

## ÜNİTE 4

### Yönetici İle Ortak Çalışma-Takım Çalışması

#### Takım Kavramı

Basit olarak tanımlarsak bir takım, iki ya da daha fazla kişinin ortak bir amacı gerçekleştirmek için birlikte çalışmasıdır. Takım iki kişiden de oluşabilir, “ordu” gibi kalabalık takımları düşündüğümüzde binlerce kişiden de.

Bu anlamda takım çok küçük de olabilir, çok büyük de olabilir. Takım içinde takım da olabilir; bu çok geniş ve karmaşık ünitelerde söz konusudur. Takım çalışması hoşgörünün, önyargılardan arınmanın, empatik düşünme ve davranmanın en fazla ihtiyaç duyulduğu bir süreçtir. Çağdaş yönetici ve yönetici asistanları da birbirlerine rağmen değil, birbirlerinin destek ve işbirliğiyle sonuca ulaşmayı seçmelidir. Takım halinde çalışmak, yaratıcılık ve enerjiyi artırır. Takım çalışması, etkinlik artışı sağlayabilir. İnsanlar sürekli işbirliği ve iletişim içinde işleri planlayıp yürüttüklerinde, işin örgütlenme biçimini, bilgi, fikir ve çıktılarının akışını ve etkinliklerin birbirleri üzerindeki etkilerini geliştirmek için farklı yollar bulabilirler. Maliyetleri azaltıp verimliliği artırmak isteyen pek çok örgütün takım çalışmasına geçmesinin nedeni budur

#### Küme Türleri

Çalışanların bir örgütte dâhil olduğu kümeler doğal ve biçimsel kümeler olarak iki temel gruba ayrılabilir.

**Doğal Kümeler:** Bir örgütte oluşan doğal kümeler genellikle aşağıdaki gibi sınıflandırılır:

**Dikey Küme:** Örgütsel hiyerarşinin değişik basamaklarındaki üyelerin oluşturduğu takıma dikey küme denilir. Takımda örgütsel konuma göre hiyerarşik bir yapı oluşur.

**Karışık Küme:** Bu tür takım, örgütsel konuma bakılmaksızın, örgüt içindeki yaşamın bir araya getirdiği arkadaşlıktan doğar. Aynı okuldan mezun olma, çocukluk, askerlik arkadaşlığı, aynı kentten olma, aynı konuya ilgi duyma, birlikte oyun oynama, aile toplantılarında bulunma, akraba olma, aynı siyasal görüşten, inançtan olma gibi durumlar, insanları bu tür takımın üyesi yapar.

**Partizan Küme:** Siyasal partilerin ya da dinlerin köktenci yandaşları, örgütte takım oluşturabilirler.

**Biçimsel Kümeler:** Biçimsel kümeler, bir işi kotarmak için yönetimce bir araya getirilmiş çalışanlardan oluşur.

**Kenetli Kümeler:** Örgütler kurulurken aynı türden olan işler için bölümler ve birimler oluşturulur. Bu aynı türden işleri yapan her bölümde ya da birimde bulunan çalışanların birer takım olduğu varsayılabilir. Bir örgüt piramidinin kaç basamağı varsa, bu basamaktaki yöneticilere kenetlenmiş astlarıyla, o kadar takım oluşur.

**Çalışma Kümesi:** Sıradışı bir yönetsel amacı gerçekleştirmek ya da yönetime yardım edecek bir işlevi gerçekleştirmek için, sınırlı sayıda üyeden oluşur.

**Özerk Kümeler:** Özerk takımlar yarı özerk ya da özerk kümelerden oluşur. Yarı özerk kümeler öneri ya da seçenek geliştirmekten çok, belli bir yetki sınırı içinde bir sorunu çözme ya da bir konunun gereğini yapma görevini üstlenirler. Özerk kümeler ise ortaklaştıkları amacı, tümleşik olarak, elbirliği ile en üst etkililikle gerçekleştirmeye çalışan insanların oluşturduğu bir birlik olarak tanımlanabilir.

