

Yazılar:

GRAFİK TASARIMCILAR MESLEK KURULUŞU

Tasarımcılara nasıl liderlik edilir – 18 pratik ipucu

Ryan Ford

uxdesign.cc

Çeviri: Ayşe Dağıstanlı

Yaratıcı insanlardan oluşan bir ekibi yönetmek, bir insanın sahip olabileceği en zorlu ama en ödüllendirici rollerden biridir.

Kişisel olarak konuşursak aslında en başından beri bunu hep istememe rağmen, genç bir tasarımcı olarak yönetici pozisyonuna apansızın ulaşacağım hiç aklıma gelmemişti. Başlangıçta, «patron» olmanın tüm önemli kararları almam gereken bir güç koltuğu olduğunu varsaymıştım. Ancak zamanla, yaratıcı bir lider olmanın aslında öncelikle *hizmet edici* bir rol içerdiğini fark ettim; ekip üyelerimi mümkün olan en iyi sonuçlara varabilmeleri için desteklemek ve zenginleştirmek için oradaydım. Bugün bunun tüm yaratıcı liderlik rolleri için, hatta her türden tüm liderlik rolleri için geçerli olduğuna inanıyorum. Aslına bakılırsa yaratıcı görevlerde çalışanlar, yaratıcı olmayan geleneksel işleri yürütenlerden bazı açılardan biraz farklı bir yönetim zihniyetine ihtiyaç duyuyor. Yaratıcı işlerde çalışanların rolleri etraflarındaki dünyayı görsel ve ilham verici somut şeylere dönüştürmektir ve bu konudaki becerileri de doğaları gereği empatik ve daha duygusal olmalarından kaynaklanıyor olabilir. Açıkçası bu beceri, örneğin bir muhasebeci, bir hemşire veya bir polis memur pozisyonu için gerekli değildir.

Bu farkındalık sayesinde, zamanla kurduğum ve yönettiğim her ekipte uyguladığım bir metodoloji geliştirdim. Bunlar zaman içinde hissettiğim ama yazılmamış olan kavrayışlardı, büyük olasılıkla bazısını o anda

karşılaştığım durumlara denk geldiği için not etmiş olabilirim. Yaratıcı bir lider olarak bu kılavuzu yararlı bulursanız lütfen içindeki yöntemleri kendi ekibinizde uygulayın. Tabii yaratıcı bir işte çalışıyorsanız ve bu liderlik tarzını ilham verici buluyorsanız, o zaman gelin birlikte çalışalım. Ancak sıradan bir okuyucu olarak, burada kullanılan şakacı dilin, üstesinden gelinemeyecek kadar fazla iğneleyici olduğunu düşünüyorsanız, isterseniz okumayı bırakın.

1. Onlara tam olarak güvenin
Öncelikle güvenle ilgili konuşalım. Birisini ekibimize almaya karar verdiğimizde, o kişiye en başından itibaren güvenme kararı vermiş oluruz. Gerçekte işe alınarak değerli olduklarını kanıtladılar. Bu role layık olduklarını kanıtlamaları gereken başka bir sınav yok. Kapıdan girdiler ve bu işe ulaşmak için tüm çemberlerin içinden atladılar. Muhakkak ki onları gerektiği gibi incelediniz. Ve görüşme sürecinde onların birden fazla, ilgili üçüncü kişilerle, ortaklarla ve gelecekteki potansiyel ekip arkadaşlarıyla tanışıp görüşmelerini sağladınız.

Peki, bu yeni elemanınıza güvenmemeyi seçmek için ne gibi sebepleriniz olabilir?

Pek çok yönetici, işe yeni katılanlara «kanıtlanana kadar risk unsuru» gibi davranıyor ve ne yazık ki bu tutum, çalışanların neredeyse kaçınılmaz bir şekilde işten ayrılmalarına yol açıyorlar. Sonuçta güvenilmemek hoş bir duygu değil ve bu güven eksikliği çalışma ortamına da yayılır. Havadaki nem gibi etrafi kaplar. Kuruma özgü niteliklerin bozulmasına neden olur ve insanlarda üslerlere ve baş ağrılarına neden olur. Kontrolcülüğü bırakmak, biraz gevşemek ve işe aldığımız yeni kişiye, zaten yapabildiğini kanıtladığı işi yapmasına güvenmek daha iyidir. Yapmaları için kiraladığımız işi yapamıyorlarsa bu sizin hatanızdır, onların değil.

2. Onlara ihtiyaç duydukları araçları sağlayın

Pek çok şirkette çalışanlar için önceden belirlenmiş gerekli araç-gereç listesi bulunur. Ve

Bilgi Teknoloji departmanları her çalışana aynı standart ekipmanı verir: standart fare, standart klavye, standart bilgisayar vs.. Bu yaklaşım, BT'nin işini kolaylaştırır, toplu siparişlerle maliyeti düşürür ve ekipmanların bakımını daha pratik hale getirir. Ne yazık ki bu aynı zamanda ekibinize şu mesajı verir: «Siz sıradan çalışanlarsınız.» Oysa yaratıcı insanlar sıradan çalışanlar değildir ve sihirlerini ortaya koyabilmeleri için sıra dışı araçlara ihtiyaç duyarlar.

