

TERFİ ALAMAYAN YÖNETİCİ

Giriş

Merhaba ... Bey/Hanım,

Aşağıda “rol oynama” egzersizinde kullanabileceğiniz detaylı veriler var. Bu veriler ışığında son paragrafta sizden bekleneni 30 dakika hazırlanma süresinden sonra gerçekleştirmenizi istiyoruz.

OLAY

Siz kurumsal bir şirketin Kurumsal Satış departmanında “Kurumsal Satış Takım Lideri” olarak görev yapmakta iken 1 Haziran 2020 tarihinde yöneticiniz olan Kurumsal Satış Müdürü istifa etti. Kurumsal Satış ekibinde sizin gibi Takım Lideri olan Aslı adında bir çalışma arkadaşınız daha var. Şirket yönetimi Kurumsal Satış Müdürü pozisyonu için öncelikle şirket içi başvuruları değerlendirmeye karar verdi ve bu pozisyona 3 kişi başvurdu. 3 kişiden biri sizsiniz, biri arkadaşınız Aslı, diğeri de Bireysel Satış ekibinde Takım Lideri olan Berk. Şirketinizin İnsan Kaynakları departmanı, pozisyona aday olan 3 kişiyi objektif bir değerlendirme için bir danışmanlık şirketine yönlendirdi. Burada danışmanlar eşliğinde yarım gün süren ve içerisinde “rol oynama, analiz, sunum ve ajandamdaki işler” gibi değerlendirme merkezi uygulamaları olan bir dizi değerlendirmeye tabi tutuldunuz. Bu değerlendirme sonucunda her biriniz sizi değerlendirmeye alan danışmanlardan geri bildirim aldınız. Aldığınız geri bildirimler sonrası Aslı, siz ve Berk dışarıda birer kahve içtiniz ve kahve sohbeti sırasında danışmanların verdiği geri bildirimlerde ne kadar isabetli oldukları ve sonuç ne olursa olsun değerlendirme merkezi uygulamalarının kişinin gelişimi adına çok önemli olduğu konularında karşılıklı yorumlar yaptınız. Son aşamada değerlendirme raporlarınız danışmanlar tarafından İnsan Kaynakları biriminize iletildi. Bu zorlu ve uzun sürecin sonunda 1 Ağustos 2020 tarihinde Kurumsal Satış Müdürü pozisyonuna sizin atanmanıza karar verildi. Bugün 21 Ağustos ve siz 3 haftadır Kurumsal Satış Müdürü olarak görev yapmaktasınız.

Veri 1

7 Ağustos 2020 tarihinde yöneticiniz olan Satış Direktörü Ahmet Bey’den aşağıdaki e-postayı aldınız:

“Selam XXXXX (Adayın ismi),

Nasılsın, nasıl gidiyor yeni görev? Ben de seninle çok ilgilenemedim. Bildiğin gibi yurtdışındaki satış toplantılarındayım. Ancak 2 hafta sonra şirkete gelebileceğim. Gelince detaylı konuşuruz ama geç olmasın diye hemen ifade etmek istedim;

Bildiğin gibi seninle beraber değerlendirmeye giren ve terfi edemeyen Aslı aynı pozisyonda Takım Lideri olarak görevine devam ediyor. Yıllardır yan yana uyumlu bir şekilde çalıştığın Aslı’nın artık yöneticisi oldun. Senin de bildiğin gibi, Aslı müşterilerle iyi ilişkiler kuran, işlerini iyi takip eden, deneyimli ve başarılı bir çalışan ve bölümümüz için kritik öneme sahip biri. Senin yeni görevinde başarılı olman için de Aslı’nın eskiden olduğu gibi özverili çalışması kritik.

Bu süreçte senden beklediğim ilk şey Aslı'nın demoralize olup performansının düşmesine engel olman ve onunla ilgilenerek onu motive etmen. Aslı kesinlikle elde tutmamız gereken bir ekip üyesi.

Şirkete döndüğümde yine detaylı konuşuruz."

Veri 2

Aslı, 10 Ağustos 2020 tarihinde size aşağıdaki maili atarak atanma süreciyle ilgili görüşlerini açıkça ifade etti:

"Merhaba XXXXX (Adayın ismi),

Her ne kadar atanma sürecinin objektif olmadığını, danışmanlık şirketince yapılan değerlendirme merkezi uygulamalarının sadece göstermelik olduğunu, doğru değerlendirme yapamadıklarını ve senin atanmanın en önemli sebebinin üst yönetimle kurduğun iyi ilişkilerin olduğunu bilsem de yeni görevin hayırlı olsun, başarılar dilerim..."

Aslı'nın bu maili terfi alamamasından kaynaklanan moral bozukluğunun etkisi ile tepkisel bir şekilde yazdığını düşündüğünüz için ona mail üzerinden yanıt vermemeyi tercih ettiniz ve kendisiyle yapacağınız ilk birebir görüşmede bu maile yüz yüze yanıt vermek üzere not aldınız.

Veri 3

Kurumsal müşterilerinizin en büyüklerinden biri olan BEST Holding Satın Alma Müdürü Tolga Bey'den 15 Ağustos 2020 tarihinde aşağıdaki maili aldınız. BEST Holding bir dönem sizin satış sorumluluğunuzdaydı, o yüzden Tolga Bey ile önceden tanışıyorsunuz fakat son bir yıldır bu şirketten Aslı sorumlu.

"Merhaba XXXXX (Adayın ismi) Bey/Hanım,

Kurumsal Satış Müdürlüğüne atandığınızı Aslı'dan duydum. Çok sevindim. Umarım devraldığınız bayrağı daha da ileriye götürürsünüz.