**Kümelerarası Küme:** Kümelerarası küme genellikle, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için değişik konularda kurulan takımların çalışmalarını koordine etmek amacıyla kurulur.

## Takımların Oluşum Aşamaları

Takım oluşturmak bir süreç işidir. Zaman ve emek ister. İnsanların bir araya getirilmiş olması takım oluşturulduğu anlamına gelmez. Bir takım oluşturma sürecinin tanışma, çatışma, alışma, çalışma ve dağılma olmak üzere beş aşaması bulunmaktadır. Takım üyelerinin tanışması, her üyenin görevini anlaması; görevin istediği yeterliklerin tanınması; her üyenin görevinin istediği yeterliklerin kendinde olup olmadığını tartması; öğrenmek istediği bilgi ve becerileri belirlemesi; önderin üyeye yetişme olanağını sağlaması bu aşamada gerçekleştirilir.

**Tanışma:** Tanışma aşamasında, takımın üyeleri birbirlerini anlamaya, özelliklerini öğrenmeye, nasıl ilişki kuracaklarına ilişkin karar almaya çalışırlar.

**Çatışma:** Bu aşama her üyenin bireysel ve üyelerarası çatışmalarının çok olması yüzünden fırtınalıdır

**Alışma:** Bu aşamada çatışmalar durur, takım üyeleri arasında işbirliği gelişir; bağlılık artar; görüş alışverişi başlar; yardımlaşma düzeyi yükselir ve en önemlisi çalışmaya ilişkin ilkeler geliştirilir.

**Çalışma:** Bu son aşamada takım bilincine ulaşan üyeler takımın planlanan görev ve hedeflerini gerçekleştirerek ve toplumsal rollerini oynayarak etkin bir yapı oluştururlar.

Bir grubun takım olabilmesi için aşağıdaki özellikleri daha yüksek düzeyde göstermesi gerekir:

- Takımda düşünce üretmeye, seçenek bulmaya, öneri geliştirmeye uygun bir ortam vardır.
- Takım üyeleri birbirlerini en azından kimin ne yapabileceği, ne yapamayacağı yönünden tanırlar.
- Takımın hedefleri ile üyelerin hedefleri (ihtiyaçları) uyumludur.
- Kararlar ve çözümler, takımın her üyesinin katkısıyla oluşturulur.
- Takım üyeleri, karşılaşacakları engelleri ortadan kaldıracaklarına inanırlar.
- Takım lideri, her üyenin yeni düşünce ve yöntemler yaratacağına inanır.

Yeni oluşturulan iş takımlarının öncelikle kendilerine sorması gereken bazı sorular vardır. Biz kimiz, neredeyiz, ne yapıyoruz, nereye gidiyoruz, bizden ne yapmamız bekleniyor gibi.

## Başarılı Takımın Profili

Başarılı takımların ortak özellikleri arasında güven ortamının oluşması ve tüm takım üyelerinin kendilerine ve birbirlerine güvenmeleri başta gelmektedir.

**Katılımlı bir liderlik biçimi:** Burada lider üyelerini bilgili kılar, onları düşünce ve eylemlerinden serbest bırakır ve hizmet eden bir yaklaşım sergiler.

**Ortak bir sorumluluk:** Burada her takım üyesinin yapılan işten kendini sorumlu ve hatta yönetici hissettiği bir ortam yaratılarak performansları artırılmaya çalışılır.

**Ortak bir amaç:** Burada üyelere böyle bir takımın neden kurulduğuna ve nasıl bir fonksiyon gördüğüne ilişkin bir duygu verilmeye çalışılır.

**Olumlu ve yüksek bir iletişim:** Burada üyeler arasında açık bir güven ortamı ve dürüst bir iletişim sağlanır.

**Görev odaklı bir çalışma:** Burada yapılan takım toplantılarında üyelere sonuca çabuk ulaşmaya ilişkin kararlar almaları sağlanmaya çalışılır.