«Üzgünüm tasarımcılar, ama şirketiniz sizden, o hantal eski bilgisayar kutusunu kullanarak ürünümüzün ve pazarlama geleceğimizi icat etmenizi bekliyor. Bizim için harikalar yaratın, lütfen!»
İmza: muhtemelen sizin şirketiniz!

Böyle bir muameleyi kabullenmeyin. Ekibinizin başarılı olması için ihtiyaç duyduğu araçları almakta kararlı olun; yoksa başarı mümkün değildir, bu kadar basit. Ve eğer yeni çalışmanız garip bir fareye ihtiyaç duyuyorsa, alın gitsin!

3. İşler ters gittiğinde cezalandırmaya değil öğrenmeye önem vererek rotayı düzeltin

«Hata yapmak insana mahsustur.» Bu tabiri çok iyi biliyoruz ama sanki tam anlamıyla içselleştirememişiz gibi görünüyor. Hata yapmak insan olmanın bir parçasıdır. En iyi çabalarına rağmen hiç kimse mükemmel değildir.

Bunu akılda tutarak, liderler olarak ekiplerimizin daima mükemmel çalışmasını beklememeliyiz. Yanlış iletişimler, yanlış anlaşılmalarda olabilir, öngörü eksikliği yaşanır, hatalar yapılır. Bunlar doğaldır. Bu normaldir. Baş edin. Bu başarısızlık anlarında önemli olan, biz liderlerin mevcut soruna uygun şekilde yaklaşmamızdır: Ne olduğunu, nasıl daha iyi gidebileceğini ve bir dahaki sefere herkesin nasıl farklı çalışacağını tartışın. Azarlamayın, sadece eğitin. Ve aynı hata devam etmediği sürece ceza vermeyin.

4. Beklentileri açıkça iletin ancak aşırı kuralcı olmayın

Liderlikte iletişim çok önemlidir. Aslında iletişim yaptığımız işin %95'ini oluşturur. Buna rağmen beklentilerimizi ekip üyelerimize aktarmakta çoğu zaman başarısız oluruz.

İşe yeni katılanlara doğru adımlarla başlamalarına yardımcı olmak üzere yaptığım ve pek çok olumlu geri bildirim aldığım bir uygulamamı paylaşmak istiyorum. Ekibime yeni biri katıldığında, gelen posta kutularını aşırı bilgilerle yüklemeyi severim. Evet, aşırı yükleme. İşe başladıkları ilk

günde, yeni eposta hesaplarını ilk kez açarlar ve pek çok mesajla karşılaşılır. İlk başta bu çok saçma görünebilir, hatta şu anda bunu okurken yüksek sesle şöyle diyor olabilirsiniz: «Onları daha ilk günden neden bu şekilde strese sokmak istiyorsunuz ki?» Sevgili okuyucu, epostalarım aslında onlara bir avantaj sağlıyor. Onları yalnızca katılmaları gereken tüm toplantılara ve etkinliklere davet etmekle kalmıyorum, aynı zamanda onlara rollerine ilişkin beklentilerimi, şirketin ve tasarım ekibinin nasıl çalıştığına dair bilgileri ve 30/60/90 günlük performans planını, yani aylık dönüm noktalarında neleri başarmalarının gerektiğini iletiyorum.

Ayrıca onlara yeni iş arkadaşları hakkında eğlenceli gerçekleri ve ipuçlarını anlatıyorum: «Bob sert görünüşlü olabilir ama köpeği hakkında konuşursanız çok yumuşar.» Bunlar, insanların genellikle kendi başlarına keşfetmek için üç ay harcadıkları türden yeni iş yeri anlayışdır ve ben bunu onlara ilk günde teslim ederek onları daha hızlı işe alışma ve başarı için hazırlamış olurum. Elbette, tüm bu bilgileri yazıp paylaşmak çok zaman alıcıdır, ancak kazanılan faydalar, bence sebep oldukları sıkıntıya kıyasla daha ağır basar.

Bu arada, bu aşırı bilgi yüklemesini kuralcı olmakla karıştırmayın. Tasarımcıların performans, tutum ve takım kuralları açısından bir lider olarak onlardan ne beklediğinizi bilmeleri gerekir. Öte yandan sizden duymaya ihtiyaç duymadıkları şey, bir hedefe nasıl ulaşacakları konusunda *doğrudan* rehberlik etmenizdir. Sonuçta insanlar kendi sorunlarını çözmeyi ve kendi zorluklarının üstesinden gelmeyi öğrendikçe gelişirler. İhtiyaç duydukları şey, içinde faaliyet göstermeleri gereken sınırlardır.

Bir dahaki sefere yeni birini işe aldığımızda benim yöntemimi deneyin. Şimdilik buna «Gelen Kutusuna Aşırı Yükleme Yöntemim™» diyeceğim. Bir şey değil!

5. Onlara keşfetmeleri için alan açın

Tasarımda karşılaştığım en büyük zorluklardan biri zamandır. İyi tasarım sadece zaman alır. Bunun başka yolu yok. Bir tasarımcının elindeki sorunu, içinde çalışmasına izin verilen sınırları ve ardından oyun alanını «*net bir şekilde anlaması*» gerekir. Bu alan da temelde zamandır.

Belki biraz mesafe koymanın zamanı gelmiştir.

