

YÖNETİCİ

MANAGER

Ekip liderleri, süpervizörler ve her seviyeden yöneticiler için araç, ipucu ve tekniklerle dolu bir kitap

John Townsend

Seri için övgüler:

"Bu kitaplar harika, boş laf yok; direkt konuya giriyor. Çizimlere de bayılıyorum."

"Bu seriden çok etkilendim. Yöneticilik konusunda yeni biri olarak, bu kitapları çok iyi yapılandırılmış, özlü ve son derece güvenilir buluyorum."

"Bu kitaplar küçük mücevherler gibiler. Bol miktarda bilgiyi erişilebilir ve eğlenceli şekilde sunuyorlar."

YÖNETİCİ

Manager

First published as the Manager's Pocketbook by John Townsend. (c) John Townsend 2014.
Turkish translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.



The contents of this electronic book (text and graphics) are protected by international copyright law. All rights reserved. The copying, reproduction, duplication, storage in a retrieval system, distribution (including by email, fax or other electronic means), publication, modification or transmission of the book are STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser/licensee and Management Pocketbooks.

Depending on the terms of your purchase/licence, you may be entitled to print parts of this electronic book for your personal use only. Multiple printing/photocopying is STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser and Management Pocketbooks.

If you are in any doubt about the permitted use of this electronic book, or believe that it has come into your possession by means that contravene this copyright notice, please contact us.

TELİF HAKKI UYARISI: LÜTFEN OKUYUNUZ.

Bu elektronik kitabın içeriği (metin ve grafikler) uluslararası telif hakkı yasası ile korunmaktadır. Tüm hakları saklıdır.

Alıcı/lisans sahibi ile Management Pocketbooks arasında aksi yazılı olarak kararlaştırılmadıkça, kitabın kopyalanması, çoğaltılması, bir erişim sisteminde saklanması, dağıtılması (e-posta, faks veya diğer elektronik araçlar dahil), yayınlanması, değiştirilmesi veya iletilmesi KESİNLİKLE YASAKTIR.

Satın alma/lisans koşullarınıza bağlı olarak, bu elektronik kitabın bazı bölümlerini kendi kullanımınız için yazdırma hakkınız olabilir. Alıcı ile Management Pocketbooks arasında aksi yazılı olarak kararlaştırılmadıkça birden fazla baskı/fotokopi KESİNLİKLE YASAKTIR.

Bu elektronik kitabın izin verilen kullanımı hakkında herhangi bir şüpheniz varsa veya bu telif hakkı bildirimine aykırı yollarla elinize geçtiğini düşünüyorsanız, lütfen bizimle iletişime geçin.

MANAGEMENT POCKETBOOKS

Wild's Yard, The Dean,
Alresford, Hampshire
SO24 9BQ UK

Tel: +44 (0)1962 735573
Fax: +44 (0)1962 733637
sales@pocketbook.co.uk
www.pocketbook.co.uk

SOCAR

Turkish translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.

İÇİNDEKİLER



YÖNETİCİNİN ROLÜ 5
Yöneticilik, yönetim görevleri,yönetici ve uzman farkı, geçiş: uzmandan yöneticiye, rol çatışması



PLANLAMA 13
İlkeler, dev tanker sendromu, kontrol listesi, uygulamalar, planlama zinciri, misyon/stratejiler/amaçlar, iyi bir amaç nasıl belirlenir, kanıt meydan okuması, neden amaç belirlenmeli?