**Geleceğe yönelik ve değişmeye açık bir potansiyel:** Burada değişme gelişmenin bir fonksiyonu olarak düşünülüp üyeler değişme doğrultusunda pekiştirilir

**Yaratıcılık yeteneği:** Üyelerden yaptıkları işe kendi yaratıcılık yeteneklerini katmaları istenir. Üyeler ancak böyle bir katılımla değişik ve başarılı işler ortaya koyabilirler.

**Hızlı tepki biçimi:** Burada amaç takım üyelerinin zamanında fırsatları değerlendirip, gecikmeden karar vermelerini sağlamaktır.

## Yönetici İle Üretken Bir Takım Oluşturma

Yönetici ile üretken bir takım oluşturmak isteyen yönetici asistanı aşağıdaki ilkelere uymalıdır:

**Yeni Yönetici İle Çalışma:** Eğer siz aynı görevi yürütürken, yöneticiniz değiştiyse ve yeni yöneticiyle çalışma durumundaysanız, hiçbir zaman yeni yöneticinizin sizi anlamaktan uzak olacağını düşünmemelisiniz.

**Yöneticinin Amaçlarını Bilmek:** Yöneticinizin sizden ne gibi sorumlulukları yerine getirmenizi istediğini bildiğiniz zaman ideal bir takımı oluşturmanız mümkün olacaktır.

**Yönetici Temsilcisi Olarak Güven Kazanma:** Yönetici asistanı güven atmosferi yaratmak için kişisel girişimlerde bulunmalıdır. Bu girişimlerin sonucunda, yöneticinin güvenini kazanan bir yönetici asistanı zamanla diğer çalışanlar tarafından yöneticinin temsilcisi olarak görülür. Yöneticiniz diğer çalışanlara sizden bahsederken, örneğin “yarın ben olmayacağım, ama o dosyayı mutlaka ..... bırakın” derken “asistanıma” mı yoksa “Aylin Hanıma” mı diyor? Ona isminizle tanıtılmaktan hoşlandığınızı hissettirmelisiniz. Sizin de bulunduğunuz bir ortamda dosyayı asistana bırakın dediğinde, “Aylin, efendim” diyerek

bunu başarabilirsiniz. Bu tanıştirma takımın bir parçası olarak sizin de kabul görmenizi sağlar. İkinci olarak, yöneticinizi sizi bilgilendirmeye cesaretlendirmelisiniz. Bu konuda bir yönetici asistanı diyor ki, yöneticim, şirketteki diğer yöneticilerle randevulaşırken, kesin bir saat bildirmez. Bunun yerine “yarın büroma gelin, satışlar dosyasını yeniden inceleyelim. Gelmeden önce, ne zaman müsait olduğumu “Özden’den öğrenebilirsiniz” der. Yani tüm detaylar için onu arayanların yönetici asistanıyla bağlantı kurmaları gerekmektedir. Bu şekilde onun temsilcisi olarak görülmeye başlarsınız. Üçüncüsü, yöneticinin temsilcisi olarak güven kazanmak için onun tüm yazdıklarını okumalısınız.

Yazıları basitçe başlık ve imzaya göz atıp geçiştirmemelisiniz. Nereden, kimden, hangi konuda gelirse gelsin tüm yazışmaları, onun masasına götürmeden okuyup, önemli cümlelerin altını çizmelisiniz. Her şeyden önce, bu zaman yönetimi tekniği yöneticinizin okuma hızını artıracaktır. Aynı zamanda kilit noktaları hızlı bir şekilde kavramasına yardımcı olacaktır. Sizi de uyanık tutacak, konular hakkında bilgilendirecektir. Genellikle ne kadar çok soru cevaplandırabilirseniz, o kadar çok soru size yöneltilir, sorunların çözümüne ilişkin o kadar çok yargıya sahip olabilirsiniz. Dördüncü olarak, yöneticinizin bağlantısı olan diğer birimlerle doğrudan ilişki kurmalısınız. Örneğin şirketin, halkla ilişkiler servisiyle iletişim kurduğunuzda her detayla kendiniz ilgilenmelisiniz.