Dediğim gibi, bir de «*net bir şekilde anlama*» kısmı var. Adı üstünde «netlik». Anlama. Uyum sağlama. Söylenenleri ve işi kavrama, vb.. Çözmeye çalıştıkları sorunu net bir şekilde anlamadan tasarımcı başarıyı nasıl tanımlayacağını bilemeyecektir. Ve içinde çalışılacak işin çerçevesi (deyim yerindeyse sınırlar) belirli olmadığında, odak noktalarına yoğunlaşamazlar ve en iyi çözümlere odaklanamazlar. Ve oynayacak alan (zaman) olmadığında, çalışmalarının yol boyunca ortaya çıkardığı dar yolları keşfetmeden projeyi hızla bitirmeye çalışırlar.

Bu, bir tasarımcının son teslim tarihlerine sahip olmaması gerektiği anlamına mı geliyor? Hayır, hiç de değil! Tasarımcıların son teslim tarihleri olmalıdır. Ancak bu son teslim tarihleri keyfi değil gerçekçi olmalı ve tasarımcının keşif yapmak için biraz alana ihtiyaç duyacağı dikkate alınmalıdır. Genel bir kural olarak, zamanlama konusunda aklınızda geçen süre her ne kadarsa onu ikiye katlamaya çalışın. Bu şekilde tasarımcıya biraz destek vermiş olursunuz, ancak yine de uymaları istenen bir son tarih belirlemeniz önerilir. Ve eğer müşteriler zaman çizelgesi uzadı diye itiraz ederlerse onlara neye değer verdiklerini sorun: kalite mi yoksa hız mı istiyorlar? Çünkü ikisine de sahip olamazsınız.

6. Onlara başarılı olabilecekleri işler verin

Defalarca yöneticilerin ekip üyelerine projeleri keyfi olarak verdiğini ve her tasarımcı birbiriyle eşitmiş gibi davrandığını görüyorum. Varsayalım yöneticimiz deneyimsiz, «Üç tasarımcım var ve hepsi aynı şeyi yapıyor, bu yüzden onlara aynı işi vermeliyim» diyebilir. Bu yanlıştır, çünkü tasarımcıların hepsi aynı kapasitede değildir. Her insan gibi tasarımcıların da aralarında farklar vardır.

Bazı tasarımcılar mobil ürünlerin tasarımında gerçekten çok iyi olabilirler ama web tasarımı konusunda becerileri kısıtlı olabilir. Bazıları ise harika web tasarımcıdır fakat illüstrasyondan hiç hoşlanmazlar. Liderler olarak tasarımcılara kendilerini iyi hissedebilecekleri ve başarılı olabilecekleri işleri vermek bizim sorumluluğumuzdur, böylece iş bittiğinde tasarımcı süreçten keyif aldığını hissedebilir ve bir sonraki projeyi sabırsızlıkla bekleyebilir.

Hâlâ bu kavramı anlamakta zorlanıyorsanız, yapmayı sevdiğiniz ve yapmaktan nefret ettiğiniz şeyleri düşünün. Muhtemelen yapmayı

sevdiğiniz şeylerde iyisinizdir, ama yapmaktan nefret ettiğiniz şeylerde o kadar iyi olmayabilirsiniz. Sadece yapmayı sevdiğiniz ve iyi yapabileceğiniz bir işiniz olsa harika olmaz mıydı? Yaptığınız her şeyin üstesinden gelseydiniz harika hissetmez miydiniz? Belki, hiç kimse her zaman sevdiği projeler üzerinde çalışmaz. İyi de, ya böyle ideal bir duruma yaklaşabilseydiniz, nasıl olurdu? Size gerçekten iyi hissettiğiniz şeyleri veren yerde çalışmaya devam etmek istemez miydiniz? İsterdiniz değil mi? O zaman bu düşüncüyü ekibinize uygulayın.

7. Birlikte çalışmayı teşvik edin

Günümüzde teknoloji sektöründe evden çalışmak oldukça yaygınlaştı. Ancak on yılı aşkın süredir tasarım lideri ve yirmi yılı aşkın süredir tasarımcı olarak edindiğim deneyim bana şunu gösterdi: Birlikte çalışmanın yerini hiçbir şey tutamaz. Büyük video duvarları kurabilir ve herkes aynı masa etrafında oturuyormuş gibi bir görüntü yaratabilirsiniz ama bu aynı mekânı paylaşmakla aynı değildir. Çünkü fiziksel yakınlık taklit edilemez ve dijitalleştirilemez. Sadece aynı fiziki alan paylaşıldığında kendiliğinden gerçekleşir.

Bu, evden çalışmanın kötü olduğu veya ekibiniz tarafından hoş karşılanmaması gerektiği anlamına gelmez; bunun yerine ekip üyelerini iş arkadaşlarıyla fiziksel bir alanı paylaşmaya teşvik etmenin iyi bir şey olduğu anlamına gelir. Fikirleri ve sorunları yüz yüze konuşmak, hatta belki birlikte bir beyaz tahta üzerinde bir şeyler çizmek her zaman, yalnızca bir video görüşmesi ya da dijital iş birliği aracı üzerinden yapmaktan çok daha verimli ve başarılıdır.