DÜZENLEME 25
Zamanı düzenleme (ilkeler, temel hedefler, araçlar, zaman kazandırıcı noktalar), işi düzenleme (iş tanımları, iş özellikleri, iş haritaları, evden çalışan personel), karar verme



LİDERLİK 43
Liderlik, liderin değerleri, liderlik faaliyetleri, yön belirleme, ekip uyumunu sağlama, motive etme ve ilham verme

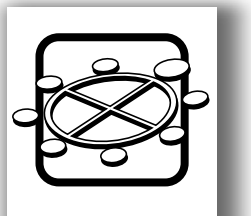


KOÇLUK/DÜZELTME 71
Performans yönetimi, değerlendirme, koçluk, hataları düzeltme, disiplin (kurallar ihlal edildiğinde), motive edici geribildirim

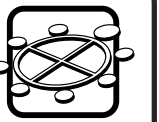


BAŞARMA 87
Kişisel hedefler (egzersiz), iş haritası (egzersiz), iş başında iş haritası hazırlama, amaçlar (egzersiz)


LİDERLİK
KOÇLUK
DÜZENLEME
BAŞARMA
PLANLAMA



YÖNETİCİNİN ROLÜ



YÖNETİM

TANIM



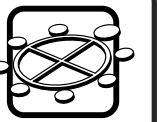
YÖNETİM

TANIM

İngilizce *management* (yönetim) kelimesi, itaat ve terbiye konusunda atları eğitmek için yapılan at terbiyesi egzersizleri anlamına gelen Fransızca manège (İtalyanca *maneggio*) kelimesinden türemiştir!



YÖNETİM GÖREVLERİ

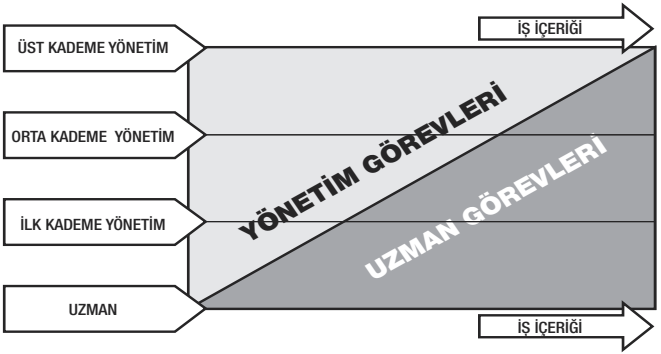


Bu cepkitabı, tüm yöneticilik (yani: ekip liderliği) görevlerine özgü beş tür görevle ilgileniyor.

PLANLAMA	Misyon/Strateji planlama Hedef belirleme
DÜZENLEME	Zamanı düzenleme İşi düzenleme Karar verme
LİDERLİK	Yön belirleme Ekip uyumunu sağlama Motive etme ve ilham verme
KOÇLUK/DÜZELTME	Değerlendirme Koçluk Disiplin uygulama (gerekirse)
BAŞARMA	Motive edici geribildirim

YÖNETİCİNİN ROLÜ

YÖNETİCİ VE UZMAN FARKI



GEÇİŞ: UZMANDAN YÖNETİCİYE

ALTIN KURALLAR

Yeni atanmış yönetici olarak

- Daha önceki iş ilişkilerini yeniden müzakere edin (meslektaşlar, arkadaşlar, eski patronlar)
- Sorumluluktan kaçmayın – yeni patronunuza sadık olun
- Gerçeklerle yüzleşin – artık orkestra şefisiniz! (Bu sizin planlamanız, düzenlemeniz, liderliğiniz, koçluğunuz ve başarınız!)



GEÇİŞ: UZMANDAN YÖNETİCİYE

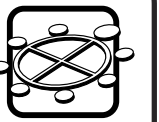
ALTIN KURALLAR

Yeni atanmış yöneticinin patronu olarak

- Terfiyi ve **tüm** sonuçlarını ekip üyelerinin **tamamına** iletin
- Yetki verin – geri çekilmeyin!
- Yeni yöneticinin rol çatışmasına karşı hassas olun

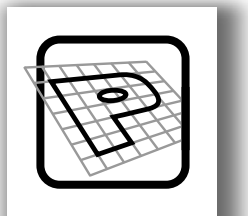


ROL ÇATIŞMASI (EGZERSİZ)



Çoğu zaman çatışma içinde olan rollerin listelerini tamamlamak için birkaç dakikanızı ayırın. Bu çatışmayı en aza indirmek için neler yapabilirsiniz?

