

İLETİŞİM

Emirlerin, bilgilerin, düşüncelerin, açıklamaların ve sorunların bireyden bireye veya gruptan gruba aktarılma ve iletilme sürecidir. Aynı zamanda iletişimi, örgütlerde oluşan sorunlarla baş edebilmek için başvurulan bir araç olarak görmek de mümkündür.

Bir kurumda örgütsel yapı, örgütte bulunan bireyler, gruplar ve birimler arasında gerçekleştirilen iletişim yoluyla kurulabilir ve geliştirilebilir. Yani örgütte bulunan kişi ve birimler arasında iletişimin olmaması durumunda herhangi bir örgütsel yapıdan söz etmek mümkün değildir. Örgütsel yapının başarısı, büyük ölçüde dikey ve yatay iletişim kanallarının sağlıklı işleyişine bağlıdır.

Siz değerli çalışanlarımıza da etkili iletişim için olması gereken özellikleri aşağıda listeledik. Etkili iletişim sağlayarak şirketimize faydalı olmanın yanı sıra, ailemize, toplumumuza, ülkemize de faydalı olacağız. Çünkü iletişim tüm sorunların çözümünde etkili olan bir anahtardır.

- İletişim en kısa tarifiyle en az iki kişi arasındaki bilgi aktarımıdır. Başarılı bir iletişim için aşağıdaki altın kurallar bilinmelidir.
- İlk iletişimde, iletişim kurduğunuz kişiyle ortak yanlarınızı keşfetmeye çalışmal, iletişimin bu şekilde daha sağlıklı olacağı unutulmamalıdır.
- İletişimde bulunduğunuz kişilerle cümleye "yok" veya beni yanlış anladınız" gibi karşı tarafı suçlayan kelimelerle başlamayınız. "Ben düşündüğümü ifade edemedim ya da tam anlatamadım dolayısıyla siz benim anlatmak istediğimden farklı şeyler anladınız" ifadesini tercih edebilirsiniz.
- Neyin ne zaman ve nasıl, kime iletileceği bütün boyutlarıyla değerlendiriniz.
- Mesajınızı iletirken hedefe yönelik konuşma tarzınızı, ses tonunuzu ve genel yaklaşımınızı tespit ediniz.
- Muhatabınızın tutumlarını, içinde bulunduğu durumu hesaba katarak mesajınızı iletiniz.
- Mesajın amacını, niçin verdiğinizi ve mesajın hedefini doğru belirleyin. Bilgi almak için mi, muhatabınızın tutumunu değiştirmek için mi mesaj verdiğinizi kesinlikle bilin.
- Önemli bir iletişim söz konusuysa istişare etmeden adım atmayınız.
- Muhatabınıza faydalı ve onu teşvik eden mesajlar iletiniz.
- Sadece muhatabınızın sizi anlamasına odaklanmayın, sizde muhatabınızı tam olarak anlamaya çalışın.

Yanlış anlamaları önlemek için;

- Düşündüğünüzü,
- Söylemek istediğinizi,
- Söylediğinizi sandığınızı,

- Söylediğinizi,
- Karşınızdakinin duymak istediğini,
- Duyduğunu,
- Anlamak istediğini,
- Anladığını sandığını,
- Anladığı arasındaki farkları düşünerek konuşun.
- Kurduğunuz iletişimin sonuçlarını takip edip, alıcının tepkilerini ölçün.

Alıcının verdiği ve göndericinin algıladığı anlamlar birbirlerine uygunsa, etkili bir iletişimin söz konusu olduğunu bilinmelidir.

- Mesajınızı iletirken gerçekçi olun. Arkasında duramayacağınız mesajları vermeyiniz.
- Muhatabınızı dinlerken yalnız onun sözlerine değil, anlatış tarzına, kelimelerinin arkasındaki gizli manalara ve davranışlarına da dikkat ediniz. Bazen bir tavır, bütün mesajı sürükler.
- Her halükarda diyalogu ve iknayı esas alınız. Muhatabınıza doğru olduğunu ileri sürdüğünüz görüşünüzü aklın, kalben ve vicdanen kabullendirmeli, fikir dayatması ve şartlanmışlık havası estirmekten kaçınmalısınız.
- Hazırlıklı, nazik, dikkatli, profesyonel, pratik, güler yüzlü, olumlu, esnek ve sabırlı olmalısınız.
- İletişim, bilgi aktarımı, mesajsa, bir işletmenin çalışanları arasındaki bilgi, veri ve sezgi aktarımı sırasında kullanılan her türlü, yazılı, sözlü ya da sözsüz haberleşme teknikleridir. Mesajınızı doğru aktardığınıza dikkat ediniz.
- Kendinizi diyalog içinde olduğunuz kişinin yerine koyunuz ve empati yapınız. Onun duygu ve düşüncelerini anlamaya çalışmalı, kendinizi bir başkasının yerine koyma becerisini kazanmalısınız.
- Ne konuştuğunuz değil, kime, nasıl konuştuğunuz önemlidir. Dostça bir tartışma konuşmayı zenginleştirir, fakat sertçe sarf edilen bir söz iki tarafında hırsla kapılıp birbirlerinden uzaklaşmasına sebep olur. Öfkelenmeden tartışmayı ve çözüm üretmeyi bilmeniz gerekir.
- Hırs, inat, düşmanlık insanın ferasetini kör eder. Daha iyide ve daha güzelde uzlaşmazlık ve münakaşa çıkıyorsa iyiyle yetinmek gerektiği bilinmelidir.
- Kimsenin sözünü kesmeyiniz. Biri konuşurken konuşmaya girmeniz gerekirse, konuşmayı keserken yumuşak bir cümle kullanarak müsaade istenmelidir.
- Yeri ve zamanı geldikçe, dinleyicilerle karşılıklı diyaloglarda bulununuz.
- İyi bir dinleyici olmak, iyi bir konuşmacı olmaktan daha değerlidir. Az konuşup çok dinleyiniz.
- Bazı kişiler karşısındakini dinlemeden hep kendi bildiklerini defalarca tekrarlıyorlar. Yöneticinin bildiği konunun kendisine defalarca anlatılması sonunda dayanılmayacak bir hal alıyor. Bir konunun yöneticiye defalarca üst üste anlatılması yöneticinin canını sıkıp, tepki vermesine sebep olur.
- İletişim kurulan kişi ile rahatsızlık vermeyecek boyutta göz temasında bulunulmalıdır.