Size Aslı ile ilgili bir konudan bahsedeceğim. Kendisine de bunları ilettim ama artık sizin de bilmeniz gerektiği inancındayım.

Aslı'dan ne kadar memnun olduğumuzu bilmem söylememe gerek var mı? 1 yıl öncesine kadar siparişlerimizi 3-4 firma arasında paylaştırırken neredeyse 1 yıldır tüm siparişleri size kaydırdık. Bunda Aslı'nın büyük payı var. Kendisinin iş takibi, siparişlerin zamanında gelmesini sağlaması, aksaklıklara hemen çözüm bulması ve sık sık bizleri ziyaret ederek ürünlerle ilgili geri bildirim almasının bunda önemli bir etkisi var. Fakat yaklaşık 15 gündür kendisinde bir performans düşüklüğü gözlemliyorum. Telefonlarıma bir gün sonra geri dönüyor, siparişlerde gecikmeler yaşanıyor ve bu gecikmeler hemen telafi edilemiyor. Ayrıca haftada birkaç kez bizi ziyaret eden Aslı, 2 haftadır bizi ziyaret de etmiyor, kendisi ile görüşmiyoruz. Umarım bu durum geçicidir. Eğer bu şekilde devam ederse maalesef başka tedarikçi aramam gerekecek.

İyi çalışmalar..."

Veri 4

Yukarıdaki maili alınca Aslı'nın son dönemdeki performansı ile ilgili durumu daha iyi anlamak için Aslı'nın sorumlu olduğu bir diğer büyük müşteri olan ZENT Holding Satın Alma Müdürü Levent Bey'i telefonla aradınız. Levent Bey'le kısa bir sohbetin ardından şirketinizin satış sorumlularından ne kadar memnun olduğunu sorduğunuzda size şunları söyledi: "Bildiğiniz gibi biz Aslı ile çalışıyoruz, oldukça memnunuz, çok gayretli, çalışkan, iş bitirici. Şimdiye kadar hiçbir olumsuz durum yaşamadık, kendisiyle son derece uyumlu çalışıyoruz. Böyle bir çalışana sahip olduğunuz için çok şanslısınız."

Siz de bunları duyduğunuza sevindiğinizi, çok mutlu olduğunuzu ve en kısa zamanda kendilerini ziyaret etmek istediğinizi ifade ederek telefonu kapattınız.

Veri 5

Bugün Pazarlama Müdürü Gonca'dan da aşağıdaki e-posta geldi.

"Merhaba XXXXX (Adayın ismi),

Nasıl gidiyor müdürlük 😊, zor bir görev gerçekten ama altından kalacağından da eminim. Sana bir konuda bilgi vermek istiyorum. Aslı, kendisinden geçen hafta istediğim satış verilerini hala bana göndermedi. 2 gün önce de hatırlatma maili attım ama yine dönmedi. Bugün seni de bilgiye koyarak son bir hatırlatma maili daha göndereceğim. Eğer yine yanıt alamazsam senin müdahale etmeni rica edeceğim.

Aslında kendisinden istediğimiz bilgileri hep zamanında iletir, bilirsin. Ama son zamanlarda Aslı'ya bir haller oldu. Maillere zamanında geri dönmemeye başladı. Bir arkadaşın olarak ifade etmeliyim ki senin bu pozisyona atanmana kendince tepki gösteriyor gibi.

Bence Aslı konusunda dikkatli olmalısın. Seni zor duruma düşürmesine izin vermemelisin.

İyi çalışmalar..."

Veri 6

Bugün sizi telefonla Proje Yönetimi bölümünden, şirkete beraber başladığınız ve güvendiğiniz bir çalışma arkadaşınız aradı. Size telefonda şu cümleleri kurdu:

"Bu şirketteki gerçek dostlarından biri olarak sana bir şey söylemek istiyorum. Bugün Aslı ve arkadaşlarının yanındaki masada öğlen yemeğini yedim. Yemekte birkaç kez adın geçti ve senin adının geçtiği bir yerde kahkahalarla güldüler sanırım. Söylenenleri duyamadım ama bana dedikodunu yapıyorlar gibi geldi. Biliyorsun Aslı'nın birçok bölümden arkadaşı var. Şirket içinde dedikodu malzemesi olursan bu senin için hiç iyi olmaz."

Tam olarak ne duyduğunu tekrar sordunuz ama söylenenleri tam duyamadığını yeniden ifade etti. Siz de güvendiğiniz arkadaşınıza teşekkür ederek telefonu kapattınız.

Veri 7

Bugün itibarı ile yeni görevinizde 3. haftanızı doldurdunuz. Aslı ile daha önce birebir bir görüşme gerçekleştirmek istediniz fakat gerek yeni pozisyonunuzun yoğunluğu gerekse yurtdışında olan yöneticinize vekalet etmeniz nedeniyle görüşmeyi ancak bugün gerçekleştirebiliyorsunuz. Her ne kadar bazı haklı gerekçeleriniz olsa da bu konuda hata yaptığınızı düşünüyorsunuz. Bu görüşmeyi onunla mutlaka daha erken yapmalıydınız.

SİZDEN BEKLENTİMİZ;

Yukarıda sıralanan farklı zamanlarda yaşanmış farklı olayları göz önünde bulundurarak Aslı ile yüz yüze bir görüşme yapmanız. Bu görüşme maksimum 20 dakika sürecek ve görüşme sürecince sadece siz konuşuyor olacaksınız. Aslı sadece sizi dinleyecek, herhangi bir yorum yapmayacak ve soru sormayacak. Karşınızda gerçekten Aslı varmış gibi düşünmeniz, onunla bu şekilde konuşmanız ve rol oynama egzersizini tamamlamanız gerekmektedir.