ROL VE YÜKÜMLÜLÜKLERİM (Aile, Arkadaşlar, Sosyal, Hobiler)	ONLARIN BEKLENTİLERİ (Patronlar, Meslektaşlar, Yeni Astlar)
• BABA/ANNE	• SADIK BİR YÖNETİCİ
• OĞUL/KIZ	• ÇALIŞKAN BİR ÇALIŞAN
• EŞ	• OBJEKTİF BİR EKİP ÜYESİ
• ARKADAŞ	• (ÖNYARGILI?) PATRONU KORUMA
• NAZİK BİR İNSAN	• SERT LİDER
•	•
•	•
•	•
•	•



PLANLAMA

PLANLAMA İLKELERİ

ALTI SORU

İyi stratejik veya operasyonel planların hepsi şu altı soruya cevap verir:



DENEYİM?
YÖN?
MEVCUT DURUM?
ARZU EDİLEN SONUÇ?
ZAMAN SINIRI?
EYLEM ADIMLARI?

PLANLAMA

DEV TANKER SENDROMU

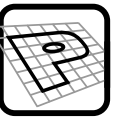
500.000 tonluk dev bir tankerin, pervanesi geri yönde çalışıp 16 deniz mili hızla giderken durması 44 dakika ve 7 deniz mili sürecektir!

- Kurumunuz dev bir tanker gibidir. Durmak ve/veya yön değiştirmek zaman ve kaynak gerektirir. İlk olarak, ''Nereden geliyoruz ve şu an nereye gidiyoruz?'' diye sorun (gelenekler, kültür, yönetim tarzı vb.), ardından sonuçlarınızı ve zaman sınırlarınızı belirleyin.



PLANLAMA

KONTROL LİSTESİ



DENEYİM	**Nereden geliyoruz?**	• GELENEKLER? • KÜLTÜR/YÖNETİM TARZI? • DEĞİŞİME KARŞI DİRENÇ?
YÖN	**Nereye gidiyoruz (devam edersek)?**	
MEVCUT DURUM	**Şu an neredeyiz?**	• SPESİFİK OLARAK? • KANIT?
ARZU EDİLEN SONUÇ	**Nerede olmak istiyoruz?**	• MİSYON? Amaç beyanı, meslek, etik veya politika • AMAÇ? Beklenen performansta önemli fark
ZAMAN SINIRI	**Oraya ne zaman varmak istiyoruz?**	• SPESİFİK OLARAK?
EYLEM ADIMLARI	**Oraya nasıl varacağız?**	• STRATEJİ? (seçenekler/tercihler) • ALT AMAÇLAR? • GEREKLİ KAYNAKLAR?



PLANLAMA

UYGULAMALAR

''Altı soru" stratejik planlama ve operasyon planlaması için ideal ve adım adım bir yöntemdir. Misyon beyanları veya amaçlar oluşturmak için faydalı bir kontrol listesi yaklaşımıdır ve aynı zamanda şu alanlarda yapı oluşturmak için çerçeve olarak da kullanılabilir:



TOPLANTILAR

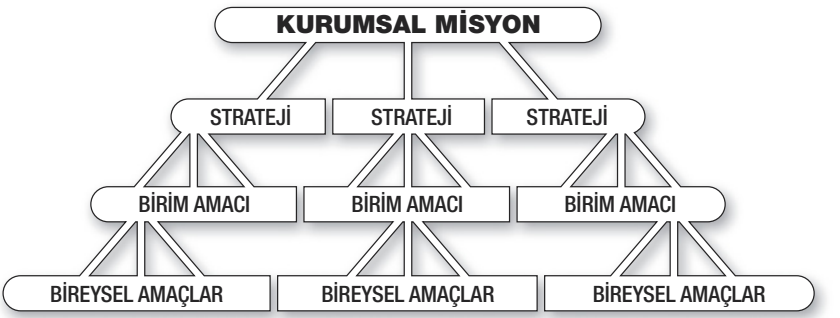


SUNUMLAR



RAPORLAR

PLANLAMA ZİNCİRİ



PLANLAMA

MİSYON

Kurumun gönüllü olarak beyan ettiği kesin olmayan ifadeler

- **Amaç**
- **Genel görev**
- **Etik**
- **Meslek** veya
- **Politika**

ile ilgili.

