü hatırlamıyor musunuz? İşyerinde eğlenmek, keyifli zaman geçirmek, hiç gülmeden ve kimseyi güldürmeden de olur. Bu ortamı sağlamak için paraya, süslü ofislere, çalışanlarınıza hediye edilecek oyuncaklara, şık yemeklere ihtiyacınız yok. **Bakış açınızı değiştirmeniz** yeterlidir. Bir otelde şirket yemeği düzenleyecek paranız yoksa herkesin evden sandviçini getirdiği bir gün organize edilebilir. Anneler Günü'nde ofisin annelerine çiçek hediye etmek zorunda da değilsiniz. Yemekhanede onlara şarkı söyleyebilirsiniz. Eminim çok şaşıracak ve güleceklerdir.
- Bu işe kafayı takmak, çok uğraşmak, **planlamak gerekmez**.  
**Üşenmeyin.**  
**Ertelemeyin.**  
**Vazgeçmeyin.**  
Tam tersine kendiliğinden ve sürprizli olması daha iyi. Şirketin ve iş yaşamının **etik kurallarına uygun olduğu sürece** beklenmedik etkinlikler, kutlamalar; kıt kaynaklarla ama sevgiyle hazırlanmış bir **sürpriz**; el emeği göz nuru süslemeler, kartlar daha makbul. İşyerini çalışanların rahat edeceği, yaratıcı, huzurlu olabilecekleri, eğlenerek üretebilecekleri bir yer haline getirmek hem çok önemli hem de kolay.

- Kıyafet kurallarını, çalışma **saatlerini esnetmek**; dinlenme odalarının, yemekhanelerin, çalışma masalarının **düzenini çalışanlara bırakmak**; işlerin içine oyunlar, **yarışmalar katmak**; email, bülten, kapalı devre ses düzeni vb. şirketler arası spor karşılaşmalarında oluşturulan takımlarla kurumu temsil etmek veya güvenlisinden genel müdüre kadar herkesin unvanının eşitlendiği gönüllü çalışmalarda bulunmak, **iş dışı hedefler için birleşmeye iyi birer örnek**.
- **Doğrudan iş hedefleri dışında**, başka hedefler de en üstten en alta tüm çalışanları birleştirmek, herkesin birbirinin başka yönlerini tanınması açısından da yararlı.  
**Yönetimin görevi**, çalışanlarının içindeki enerjeyi ortaya çıkaracak platformu kurmak ve desteklemektir.  
Bu **kültürü yaşayacak ve yaşatacak** olanlar da **çalışanlar**, yani **hepimiz olmalıyız**.
- Organizasyonlara, insan ilişkilerine veya yönetime ilişkin eğitim programı arıyorsanız masallara, romanlara, fizik, biyoloji ve tarih ders kitaplarına bakın.  
**Filmleri, oyunları alıcı gözle seyredin**.  
Alice Harikalar Diyarında ile **belirsizlik yönetimi**, Tom Sawyer'daki "çit boyama" hikayesi ile **yetki devri** öğretilir.  
Atilla ve Gandhi ile **yönetici yetkilerini** tanımlayıp, Yaşamın Örgüsü adlı biyoloji kitabından yararlanarak **ideal organizasyon yapısı** ile ilişkileri çıkartılabilir.  
Hititlerin bürokrasisinden ders almak, Matrix filminden **koçluk yapmayı öğrenmek** de mümkün.
- Eğitimlere **eğlence katmak** zorundasınız.  
**Öğrenme ve öğretme amaçlı** keyifli alternatif yollar bulmak şart.  
Bugünlerde de "outdoor" (**açık hava eğitimleri**), şirketlerin ve eğitim danışmanlarının sınıf içi pasif eğitim programlarına alternatif olarak bulduğu çıkar yolların en önde gelenlerinden.  
Yoğun iş trafiğinde çalışanlara bir mola aldirmek için de önemli bir araç oluyor aynı zamanda.  
Ormanda oynanan oyunlar, teknede geçirilen günler, hatta ıssız bir adada hafta sonu...
- Çok **sıradan fikirler, büyük fırsatlara** dönüşebilir.  
Birçok şirkette şatafatlı personel geceleri, o gecelerde dağıtılan altın uçlu kalemler, gümüş plaketler o kadar sıradan, **motivasyon icabı** ve "miş gibi" yapıyor ki zaten işe yaramıyor.  
Basit, hatta maddi değeri olmayan ödüller, içine biraz **yaratıcılık** katılıp aslında olması gerektiği gibi manevi değerlerle paketlenirse unutulmaz deneyimler haline gelebilir.  
Herkes yapıyor diye **yapmaktan vazgeçmeyin**.  
Siz **farklı** yaparsınız.  
Profesyonelleşen Kurumsal Olimpiyatlar, Kurumsal Film Festivalleri ve her gün yenisi piyasaya çıkan hizmetler gösteriyor ki "**iş ve eğlence**" ikilisinde daha çok keşfedilecek alan var.  
Bu konuda **yaratıcılığın sonu yok**.  
Baştan sona çalışanların organize ettiği etkinlikler daha etkili oluyor, insan kaynakları yöneticilerinin düzenlediklerine kıyasla.  
Çünkü o zaman çalışanlar, işe akıllarını, yüreklerini, hatta bilek güçlerini dahil ediyorlar.  
Tam anlamıyla **sorumluluk** alıyorlar.
- **Aileleri** de dahil edin.  
Onlar da işin parçası.  
Hem de en önemli.  
Çok çalıştığınızda evdekilerin zamanından çalılıyorsunuz.  
**Evdeki huzur** işi etkiliyor.  
Evdekiler işinizle gurur duyuyorlar.  
İşinizi merak ediyorlar.  
O halde neden onlara da yönelik programlar düşünülmesin?

“Anne babanı işe getir günü” var yurtdışında.  
Aynı şekilde “Kızını işe getir”, “Oğlunu işe getir” günleri.