Çevrenizdekiler yöneticinizin size verdiği sorumluluk ve yetkiyi gördükçe, yöneticinizin size güvenini hissedecektir. Bu da çevrenizdekileri, sorunları çözümlenmede yeterlilikleriniz hakkında rahatlatacaktır. Son bir düşünce unutmayın ki, yöneticinizin temsilcisi olarak bazı suçlamalar alabilirsiniz. Bazı işler suçlamaları kabul etme sorumluluğunu gerektirir. Yönetici asistanlığı işi bu sınıfa girer.

Gezileri, tatilleri, toplantıları, üst yönetime verilecek periyodik raporların tarihlerini not edebileceğiniz bir ajanda tutuyor musunuz? Yarın yöneticinizin ziyaretçi kabulü için uygun saati biliyor musunuz? Eğer bunları yapmıyorsanız, yöneticinizin zamanını yönetmesinde hiç katkıda bulunmuyorsunuz demektir. Ayrıca yöneticiler her an, en yoğun çalışma tempolarında aniden gelen ve haberli dahi gelmiş olsa, “gitmek bilmeyen” ziyaretçilerle karşılaşabilirler. Gerçekten, batı ülkelerine kıyasla, ülkemizde beklenmedik ve uzun süreli ziyaretler çok daha fazla görülmektedir. Bu konuda yönetici asistanı “telefonla toplantıyı; randevuyu vb. hatırlatmaları (gerçek olmasa bile) öne sürerek özel görüşmelerin kısa kesilmesini sağlayabilir. Diğer bir konu ise telefonun zaman yönetimindeki olumsuz etkileridir. Yönetici asistanı gelen telefonlardan önemli olanlarını yöneticisine bağlamalı, diğerlerini uygun bir dille geri çevirmelidir. Bazı telefonları ise kendisi cevaplamalı veya başka bir kişi ya da birimle ilgili olanları aktarmalıdır.

Yönetici asistanı her bildiğini herkese söylememeli, fakat ne söylediğini bilmelidir. Yöneticinizin size açtığı her düşüncesini olumlu karşılamak yerine, onun bir hata yapmasını engelleyecek olumsuz düşüncelerinizi de açıkça söylemelisiniz.

Bir yöneticiyi en kolay etkileme ve yönetme yöntemi kendisine olumlu ve yararlı öneri sunmaktır. Etkili bir öneri sunmanız sizin konuyu tam olarak anlamanıza bağlıdır. Yöneticiye öneride bulunurken yönetici asistanı;

- Önerilerin, yöneticinin bakış açısına, politikasına, ilke, amaç ve hedeflerine uygun olmasına dikkat etmelidir.
- Öneri sonucunda elde edilecek verim, kazanç ya da tasarrufu çok iyi ortaya koymalı ve kanıtlamalıdır.

Yöneticinize önerinizi soru sorarak açabilirsiniz. “Geçenlerde hazırladığımız şu rapor hakkında daha iyi bir yol olabileceğini düşünüyordum. Birden aklıma şu geldi. Sizce öyle yapmak mümkün mü?” şeklinde sorularla öneriler sunulabilir. İkinci olarak, bazı yöneticiler yazılı önerileri daha çok dikkate alabilirler.