Örnek:
"Müşterilerimize mükemmel hizmet sunmak."

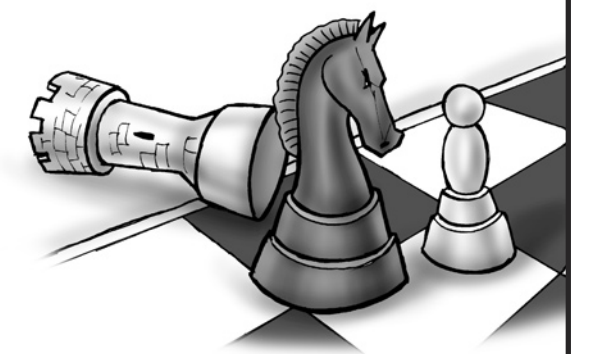


PLANLAMA

STRATEJİLER

Misyonun nasıl yerine getirileceğine dair bilinçli seçimler (örn: işletme seçenekleri, vurgu alanları, yöntemler, kaynaklar ve yön hakkında kararlar, davranışsal istekler ve kısıtlamalar, vb.).

Örnek:
"Müşteri hizmetlerini iyileştirmek için **sipariş işleme ve stok kontrolünü düzene sokmak**."

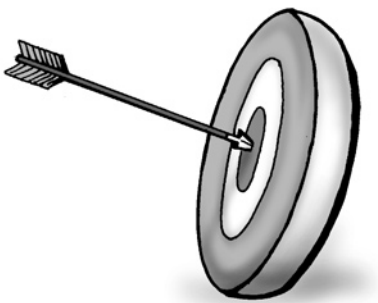


PLANLAMA

AMAÇLAR

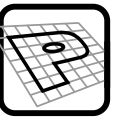
Şu anki performansla belirli bir dönemin sonunda beklenen performans arasındaki **önemli, ölçülebilir farklar**.

Örnek:
''Teslimatla ilgili müşteri şikâyetlerini, ek personel alımına gerek kalmadan mevcut 10 şikâyet/aydan, 31 Temmuz'a kadar maksimum 2 şikâyet/aya indirmiş olmak.”



PLANLAMA

İYİ BİR AMAÇ NASIL BELİRLENİR?



3 KRİTERİ KARŞILAMASI GEREKİR

- GEREKLİ — Beklenen performanstaki kritik farkı temsil eder
- GERÇEKÇİ — Öznel olarak ulaşılabilir (Patron/Çalışan)
- KABUL EDİLMİŞ — Patron ve Çalışan tarafından kabul edilmiştir

3 BİLEŞENE SAHİP OLMASI GEREKİR

- SONUÇ — Elde edilmesi gereken?
- ZAMAN SINIRI — Ne zaman, spesifik olarak?
- YETERSİZLİKLER — Ne olmadan? Ne şartıyla? (Amacın yerine getirilmesi gereken kısıtlamalar ve "mazeretler" ile bu amaç geçersiz sayılacaktır)

EYLEM ADIMLARI = ALT AMAÇLAR

AMAÇLAR

KANIT MEYDAN OKUMASI

Bir amacın iyi şekilde formüle edilip edilmediğini kontrol etmek için her zaman Kanıt Meydan Okumasını sorun:



''Başarılı olduğunuza kanıt olarak neyi kabul edeceksiniz?"

Aslında bu meydan okumanın cevabı, **amaçtır**!

AMAÇLAR

NEDEN AMAÇ BELİRLENMELİ?

- Eğer kale direkleri olmasaydı bir futbol maçını ne kadar izlerdiniz?
- Gece golf oynamayı hiç düşündünüz mü?!