Bence evden çalışmayla ilgili yaşanan zorlukların bir kısmı da dikkat dağıtıcı durumlardan kaynaklanıyor. İki kişi bir video görüşmesi üzerinden «iş birliği» yaparken, ekranlarında notlar, epostalar, sohbetler, bildirimler ve daha birçok şey bulunuyor. Oysa yüz yüze geldiklerinde aynı iki kişi çok daha az dikkat dağınıklığı yaşıyor ve sadece o anki konuşmaya odaklanabiliyor.

8. Evden çalışmayı da destekleyin

Durun, az önce evden çalışmanın kötü olduğunu mu söylemiştim? Hayır, söylemedim. Yeniden okuyun. Yüz yüze iş birliğini teşvik edin ancak evden çalışmaya da izin verin. Neden? Çünkü bazen tasarımcıların dikkat dağıtıcı unsurları ortadan kaldırıp projelerine odaklanmaları gerekebilir. Bir sonraki bölümde bununla ilgili daha fazla bilgi

vereceğiz, ancak odak noktasına geçmeden önce, «evden çalışma politikalarına» odaklanalım.

Birçok teknoloji şirketi evden çalışmaya izin verirken bazıları bunu yapmıyor. Örneğin Yahoo, çöküşe geçip sonunda Verizon tarafından satın alınmasından ve AOL ile birleştirilerek son derece «yaratıcı» bir isim olan *Oath* altında toplanmasından önce, evden çalışma uygulamasını kaldırmış ve çalışanların, yöneticilerinden açıkça izin almadıkça fiziksel olarak ofiste bulunmalarını şart koşmuştu. Bu karar, şirketin evden çalışma konusunda geçmişteki oldukça esnek politikasına tamamen ters düşmüş ve haliyle ortalığı biraz karıştırmıştı. Ve tabii ki bu yeni kural, Yahoo'nun çöküşüne yol açan kötü yönetim kararları zincirindeki yalnızca küçük bir aksaklık değildi, ne dersiniz?

Pek çok yönetici evden çalışmayı düşündüğünde aklına hep en kötü senaryolar gelir: Çalışanın bunu sanki izin günümüştü gibi kullanması ve üretken olmaması. Ancak belki de daha iyi bir senaryo vardır: Çoğunun kötü olduğu hakkından fikir birliği yaptığı açık ofis kat planı nedeniyle çalışanın dikkati dağılmaz ve günlerdir uğraştığı bir sorunun üstesinden gelebilir. Ya da bazen olan tam budur, ne dersiniz?

Diyelim ki yöneticiler elemanlarının yaptıkları işlere daha fazla dikkat etseler ve *yetişkin insanlar* gibi kendi kararlarını vermelerine izin verseler, ne olur? Ortaya çıkabilecek kaosu bir düşünün!

Ancak gerçekte yöneticiler «iş başında süresi» dışında hiçbir şey talep etmediklerinde, sadece maaş bordrosunu optimize ediyor olurlar: yani bir elemanın maaş aldığı saat sayısı, ayaklarının fiziken ofis halısına dokunduğu saat sayısı eşleşiyor demektir. Ama ayakların halıda olma süresi üretkenlik demek değildir. Alakası yoktur. O halde rahat olun ve yetişkin insanların ihtiyaç duyduklarında evden çalışmasına izin verin. Tabii gizli gizli çocuk bakıcısı olarak bir çalışmayı arzulamıyorsanız. Eğer öyleyse, belki de yanlış sektöredesiniz.

9. Odaklanma zamanını teşvik edin

Şimdi *odaklanmaya* odaklanalım. İş birliğinin yerini alacak gerçek bir şey yoktur, ancak tasarımcıların iş gününün her saatini iş birliği halinde geçirmesi gerektiği anlamına gelmez. Aslında çok fazla iş birliği üretkenlik ve verim açısından zararlı bile olabilir. Deneyimlerime göre, haftada bir tasarımcıların dikkat dağıtıcı

unsurlardan ve kesintilerden uzak durabilecekleri ve yalnızca çözmeleri gereken sorunlara odaklanabilecekleri bir zaman dilimi ayırmak kesinlikle en iyisidir. Geleneksel olarak Salı günlerini bir «tasarıma odaklanma» günü olarak ayırırım ve ekibimdeki herkesi tüm takvimlerini boşaltan *bir* toplantıya davet ederim. Bu şekilde neredeyse başka hiçbir toplantıya katılmaları gerekmez ve günü işlerine odaklanarak geçirebilirler.

Neden mi Salı? Araştırmalarım birkaç nedenden dolayı Salı gününün en uygun gün olduğunu gösterdi:

- Pazartesi, bir tasarımcının haftanın bağlamı ve hedefleri konusundaki hafızasını tazelemek için en iyi gündür. Ayrıca Pazartesi günleri genellikle pek yaratıcı bir ruh halinde değildir, çünkü hafta sonunun etkisi hâlâ devam ediyordur. En iyisi bu gün çok fazla tasarım çalışması yapmalarına izin vermemek ve onun yerine kendilerini geliştirmelerine izin vermektir.
- Salı günleri, tasarımcılara hafta sonundan sonra toparlanma (Pazartesi sayesinde) ve Pazartesi'den itibaren haftanın hedefleri etrafında bağlam oluşturma olanağı sunar. Salı gününün tamamını, kulaklıklarını takıp kucaklarına düşen tüm sorunların üstesinden gelmek için kullanabilirler.
- Çarşamba ve Perşembe, Salı günü yapılan işin takibi için en uygun günlerdir. Genellikle bu günlerde ilgililerin işin nasıl ilerlediğini görmek istediği birkaç toplantı yapılır. Tasarımcılar not alabilir ve yeni fikirler üretebilirler ancak gerçekten «odaklanmak» için yeterli zaman yoktur.
- Cuma, çalışma haftasının son günü olduğundan ve tasarımcılar hafta sonunu sabırsızlıkla bekledikleri için genellikle üretkenlik açısından en düşük gündür ve yarım kalmış işleri tamamlamaya ayrılır. Cuma günlerine odaklanma için yeterli enerji yoktur.

Liderler olarak, tasarımcılarımızdan en iyi verimi almak istiyorsak, onlara işlerine odaklanmaları için zaman tanımalıyız ve eğer siz de tavsiyeme uymak istiyorsanız (sonuçta bunları okuyorsunuz), Salı bunun için en iyi gün olabilir.

10. Onları savunun

Tasarımcı olmak oldukça zor bir iştir. Mühendislerin aksine, tasarımcılar sürekli sağdan soldan çıkan *masa başı estetikçileriyle* sık sık karşılaşır; bunlar iyi bir zevke sahip olduklarına ve her şeyin nasıl

tasarlanması gerektiğini bildiklerine inanırlar. Sonuçta herkes gibi onların da gözleri vardır ve güzel şeylerin nasıl görünmesi gerektiğini bildiklerine inanırlar (arada Apple ürünlerine ne kadar hayran olduklarını da mutlaka belirtirler). Dolayısıyla onların fikirleri de en az başkasının kadar geçerli olmalıdır, değil mi?

Öznel görüşler sınırsızdır ve bu nedenle bir lider olarak tasarımcılarınızın akıl sağlığını korumalarına ve önemli olana odaklanmalarına yardımcı olmanız kritik öneme sahiptir. Alay ediyor gibi görünmek istemem ama gerçek şu ki, bir tasarımcının iş ortaklarından veya iş arkadaşlarından aldığı yorumların %90'ı saçmalaktır. Ve bunların yarısı da kışkırtıcı yorumlardır.

«Bunu ben de yapabilirdim.»

«Bu tıpkı tasarladığın son ekrana benziyor.»

«Neden bu kadar uzun sürüyor? Bu tasarımı yapmak kolay olmalı. Herhangi bir aptal bunu yapabilir!»

Bu tür yorumlar umduğunuzdan daha sık yapılır ve bir tasarımcının hevesini gerçekten de kırabilir. Ayrıca bunlar tasarımın işleyişine ilişkin az gelişmiş bir anlayışın örnekleridir. Bu nedenle bir lider olarak takımınızı savunmanız çok önemlidir. Kötü yorumlarla karşılaştığınızda, çöpü samandan ayırmak ve tasarımcıların önemli olana odaklanmasını sağlamak sizin işinizdir. Böylece tasarımcılarınız onların yanında olduğunuzu ve arkalarını kolladığınızı hissedebilirler.

Yorumlar rayından çıktığında onları nasıl savunursunuz? Tartışmaya farklı bir çerçeveden bakmayı deneyin ve daha fazla açıklama isteyin. «*Bu tasarımı köpeğim yapmış olabilir*, dediğinizi duyuyorum, ancak bu işe yarar bir yönlendirme değil ve dahası, yorumunuz bu tasarım çalışmasına hakaret etmekle kalmıyor aynı zamanda hiç de yapıcı değil. Gelecekte yorumlarımızın nesnel olmasını ve eyleme dönüştürülebilir çıkarımlara odaklanmasını sağlamaya çalışalım. Böylece yalnızca tasarımcının bu projeye harcadığı çabayı aşagılamaktan kaçınmış oluruz, aynı zamanda sizin bakış açınızdan işi nasıl iyileştirebileceğimizi de öğrenebiliriz.»

Bunu istediğiniz kadar kopyalayıp yapıştırmakta serbestsiniz.

11. Onları öne çıkarın

Bu bölüme ayrıca «önemi lidere değil tasarımcıya saklayın» başlığını da verebilirdim ama bu biraz fazla ileri gitmek gibi göründü. Temel fikir şudur: Tasarımcılar çabaları için takdir

edilmeye ihtiyaç duyarlar ve bunu elde ettiklerindeyse (örneğin, bir projenin tesliminde, bir kampanyanın zamanında yapılmasında veya bir müşterinin kazanılmasında) tasarımcıların merkezde yer alması önemli ve gereklidir. Bir lider olarak çalışanlarınızın karşısına geçip övünmek cazip gelebilir. Sonuçta maestro sizsiniz ve tasarımcılar da orkestranızdı; öyleyse neden hak ettiğiniz övgüyü almayasınız?

Çünkü rolünüz hakkında böyle düşünmeniz çok kötüdür ve bundan utanmalısınız.