- Gerçek dinleme, kalp kulağıyla olandır. Dinlemesini bilmeli, kötü konuşmaları bile dersler çıkararak olumluya dönüştürülmesi öğrenilmelidir.
 - Kişiler birbirine karşı alaka ve şefkat beslemeli, tutarlı davranmalı, iyi niyetli işbirliği içinde olmalıdır.
 - Birini ikna etmek için fikrinizi tevazu ve hassasiyetle ifade etmelisiniz.
 - Bilmediklerinizi kabul etmeli, eleştiri ve itirazları değerlendirmelisiniz.
 - Düşündüğünüz, bildiğiniz ya da bildiğinizi zannettiğiniz konular üzerinde konuşabilir, fikirler ve öneriler getirebilirsiniz. Bilmediğimiz konu üzerinde gereksiz konuşmalar yapmayınız.
 - Bildiklerinizi çalışma arkadaşlarınızla paylaşın. Bilginin paylaşıldıkça çoğaldığını unutmayın.
 - Yalan söylemeyin, samimi ve gerçekçi olun, sır saklamasını iyi bilin.
 - Karşınızdaki kişinin sizi anlayıp anlamadığını tekrar kontrol edin, cevap vermesi için onu cesaretlendirin.
 - Savunucu, açıklayıcı ve kanıtlayıcı bir tavra girmekten kaçınmalısınız. Dinlemeli, daha sonra soru sorup doğru anlayıp anlamadığınızı kontrol etmelisiniz.
 - Konuya, olaya konsantre olmalı, öfke ve olumsuz duygularınızı kontrol etmeli ve tarafsız olarak dinlemelisiniz.
 - Başkasını eleştiri değil, özeleştiri olmalı. Eleştiri; başkalarının yaptıklarının yanlışlığı üzerinde odaklaşmadır. Bunun yerine, karşıt görüş, fikirlerin yanlışlığını anlatmak değil, o fikirlerin alternatifleri ve hangi görüşün pozitif yönlerinin daha çok olduğu konuşulmalıdır. Ama insan kendi kendisini eleştirebilir ve eleştirmelidir ki eksiklerini görsün ve telafi etsin.
 - İnsanlar ancak anladıkları şeyleri işitir ve anlamlandırır. Onun için anlaşılır ifadeler kullanmalı çift anlamlı kelimelerden kaçınmalısınız.
 - Eleştirel ve yaratıcı düşünmelisiniz. Sabırla, şefkatle, soğukkanlılıkla başkalarının fikirlerini dinlemelisiniz.
 - Muhakkak verdiğiniz sözün gereğini yerine getiriniz.
- Bizim bir, iki problemimiz varsa, üst yöneticilerin çok sayıda problem ve sorunla uğraştığını unutmamalı, onları yüzleri asık ve gülmüyor diye eleştirmemeli anlayışla karşılamalısınız.
- Her kim olursa olsun karşılaştığınızda selamlaşıp tebessüm ediniz.
 - Yöneticiler imalat hatlarını gezdiklerinde sorumlular olarak selam verip karşılamalı, işleriniz hakkında bilgi vermeli, sordukları soruları cevaplamalısınız. Başınızı öne eğip görmezden gelmemeli, verdikleri selamı duymamış gibi davranmamalısınız.
 - İnsan yapısında (mıknatısın demir tozunu çekmesi gibi) sınırsız bir şahsi menfaatçilik ve kendini koruma duygusu vardır. Bunu sınırlandırmasını bilenler, uzun sürede kazanan, sevilen, sayılan kişiler olurlar. Biz değil, ben diyenler ise kaybedenler olmaktadır.
 - Siz ne söylemek istediniz, muhatap ne anlamak istiyor?

- Ne söylediğinizi sanıyorsunuz? Muhatap ne anladığını sanıyor?
- Siz ne söylediniz? Muhatap ne anladığını teyit için, konuyu muhataba tekrarlatıp, yazılı teyit altına aldirtınız.

KİŞİSEL GELİŞİM

İş ve sosyal hayatımızda başarılı olmak için; önce sevdiğimiz işi seçmeli, sonra kendimize hedefler koymalı, planlar yapmalı, bilgi edinmeli, tecrübe sahiplerinin tecrübelerinden faydalanmalı ve doğru zamanda doğru kararlar almalı ve uygulamalıdır. Bu adımları atarken önemsedığımız bazı noktaları aşağıda zikretmek isteriz.

- Pratik hayatınızda kullanabileceğiniz bilgilere öncelik veriniz. Gereksiz iş ve bilgilere ayıracağınız süre %20'den fazla olmamalıdır.
- Sürekli gelişim için güçlü ve zayıf yanlarınızı öğrenmeli zayıf yönlerinizi kuvvetlendirecek kitaplar okumalı ve eğitim faaliyetlerine katılmalısınız. Mesleki ve idaricilik yönlerinizi geliştirici faaliyetlere katılmalı, geliştirdiğiniz ve geliştirdiğiniz sürece başarılı olacağınızı bilmelisiniz.
- Bir işin, bir olayın hem detayını hem de tablonun bütününe görmeye çalışmalısınız.
- Kendinizi performans standardının altında bırakmamak, daha da üstüne çıkmak, başarıyı yakalamak için yaptığınız işi sevin, sevdiğiniz işe yönelin. İnsan sevdiği ve hobi olarak gördüğü işlerde başarılı olabilir.
- İnsanın işini sevmesi işinde başarılı olmasının ilk şartıdır. Sevilmeyen hiçbir iş için kişi azami özen ve gayreti göstermez, başarı için çırpınmaz çünkü içinden gelmez. Nasıl ki insanlar zevk aldıkları işlerle, hobileriyle meşgul olduğunda yorulmuyor zevkle uğraşıyorsa, sevdiği işte çalıştığı müddetçe de zevkle çalışıp başarılı olacaktır.
- Zorlukların insanları olgunlaştıracığını düşünüp sabırla engelleri aşmaya gayret edin.
- İş konularıyla ilgili benchmarking (rakiplerle karşılaştırma) yapınız. Yaşanmış tecrübelerden istifade ediniz. Böylece Amerika'yı yeniden keşfetmeye gerek kalmayacaktır.
- İnsanlar üzerinde etkin olabilmek için onların özsaygılarını koruyacak ya da geliştirecek şekilde davranılmalıdır. Onlara değer vermeli değerli olduklarını ve yaptıkları işin önemini hissettirmelisiniz.
- İyi neticeler almak için olumsuz değil olumlu, yıkıcı değil yapıcı düşünün. Bir işin nasıl olmayacağını değil, nasıl yapılabileceğini düşünüp, yapmak için mücadele etmelisiniz.
- Hayallerinizi gerçekleştirmek için harekete geçmelisiniz, çünkü devam ettirmediğiniz sürece iyi düşünceler hayallerden öteye geçemez. Niyetlerinizi performansla dönüştürmek için zamanında uygulamaya geçirmelisiniz. Sözde ve hayalde kalan işler sizi yaşantınızda başarıya taşımaz.
- Kendinize hedefler belirlemelisiniz. İşinizde en iyisini yapmaya gayret etmeli, sonuca odaklanmalısınız.