İşte amaçsız çalışmak tam olarak böyle bir şeydir – motivasyon düşürücü ve pek eğlenceli değildir!





DÜZENLEME



ZAMANI DÜZENLEME

ZAMAN DÜZENLEME İLKELERİ

1. Ana hedeflerinizi tanımlayıp kaydedin
2. Uygun zaman planlama araçlarını seçin
3. En faydalı zaman kazandırıcı noktaları belirleyin
4. Düzenli olun!



ZAMANI DÜZENLEME

❶: ANA HEDEFLERİNİZİ TANIMLAYIP KAYDEDİN

Ana hedeflerinizi tanımlamak için önce bir ''altı soru'' egzersizi yapın!

- Nereden geliyorum? ***DENEYİM?***
- Nereye gidiyorum (devam edersem)? ***YÖN?***
- Şu anda nerede bulunuyorum? ***MEVCUT DURUM?***
- Nerede olmak istiyorum? ***ARZU EDİLEN SONUÇ?***
- Oraya ne zaman varmak istiyorum? ***ZAMAN SINIRI?***
- Oraya nasıl varacağım? ***EYLEM ADIMLARI?***

ZAMANI DÜZENLEME

❶: ANA HEDEFLERİNİZİ TANIMLAYIP KAYDEDİN

''6 Soru'' Çalışması



6 Soru egzersizinizin sonuçları, **Hedef Huninizi** oluşturmanıza yardımcı olacak ve bu da günlük eylemlerinizi ''tek noktaya odaklamanızı'' sağlayacaktır.



ZAMANI DÜZENLEME

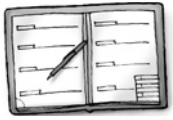
❷: ZAMAN PLANLAMA ARAÇLARI



- PC/LAPTOP/TABLET
  (zaman planlama yazılımıyla)



- CEP/EVRAK ÇANTASI AJANDASI
  - Filofax®
  - Zaman Yöneticisi
  - Zaman Sistemi



- MASA AJANDASI
  (Sayfa başına günlük veya haftalık)



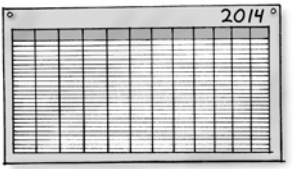
- MASA ÜSTÜ TAKVİM
  (Sayfa başına günlük + son sayfanın arkası)



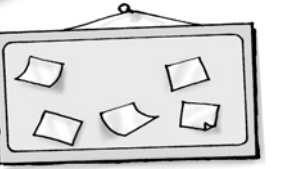
ZAMANI DÜZENLEME

❷: ZAMAN PLANLAMA ARAÇLARI

- DUVAR PLANLAYICI
  (Yıl genelinde bir bakış)
- YAPILACAKLAR LİSTESİ
  (planlayıcıya dahil veya ayrı)
- POST-IT® NOTLARI
  (duvar planlayıcıyla veya olmadan)
  – Kronolojik değil ama her yerde!
- Sasco ®









ZAMANI DÜZENLEME

❸: ZAMAN KAZANDIRICI NOKTALAR (EGZERSİZ)

En faydalı zaman kazandırıcı noktaları belirlemek için önce zaman hırsızlarınızı tanımlamanız gerekir. Aşağıdakileri kendiniz için önem sırasına göre sıralayın:

- ❑ Çok fazla e-posta
- ❑ Çok fazla okunacak şey
- ❑ Çok fazla bölünme
- ❑ Yetersiz ekipman
- ❑ Çok fazla toplantı
- ❑ Çok fazla telefon görüşmesi
- ❑ Kararsız patronlar
- ❑ Çok fazla evrak işi
- ❑ Yetersiz meslektaşlar
- ❑ Çok az personel
- ❑ ''Hayır" diyemiyorum!