- Hemen her uygulama için **farklı planlama** yapabilirsiniz.  
Şirket yemeğine gidiyorsanız yemek yenecek mekanı bir tür “hazine avı” oyunu ile buldurabilirsiniz ya da son dakikaya kadar nereye gidileceğini saklı tutabilirsiniz.  
Doğum günlerinde bir odaya toplanıp sanki bilinmiyormuş gibi doğum günü sahibini çağırmak, ardından pasta üfleyip, ortak hediyeyi vererek öpüşmek sizi de bunaltmadı mı artık?  
Bir **görevmiş gibi yapılan bu kutlamalar**, keyif vereceği yerde sıkıyor.  
Formaliteden doğum günlerini sürprizli hale getirmek gerekiyor.  
Pasta yerine karpuz kesin.  
Bir büyük hediye yerine otuz küçük hediye alın, paketleri yığın önüne.  
E-posta ya da facebook'tan “İyi ki doğdun” demek yerine, açın telefonu, tuşlarla ona müzik çalın: 4-4-5-4-9-8. “İ-yi-ki-doğ-dun-İ-dil...”  
**Sürprizler eğlendirir.**  
Hiçbir şeyin **sıradanlaşmasına izin vermeyin.**
- **Başarılı bir çalışan etkinliğinin ipuçları;**
  - Yöneticiler veya otorite neresiyse orası sürekli karışmasın.  
Büyük resmi, bütçeyi, hedefi paylaşsın; sonra organizasyon ekibini rahat bıraksın.
  - Çalışanlar sorumluluk alsın.  
Kendileri planlasın ve uygulasın.
  - Yöneticiler de eşit biçimde katılsın.  
Sadece uzaktan seyretmesin.
  - Aileler de (eşler, çocuklar vb.) sürece bir ucundan dahil edilsin.
  - Etkinlik zamana yayılsın.  
Duyurusu, hazırlıkları, sonrasındaki konuşmaları ile etkisinin uzun sürmesi sağlansın.
  - İşin sonunda emeği geçenler takdir edilsin.
- Sen insanlarda **istek enerjisini devreye sok.**  
Onlar yaratsın.
- Şirket içindeki organize gönüllülük yönetimine, “**Gönüllülük Programı**” diyoruz.  
“Gönüllülük Programı”, tüm gönüllülük projelerinin ve bu projelerin beraberinde geliştirdiği etkinliklerin bir çatı altında toplanmasına denir.  
Başlangıçta bu çalışmalar gücünü ve meşruiyetini **çalışanların kendisinden** almalı.  
Tepe yönetim elbette destek olmalı, ama projenin sahibi insan kaynakları ya da kurumsal sosyal sorumluluk departmanları olmamalı.  
Asıl ivme, **örgütün içinden** gelmeli.  
Yarı bağımsız kurulup markalanacak olan bu organizasyonda gönüllü personelin çalışmalarının zamanla resmi süreçlere dahil edilmesi gerekir (performans yönetimi, eğitim vb.)  
Bir isminin, organizasyon şemasının ve kurumsallaştıkça gelişen bir yönetmeliğin olması gerekir ki tanımlı olsun ve kalıcılığı sağlansın.

- **Gönüllülük programlarının başarısı için gerekenler:**
  1. Üst düzey yönetim desteğinin olması,
  2. Amaç ve hedeflerin belirlenmesi,
  3. Şirket içi destek alınması,
  4. Koordinasyon ekibinin kurulması,
  5. Çalışanların programı sahiplenmesinin sağlanması,
  6. Gönüllülerin ödüllendirilmesi,
  7. Kurum içine ve dışına yönelik duyuru ve bilgilendirmelerin planlanıp sıkça yapılması,
  8. Toplum ve şirket ihtiyaçlarının karşılanması,
  9. Başlangıçta yönetilmesi, algılanması ve hedefe ulaşılması kolay, küçük bir proje seçilmesi,
  10. Sürdürülebilirlik için değerlendirme yapılması.
- **İlginç Ödüller:**
  - o Yemekhanede çıkan bir yemeğe çalışanın ismi veriliyor.
  - o Çalışan, limuzinle götürüldüğü bir spor karşılaşmasını ailesi ile birlikte locada izleyip maç sırasında ikram edilenleri alıyor.
  - o Bir tepe yöneticisiyle en sevdiği yerde yemek yiyor.
  - o Tepe yöneticisi, bir gün boyunca çalışanın işine yardım ediyor.
  - o Bir yıl boyunca her hafta başında, en ünlü pastaneden bir kutu kurabiye çalışanın masasında oluyor.
  - o Çalışanın gönüllü olarak katkıda bulunduğu bir derneğe tepe yöneticisi konuşma yapmaya gidiyor.
  - o Çalışanın seçtiği bir sivil toplum kurumuna onun adına 500 dolar bağış yapıyor.
  - o Çalışana bir fotoğraf makinesi ve albüm hediye ediliyor.
- *Düşünceleriniz pozitif olsun, çünkü düşünceleriniz sözleriniz olur.  
Sözleriniz pozitif olsun, çünkü sözleriniz davranışlarınız olur.  
Davranışlarınız pozitif olsun, çünkü davranışlarınız alışkanlıklarınız olur.  
Alışkanlıklarınız pozitif olsun, çünkü alışkanlıklarınız değerleriniz olur.  
Değerleriniz pozitif olsun, çünkü değerleriniz kaderiniz olur.*

### **Mahatma Gandhi**

- **Pozitif yaklaşımlar konusunda araştırma sonuçları** birbiri ardına yayımlanıyor:
  - o Atandıkları değil, en iyi oldukları alanda çalışmalarına izin verilen kişiler, bir buçuk kat daha fazla **üretken** oluyorlar.
  - o Güçlü yönleri takdir edilen çalışanların kuruma **bağlılıkları ve katkıları**, eksik tarafları eleştirilenlerden daha fazla.
  - o Bazı elemanlarının eksiklerini kapatmak, onları çalışmaya zorlamak yerine, ekibindeki **en iyi performans gösteren** çalışanlarıyla omuz omuza olamaya yönelik yöneticiler takımın verimliliklerini katlıyor.
  - o İnsanların iyi oldukları, doğru yaptıkları şeyleri **tespit edip** onlar üzerine yatırım yapmak, eksikliklerini tamamlamaya, yanlışlarını düzeltmeye çalışmaktan daha iyi sonuçlar veriyor.
- **Psikoloji;** iş, eğitim, anlayış, aşk, gelişim ve oyun gibi kavramlarla da ilgilenir.  
**Pozitif psikoloji,** Martin Seligman tarafından, insanlarda neyin yanlış olduğuna değil, neyin doğru olduğuna vurgu yapan yeni psikoloji akımı olarak tanıtıldı.  
Pozitif psikolojinin amacı, psikolojinin olumsuz olayları onarmak yönündeki bakış açısını, kişilerde olumlu özellikler geliştirmeye doğru değiştirmektir.  
Pozitif psikoloji, psikoloji alanı içinde aynı bilimsel yöntemleri uygular, ancak "işlemeyenler" yerine, "işleyenler"e; insanlardaki "sorunlar" yerine, "güçlendiren özellikler"e odaklanır.  
**Pozitif psikolojiyi, "pozitif düşünce"den kesinlikle ayırabilmek,** farklarını görebilmek gerekiyor.  
Bu kavramları **birbirinden ayıran üç temel özellik** vardır:

1. Pozitif düşüncede genel olarak her zaman ve her yerde olumlu olmak esastır. Ancak pozitif psikoloji, pozitif düşüncenin avantajlarını kabul etmekle birlikte, olumsuz veya gerçekçi düşünmenin uygun olduğu zamanları da kabul eder.
2. Pozitif düşüncenin yararlarına yönelik kitaplar daha çok kültüre ve kişisel deneyimlere dayanan tavsiyelerde bulunurlar. Ancak pozitif psikoloji, deneye ve gözleme dayanan bilimsel çalışmalar üzerine kurulur.
3. Pozitif psikoloji alanında çalışan akademisyenlerin birçoğu salt olumlu düşünce çalışmalarını yapmamış, geçmiş yıllarda depresyon, kaygı, travma gibi "olumsuz" olay ve durumlarla ilgilenmişlerdir.