Yetenekli tüm insanlar hatalarından ders alır ve problemlerini yeni yöntemler öğrenmek için birer fırsat olarak görürler. Gerçekte yapılan hataları kabul etmek o kadar kolay olmadığından, her şeyden önce bazı hataları kabul etmek zorunda kalmamak için hata yapmamaya çalışılmalıdır. Yönetici asistanı yöneticinin zayıflıklarını kapatabilmeli, onun hata yapmasını önlemek için yardımcı olmalıdır. Yöneticilerinize hatalarını söylemeniz gerektiğine karar verdiyseniz, uygun zamanı seçtiğinizden de emin olmalısınız. Birçok kişinin ortak görüşü hataları ortaya çıkarmanın en kötü zamanın pazartesi günü olduğudur. Unutmamanız gereken başka bir konu da hatayı ortaya koyuş şeklinizdir. Karşınızdakinin hatasını ortaya koymada saygılı bir tavır içinde olmalısınız. Yönetici asistanının bazen şikâyet ve söylentileri yöneticiye iletmesi de takım ilişkisinin gereğidir. Yöneticinizi firmada neler olduğu konusunda bilgilendirmelisiniz. Ancak işle ilgili haber ile dedikodu arasında farkı ayırt etmeyi öğrenmeli sadece birincisi üzerinde yoğunlaşmalısınız. Olayları aktarırken doğru olan neyse hiçbir ayrıntısını atlamadan, kendiniz bir şey katmadan olayı değişik boyutlara götürmeden aktarmalısınız. Yönetici asistanı ileride daha büyük belki de kronik sorunlara; krizlere dönüşebilecek “kötü haberleri” duyabilen, görebilen ve bunu yöneticisine aktarabilen kişi olmalıdır.

Yöneticinin en kısa zamanda en yüksek etkinliği sağlayabilmesi için, günlük iş yüküyle başa çıkma konusunda, iyi bir asistandan daha fazla hiç kimse yardımcı olamaz. Yöneticinizin başarısında sizin ne gibi katkılarınız olabilir? Aşağıda bu katkılardan yalnızca birkaçı yer almaktadır:

- Kendi işinizi iyi yaparak destekleyici olmak için elinizden gelenin en iyisini yapmalısınız,
- Onun vaktini alacak gereksiz görüşmeleri elemelisiniz.
- Sorun çıkarıcı değil, sorun çözücü olmalısınız.

Yöneticinizin başarısı, bir takım başarısıdır, yani sizin ve onun başarısı. Kabul edilmelidir ki “asistanı yöneticisinin başarıya ulaşmasını zorlaştırabilir de, kolaylaştırabilir de”. Bir yönetici asistanı olarak unutmamalısınız ki, eğer yöneticiniz başarılı bir çizgi çiziyorsa, sizde öyle görünürsünüz. Bağlılık bir anlamda, yöneticinin bilgisine ve deneyimine inanmak, hürmet etmektir. Bazen de bağlılık büro içinden ve dışından gelen eleştirilere ait yorumlarınızla ilgilidir. Yöneticinizi veya işini yapış şeklini eleştiren birileriyle hem fikir olmamaktır. Yöneticiye bağlılığın bir diğer anlamı da, yöneticinin imajını koruma ya da güçlendirmedir denilebilir

Nadiren de olsa yöneticinize hayır demek zorunda kalabilirsiniz. “Bunun şimdi yazılmasını istiyorum.” diyen yöneticinize “hayır, yapamam” sözcüklerini kullanmadan da hayır diyebilirsiniz.. Hayır demenin ortamı, zamanı ve yöntemleri vardır. Yönetici zor bir durumdayken, hayır denmez. Çünkü yöneticiyi bu durumdan kurtarmak yönetici asistanının görevidir. Bir de yöneticinin yanında biri varken hayır denmez. Çünkü bu diğer kişinin yanında yöneticinin otoritesini sarsabilir. Yöneticiye bir işi yapamayacağınızı söylerken, yapabileceğinizi de söylemek ve bir öneride bulunmak gerekir. Yöneticiniz ile onun amiri birbiri ile çelişen talimatlar verdiklerinde hangisinin talimatını gerçekleştireceksiniz? Bu durumda yapılması gereken en doğru hareket, durumu kendi yöneticinize aktarmak ve onun

düşüncesine göre hareket etmek olmalıdır. Üst amire ancak kendi yöneticiniz “hayır” diyebilir.