- Kişilerin kurum hedefleri doğrultusunda değişimleri için, onları yeni iş biçimlerine yönlendirmelisiniz.
- İnsanların engeller karşısında dahi önemli performans hedeflerine odaklanmayı sürdürmelerine yardımcı olunuz. Değişen şartlara göre hedeflerinizi gözden geçirmeli, çağın ve teknolojinin gerisinde kalan hedeflerin size zaman ve enerji kaybettiğini unutmamalısınız.
- Hedeflerinize hizmet etmeyen meşguliyetlere Hayır"! Diyebilmelisiniz.
- Karar alma kabiliyetinizi geliştirmelisiniz. Bunu muhakeme yeteneğinizi artırmakla, hatalardan ders çıkarmakla ve bir daha olmaması için önlem almakla, sürekli öğrenmeyle geliştirebilirsiniz.
- Mesleki ve idarecilik yönlerinizi geliştirici faaliyetlerde bulunmanız gerekir.(standart, şartname, yönetmelik, teknik doküman ve yayınların takibi)
- Sizler evde elinize kitap alırsanız çocuklarınızda size bakar ve sizi örnek alır. Onlarda kitap okur. Kendilerini yetiştirirler. Gerek kendimiz, gerek çocuklarımızın geleceği için elinizden kitap düşürmeyiniz.
- Yılda en az 5 kitap okuyup özetini çıkarın, burada anlatılanları kendi hayatınızda da uygulayın. Ayrıca bu tecrübelerinizi başkaları ile paylaşıp sosyal çalışmalar yapınız.
- Gelişim için bardağın boş tarafını görüp tedbir almalı, sürekli gelişim için okumalı, öğrenmeli, örnek yaşantı sergilenmelidir. (iki günü müsavi (eşit) olanlar zarardadır).
- Araştırmacı ve gözlemleyici olmalı, yaptığınız işleri daha iyi yapabilmek için sorgulama yapılmalıdır. Çalışanlar, istenen sonuçlara ulaşmak için kendi yöntemlerini kullanmaya teşvik edilmelidir.
- Ortak başarıya ulaşmak için bilginin ulaşılabilirliği artırılmalıdır. Teknolojiyi kullanmalı, değişime ve denemeye yatkın hareket edilmelidir. Bilgi saklanmamalı tüm arkadaşlarınızla paylaşılmalıdır. Bilgi paylaşıldıkça artar.
- Başarılı uygulamalar üzerinde düşünmeli ve ders çıkarılmalıdır.
- Teknik elemanlar iş hayatlarının ilk yıllarında teknik konulara ilgi gösterirler. Çevre ile iyi bir iletişim, sevk ve idare konusu, işin ekonomik yönü onların dikkatini pek çekmez ve ilgi göstermezler. Ama (özellikle bu asırda) iş hayatındaki başarı hepsini beraber kullanmaya bağlıdır. Aynı şekilde ekonomistler, işletmecilerde teknik konulara ilgi göstermeleri halinde daha başarılı olurlar.

BAŞARILI VE BAŞARISIZ ARASINDAKİ FARKLAR

BAŞARILI

- Başanya kilitlenir. Kesin kararlıdır.
- Çalışma programı vardır.
- Yanışa girmekten ve durumunu görmekten çekinmez.
- Güçlü ve zayıf yanlarını bilir.
- Eleştirilmekten rahatsızlık duyar, ona göre açık gedik bırakmaz.
- Kolay pes etmez.
- Çok çalışır ama yine de her şeye zaman bulur.
- Çözümün içinde yer alır.
- Verdiği sözün gereğini yerine getirir.
- Ne zaman savaşıacağını, ne zaman çekileceğini bilir.
- Dostça davranır.
- İyi bir dinleyicidir.
- Başkalarının güçlü yanlarına saygı duyar.
- Başkalarının fikir ve tecrübelerinden istifade eder.
- En iyi dostu kitaplardır.
- Arkadaşları zararlı alışkanlığı ya da fanatizmi olan kimseler değildir.

BAŞARISIZ

- Başarısız olmaktan korkar.
- Kararsızdır.
- Çalışma programı yoktur.
- Yarışta rakiplerinin gerisinde kalkmaktan korkar.
- Güçlü ve zayıf yanlarını bilmez.
- Eleştirilmekten rahatsızlık duyar, hemen savunmaya geçer.
- Kolay pes eder.

- Her zaman meşguldür. Kendini meşgul gösterir.
- Problemin etrafında dolaşır.
- Çok kolay söz verir, fakat sözünü tutmaz.
- Ana meselede geri çekilir, ayrıntılarda ayak dretir.
- Bahane üretir.
- Eleştiriden kaçmak için dinlemeye katlanır.
- Hata yapmaktan ve başkalarının ne diyeceğinden korkar.
- Başkalarının hatalarını ve problemlerini konuşur.
- En iyi dostu televizyondur.
- Arkadaş edinmede seçici değildir.
- İnsanların uyarıcı ve gerçekçi gelişim planları yapmalarına yardım edilmelidir.
- Kişilerin gösterdikleri ilerleme doğrultusunda sebat etmelerini sağlamalısınız.
- İnsanların mesleki gelişimlerinin önündeki iç ve dış engelleri aşmalarına yardımcı olmalısınız.
- İnsanların güçlü yanlarına odaklanarak ve eksiklerini tamamlayarak sonuçlarını fark etmelerini sağlamalısınız.
- Gelişimle ilgili olarak olumlu veya olumsuz davranış biçimleri ile ilgili geribildirimde bulunulmalıdır.
- Her türlü görüşme, sadece direktif vermek için değil, yönlendirmek için de potansiyel bir fırsat olarak görülmelidir.
- Sorunları aynı zamanda gelişim için birer fırsat olarak değerlendirmek gerekmektedir.
- Görevlerin, amaçların, değerlerin, vizyon ve misyonun çalışanlar tarafından benimsemesi sağlanmalıdır.
- "Mükemmeliyetin sonu yoktur" düşüncesiyle sürekli gelişim hedeflenmelidir. Mükemmellik bir tesadüf değil ciddi ve bilinçli çalışmanın sonucudur.
- Girişimci bir ruhla ve cesaretle risk almayı bilmeli ömür boyu öğrenme gaye edinilmelidir.
- Başarısızsanız, kendinizi ciddi bir muhasebeye tabi tutmalı; çeşitli sorular yardımıyla nerede ve nasıl hata yaptığınızı öğrenmelisiniz
- Diplomalı tahsilli cahiller, belli bir eğitim almış, Türkiye ve dünya meseleleriyle az çok ilgilenen kişiler. Çeşitli konularda malumat sahibiler. Ancak o malumatı (enformasyonu) işleyecek derinlikli bilgiye, akıl yürütme becerisine, mantık süzgecine sahip değiller.