- **Pozitif örgütsel davranış**, bugünün işyerlerindeki performansı iyileştirmek için insanların güçlü yönlerinin ve psikolojik kapasitelerinin ölçülmesi, geliştirilmesi ve etkin biçimde yönetilebilmesinin incelenmesidir.

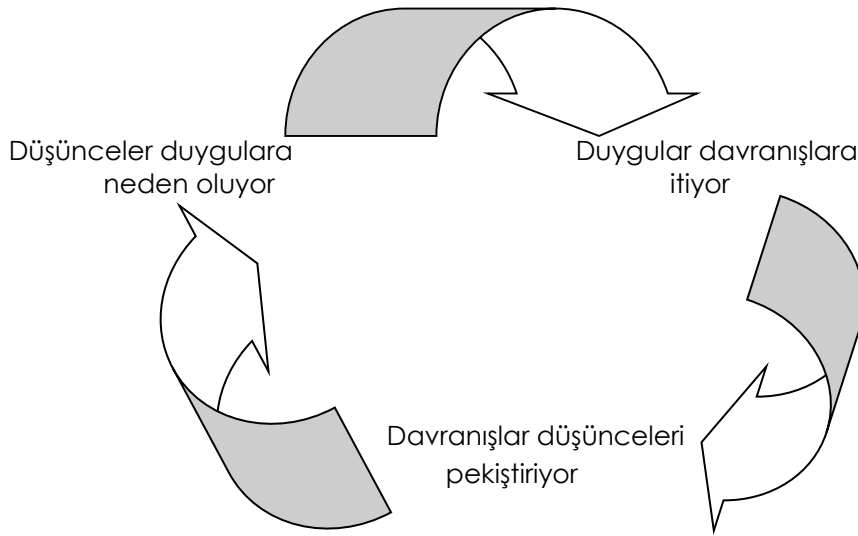
- İnsan **duygulanım** yaşar.

Duygulanım durumuna göre de davranış sergiler.

Bu süreç; duygu, düşünce, davranış ya da davranış, duygu, düşünce olarak da yürütülebilir.

Sonuçta davranışları, duygular ve düşünceler etkiler.

İnsan zihni, bir bakıma geleceği şekillendirme gücüne sahiptir.



- *Kardeşim sen düşünceden ibaretsin  
Geriye kalan et ve kemiksin  
Gül düşünürsün gülistan olursun  
Diken düşünürsün dikenlik olursun*

**Mevlana**

- **"Kendini doğrulayan kehanet"** diye bir kavram var.

İngilizce karşılığı **"Self-fulfilling prophecy"**.

**"Pygmalion etkisi"** de deniyor.

Anlamı şu: birinin diğerleri hakkındaki inançları, onlara karşı nasıl davranacağını belirler ve bu da inandığı şekilde davranışlar görmesine sebep olur.

Kendini doğrulayan kehanet süreci;

1. Kişi kendi başına bir olayın geleceğine inanır.
2. Bu beklenti veya inanca uygun olarak davranır.
3. Beklediği gerçekleşir ve kehanet doğrulanmış olur.

- Kişisel yaşam yönetiminin temeli '**güvenilir**' olmaktır. Başkalarına etkili bir şekilde liderlik edebilmek için kişilerin öncelikle **kendilerini** etkili bir şekilde yönetebilmeleri gerekir. İçten dışa bir yaklaşımla **kişisel güvenilirliğinizi artırarak** kişiler arasında güven yaratır ve ilişkilerinizi geliştirir.
- **Güvene dayanan uygulamalar** Türkiye'de hala istisnaları oluşturuyor:
  - Vatandaşın kendisi ödemez diye gelir vergisi peşinen maaştan kesilir.
  - Süpermarkette bir ürünün barkodu yoksa Batı ülkelerinde yapılanın aksine, kasadaki beyanınıza inanmazlar, bir elemanın reyonlar arasında koşarak fiyatı öğrenip gelmesi için dakikalarca kasanın başında bekletilirsiniz.
  - Kaçakların içeri sızma ihtimaline karşı sinema salonu girişinde biletçi vardır.
  - Okullar demir parmaklıklarla çevrilidir, öğrenciler kaçarlarsa yoksa.
- Muhtemelen o biletçinin, muhasebecinin, demir kapıların, reyonlarda koşuşturan elemanın, müşteriye bekletmenin maliyeti olası kayıplardan fazladır, ama olsun, **güvenliğin de bir bedeli var!** Bu sistemleri, kontrol mekanizmalarını kuranlar, şunu bilmiyor olmalılar: **Başkaları hakkındaki inançları**, onlara nasıl davranacaklarını belirler ve bu davranışlar da inandıkları şekilde karşılık görmelerine sebep olur. Yani **korktukları şey, ne kadar kaçmaya çalışsalar başlarına gelir.**
- **İnsan kaynakları uygulamaları güvene dayanması** esas olmalı. Kişinin davranışlarını yönlendirebileceğinden işe alımından itibaren her aşamada kendisine güvenildiğini hissetmesi çok önemli.
- Çalışanlar arkalarını kollamak yerine, **güçlü taraflarını parlatabilmeli**, coşkuyla çalışabilmeli. Öğrencilerin "okulu kırmak", personeli "kaytarmak", müşterilerin "aldatmak" eğiliminde olduklarına dayanan sistemler kurmayalım. Bu engeller biz çocukken, öğrenciyken, çalışırken karşımıza çıkıyor. Çevremizdekilerin kurduğu sistemler içine hapsolüyor, bir süre sonra belki de bu sınırları **kalinlaştıranlar arasına karışıyoruz.**
- Ne tarafta olursak olalım, ne görmeyi istiyorsak buna yakışan bir biçimde **davranalım.** İşimizi sevelim, personelimize güvenelim, yapacağımıza inanalım. Sorumluluk alabilen, güvenilir vatandaşlar, öğrenciler, çalışanlar yaratmak **sistemi kuranların elinde.** Başımıza korktuğumuz değil, çağırdığımız, istediğimiz gelsin.
- **Başarılı olacaklarını düşünerek çalışanların** başarılı olma ihtimalleri daha yüksek. Başarı veya başarısızlık beklentileri çoğunlukla "**kendini doğrulayan kehanet**" haline gelir. Kişinin başaracağına olan inancı, engelleri aşmada ve sonuca ulaşmada kendi itici gücü olur. **Olumsuz beklentiler** ise tam tersi sonuçlanır. Motivasyon kaybına neden olan olumsuz beklentiler ve ardından gelen olumsuz sonuçlar, kişinin kaygı düzeyini yükseltir ve kendine güvenini zedeler. Ayrıca bilişsel düzeyde, eylem ile sonuçlar arasındaki bağ kopar. Ne zaman ki bir kişi yaptığı bir şeyin fark yaratmayacağına inanırsa çaresizliği ve hiçbir şey yapmamayı öğrenecektir.
- **Öğrenilmiş çaresizlik**, insanların kontrol edemediği, sonucunu değiştiremediği olaylara sık bir şekilde maruz kaldıklarında yavaş yavaş buldukları durumu değiştirebileceklerine dair inançlarını yitirmeye başladıkları, böylelikle çaresizliği öğrendikleri anlamına gelir. Bu insanlar olayları değiştirme veya kontrol etme güçleri olduğu durumlarda bile pasif, umutsuz ve eylemsiz kalırlar.