ZAMANI DÜZENLEME

❸: ZAMAN KAZANDIRICI NOKTALAR (OFİSTE)

- Yapılacak işlerin öncelik sırasını belirleyin:
  - A = hemen yap
  - B = yakında yap
  - C = sonra yap
- Tüm randevuları diş hekimi gibi kabul edin (gerçekten ağrıdığında iptal etmezsiniz)
- Kesintisiz bir ''sessiz saat'' uygulayın
- Hiçbir belgeye bir kezden fazla dokunmayın! Deneyin - işe yarıyor!
- Randevuları gruplayın ve zaman sınırları koyun
- Her zaman başkalarından kesin bilgi talep edin
- Toplantılara zaman sınırları koyun ve sadık kalın



ZAMANI DÜZENLEME

❸: ZAMAN KAZANDIRICI NOKTALAR (OFİS DIŞINDA)

- Her zaman zaman planlayıcınızı elinizin altında bulundurun
- Boş zamanı verimli kullanın (gecikmiş uçuşlar, beklemeler ...)
- Günlük değil, haftalık haberleri okuyun (otobüste, trende veya uçakta)
- Televizyon haberlerini sadece iki günde bir izleyin
- 30 dakika daha erken kalkın
- Hobiler için saatler/günler ayırın
- Şüpheye düştüğünüzde - hemen yapın!





ZAMANI DÜZENLEME

❸: ZAMAN KAZANDIRICI NOKTALAR (HAFIZA TEKNİKLERİ)

Zaman kazanmanın bir yolu hafızanızı geliştirmektir! İşte Romalılar tarafından bir dizi şeyi (yapılacaklar, söylenecekler, alınacaklar) hatırlamak için kullanılan bir hafıza tekniği.

LOCUS (Yer) SİSTEMİ

- İlk olarak evinizi/dairenizi veya odanızı belirli bir odalar veya mobilyalar sırasıyla "ziyaret" edin
- Zihninizde ziyaret edeceğiniz yerlerin sırasının hep böyle olacağına karar verin
- Hatırlamak istediğiniz bütün öğeler için odaların/yerlerin hepsine abartılmış bir versiyonunu veya sembolünü yerleştirdiğinizde hafızanız bir sonraki "ziyaretinizde" tetiklenecektir



ZAMANI DÜZENLEME

❸: ZAMAN KAZANDIRICI NOKTALAR (HAFIZA TEKNİKLERİ)

Koşarken, banyoda veya gece yarısı aklınıza gelen önemli şeyleri hatırlamak için başka bir hafıza tekniği.

SÜRPRİZ KUTUSU

- Zihinsel hayal gücünüzdeki sürpriz kutusu, kendinize mesajlar yazmanız için büyük beyaz bir kart tutar. Önemli bir şeyi hatırlamak istediğiniz ama not alamadığınız her seferinde, zihinsel silginizi çıkarın, önceki mesajları silin, yeni bir not yazıp kutuyu kapatın. Hatırlamak için, kendinize ''Bugün sürpriz kutumda ne var?" diye sorun.





ZAMANI DÜZENLEME

❹: DÜZENLİ OLUN

- Birinin bir zamanlar söylediği gibi: ''Bugün hayatınızın geri kalanının ilk günü", bu yüzden düzenli olmaya başlamak için çok geç değil - hatta aslında daha önce bir şeyler yapmış olmanız gerekse bile!

- İlk adımları atmanıza yardımcı olmak için, "Başarma" bölümünde tamamlamak isteyebileceğiniz bir dizi eylem planlama egzersizi bulunuyor.
  İyi şanslar! (Bkz. sayfa 87 – 94)



İŞİ DÜZENLEME



Profesyonel yöneticiler, biriminin işlerini şu şekilde düzenlerler:

- **İş tanımları** - Hangi görevler hangi fonksiyon tarafından yerine getirilecek?
- **İş gereksinimleri** - Her işi yerine getirecek kişiden ne tür bir özellik isteniyor?
- **İş haritaları** - Hangi sorumluluklar hangi kişiye verilecek ve o kişi nasıl değerlendirilecek?