Aslında başarının bütün payının size verilmesini açıkça reddetmelisiniz. Diyelim ki adınız Bob ve patronunuz tüm gücüyle şirketinizin önünde «Bu projeyi muhteşem çalışma için Bob'a teşekkür etmek istiyorum» diyor. Anında ortaya çıkıp «Teşekkürler patron, ama açıkçası bu başarıyı gerçekleştiren asıl kişi Susan'dı (tasarımcının adı bu). Susan'ın inanılmaz çabaları olmasaydı bunu başarmamızın imkânı yoktu» demelisiniz. Sonra Susan'ı işaret ediyorsunuz, o ise utanarak gülüyor ve herkes alkışlıyor. Spot ışıklarından ve ilgiden nefret ediyor olabilir ama içten içe günün kahramanı haline getirildiğini takdir ediyor. Ve onun bunu hep gururla anımsayacağını bilin.

12. Onları övün

Liderlerin, kendilerine doğrudan bağlı olanların iyi bir iş çıkardıklarını zaten bildiklerini beklmeleri oldukça olağan bir durumdur. Oysa bu sadece bir beklentidir. Bu tür varsayımlardan ben de suçluyum. Çoğu zaman, bir çalışana o projede iyi bir iş çıkardığını söylemediğimi fark ederim ve işlerinde düzeltmeler yapmıyorsam bunun işi onayladığının bir işareti olarak algılayacaklarını varsayarım.

Ancak gerçekte bu, insanların hareket etme şekli değildir ve gerçek insanlar bu biçimde düşünmezler.

İnsanların iyi bir iş çıkardıklarını bilmek için iltifatlara ve övgülere ihtiyaçları vardır, aksi takdirde aslında iyi bir iş çıkarıp çıkarmadıklarını bilemeyebilirler. Biz liderler bazen ekip üyelerimize övgüler yağdırmadan günler, haftalar veya aylar geçirebiliriz ve bu onların morallerinde görünmeyen, hasarlara neden olabilir. Birine iyi bir iş çıkardığını söyleyebileceğiniz durumların veya zamanların bilincinde olmaya çalışın ve bunun yalnızca onlar tarafından değil başkaları tarafından da bilindiğinden emin olun.

13. Onlara büyüme fırsatları verin

Bir kişiyi işe almak ama sonra onu değişmeyen bir varlık olarak kabullenmek kolaydır. Diyelim hareket grafiği tasarımında harika olan Jeff'i işe aldınız ve o, tüm reklamlarınızda çalışacak. Bu rolü harika bir şekilde yerine getirecek ve Jeff'in başarılı olabileceği projelere sahip olmasını sağlayacaksınız. Sonra diyelim Jeff'in Photoshop'ta çok iyi olmadığı ortaya çıktı. Bu durumda Jeff'e Photoshop öğrenme fırsatı mı veriyorsunuz, yoksa onu sadece hareket tasarımı işlerine odaklayıp başka bir çalışanın işleri ona devretmesine mi izin veriyorsunuz?

Ya da harika bir dijital tasarımcı olan ancak hiçbir zaman basım işleri kontrolü yapmamış olan Susan var. Susan'ın yalnızca dijital çalışmalara odaklanmasını mı sağlıyorsunuz ve ekibinizdeki tek basım tasarımcısının tüm baskı işlerini takip etmesine izin mi veriyorsunuz?

Kendinize iki basit (bileşik) soru sorun:

1. Çalışanlarınızın kariyerlerini önemsiyor musunuz? Yeni beceriler, yetenekler kazanmalarını, birey olarak büyümelerini istiyor musunuz? Kaçınılmaz olarak başka şirketlere geçtiklerinde yeni başarılar elde etmelerini istiyor musunuz?
2. Photoshop elemanı veya baskı tasarımı elemanı ayrıldığında ne yapacaksınız? Uygun bir yedek bulmak için haftalarca, belki de aylarca bekleyip, ilgili tüm işleri birikmeye mi bırakacaksınız? Yoksa ekibinizdeki herkesin yeteneklerini geliştirip, bazıları kaçınılmaz olarak ayrıldığında tüm işlerinizin güvenliğini koruyabilecek misiniz?

Yukarıdaki sorulardaki tuzağı tespit ettiyseniz cevabınızı zaten almışsınız demektir.

14. En iyilerini işe alarak ve kadroda tutarak onlara saygınızı gösterin

Yaratıcı yeteneklerden oluşan mümkün olan en iyi ekibi kurmak için zamanınızı, enerjinizi ve paranızı harcadığınızda, arada biraz durup bunun keyfini sürmek isteyebilirsiniz. Ancak bazen doldurulması gereken bir pozisyon için çok sıkışsınız ve işi yürütmek adına ikinci sınıf bir adayla yetinmek kolay gelebilir. *Sonuçta bu işi birinin yapması lazım, değil mi?* Ne yazık ki, bu tür bir «durumu kurtarma» yaklaşımı ekip kültürünüze ciddi zarar verir. Mevcut çalışanlarınız,

yeni işe alınan kişinin yeterince nitelikli olmadığını fark eder ve işin yükünü taşımadığı için ona karşı içten içe kızgınlık beslerler. Yeni çalışan ise bu olumsuz duygular nedeniyle ekipteki diğer kişilerle sağlıklı ilişkiler kuramaz.