Bir pireyi kutuya hapsediyorlar, serbest kaldığında ancak kutu yüksekliğinde sıçrayabiliyor. Balık arada cam olmasına alışmış, bu cam kaldırılrsa da akvaryumun diğer tarafına geçmiyor.

- **Olumlu ve yapıcı bir tutum içinde olan insanlar**, güçlü yönlerine odaklanır ve pozitif enerjileriyle iyi performans gösterebilirler.  
"Mümkün değil", "Zamanım yok", "Beceremezler", "Torpilim yok", "Yapamam", "Bizde olmaz", "İzin vermezler", "Bütçe çıkmaz" gibi cümleler dökülüyor mu ağızınızdan?  
Hemen vazgeçin.
- Aslında insanlar arasındaki **fark çok küçüktür**.  
Ama bu küçük fark, çok büyük bir farka neden olur.  
Küçük fark tutumlarındadır.  
Bu tutumun olumlu ya da olumsuz olması ise büyük farkı doğurur.
- **Olumlu duygular** problemleri çözerken "hayatta kalma" çabası göstermek yerine, uzun vadede gelişimi destekleyen eylemlere katkı sağlar.
- **Olumlu duygular ne yapıyor?**
  1. Dikkati ve düşünce kapasitesini geliştiriyor.
  2. Olumsuz duyguların fizyolojik etkisinin tam tersini yapıyor.
  3. Dayanıklılığı ve kişiler arası ilişkileri güçlendiriyor.
  4. Depresyonu önüyor.
  5. İyilik hali çok daha iyi olmayı sağlıyor.  
Diğer bir deyişle olumlu duygular, iyilik halini geometrik olarak artırıyor.
  6. Sakinlik ve iyimserlik getiriyor.
- California Üniversitesi'nden **Dr. Lyubomirsky**, **275 bin kişi** üzerinde yapılan araştırmaların sonucunu şöyle özetliyor:
  - Mutlu insanlar, olumlu duyguları yaşayan ve yaşatan kişiler, iş ve özel yaşamlarında daha başarılı.
  - Pozitif duygular onların yeni hedeflere daha hızlı yönelmelerini, kaynaklarını daha iyi kullanmalarını sağlıyor.
  - Kendilerine güveniyorlar ve daha enerjikler.
  - Çevrelerindeki insanlar da onları daha sosyal ve hoş olarak tanımlıyor, yani pozitif bir tutum seçenler aynı zamanda başkalarının algılamalarından da yarar sağlamaya başlıyor.
- Her şey değişirken, **insan tek başına** bir değer olarak öne çıkarken **hala dünde yaşıyor**.  
Maalesef çoğu insan kaynakları uzmanı, insan kaynakları içindeki "insan"ı unutup masalara, kodlara, kriterlere, puanlara, KPI'lara (Key Performance Indicator), ücret bantlarına, görev tanımlarına, kendilerini hukuki olarak koruyacak çalışma kuralları kitapçıklarına gömülüyor.
- Literatürde çalışan bağlılığı (**employee commitment**) ve çalışan sadakati (**employee loyalty**) bir yana, başka bir kavramdan da söz ediliyor:  
Duygusal bağlanma (**sentimental attachment**).  
Bugünün rekabetçi, bireyci ve maddiyat üzerine kurulu dünyasında biraz hastalıklı görünse de aslında çalışana da "iyi gelen", kurumu da "uçuran" etken çalışanın duygusal olarak bağlanması. Bu aslında psikolojiden, insan kaynakları yönetimine transfer edilen terimlerden biri...
- Amerika ve Avrupa'da bazı firmalar çalışan el kitaplarında da "**duygusal bağlanma**" diye bir bölüm açmışlar.  
Personelin çalışma süresi boyunca bağlandığı bir şirket eşyası varsa şirketi zarara uğratmamak kaydıyla ona sahip olma önceliği oluyor.

İşten ayrıldığında yanında götürebiliyor, öldüğünde yakınları bu eşyayı aynı kuraldan yararlanarak isteyebiliyor.