ÖRNEK OLAYLAR

Bu kitabımızda örnek olayları yazarken bazı yöneticilerimizin veya bizlerin başımızdan geçen anıları derledik. Buradaki bazı olaylar da yüzde yüz yaşanmış olaylar değil, yaşanabilecek olaylardır. Bu olaylar karşısında nasıl bir tutum izlenmesi gerektiğini anlatmak için bir derleme yapılmıştır.

1) "Başka bir emriniz var mı?"

Fabrikada veya şehir dışında bulunan bazı elemanlarımız, toplantı ve istişare için geldiklerinde hazırlıksız olarak gelmekte. Tutmuş oldukları herhangi bir not olmaksızın geliyorlar. Gündeme getirdikleri bir iki güncel konu görüştükten sonra başka hiçbir konu yokmuş gibi, diğer konulara girmeden "Başka bir emriniz var mı?" diyerek başka konulara girmeden görüşmeyi kesiyorlar. Sözde toplantıya geliyorlar. Yüzlerce görüşülecek konu varken, bu cümleyi her görüşmede tekrarlamaları çok manasız oluyor. Askerlikte emir olur. Özel sektörde bu kelimeyi kullanmaya gerek yoktur. Görüşmeye gelen kişi görüşülecek bütün konularını listelemeli. Biten işler için bilgi, yapılacaklar için istişare etmeli ve işin hangi aşamada olduğu konusunda bilgilendirme yapılmalı.

2) Görevi tam olarak yerine getirmek;

Bazen çalışanlarımızdan çeşitli ürünleri, karşılaştırmalarını ve rapor olarak bize sunmalarını bekleriz. Raporda ayrıntılı olarak görmek istediğimiz konuları da kendisine açıklarız.

Fakat sanki hiç konuşmamışız gibi çalışanımız karşılaştırma yapıp hazırlamasını istediğimiz ürünlerin kataloglarını masamıza bırakıp gider ve bütün bunları bizim yapmamızı ister. Bu tür durumlarda astın işlerini yapmaktan kendi işimizi yapamaz duruma geliyoruz. Raporu hazırlayan kişi kendi yorumunu, düşüncesini, alternatiflerini rapora ilave etmelidir.

Size verilen görevleri tam olarak anlamaya gayret ediniz ve o şekilde tamamlayınız. Görevinizi tam anlamıyla yapmaz iseniz, tepki göreceksinizdir.

3) Zamanı etkin kullanamazsan faturası ağır olur;

Ticari hayatta ihaleler ve süreli işler, projeler çok önemlidir. Bir ihale hazırlığına teknik, maliyet, satış yönünden iyi hazırlanmanız rakiplerinize nazaran bir adım önde başlamanız gerekir.

Bunun içinde işleri paylaştırırsınız. Ortak hedefe ulaşmada herkese bir görev verirsiniz.

Sonuca yaklaşıldığında bir bakarsınız işin bitmediğini, bitmeyeceğini öğrenirsiniz. Sebep olarak da hastalıklar, ölümler, mazeretler öne sürülür.

Oysa atı alan Üsküdar'ı geçmiş, iş yada ihale kaybedilmiştir.

Sonuç olarak, işlerinizi son dakikaya bırakmayınız, zamanında takip ederek süresinden önce bitirmeye özen gösteriniz. Bu şekilde hareket ederseniz yaşadığınız aksaklıklar size sorun olmayacaktır.

4) BANA NE ve SANA NE yaklaşımındaki bir kimse aldığı maaşı bir düşünsün;

Genelde çalışma hayatında çok sık rastlanılan bu durumdur. Bir çalışan diğer bir kişinin yaptığı hatalı bir işi görüyor ve şirkete zararı olacağını düşünüyor. Ancak bunu yetkili kimse ile paylaşmıyor. Bunun dedikodusunu yapıyor. Hatta, çevresine ben bunu size dememiş miydim diye kendini haklı çıkarmaya çalışıyor.

Bu tür durumlar karşısındaki tavrımız bu olayı bildirmek olmalıdır. Bu bir şikâyet değil görevdir. Düzeltilmesi gereken ne varsa düzeltilmeli, BANA NE dememeli her aksaklığı ilgisine bildirmeli ve düzeltildiği takip edilmelidir.

5) Karşınızdakini anlayışı kıt bir insan kılığına sokmak;

Konuşmalarda sık rastladığımız karşı tarafı suçlayan bir cümle var. "Beni yanlış anladınız". Karşınızdaki kişi sizi yanlış anlamış olsa bile "beni yanlış anladınız" denilmemeli. Nezaketten bile olsa "ben onu kastetmek istememişim. Galiba konuyu iyi anlatamadım" denilmelidir.

6) Seyahatlerde üstümüzü bilgilendirmek;

Gerek Türkiye'de veya yurtdışında görevli personelimizin yurtdışına gidip-gelişte üst amirlerine bilgi verilmeli, izinler alınmalı. Kaç günlüğüne seyahate çıkıldığı (yıllık izin içinde olsa) mutlaka bilgi verilmelidir.

7) Güler yüzlü selamlamak, iyi dileklerde bulunmak;

Üst yöneticiler yüzlerce çalışanlarının isimlerini bilmeyebilir veya hatırlamayabilirler. Hatta hangi bölümde çalıştıklarını da karıştırabilirler. Personel bu tür yöneticilerle görüşürken, kendini tanıtmalıdır. Üst yöneticiler fabrika içinde dolaşırken, personel onları görmezlikten gelmemeli. Yöneticiler yanına geldiğinde veya yanından geçerken, onları güler yüzle selamlamalı ve hoş geldiniz demelidir. Bu tavır, yöneticilerini yumuşatır, iletişimin düzelmesine katkı sağlar.

8) Planlamadan çalışma;

İşlerimizi genelde planlamadan, aşamalarını tam düşünmeden hareket ediyoruz. Amerikalılar işlerini önce planlar sonra yapar, Afrikalılar önce yapar sonra planlar, biz Türkler ise yaparken planlarız. Bir işi doğru olarak ayrıntılı planlamak o işi yapmada %50 bizi başarıya taşıyacaktır.

Aksiyon planları, performans karnelme sistemleri başarıyı yakalamak için kurulmuştur. Bir sistem dahilinde, belli bir düzen içinde çalışmak ve bunu günlük işlerinizde takip etmeniz ve size yardımcı olmak, başarılı olmak, söz işitmemek için yapılmıştır.