Asistan, yöneticisine her zaman doğruyu söylemelidir. Yöneticinizle konuşurken kullandığınız sözcüklere dikkat etmelisiniz. Yöneticinizin doğum gününde, terfi ettiğinde ve seyahatten döndüğünüzde bunun gibi zamanlarda, hediye vermeniz gerekebilir. Ancak, onun çeşitli nedenlerle size verdiği hediyelere karşılık vermeniz gerekmez. Örneğin, yöneticinizin yurtdışı iş seyahatinden gelirken size getirdiği hediye karşılığını, aynı şekilde vermek zorunda değilsiniz. Yöneticiniz, sizden bunun karşılığını beklemeyecektir.

Executive Counterparts adlı kuruluş, yöneticilerin yardımcılarında en fazla şikâyet ettikleri beş noktayı tespit etmiş:

1. Katılımcı değil
2. Organize değil
3. İşleri zamanında raporlamıyor
4. Öncelikleri belirleyemiyor
5. Ayrıntıya boğuyor

Yerinizde olmayışınız da yöneticinizin hoşuna gitmeyecek bir davranıştır.

## İş Arkadaşları İle Üretken Takım Oluşturma

Bir örgütte hangi konumda olursa olsun çalışanların tümü yönetici asistanlarının takım arkadaşlarıdır.

- Çevrenizi gözleyin
- Hoş geldin demelerini beklemeyin
- Hemen fikir belirtmeyin
- İşleri hemen reddetmeyin
- İşbirliği kışkırtıcısı olun
- Sevmeniz gerektiğini düşünmeyin
- Önerinizi doğru biçimde yapın
- Kıskançlık yaratacak davranışlarda bulunmayın
- İş dışı etkinliklere katılın
- Eleştirirken doğru yöntemi kullanın
- İki arkadaşınız tartışırsa tarafsız kalın

## Zor İnsanlarla Geçinme Sanatı

Problemlili bir kişiliği olan bireylerle ilgilenmede ilk yapılması gereken anlayışlı olmaktır. Problemsiz insan, sorunlara gerçekçi bir çözüm arar, gerçekleri kabul eder. Problemlili insan, sorunlarına çözümler aramada güçsüzleşir, sorunlardan kaçır

**Şikâyetçiler:** Bu kişiler akla gelebilecek her şeyden yakınırılar. Şikâyetçileri bu davranışlarından vazgeçirmek için, onları eyleme davet edebilirsiniz.

**Kendilerini Soyutlayanlar:** İletişim kurmaktan kaçınırlar. İşyerinizde böyle biri varsa, onu öğle yemeğinde masanıza davet ederek, sohbet ortamı yaratarak aranıza almaya çalışabilirsiniz.

**Kendi Kendime Yaparım Diyenler:** Aslında hiçbir art niyete sahip değillerdir. Amaçları size yardımcı olmaktır. Gerekli gördüğünüz ortamlarda izinsiz kullanılmasını istemediğiniz araç gerecin üzerine, “Lütfen, izinsiz kullanmayın” notunu yapıştırın.

**Ümitsiz Ricacılar:** İşleri kendilerinin yerine başkalarının yapmasını tercih ederler. Ona işi tek başına da yapabileceği konusunda destek ve moral verebilirsiniz.

**Süper Uyumlular:** Söylediğiniz her şeye, ister doğru, ister yanlış olsun, hak verirler. Tüm isteklerinizi kabul ederler. Peki, bu durumda problem nedir? Problem tüm bunları eyleme dökmemeleridir. Reddetmeniz korkusu ile bir kişinin süper uyumlu davrandığına inanıyorsanız, ona dürüst olma iznini vermelisiniz. Yani onun gerçekleri görmesi için yapabileceğiniz her şeyi yapmalı, onun gerçek fikirlerini ifade etmesini, karşıt fikirde ise açıkça belirtmesini sağlamalısınız. Aksi halde zarar görecektir siz olursunuz.