- **Psikolojideki bağlanma kuramı**, bireyin (genellikle bebekken) başka bir kişiden (anneden) yakınlık bekleme ve bu kişi yanında olduğunda **kendini güvende hissetmesidir**. Aralarındaki duygular, özellikle stres anlarında birbirlerine sağladıkları rahatlık ve destek bağlanmayı oluşturuyor, yaşadıklarının sonucunda bağ giderek güçleniyor.
- **Evliliğin başarısının temelindeki sihirli oran "5/1"**. Çiftlerin birbirlerine söyledikleri olumlu sözler ve hissettirdikleri; olumsuzların en az beş katı kadarsa o evlilik yürüyebilir. Daha düşük bir oran varsa boşanırlar. İşyerindeki bir olumsuz etkileşime karşı üç olumlu etkileşim, bağışlık sistemi ve üretkenlik için yeterli; yani **iş yerlerinin sihirli oranı 3/1**.
- Ülkemizde işsizlik oranı bu kadar yüksekken, toplum genelde ezilmeye ve sineye çekmeye alışkınken, hala bazı işyerlerinde patronlar elemanlarına psikolojik zorbalıkta bulunuyorken, bu oranların peşinde koşmak hayalcilik olur. Ama bu tahminler, büyük şehirlerde, plazalarındaki büyük ofislere yayılmış uluslar arası çalışan şirketler için çoğunlukla doğru.
- İşyerinde **her alışveriş enerjisi etkiler**. Arada bir yapılan moral geceleri, yılda bir kez değerlendirilen performans, ayın elemanı seçimleri, sürprizmiş gibi yapılan ama geleneksel hatta standart doğum günü pastası kesme törenleri gibi "yasak savma" etkinlikleri, çalışanları ateşlemek, köpürtmek ve motive etmek için yeterli değil. Çalışanımıza, iş arkadaşımıza, yöneticimize, müşterimize her dokunduğumuz an bir fırsat aynı zamanda. Olumlu iz bırakmak, ilişkinize yatırım yapmak için bir fırsat.
- Servis alanlarla verenleri karşı karşıya geldikleri, müşterilerin deneyim yaşadıkları anlara "gerçek anları" (**moments of truth**) deniyor. Her bir müşteriyi şaşırtacak ya da üzecek olaylar, işaretler anlık gözlemlere, deneyimlere dayanıyor. "Dünyanın en yeni ve güvenli uçağına da binseniz koltuğunuzun önündeki masada bir önceki yolcudan kalan kahve lekesini, yemek kırıntılarını gördüğünüzde havayolu şirketinin performansı hakkında şüpheye düşersiniz, uçağın teknik bakımında da atlamalar olabileceğini düşünürsünüz." İş görüşmesine davet edilen adaylar da binanın kapısından girip mülakatçının odasına ulaşana kadar gözlem yapıyor, onlarca "**gerçek anı**" ile karşılaşılıyor.
- Olumsuzlukları ve eksikleri de yok sayıp üstlerini örtmek tehlikeli elbette, özellikle de iş yaşamında. **Sınırsız bir Pollyannacılık**; uçuk, verimsiz, hatta alaycı olabiliyor. Bu yüzden bir üst sınır var.
- İyi ve nitelikli insanların kurumlarda fark yarattığını biliyoruz. Onları tutmanın, performanslarını korumanın en kuvvetli araçlarından biri de **işyerinde pozitif ortam yaratmak**. Bu ortamı sunarken de **gerçekçi olmak, abartmamak** önemli. Çalışanları işgücü olarak değil, **insan olarak görmek**, iyi niyetli olduklarını koşulsuz varsaymak, olumlu düşünmek, olumlu düşüncelerini sağlamak gerekiyor. Bugün yöneticiler, işten ziyade **insanı yönetmek**, çalışanlarının kalbine dokunmak zorunda. Ruhaniyet, maneviyat veya moda deyişle tinsel (**spiritüel**) olmak; kişiliğin duyguları sezme, doğru-yanlış ayrımı yapabilme ve iyilikler düşünme tarafıyla ilgili. Kökü Latince'de "**nefes almak**" anlamına gelen **spiritus / spirare** kelimelerine dayanıyor.

İşyerinde maneviyat da başka insanları sevmek, onları ve ortamı hep dikkate almak, hatta onların iyiliğini düşünen kararlar verip uygun davranışlar göstermektir.

- En iyi prim sistemini, en doğru ücret araştırmasını, en teknolojik kurumsal karneyi (balanced scorecard), en yararlı eğitim metodunu, en "öz hakiki" personel seçme testini bulup uyarlayan insan kaynakları departmanlarının gerçekten başarılı olması, bu yeni gerçekleri göz ardı etmemelerine bağlı.  
Şirketine ve yönetim takımına maneviyatı yüceltmek konusunda yaratıcı ve pratik destek verebilen, **manevi zekası yüksek İK'cılar** fark yaratacak.
- "Parayı nasıl, nereden ve ne zaman kazandığımız, ne kadar süredir elimizde tuttuğumuz, nasıl harcayacağımızı etkiliyor."  
Paranın gerçek değerini zihinsel (mental) süreçlerin yanı sıra duygularla belirleriz.  
Eğer paraya olumsuz duygular yüklendiyse onu sevdiğimiz şeyler için harcamamaya veya bir şekilde aklamaya çalışıyoruz.  
Sadaka veriyoruz, düşünmeden harcayarak o paradan tamamen kurtulmaya çalışıyoruz.
- İnsan yönetiminde **duyguların karışmadığı alan kalmadı.**  
Anlamını ve kişinin ona yükleyeceği duyguyu düşünmeden kuru kuruya bir ödeme yapmak, paranın gelir gider tablosundaki değerinin altında bir değere gitmesine neden olabilir.
- *Kötümserlik sizi zayıflığa, iyimserlik ise güce taşır. – William James*
- İyimser olmak, kendimizi iyimser olmaya yönlendirmek, iyimser kişilerle çalışmak, kötümser olanları dönüştürmek önümüzdeki dönemde en fazla öne çıkan insan yönetimi konularından biri olacak. **İyimserlik, başarı getiriyor.**
- **Pozitif psikoloji** ekolünün önemli ilgi alanlarından biri de iyimserlik.  
İyimserlik **olumlu düşünce**nin karakteristiklerinden biridir.  
Aynı zamanda **iyimser olmak** Pozitif Yönetimi uygulayanların odaklandığı yetkinliklerden biri...
- Başlarına iyi olayların geleceğini bekleyenlere "**iyimser**", kötülerini bekleyenlere "**kötümser**" deniyor. Ama asıl fark, başlarına gelen olayları nasıl tanımladıklarında.
- **İyimserliğin Yararları;**
  - Yaşam zorluklarıyla başa çıkarken iyimserler daha az stres yaşıyorlar.
  - İyimserlerde kaygı ve depresyona, kötümserlere göre daha az rastlanıyor.
  - İyimserler olumsuz durumlara (kalp ve damar operasyonları, göğüs kanseri, kürtaj, kemik iliği nakli ve AIDS gibi durumlara) daha kolay uyum sağlıyor.
  - Sorunlarla yüzleşme ve onlara uygun karşılık verme, mizah, planlama, olumlu şekillendirme (durumu olası en iyi şekilde değerlendirebilme) ve sorunlar kontrol dışına çıktığında durumun gerçekliğini kabullenme konularında da iyimserlik, etkin ve yönlendirici. İyimserler olumsuz olaylardan ders çıkarma konusunda başarılı.
  - Kötümserler problemlerden kendilerini uzaklaştırmaya çalışırken iyimserler inkarı bir çözüm olarak görmez, tehditleri yok saymaz.
  - İyimserler, bir durumu herhangi bir şekilde olumlu sonuçlandırmak için uzun süre enerji sarf edebilirler ve kolay kolay vazgeçmezler.
  - İyimserler olumsuz bilgilere daha çok dikkat eder, bunların daha çoğunu hatırlar, hatırladıklarını daha iyi değerlendirir ve bilginin tümüne odaklanmak yerine, işine yarayacak bölümlerini dikkate alırlar.