9) Gelişmeye Dair;

360° performans değerlendirme sistemiyle yetkinliklerinizi eksikliklerinizi, zayıf yönlerinizi, kuvvetli yönlerinizi, nasıl değerlendirildiğinizi görebilirsiniz. Bu bilgileri alıp kendinizi nasıl geliştirebileceğinizi, zayıf yönlerinizi nasıl güçlendirebileceğinizi düşünmeli ve üzerinde çalışmalısınız. Kariyer planlamanız doğrultusunda eğitim ve kişisel gelişimlerinize önem vermeli çıkan eğitim ihtiyaçlarınıza uygun eğitimler almalı, kitaplar okumalı, seminerlere gitmelisiniz. İzmit Belediyesi bir levha asmıştı. "ÇALIŞINCA OLUYOR" diye.

10) İğneyi kendine, çuvaldızı başkasına batır;

Kendi zayıf noktalarımız nelerdir, tespit edip tedbir alalım derken, insan kendisini veya bölümünü değil de hemen diğer bölümle ilgili görüş aksaklık ve hataları öne sürüyor. Kendi bölümlerinde hiçbir sıkıntı yokmuş gibi davranıyorlar. Bu istenilen bir durum değildir.

Özgüveni olanlar önce kendi özeleştirisini yaparlar.

11) Gençlerin fikirleri önemli;

Toplantılarda gençlerin genelde önce üstleri ve amirleri konuşmuşsa konuşmadıklarını, onların söylediklerini kesin doğru kabul edip görüş bildirmedikleri, çekindikleri gözlemlenmiştir.

Gençlerin önce konuşup fikir ürettiği toplantılar çok daha verimli, çok daha üretken geçmektedir. Gençlerin fikirlerine öncelik vermeli, görüşlerini anlatacakları ortam hazırlamalı, farklı fikirleri desteklemeli, düşüncede yaratıcılığı cesaretlendirecek, gelişme ve büyümeyi hızlandıracak "güven ve emniyet ortamı" oluşturmamız. Gençleri konuşturmalı, işin içine dahil etmeli, sorumluluk almalarını sağlamamızdır.

12) Toplum içinde birbirimizi tenkit etmeyelim;

Toplantılar münakaşa ve birbirini mat etmek yeri değil, çözüm üretmek yeridir. Toplum önünde birbirini rencide etmekten kaçınılmalıdır. Birbirimize, hiddet yerine hürmet, itiraz yerine yardım edilmelidir. Hata boyundaki bir akrep gibidir. Onu görüp söyleyene teşekkür edilmelidir.

13) Fuar ziyaretleri ne için yapılır?

Fuarlara gidiş sadece merak gidermek, gezmek, eğlenmek için olmamalı. Bunların yanında başka ürünle incelemek, teknolojinin geldi noktayı görmek, eksikliğimizi gidermek, değişik firmalarla tanışmak, oradan ilham almak, kataloglar temin etmek olmalı. Bugün olmasa bile yarın ihtiyacımız olabileceğini unutmayalım.

14) Mazeret başarısız insanların sığındığı bir kalkandır;

15) Gizli kalması gerekenler gizli kalmalıdır;

Dünyada mutlak adalet yoktur. İnsanlar buna kadir değildir. İnsanların maaşları farklı olabilir, üst yöneticilerin görebildiği bazı unsurlar vardır ki, bunları herkes göremeyebilir. Tüm çalışanlar aldıkları ücretleri hak etmeye çalışmalı, performanslarını öne çıkarmalıdır. Bilmeliler ki, adil olmak dinimizin gereklerindendir ve biz bu şekilde çalışmayı esas kabul etmişizdir.

Ücretler tespit edilirken birçok kriterler araştırılır. Zorluklara göre alınır. Eleman temin zorluğu, büyük şehirlerden uzaklık, iş yerinin iyi - kötü şartları v.s. Ancak ele alınması gereken ana şartlardan bir tanesi, şirketimizde iş başvuruları esnasında personelin eski işinden son aldığı ücret ve talep ettiği ücretin piyasa rayıçlarını tespit bakımından çok önemlidir.

16) En kötü günde aidiyet ve dayanışma;

17) Dedikodu yapma;

Yöneticilerimizden biri işlerimizin kötüye gittiğini, yatırımlarımızın yanlış olduğunu, şirketin zarar edeceğini alakalı alakasız kişilere söylüyor, çalışanların moralini bozuyordu. Ayrıca bu söylenti dışarıda da şirketin imajını bozar diye düşünmüyordu. Amacı sevmediği kişiyi kötülemek onun başarısız görünmesini sağlamaktı. Fakat bu şekilde davranmakla şirketi kötülediğinin de farkında değildi, söylediği sözlerin nereye gittiğini anlayamıyordu. Halbuki durum hiç de onun sandığı gibi değildi. Şirket her türlü yatırımını hesaplayarak yapmakta, attığı adımı bilerek yürümeğe ydi.

Asılsız manasız gerçeklere dayanmayan konuşmalar yapmayınız. Bunun neticesinde siz zararlı olacaksınız. Birbiriniz ve şirket hakkında konuşmamalı, konuşanları ikaz etmeli, gerekirse üst birimlere konuyu aksettirmelisiniz.

18) Şirket sırları;

Şirketimizin bir yetkilisi dikkatsizlik yapıp ilgisi olmayan kişilere ve yerlere maliyetlerimize ait bilgileri e maille göndermişti. Gönderdiği bilgilerin bir kısmı ticari sırlarımızı, bir kısmı tahminlerimizi içeriyordu. Tüm ticar ilişkilerimiz zedelenmişti. Kötü niyet olmasa bile yapılan hata bizi ciddi olarak zarara uğratmıştı.

Maliyetler, fiyat teklifleri gizli bilgilerdir. Bunları kimseyle paylaşmayınız. Eğer bir bilgi isteniyorsa muhakkak en üst makamdan izin alarak bu bilgileri alınız ve yine gizli kalmak kaydıyla kullanınız.

19)Hata nedenleri ve çözümleri;

Genelde karşılaştığımız hatalar sistemden ve kişilerden kaynaklanmaktadır.

Sistemden kaynaklanan hatalar, standartlardan, resimlerden, iş makinelerinden, çalışma koşullarından, iş akışlarından vb. nedenlerden kaynaklanır. Bu tür hataları gördüğümüz an tekrarını önlemek için hemen harekete geçmeli sistemi düzeltmeliyiz.

Kişiden kaynaklanan hatalar ise;

a) Bilgisizlik

b) İhmal, dikkatsizlik, yorgunluk

c) Kasıttan kaynaklanan hatalardır.