Yeni işe alımların ötesinde, dikkatiniz mevcut ekibinizin de daima üstünde olsun. Mevcut ekibinizdeki kişiler geri kalmaya başladığında ya da olması gerektiği gibi performans gösteremediğinde, onları doğrudan işten çıkarmanız gerektiğini söylemiyorum, çünkü onlar birer insan ve gelişme fırsatını hak ediyorlar. Ancak sorunu görmezden de gelmemelisiniz. Performansı düşenlere destek olun ve onlarla birlikte çalışarak onların gelişmesine yardımcı olacak yollar bulun. Hayatlarında ya da iş yerinde sorun yaşayıp yaşamadıklarını sorun ve kontrolünüzde olan problemlere birlikte çözüm bulmaya çalışın. Onlara sık sık geri bildirim verin, böylece ihtiyaç duyduğunuz türde bir elemana dönüşmelerini sağlayın. Hatta daha da önemlisi, ekibinizin geri kalanının hak ettiği türde bir iş arkadaşına dönüşsünler.

15. Onlara kıyaklar çekin

Bu kısım çok basit. Ekibinizi öğle yemeğine, akşam yemeğine ya da bir şeyler içmeye çıkarın. Yeter ki siz ısmarlayın. Ve hesabı şirket ödesin. Bunun nedeni de basit: Hesabı şirket ödediğinde, herkes katılmaya daha istekli olur. Ofisten uzakta birlikte geçirilen bu zaman, ekip kültürünü, güveni ve bağları güçlendirir. Ve bu da ancak herkes bu buluşmalara dahil olursa gerçekleşir.

16. En iyi ücreti sağlamak için mücadele edin

Birçok yönetici maaşı, *tutkudan* sonra gelen ikincil bir unsur gibi görür. «Yaptığımız işe tutkuyla bağlı insanlar bulmalıyız. Eğer gerçekten tutkulularsa, maaşı umursamazlar.» Bunu gerçekten birinin söylediğini duydum ve bence kesinlikle bilgisizce bir yaklaşımdı. Hepimiz geçimimizi sağlamak için çalışıyoruz ve çalışanlarınıza verebileceğiniz en iyi maaşı vermezseniz, işin gerçekleri tutkularını gölgelemeye ve olumsuz etkilemeye başladığında, ki bu her zaman bir noktada olur, onlar da fırsat bulur bulmaz ayrılmak için yollar arayacaktır. En iyi insanları işe almak ve onları uzun vadede tutmak istiyorsanız, onlara gerçekten en iyi elemanlarınızın hak ettiği maaşı vermelisiniz. Her fırsatta zamlar veya primler verebilmek için mücadele

edin. Onlara her zaman para veremiyorsanız, onlar için değerli olan başka şeyler sunun, örneğin fazladan izin günü verin. Para her şey değildir, ama insanların işlerini yapmalarının en büyük nedenlerinden biridir; bu yüzden ekibinizin hak ettiğini sağlamak için mücadele etmeyi unutmayın.

17. Patron değil lider olun

Basitçe söylemek gerekirse, lider «biz» der, patron ise «sen» veya «ben» der. Liderler grupları bir araya getirir ve ortak bir hedefe doğru birlikte yürürler. Patronlar başkalarına sadece ne yapmaları gerektiğini söyler. Liderler zaferleri paylaşır, yenilgilere sahip çıkarlar. Patronlar zaferleri kucaklar ve yenilgiler sırasında başkalarını hedef gösterir.

Bir lider olarak göreviniz ekibinize ilham vermektir, sürekli onları kontrol etmek değil. İleriye doğru giden en iyi yolu belirlersiniz, doğru sınırları saptarsınız ve çalışanlarınızı en iyi yaptıkları şeyi yapmaları için yöreklendirirsiniz. Ve eğer yarı yolda çuvallarsanız, ki bu olabilir, bu başarısızlığı da sahiplenmelisiniz ve asla tek bir kişiyi suçlamamalısınız.

18. Dinleyin

Ekibinizin ilginç, benzersiz bireylerle dolu. Benzersiz geçmişleri ve anlatacak benzersiz hikâyeleri vardır, yanı sıra kendilerine özgü sorunları da. Sadece düzenli bir biçimde oturup onları dinlemeniz, yalnızca onların zihinsel sağlığı için değil, aynı zamanda ilişkiniz açısından da harikalar yaratabilir. Kim olduklarını, hayatta neyi sevdiğini ve onları neyin rahatsız ettiğini öğrenin. Bir lider olarak görevinizin bir kısmının onların iş sorunlarını çözmelerine yardımcı olmak olduğunu bilin, ancak işinizin onların yaşam sorunlarını çözmelerine mutlaka yardımcı olmak olmadığını da unutmayın. Bazen sadece dinlemek en büyük yardımcıdır.

Bu nedenle her zaman ulaşılabilir olun ve en önemlisi bir tartışma sırasında çalışanlarınızı dinleyin. Dizüstü bilgisayarınızı veya telefonunuzu elinizden bırakmanın zor olduğunu biliyorum ancak belki iradenizi kullanır ve gerçekten içtenlikle dinlerseniz, çalışanınızın iş hayatını iyileştirebilirsiniz.

Tasarımcılardan oluşan bir ekibe liderlik etmek büyük bir zorluk olsa da, kariyerinizdeki en ödüllendirici deneyimlerden biri de olabilir. Mütevazı kalmayı, nazik kalmayı ve objektif kalmayı unutmayın. ●

İyi bir fikir nasıl öldürülür?