- **Kötümserlik**, depresyon etkilerini yükselten, bir durumu başlatmak adına faaliyette bulunmaktan çok hareketsiz kalmaya neden olan, bireyin kendisini kötü (üzgün, endişeli, kaygılı vb.) hissetmesine neden olan, aynı zamanda kötü fiziksel sağlık durumu ile ilişkili olan bir durum olarak görülüyor. **İyimserler** iş yaşamında daha üretken ve başarılı.
- **Başarı** yetenek ve motivasyonun birlikteliğinden doğan sonuç olarak tanımlanır. Başarı, olumsuzluklar karşısında direnç, dayanıklılık gerektiriyor. Zorlu bir görevde başarılı olacak çalışanı seçerken adaylarda incelenmesi gereken üç unsur; **"yetenek", "motivasyon" ve "iyimserlik"**.
- Geçtiğimiz yüzyıl içinde Amerikan başkanlık seçimlerinin **%85'ini** iyimser adaylar kazandı!
- İyimserler, genellikle başarıyı bekledikleri için başarısızlıkları **geçici duraksamalar** olarak görüyor. Başarısızlık, iyimserlere hatalı olmayı düşündürmekten çok onları yeni çözümlere itiyor. İyimserler başarıya daha fazla odaklanırlar ve hedefe ulaşma konusunda daha inançlı ve dayanıklıdırlar. Başarısızlıkla karşılaştıklarında nedenlerini araştırırlar ve bu nedene **odaklanırlar**. Çözmeye çalışıp gelecek başarılar için çalışmaya devam ederler.
- **Otomotiv sektöründe** iyimser satış elemanları, kötümserlerden **%20**, iyimser satış müdürleri, kötümser satış müdürlerinden **%27** daha fazla satış yapıyor.
- *"Allahım, bana değiştiremediğim şeyleri kabul etmek için dinginlik, değiştirebileceğim şeyler için cesaret ve ikisinin arasındaki farkı anlamam için de akıl ver."* **Huzur Duası**
- **Kötümserlerin** ayırt edici özellikleri, başlarına gelen kötü olayların uzun süreceğini, başka şekillerde tekrar başlarına geleceğini ve bunların kendi suçları olduğunu düşünmeleridir. Ancak aynı olaylarla karşılaşan iyimserler, bunların geçici, sadece ilgili konuya ait ve kendileri dışında gerçekleştiğine inanır. Kötü olaylarla karşılaştıklarında bu olayları aşılması gereken zorluklar olarak görürler.
- **İyimserlik** öğrenilebilir. Başımıza gelenleri açıklama biçimimizi, kendi kontrolümüz altına alabiliriz.
- **Seligman**, iyimser ve kötümser **algılamadaki farklılıkları**, kalıcılık, kapsam ve kişiselleştirme adını verdiği üç boyut altında toplamış.
  1. **Kalıcılık** boyutu, kişinin elde ettiği olumlu ya da olumsuz sonuçların süresini (kalıcı ya da geçici olarak) nasıl algıladığı hakkındadır. *Başıma gelen bu olay kalıcı mı, geçici mi?*
  2. **Kapsam** boyutu, sonuçların diğer alanlara (özel yaşam ya da işle ilgili diğer alanlara) genelleştirilmesi ya da o alana özel olarak algılanmasını yansıtır. *Başıma gelen bu olay kapsamlı mı? Başka şeyleri de etkiliyor mu?*
  3. **Kişiselleştirme** boyutu, kişinin sonuçlara ulaşmada hangi etkenlerin (iç etkenler ya da dış etkenlerin) rolünü ön planda algıladığını gösterir. *Başıma gelen bu olay, kişisel gayretimle çözülebilir mi?*
- **İyimserler**, başlarına gelen kötü olayları geçici ve duruma özgü olarak görür, genelleştirmezler. Kişisel yetkinlikleriyle bu engellerin üstesinden gelebileceklerini düşünürler.
- İyimser insanlar **"seçilebilir"**. İyimser bakış açısı veya iyimser açıklama biçimi "öğrenilebilir". Doğrudan performans etkisi olan iyimserlik konusunda kendimizi, ailemizi ve çalışma arkadaşlarımızı

geliştirmeliyiz.

- İnsanoğlu kendi haline bırakılırsa **olumsuz** düşünmeyi seçiyor.  
Ortalama bir insanın zihninden günde yaklaşık **60 bin düşünce** geçiyor.  
Bunların **dörtte üçü olumsuz** ya da kaygılı...
- Uzmanlar, insanların negatif bir olaydan, pozitif olanından daha fazla etkilendiğini söylüyor.  
İş yaşamında aldığımız bir olumsuz geri bildirim, bizi olumlu olanından daha çok düşündürüyor.
- Eğer insanoğlu **olumsuz bir bilgiyi yok sayarsa** bu canına mal olabilir.  
Diğer taraftan, olumlu bir bilgiyi görmezden gelmek en fazla pişmanlık getirir.  
Bu yüzden kötü hiçbir şeyi kaçırmıyor, gözlerimizi, kulaklarımızı olası tüm olumsuzluklara çeviriyoruz.
- *Hiçbir sorun o sorunu yaratan bilinç düzeyiyle çözülemez. – Albert Einstein*
- İşyerinizdeki personel devir hızını nasıl düşüreceğinizi araştırmak yerine, iyi personeli nasıl çekebileceğinize, şirketinize karşı hissedilen aidiyet duygusunun nasıl artırılacağına odaklanın.
- Bir kurum ya da kişi problemlerine odaklanıp kendini bu yönde sorgularsa kendinde sürekli olarak problemler bulur.  
Kendi varlıklarını, değerlerini, olumlu yönlerini ararsa da bunları fark eder ve ileri götürür.  
İşte olumlu / Kadrini Bilerek Sorgulama (**Appreciative Inquiry | AI**) denen metot bunu temel alıyor.  
Kullanılan dil, iş performansını etkiliyor.
- AI (**Olumlu / Kadrini Bilerek Sorgulama**) Yönteminin Varsayımları
  1. Her bireyin hayatında, kurumda ya da toplumda iyi giden şeyler vardır.
  2. Odaklandığımız şey gerçeğe dönüşür.
  3. Gerçek o ana bağlı olarak yaratılır ve birçok gerçeğin var olması mümkündür.
  4. Sorularınızın yönü kurumun, grubun yönünü belirler.
  5. Kişiler Geçmişten / bilinenden izler taşıyarak geleceğe / bilinmeyene daha güvenli yol alırlar.
  6. Geçmişten taşıdıklarımız, geçmişimizin en iyi anları olmalıdır.
  7. Farklılıklara değer vermek gerekir.
  8. Kullandığımız dil, kendi gerçeğimizi yaratır.
- Sürekli "**değişim**" ve "**yeniden yapılanma**" içinde olmayan kurum neredeyse yok denecek kadar az.  
**Pozitif Yönetim ekolü**, problemlere, engellere, eksikliklere odaklanan kurumsal değişim kampanyalarının yerine, "Burada neler iyi işliyor?" diye sorarak başlanan yaklaşımı tavsiye ediyor.  
"Eteğimizdeki taşı dökelim" toplantıları, yarardan çok zarar veriyor.  
"Oradan neden ayrıldınız?" sorusu her mülakatta sorulur.  
Bu sorunun adayda hangi duygu ve düşünceleri tetikleyeceğini düşünün.  
Aday kaygılanır, karıştırır.  
Bazen de olduğundan daha kötü görünür.  
Olumsuz duygular onu kapatır.  
Ben iş görüşmesi yaparken "Neden oradan ayrıldınız?" yerine, "Neden ötekini seçtiniz?" diye soruyorum.  
Aldığım yanıtlar ise birebir aynı oluyor.  
Ama karşı tarafa aktardığım mesaj, "İsteklerinle, tercihlerinle ilgileniyorum" oluyor.  
Amacım üzüm yemek, bağcıyı dövmek değil.