Bilgisizliği eğitimle, kişisel gelişimle, araştırıp öğrenerek aşabiliriz.

İhmal ve dikkatsizliği moralinizi yüksek tutarak, işlerinizi belli bir düzen içinde sıraya koyup yaparak, motivasyonunuzu sağlayarak, önce sözlü uyarı, sonra yazılı ihtar ve gerekirse disiplin hükümlerini uygulayarak aşabiliriz.

20) İSPİYONCU diye bir tabir yoktur; Kasit ise hiçbir zaman affedilmez ve kabul edilemez davranıştır. Maddi manevi gereği neyse tazmin edilmelidir.

Çalıştığımız iş yerlerinde gördüğümüz hataları, düzeltilmesi gerekenleri, noksanlıkları, yanlış işleri vb tüm aksaklıkları direkt ilgililerine bildirmeliyiz. Eğer çözüm üretilmiyorsa ve gerekli özen gösterilmiyorsa yöneticiden yapılması gereken en önemli işlerden biridir. başlayıp en üst makama kadar bilgi aktarmalıyız. Bu bir İSPİYONCULUK değildir. Bu gerçek bir görevdir,

Bu olayı şöyle bir örnekle açıklayalım.

Farz edin ki bir gemide yolculuk yapıyorsunuz. İki kişi geminin altında delik açmaya çalışıyor ve bunu görenlerde hiç kimseye söylemiyor, müdahale etmiyor. Gemide sorunun farkına varıp müdahale etmeye çalışanı, kaptana haber vereni İSPİYONCU diye nitelemek ne kadar doğru ise hataları bildireni de İSPİYONCU olarak nitelemek o kadar doğrudur.

Beraber olduğumuz gemiyi deleni görmezlikten gelmek bir suçtur. Onu ifşa etmek ispiyonculuk değil bir görevdir.

21) EMPATİ yaparak sorunları büyütmeden çözebilirsiniz;

Empati kişinin kendisini, karşısındaki kişinin yerine koyarak olayları değerlendirmesidir. Gerek iş, gerekse özel yaşamımızda empatiyi uygulayabilirsek, sorunları hem daha kolay çözeriz, hem de sorun diye tabir edebileceğimiz şeyleri engellemiş oluruz. Örneğin; aynı ofisteki çalışma arkadaşımız bir rapor yetiştirmeye uğraşıyor ve o arada biz onu meşgul etmek zorunda kalıyorsak, işin verdiği stres ile ummadığımız bir şekilde bize cevap verebilir. Bu bizi ya kırar ya da sinirlendirir. Her iki durumda da moralimizin bozulmasına ve motivasyonumuzun düşmesine sebep olur. Halbuki bu durumda empati yaklaşımını kullanırsak, arkadaşımız gibi bende bu kadar yoğun bir gün geçirseydim ve bu işi yetiştirmek zorunda olsaydım, araya biri girip beni meşgul etse nasıl davranırdım diye düşünmeliyiz. Bizim de cevabımız arkadaşımızın davranışı ile aynı ya da yakın ise, bize yapılan davranışa karşı aldığımız tutum farklı olacaktır. Böylelikle bu sorun olmayacak ve motivasyonumuz düşmeyecektir.

İşinize, eşinize, dostunuza, çocuklarınıza, annenize ve babanıza onların içinde bulunduğu durumu dikkate alarak yaptığınız davranışlar size pozitif bir yaşam olarak geri dönecektir.

22) Siz bir İş Ortağısınız;

Bir finans sahibi size para temin edip iş gücü ve yönetimi senden, para benden %50 %50 ortaklık önerse ne dersiniz?

Bunu hemen hemen herkes istisnasız kabul eder.

Bizlere iş temin eden her işveren bir ortağımızdır. %50 ortaklık esasına göre yaptığınız iş ile tüm maaşınızı, sigortanızı, verginizi, izninizi, tazminatınızı hesaplayıp bir o kadar da işveren ortağınıza kazandırmanız gerekecektir. Sizler de bu bilinçle, şirketinize ortak olduğunuzu düşünerek hareket etmeli, tüm sorumluluklarınızı eksiksiz olarak yerine getirmelisiniz.

23) Çalışılan gün, ödenen gün;

Bugün bir yıllık 365 gününüzün, her türlü tatil, izin, hastalık, ölüm, doğum, süt izni vb sosyal izinler, milli ve dini bayram tatilleri düşüldükten sonra çalışmış olduğunuz iş gününüz ortalama 240 iş günüdür. Şirketiniz tüm bu yasal izinlerin tamamını çalışanlarına ödemekte piyasadaki gibi, aksaklık ve eksiklikleri çalışanlarına yansıtmamaktadır. İşin özeti yılın %66 sını çalışarak geçirmektesiniz.

Buna bağlı olarak bilmelisiniz ki, ortalama verimli çalışma saati Türkiye'de bir saat, Japonya'da 7 saat, Almanya'da beş saattir. Bunları bilerek verimliliğinizi artırmaya gayret ediniz.

24) Sorumluluk ve bilgilendirme;

"Ben üst amirime bilgi verdim. Onun konuyu size ilettiğini zannediyorum deyip benim mesuliyetim bitti" bahanesiyle insan kendini mesuliyetten kurtaramaz. İşin doğru yapılmadığını biliyorsa, konuyu daha üst amirlerine bildirmelidir. İlk amiri engel oldu ise, tehdit etti ise kendi isminin saklanması kaydıyla en üst yetkiliye kadar konuyu iletmelidir. Yoksa mesuliyetten kurtulamaz. Bu durumu şirket makul karşılayacak ve ileride bu personelimize yardımcı olacaktır.

25) Çalışma zorunluluğu;

Günümüzde sadece aile reisinin çalışarak bir aileyi hem de birkaç çocuklu aileyi beslemesi sadece Türkiye'de değil Avrupa'da bile mümkün değildir. Kaldı ki Türkiye'deki verimlilik Almanya'ya göre 1/7 seviyesindedir.

Bu kadar düşük verimliliklerle ve üretimlerle sosyal refaha ulaşmak mümkün değildir. El birliği ile çalışmalı, verimliliği, kapasiteyi, üretkenliği artırmalıyız. Üretemeyen toplumlar geri kalmaya, sosyal ve siyasi alanda az gelişmeye ve diğer ülkelere mahkumdurlar.

26) Biz olmak, ekip olmak;

Kişilerle bir takım bağımlılıklarımız vardır.

Benim yardımına sen gelmedin, sonuçtan seni sorumlu tutarım, bunu ben yapabilirim, ben sorumluyum, ben bir seçim yapabilirim, ben karar veririm, yerine; biz bunu başarabiliriz, biz iş birliği yapabiliriz, biz yeteneklerimizi ve becerilerimizi birleştirerek daha büyük işler yapabiliriz, demeliyiz.