**Her Şeyi Bilenler:** Gerçekten çok bilenle biliyormuş gibi davrananları birbirlerinden ayırt etmek gerekir. Çok bilen görüldüğü halde, bilgisiz olduğuna karar verdiğiniz kişilerin bilgi ve öğütlerini dinleyin ama kendi bildiğinizi yapın.

**Flörtçüler:** İş yaşamında flörtçüler konusunda çok dikkatli olmak gerekir. Çünkü flörtçülerin bir kısmı kişisel çıkarları için flört ederler, sevgi ve ait olma ihtiyaçlarını karşılamak için değil.

**Tutucular:** Bazı erkek arkadaşlarınız ya da yöneticilerinizin kadınlara bakış açısı tutucu olabilir. Küçük çocuğu olan kadınların sık sık işten kaytarmak isteyeceğine inanırlar. Yapabilirseniz onları eğitin. Örneğin “Benim hafta sonu mesaiye gelmek istemeyeceğime nasıl karar verdiniz?” gibi sorular sorun.

**Kötümserler:** Her olayın ardında başka bir neden arayıp diğerlerine saldırmakla zaman harcarlar. Kötümserlerin istek ve enerji düzeyinizi azaltmasına izin vermeyin, iyimserlere yaklaşın.

**Güçarayanlar:** Sürekli kendilerini anlatırlar. Eğitimlerini, deneyimlerini, referanslarını, geçmişlerini ve sizi sıkabilirler. Tüm bunları size anlatma nedenleri ise, sizin onun anlattıklarını yöneticinize veya diğer çalışanlara aktaracağınız ve kendisine saygı ile yaklaşılmasını sağlayacağınız düşünceleridir. Eğer güç arayıcısı sizin işinizin peşinde ise, becerilerinizi geliştirerek yerinizi sağlamlaştırmaya çalışın

**Alaycılar:** Bunlara “Bu yorum ile asıl söylemeğe çalıştığın nedir?” ya da “... mı ima etmek istiyorsun” deyin.

**Dedikoducu ve Sürekli Misafirler:** Öneri: Dedikodu işle ilgili ise dinleyin ama tekrarlamayın. Kişilerle ilgili ise ne dinleyin ne de tekrarlayın. “Bunu bana değil, ona anlatman gerek”, “Üzgünüm, şimdi seni dinleyemeyeceğim. Acil bir işim var.” deyip işinizi yapmaya devam edebilirsiniz.

**Kurnaz ve Düzenbazlar:** Öneri: Onunla bir şeyi paylaştıktan sonra “bak söyleyeceğin bir şey varsa şimdi söyle sonra ben söyleyecektim ama...” deme diye takılabilirsiniz.

**Zavallılar:** Fırsat buldukça ona özel ilgi gösterin. “Dün senin yokluğunda çok sıkıştım Dinçer, işleri paylaşacak birinin olmayışı ne kadar kötü” diyebilirsiniz. Herkes gibi onun da sorumluluklarını yerine getirmesi konusunda ısrarla yardımcı olmalısınız.

**Kendini Beğenenler:** Daima ön planda olmak isterler. Kendileri öne çıkamayacaklarsa, diğerlerine de engel olmaya çalışırlar.

Geçinilmesi zor insanlarla geçinebilmek için gerekli önkoşul insanın kendini tanıması, olaylar karşısında ne tür tepkiler göstereceğini, ne tür duygular yaşayacağını öngörebilmesidir. İkincisi “Size nasıl davranılmasını istiyorsanız, öyle davranın” ilkesidir.

Zor insanlarla ilgilenirken yapmamanız gerekenler ise şöyle sıralanabilir:

- Olayı kişiselleştirip, kendi üstüne almak,
- Yaşanarlarda kendi payınız ile yüzleşmekten kaçınmak,
- Çözüm için çaba harcamaktan kaçınmak ve hep ertelemek,
- Duyguların davranışları yönlendirmesine izin vermek,
- Sürekli yakınmak,
- Hep alttan almak, sürekli taviz vermek,
- Karşıdakini değiştirmeye çalışmak.