Problem Çözme Yaklaşımı	Olumlu Sorgulama
"Düzeltilecek ne var?" diye yaklaşır.	"Geliştirilecek / büyütecek ne var?" diye sorar.
Eksikliklere ve sorunlara odaklanır.	Fazlalıklara ve potansiyele odaklanır.
Kullanılan kelimeler: Problem, belirtiler, nedenler, çözümler, aksiyon planları, müdahale...	Kullanılan kelimeler: Doğru, güzel, daha iyi, olanaklı...
İdeal olanı bilir, ona yaklaştırmaya çalışır.	Önce kişilere ideali tanımlar.
Yavaştır. Değişim için birçok olumlu duygunun yeniden yaratılması gerekir.	Önce enerjiyi yaratır.
Kurumların problem potansiyeli olduğunu varsayar.	Kurumların hayal gücü ve performans kapasitesi olduğunu varsayar.
Problem veya ihtiyaçları tespit etmeye yönelir.	En iyi performans gösterilen dönemi bulup çıkarmaya çalışır.
Nedenleri inceler.	Sonuçları inceler.
Problemlere çözüm bulmayı hedefler.	Korunması ve üzerinde durulması gereken iyi özellikleri bulmaya çalışır.
Yapılacak işleri planlar.	Kaderini çizer. İdeal durumu tahayyül eder.
Temel varsayımı: İşimiz, ana problemlerin üstesinden gelmektir.	Temel varsayımı: İşimiz, potansiyelimizi ortaya çıkarıp en iyi performansımızı yakalamaktır.

- Genel olarak hep **eksik yönlerimize odaklanıyoruz**. Kaygılarımız, iyi olduğumuz noktaları kaçırmamıza, daha iyi olmak için harcanması gereken enerjimizi başka alanlarda yok etmemize neden oluyor.  
*Hedeflediğiniz iş sonuçlarına ulaşmak istiyorsanız tüm güçlü yönlerinizi kullanacaksınız. Onlar **gerçek fırsat alanlarıdır**.*
- "Bir çocuk için gerçek fakirlik, play station'ı olmaması değil, kendi potansiyelini bilmemesi, **potansiyeline ulaşamamasıdır**."
- İnsanları ve organizasyonları daha iyi yapmak için odaklanılacak tek konu varsa o da **güçlü yönleri öne çıkarmaktır**. Güçlü yönleri bilmek **uyum sürecini kolaylaştırır**, işten ve yaşamdan alınan zevki artırır. Başarıya kesinlikle etkisi olur, depresyonu engeller.
- Yöneticiler, performans sistemleri, şirket eğitimleri de çoğunlukla personelin gelişmesi gereken noktalara odaklanıyor. Aslına bakarsanız kendimiz de öyle yapıyoruz; "Şu kadar kilo versem", "Almanca'yı da halletsem", Daha planlı olmayı öğrensem"... Oysa pozitif psikoloji zayıf yönlerimizi fazla dert etmemizi söylüyor. 10'luk sistemde kendinizi değerlendiriyor olduğunuzu düşünün, zayıf yönlerinizi 4-5 puana çıkartacak kadar geliştirin, fazlası için yıpranmayın.  
**Zayıf olduğunuz yerlerde** bulunmayı seçmeyerek bu **eksikliğinizi önemsizleştirin**.
- Proje ekipleri unvanlara göre değil, kişilerin özelliklerine göre oluşmalı. Çoğumuz iyi yönlerimizi, farklılıklarımızı bilmiyoruz. Tanımıyoruz. Geri bildirim alamıyoruz. Konuşulmuyor ki...

- Bir insanın **performansını artırmak için** yetkinlikler yaklaşımı ile güçlü yönler yaklaşımını bir arada kullanan **adımlar**:
  - Her bir iş için gerekli yetkinlikleri değil, ulaşmak istediğiniz sonuçları tanımlayın.
  - Kişileri doğal yeteneklerine göre seçin.
  - Herkesin iş sonuçlarını ölçün.
  - Herkesin güçlü yönlerini geliştirmesi için fırsatlar yaratın.
- **Yeteneklerimiz**, çok çalışma ve uygun ortamlar yaratma ile güçlü yönler haline gelebilir. Çalışanlarının iyi taraflarını bulup çıkarma önemli bir yetkinlik. Güçlü yönlerimizin farkına varıp bunları işimizde gösterebilirsek çalıştığımız yere bağlanıyoruz. Daha yaratıcı oluyor, işimizden daha çok zevk alıyoruz. Üstelik işlerinde güçlü yönlerini kullananlar daha çabuk terfi ediyor.
- **Tutku güçtür.**

*Sizi heyecanlandıran şeye odaklandığınızda ne kadar enerji dolduğunuzu, ne kadar güçlendiğinizi göreceksiniz.*
- **İş**, çoğunlukla para kazanmak için yaptığınız çalışma; bir sonuç elde etmek, herhangi bir şey ortaya koymak için güç harcayarak yaptığınız etkinlik.

**Kariyer**, bir işte ya da meslekte ilerlemek, art arda yapılan görevler zinciri demektir. Kariyer (career), Latince'den eski Fransızcaya geçen "cart"tan türemiş. Yarış pisti anlamına geliyor. **Meslek** kelimesini, İngilizce'deki "**profession**" sözcüğünün karşılığı olarak kullanıyoruz. Türkçede "meslek" olarak tercüme ettiğimiz "**vocation**" var. Örneğin "vocational school", dilimizde meslek yüksekokulu. Ancak kelimenin İngilizce anlamı, daha çok sanat ve zanaata yakın. Meslek, kişinin gerçekten yapmak istediği, yeteneğinin, ilgisinin ve sevgisinin olduğu, etkisini ve farkını gösterebileceği, belki de bu dünyaya gelme sebebi olan çalışmalar demek. **Vocation**, Latince'de "**çağırma**" anlamındaki "vocare"den geliyor; yani size gelen, sizi çağıran bir şeyi dinliyorsunuz.
- **Çağrınız kim olduğunuzdur.**

Kariyer ise ne yaptığınız.  
Sizi çağıran şeyi 7 gün, 24 saat, 365 gün yaparsınız.  
Kariyerinizi ise 9.00'dan 18.00'e kadar.
- Çağrınızı, tutkunuzu keşfetmek için aklınızı, vücudunuzu, kalbinizi dinleyin.
- *İyi dansçılar teknikleri iyi bildikleri için değil, dansa tutkuları yüzünden iyidirler.*
- Hangi meslek olursa olsun, o meslek grubundaki insanların kabaca üçte biri işini sıradan bir iş (**job**) olarak görüyor. Üçte biri kariyer (**career**) ve kalan üçte biri ise çağrı / tutku / varoluş sebebi (**calling**) olarak tanımlıyor yaptığı işi.
- İnsanın yaptığı işi nasıl gördüğü elbette davranışlarından belli oluyor.
- İçimizi dinleyelim, düşünelim.