Bağımlı insanların istediklerini elde edebilmek için başkalarına bağımlılıkları vardır. Bağımsız insanlar istediklerini kendi çabalarıyla elde ederler. Karşılıklı bağımlı insanlar (ekipler) kendi çabalarını diğerlerininle birleştirerek büyük başarıları kısa sürelerde elde ederler.

Ekip ruhuna sahip bir kişi nasıl biridir?

- a) İletişim kurmayı bilir, dayanışma gösterir.
- b) Grubun çıkarlarını gözetmeye hazırdır.
- c) Grup içinde farklı roller oynayabilir.
- d) Sosyal sorumluluk üstlenir.
- e) Kendini geliştirir.
- f) Esnek ve yardımseverdir.
- g) Grubun kurallarını kabul eder.

27) Çatışma çözmede temel amaçlar ve yolları;

Çatışmayı bir kriz olarak değil, anlaşma sağlama şansı olarak görünüz.

Özellikle çatışma çıkarmayınız, her koşulda çatışmadan kaçınınız, çözüm için ne gerekiyorsa onu yapınız, karşınızdakini yargılamadan, hakaret etmeden, sadece kendi duygu ve düşüncelerinizi ifade edin. Eleştiri yaparken karşınızdakini yaralamamaya özen gösterin, öfkenizi dizginleyin, suçlamalarda bulunmayın, şiddet kullanmayınız. Her zaman dengeli çözümlerden yana olun, adil davranın ve pazarlık etmeyi bilin.

Dünyanın tek bir yaşam olduğu bilinci ile, onu korumayı, ekolojik dengeyi bozacak davranışlardan kaçınmayı, bir damla suyu, bir nefes oksijeni, ağaçları, hayvanları yani dünyayı dünya yapan tüm özellikleri sahiplenin ve gelecek nesillere aktarın.

28) Tekmil

Yirmi senede ancak farketmişim bir tecrübemi burada dile getirmek istiyorum. Çalışanınıza yapması gereken birşeyleri aktarıyorsunuz ve anlayıp anlamadığını ve yapıp yapamayacağını soruyorsunuz. Her şeye tamam deniyor sonra bakıyorsunuz iş ya eksik yapılmış veya hiç yapılmamış.

Anladım ki askerdeki tekmil vermek gibi, kişiye yapacağı işi tekrarlatmak gerekiyor böylece işi anlayıp anlamadığı sorgulanmış olur.

29) Talimat verdiğimiz bazı elemanlarımıza bir müddet sonra işin ne olduğunu soruyorum. "Efendim falan kişiye sordum (Bu kendi Müdürü de olabilir) o bana "gerek yok" dedi. Hayır. Niçin? Cevap yok.

Benim gerekçem ile kendi müdürünün gerekçesi çok farklı.

30) Ağa Burada mı? Patron Burada mı? Sakıp Ağa, Halis Ağa, Tayip Ağa. Bunların arkasında zımmı bir işneleme var. Yani bu kişiler bu noktaya gelmişler lakin tahsilleri yok. Onu bilin ha!

- Toyota Motor'un eski başkan yardımcısı Taiichi Ohno bir keresinde makinenin durma nedenini bulma için şu örneği vermişti:

Soru 1: Makine neden durdu?

Cevap 1: Çünkü aşırı yüklemekten dolayı sigorta attı.

Soru 2: Neden aşırı yükleme oldu?

Cevap 2: Çünkü yağlama yetersizdi.

Soru 3: Neden yetersizdi?

Cevap 3: Çünkü yağlama pompası düzgün çalışmıyordu.

Soru 4: Neden düzgün çalışmıyordu?

Cevap 4: Çünkü pompanın mili aşınmıştı.

Soru 5: Neden aşınmıştı?

Cevap 5: Çünkü içine pis su girmişti.

"Neden" sorusunu 5 kez tekrarlayarak gerçek sebebi bulmak ve dolayısıyla çözüme ulaşmak mümkün olmuştur. Yağlama pompasına bir süzgeç eklemek. İşçilere bu şekilde ısrarlı sorular sorulmasaydı, çözüm olarak pekala bir ara önlemle, örneğin sadece sigortayı değiştirmekle yetinebilirlerdi.

DOĞRU DÜŞÜNEBİLMEK

- Maddi ve manevi kazancımız doğru düşünmemize ve o doğruları uygulamamıza bağlıdır.

- Bir konu hakkında doğru düşünebilmek için:

- O konu uzmanlarının görüşleri nedir?
- Tecrübeler ve istatistikler ne diyor?
- Bilgi sahibi olmamız, öğrenmemiz ve icra eder halde olmamız
- Ekip oluşturacak ortak akıl oluşturmak.

- Doğru düşünmeye mani olan sebepler:

- Menfaat (Rekabet, kıskançlık, düşmanlık, tarafgirlik)
- Aşırı sevgi
- Taklitçilik
- Tembellik

ÖRNEKLER:

Örnek 1: Münakaşalarda kendi görüş ve kanaatlerimizin doğru çıkmasından memnun oluruz. Ekser insanlarda bu hastalık vardır. Kendisinde hastalık varken, karşı insanlarda bunun olmamasını ister.

Örnek 2: Münakaşa ve sohbetlerde kanaat, bilgi ve düşüncelerimizin kabul edilmesi için ısrarcı bir tavır içine gireriz. Bize hoş görülen bu halimiz, karşı taraftaki insanda bir eksiklik olarak görürüz..

Örnek 3: Ekser insanlar iltifattan, alakadan ve kendisine hürmet edilmesinden hoşlanırlar. Bundan lezzet alırlar. Bunların olmamasından rahatsızlık duyarlar.

Örnek 4: Ekser insanlar kendisine yapılan ihsanın altında ezilirler. Tarafsız davranamazlar. Onun için değerli hediye v.s.'den uzak durmalıdırlar.

Örnek 5: Zahmet ve sıkıntılar kabiliyetlerin gelişmesine yardımcı olur. zıtlar hayatın olgunlaşmasına sebep olur. değişim lezzet verir. Sabahtan akşama kadar evde oturan hayattan lezzet alabilir mi?

Örnek 6: Ekser insanlar kendisine tabi olunmasını ister. Kendisine itaatten lezzet alır. Her konu hakkında kendi karar vermek ister. Kendisine tabi olanları himaye eder ve sever. Yetkisi dahilinde vazifeleri yakınlarına ve kendisine tabii olanlara verir. Sevdiklerini taltif eder. Sevmediklerini taltiften kaçınır ve böyle Muaffak olacağına inanır.