Sash Milne

medium.com

Çeviri: Ayşe Dağistanlı

Kamu hizmetindeki çoğu iyi fikir, kötü oldukları için başarısız olmazlar. Sistem, büyümeleri için ihtiyaç duydukları oksijeni onlara vermediği için başarısız olurlar.

Defalarca zeki bir ekibin mükemmel, basit, hatta yenilikçi bir noktayı yakalamış olduğunu gördüğüm çok zaman oldu. Oradaki enerji hissedilebiliyordu. Fikir insanların ilgisini çekmişti. Birisi, «bu gerçekten işe yarayabilir» dedi. Ama fikir mekânın güvenli ortamından çıktıktan sonra, yavaş yavaş içindeki hayat tükenmeye, harika bir şeyin içindeki küçük parçalar, orijinal fikirden geriye pek bir şey kalmayana kadar ufalanmaya başlamıştı. Fikrin kendisi yanlış olduğu için değil, bu (çoğu zaman bize nelere dönüşebileceğini gösterme şansını bile bulamamıştı), etrafındaki ortam sessizce kapanmıştı.

Göremediğimiz duvarlar

Kültür, ilk görünmez duvardır. Kâğıt üzerinde herkes yenilikleri – inovasyonu – sever. Herkes tasarımı da sever. Sevilmececek ne var ki? Yeni bir yol, bir sistemin en büyük sorunlarına potansiyel bir çözüm vaat eder. Ancak

Fotoğraf: C.J Dayrit, Unsplash.



değişim, işe uygun giyinmiş, ellerini kirletmeye hazır bir şekilde geldiğinde, sistem genellikle en yumuşak (ve en sinir bozucu) reddetme biçimiyle karşılık verir: bürokrasiden gelen ölüm emri.

«İnovasyon» aşırı kullanılan bir terimdir. Çok uzun süre boyunca, gelişimin anası olarak lanse edildiği kamu sağlık sistemlerinde çalıştım. Aslında öyle olmalı ve de öyledir! Sağlıkta inovasyon hayatı kurtarır. Buna hiçbir şüphe yok. Sağlık hizmetlerinde teknolojiye iyiyiz ve bilim de harikayız; en zorlu biyolojik sorunlardan bazılarını çözmek için yeni yollar yaratıyoruz. Ancak konu sisteme, işleyiş biçimine gelince, tökezliyoruz. Yeni bir yol neredeyse her zaman eski yöntemlerimizi dikkatlice incelememizi gerektirir. Ve aynadaki yansımasıyla karşı karşıya kalındığında, çoğu sistem alışkanlıklarına geri döner. Yansıma yutulması zor bir hap olduğundan, başka tarafa bakmayı seçeriz.

Gerçeklerden kaçınmak adına verilen bu ani tepki, biraz da kişisel algılamayla birlikte, insanın başarısızlık korkusundan başka bir şey değildir. Teşhir olma korkusu, risk korkusu. Çoğu harika fikrin, güvenli olmadıkları için değil, liderlerin deneyip de başarısız olmuş gibi görülmeyi hazmedemedikleri için yok olduğuna şahit oldum. Kamu sistemlerinde başarısızlık bir öğrenme olarak değil, bir sorumluluk olarak resmedilir. En kötü ihtimalle kariyer öldürücü, en iyi ihtimalle utanç vericidir. Bu yüzden umut vadeden prototipler «gelecek ufku» alanında kilitli kalır ve taslak modundan dışarı asla çıkamazlar, çünkü hiçbir şey yapmamak her şeyi riske atmaktan daha güvenli hissettirir.

Sessiz ölüm

Gerçek şu ki, bir fikrin ölümü nadiren dramatik görünür. «Hayır»larla değil, sonsuz bir gecikmeyle yavaşça ölür. Tekme tokat ile ölmez: sonu değişim için daha iyi bir zaman vaadi ile gelir. «Şimdi zamanı değil, sonra» kültürü, bürokrasi ve bitmek bilmeyen engeller.

Sistemi dönüştürmeyi gerçekten önemsiyorsak, zorluk daha iyi fikirlere sahip olmak değildir. Zaten inanılmaz çözümlere sahip zeki insanlarla dolu bir dünyamız var. Onları sessizce boğmayı bırakan bir kültür inşa etmeliyiz.

Sorun fikirlerde değil, onlara nasıl davrandığımızda yatıyor. ●

YAZILAR

Grafik Tasarımcılar Meslek Kuruluşu

Derneği adına sahibi

Ferhat Meşhur

Tasarım

Bülent Erkmən

Sorumlu Yayın Yönetmeni ve

Tasarım Devamlılığı

Osman Tülü

Grafik Uygulama: Tipograf

Baskı: A4 Ofset

Ayda bir yayımlanır, para ile satılmaz.

Tüm hakları saklıdır.

Grafik Tasarımcılar

Meslek Kuruluşu Derneği

Ortaklar Caddesi Bahçeler Sokağı 17/4

Mecidiyeköy 34394 İstanbul

Tel: (0212) 267 27 58

Faks: (0212) 267 27 59

info@gmk.org.tr www.gmk.org.tr