Yaptığımız işte **anlam**, **heyecan** bulamıyorsak çözüm hemen değiştirmek değildir. Tam tersine, hepimizin asıl sorumluluğu işimize anlam katacak ekstra çabayı göstermek, işimizi yeni sorumluluklarla zenginleştirmek, topluma yararlı olacak minik ayrıntılar katmak; tutkuyla çalışmayı becerebilmek için düşünmek, güç sarf etmektir.

Günün sonunda "**Ben bugün şu değeri kattım**" diyerek uyuyabilmek gerekir.  
Değer katmıyorsak da uykumuz kaçmalıdır!

- Akmak "**flow**"; insanın dikkatini odakladığı bir etkinlikte **kendini kaybetmesine** neden olan bir yoğunlaşma.  
"**Flow**" araştırmacıları, kişinin ne yaparken ne hissettiği üzerine yoğunlaşıyorlar.  
Doğal olarak, insanın girdiği akış modunun, önemli bir motivasyon sağladığını söylüyorlar.  
Akış durumuna geçmeniz için o işten korkmamanız ya da sıkılmamanız gerekiyor, yani becerilerimizin yetmediği ya da **bize az gelen işlere akamıyoruz**.
- **Bir işe akabilmemiz için gerekenler:**
  - Açık ve net hedefler,
  - İşe konsantre olabilme,
  - Doğrudan ve yerinde geri bildirim,
  - Yetenek ile işin zorluluğunun uyumlu olması,
  - Durumun kontrol altında olduğu düşüncesi,
  - İş içinden gelerek istemek.
- Google mühendisleri zamanlarının **%20'sinde** istedikleri projelerle uğraşabiliyorlar.  
Bu özgürlük, Google News, Google Suggest, AdSense ve Orkut ürünlerinin bir proje planlaması gerektirmeden, kendiliğinden çıkmasını sağlamış.
- **Yaşam kalitemizi arttırmak için** önümüzde iki yol var.  
Birincisi, çevremizi ve dış faktörleri kişisel hedeflerimize uygun hale getirmektir.  
Diğeri ise, dışarıdaki etkileri yorumlama biçimimizi, onlara bakış açımızı, hedeflerimize uyacak şekilde değiştirmektir.
- Hedeflerle Yönetim Sistemi'ni kurgularsınız.  
Performans Değerlendirmeleri bu sisteme bağlarsınız...  
Yöneticilere neyin, nasıl yapılması gerektiğini anlatırsınız.  
Organizasyon da bu işe uygundur.  
Ama o yöneticinin bu sistemi uygulayıp uygulamayacağı, kurumun ruhuna bağlıdır.  
**Kurum ruhu**, insandaki enerjiyi ortaya çıkarır.  
Az mı, yoksa çok mu katkıda bulunması gerektiğinin işaretlerini verir.
- Görevimiz **sıradan insanlarla, sıra dışı sonuçları yakalamak**.  
Bunu gerçekleştirmek için de bu insanların gönüllerine dokunan, kendileri olmalarını sağlayan, kendilerini kaptıracakları işler, etkinlikler düzenlemek, ruhu beslemek, tutkuyu ateşlemek için çok az gayret göstermemiz gerekir.
- Bütçemiz yok, diye üzülmeyin.  
Ezilmeyin.  
Belki de elinizdeki ham madde iyiyse, canlıysa, tutkuluysa, çok az gayret onları ateşlemeye yeter.
- *İnsanoğlu, **çocukluktan sıkılır, büyümek için acele eder, sonra da çocukluğunu özler.***  
*Para kazanmak için **sağlığını** yitirir. Sonra da yitirdiği **sağlığına** kavuşmak için paralarını yitirir.*  
*Yarınını o denli düşünür ki **yarını** düşünmekten **bugününü** aklına bile getirmez.*  
*O nedenle bugününü de yarınını da **doğru dürüst yaşayamaz.***  
**Hiç ölmeyecekmiş gibi yaşar, sonra da hiç yaşamamış gibi ölür.**

**Eflatun**



- **İş ve özel hayatı dengelemek** de kariyer planlama, kendini geliştirme, empati yapma terimleri gibi, popüler sözlü ve yazılı tartışmalara, "light" seminerlere, yaşam koçumlarına teslim olarak yanlış anlamlar kazanmış, gerçek önemini, itibarını başkalarının gözünde kaybetmeye başlamıştır. İş ve özel yaşamı dengelemek için birinden vazgeçmek gerekmez. Bir alanda kazanmak, diğerinde kaybetmek demek değildir. Sadece birine odaklanmaya gerek yoktur. Her role eşit zaman ayırmak gerekmez. Ayrıca da hem özel hem de iş hayatında başarmak esastır.
- **Mutlu insanlar, işte daha başarılı.** Üstelik daha çok para kazanıyor (%30 kadar daha fazla), daha yüksek puanlarla performansları değerlendiriliyor, müşteriler tarafından daha çok tercih ediliyor ve daha sık terfi ediyorlar.
- İnsan, hem iş hem de özel hayatında **başarılı olmak ve keyif almak** istiyor. Bu yüzyılda işimiz, aynı zamanda, neredeyse kimliğimiz.
- Dengeli yaşamayı sağlayan bir iş, "kolay, kısa çalışılabilen, takip gerektirmeyen" bir iş demek değil. Böylesi zaten bu yüzyılın kendini ve isteklerini tanımlamış çalışan insanı için tatmin edici olmaz. Özel yaşamında dengeye ulaşmak için tüm rolleri korumak, hobilere ve kişisel gelişime mutlaka kaynak aktarmak gerekir. İnsan, keyif almak, hem de tüm rollerinde iyisini yapmak, başarılı olmak istiyor.
- "İşyerinde keyif" diye cümleye başlarken, adeta söz sanatlarından "tezat"ı kullanıyoruz. Sanki kötü şans gibi, yaşayan ölü gibi bir oksimoron. Sanki içinde anlamı çelişkili iki sözcük var... Oysa çağdaş işyerleri ve çağdaş içgüdü için olmazsa olmazı tanımlıyor. Yetenekleri kuruma çekebilmek ve bağlılıklarını sağlamak, onlara motive olabilecekleri ortamlar sunmak, performansı yüksek tutmak her zamankinden daha zor. Her zamankinden daha önemli.
- Elbette değişim kolay olmayacak.
- Yeni tutumlarınız davranışa dönüştürüldüğünde, sizlerde ve ekiplerinizde bağlılığın arttığını, yaratıcılığın tetiklendiğini, motivasyonun arttığını, zorlukların daha kolay aşılar hale geldiğini ve işinizden keyif aldığınızı göreceksiniz.



Summary by FF (2014)