- Halbuki vazife ehline verilmeli.
- Hak ve doğruluk hiçbir şeye feda edilmemeli.
- Layık olanlar taltif edilmeli.
- Ehliyetli ve liyakatli kişilerle çalışılmalı.
- Haklı himaye edilmeli. Tek başına değil istişare ile karar verilmeli.

Örnek 7: Ekser insanlar kendi kusur ve hatalarını görmek ve kabul etmek istemezler ve muhataplarının kusurlu hallerine bakarlar. Kendi meziyetlerini görür, muhataplarının meziyetlerini ve iyi taraflarını görmeyi istemezler. Bilhassa ihtilaflarda bu hal had safhaya ulaşır. İnsan kendini haklı, muhataplarını haksız olarak görmeye başlar ve buna alışır.

İnsanın kendisini beğenmesi bir hastalıktır. Kusur ve hatasını kabul edenler, bunların tekrarına mani olmaya çalışırlar. Sevilen kişi haline gelirler. İtibarlı olur, maddi ve manevi kazançlar elde etmeye başlarlar. Kendisinde eksiklik olanlar kendisini daha çok beğenirler. Olduğundan daha büyük göstermeye çalışırlar. Ama bu muhatapları tarafından hemen fark edilir, olgun ve bilgin kişiler gurur, kibir ve enaniyet göstermez, tam tersine mütevazi olurlar. Ama yaradanın dan başkasına da kul olmazlar.

YÜKSELEN DEĞERLER:

Ekip Çalışması; Ben değil, biz. Bireysellikten kolektif çalışmaya geçip, çok akılla, çok gözle hadiseleri değerlendirerek sonuca gitmek.

SÜRAT:

Bürokrasiyi Azaltmak:

- 1- Kötülerden değil, İyilerden ol
- 2- Cahillerden değil, Alimlerden ol
- 3- Sabırsızlardan değil, Sabırlılardan ol
- 4- Akılsızlardan değil, Ferasetlilerden ol
- 5- Ahmaklardan değil, Şuurlulardan ol
- 6- Tembellerden değil, Çalışkanlardan ol
- 7- Vefasızlardan değil, Sadıklardan ol
- 8- İki yüzlü değil, Özü sözü bir ol
- 9- Alanlardan değil, Verenlerden ol
- 10- Korkak değil, Cesur ol
- 11- Fakir değil, Zengin ol
- 12- Zalim değil, Adil ol
- 13- Kaba değil, Nazik ol
- 14- Nimetlerine karşı şükredenlerden ol.

FİRMA KÜLTÜRÜ

1. Her çalışan firmada gördüğü hatayı ilgisine gösterip dikkatini çekmelidir. bano ne dememeli
2. Her çalışan gerek işte gerekse dışarıda iş arkadaşlarının ihtiyaçları ile ilgilenmelidir.
3. Başkalarını etkileyecek kararları onlarla birlikte alınmalıdır.
4. Fikri çatışmalar yapıcı olarak çözülmelidir. Düşüncede yaratıcılık için farklı düşünceler desteklenmelidir.
5. Diğer çalışanlara destek olunmalı ki bizde onlardan destek isteyebilelim.
6. Kişiler üstlerine hoş görünmek için değil, firma menfaatleri doğrultusunda çalışmalıdır. Maaşını veren firmadır.
7. Hedef "iyi çocuk" olmak değil şahsiyetli, yararlı, doğruyu nezaketle söylemekte becerikli olmak olmalıdır.

8. İnsanlarla iyi geçinmeli, başkalarının hukukuna tecavüz edilmemelidir.
9. Kendini değersiz görmemeli, diğerlerinden daha başarılı olabileceğine inanmalı ve bunu göstermelidir.
10. Ferd firması, kendi, ailesi ve toplum için zaman ayırmalı ve bunlar için çalışmalıdır. Kendine hedefler koymalıdır.
11. Hedeflerini iyi sorgulamalı ve hatta konu uzmanları ile istişare etmelidir.
12. Kendi kendini iyi motive edip tahmin edilenin üzerinde başarılı olabilmek için yollar aramalı
13. Kendisinden beklenenden daha iyi işler yapmaya gayret etmeli.
14. Her şeye "peki efendim" deme yerine söylenenleri sorgulamalı ve düşüncelerini dile getirmelidir.
15. Başkalarının fikrine de saygılı olunmalıdır.
16. Diğerlerinin gelişmesine yardımcı olunmalıdır.
17. Sadece iyi bir dinleyici olmak değil, düşüncelerini de doğru ortamda dile getirebilme cesaretinde olmalıdır.
18. Diğerlerini teşvik etmek ve ödülleri vermek. (maddi imkan yoksa iltifatlar yapmakta iyi bir ödül olduğunu unutmamak)
19. İnsan herkesle hem fikir olmak mecburiyetinde değildir ancak toplu alınmış kararlar şahsi kararlardan daha isabetli olduğu unutulmamalıdır.
20. İnsan daima haklı olmaya çalışmamalı, hatasını kabul edebilecek erdemde olmalıdır. Hatasını kabul edebilmek büyük bir erdemdir ve çok BÜYÜK PROBLEMLERİ HALLEDER ve böyle bir kişi sevilir sayılır.
21. İnsan Fark edilmek için öne çıkmamalı, ben yerine biz demeli, şahsi menfaat yerine ekip menfaatini savunmalıdır. Şahsi zeka yerine kolektif zekayı ön plana çıkarmalıdır.
22. Eyleme geçmeden önce işin alternatifleri iyice araştırılmalı ve başkalarının da fikrini almalıdır.
23. Her işin bir kolay yapma usulu olabileceğini düşünüp bu araştırılmalıdır.
24. Kişi kendi işini takip etmezse başkasından da takip beklememelidir.
25. Daha mükemmele erişmek için hata aranabilir, insanları kötülemek için değil!
26. İnsanın söylediği doğru olmalı, ama her doğruyu her yerde söylememeli, doğru ve anlaşılabilir ortamda söylemelidir.
27. İnsanların dertleri paylaşılmalı ve onlara zaman ayrılmasıdır.
28. İnsanlara cesaret verilmeli, sen bunu yapabilirsin denilmelidir.
29. İnsan kendini "ilgi odağı haline getirmek" yerine
30. İnsan hiç kaybetmemek için uğraşmalı ona göre hedef koymalı, ancak bunun mümkün olmadığını da bilmelidir.

- 31.** İnsan kendini performans standartlarının altında bırakmamak, daha da üstüne çıkabilmek için sevdiği işi yapmalıdır.
- 32.** İnsan münakaşadan bir şey kazanmaz, ancak fikir alışverişinden çok şey kazanır. Münakaşada insan kendini doğru çıkartma gayreti içine girer ve egosunun tatmini yolunu seçer.