İŞİ DÜZENLEME

İŞ TANIMLARI

Her fonksiyon için güncel bir iş tanımı, işlerin üst üste binmesini ve tekrarını önlemeye yardımcı olur ve en azından şu noktaları içermelidir:

- **Sorumluluklar** - Pozisyonun sorumlu olduğu görevlerin kontrol listesi
- **Boyutlar** - Pozisyonun ''büyüklüğü'' (örneğin: satışlar? bütçe? astlar? makineler?)
- **Çerçeve** - Pozisyonun kurumdaki yeri (kurum şeması)
- **İlişkiler** - Pozisyonun gerektirdiği iç ve dış temasların listesiyle bunların sıklığı



İŞİ DÜZENLEME

İŞ ÖZELLİKLERİ

Her pozisyon için iş özellikleri, bu on ölçülebilir kriteri tatmin edici şekilde yerine getirecek türdeki kişiyi tanımlar:

KİŞİSEL	1. Sunum, profesyonellik, tutum?
EĞİTİM	2. Resmi: yıllar/tip? 3. Profesyonel?
DENEYİM	4. İş için gereken tür/miktar?
KİŞİLİK	5. İş için gereken tür?
BECERİLER	6. "İnsan" becerileri? 7. Teknik? 8. Konuşma/yazma? 9. Sayılar/hesaplamalar?
MAAŞ	10. Maaş sınırları?



İŞİ DÜZENLEME

İŞ HARİTALARI

İş tanımlarıyla iş özellikleri resmi ve bir dereceye kadar katıdır. İş haritaları esnektir ve özel olarak hazırlanırlar. İş veya iş sahibi hakkında bir şeylerin değiştiği her seferinde güncellenmeleri gerekir. Aşağıdaki dört temel performans bileşenini kapsamalıdır:

- **Misyon** Bu kişi burada ne için bulunuyor?
- **Sorumluluklar** Her alan için bir cümle
- **Standartlar** Her sorumluluk alanındaki performans tatmin edici olacak şekilde ...
- **Yetki sınırları** Kişi her sorumluluk alanında ne kadar ilerleyebilir (harcama? personel? kaynaklar? vb.)

Kaynak: David Gration, Webster Üniversitesi, Cenevre.

(Ayrıca bkz. ''Başarma'' bölümü.)



İŞİ DÜZENLEME

EVDEN ÇALIŞAN PERSONEL

Giderek daha fazla şirket, çalışanlarının haftanın en azından bir kısmında evden çalışmasını teşvik ediyor/izin veriyor.

Birçok çalışma, bunun bugün birçok iş türünü düzenlemek için muhtemelen daha verimli bir yol olduğunu göstermiş olsa da evden çalışan personelinizden ne beklediğinizi **baştan** netleştirmeniz çok önemlidir.

Çalışanınızın **iş haritasına** dahil edilen standartlar (bkz. önceki sayfa) ofiste sizden uzak olan insanları yönetirken daha da önemli hale gelir. Örneğin:

- Kişinin hangi saatlerde çalışmasını bekliyorsunuz?
- Video konferans için ulaşılabilir olmalarını bekliyor musunuz? Öyleyse ne zaman?

Gelecekteki çatışmaları/şüpheleri/kötü duyguları önlemek için anlaşmalarınızı kabul edip not ettiğinizden emin olun.

DÜZENLEME

KARAR VERME



Gerçek problemi **tanımlayın**
-Şu anda olanlar ve olması **gerekenlerle** arasındaki farklar nelerdir?

Problemin olası nedenlerini **analiz edin** ve en olası nedene karar verin
-Olası bütün nedenler için **aleyhte** ve **lehte** kanıt toplayın. Bütün nedenleri ''puanlayın".

Probleme olası çözümler için **beyin fırtınası** yapın
-Fikirlerin hepsini kaydedin. Henüz değerlendirmeyin. Çılgın fikirleri teşvik edin!

Alternatifleri değerlendirin ve en mantıklı olanı **seçin**
-Bütün çözümleri kriterlere (maliyet, zaman, vb.) göre puanlayın ve en yüksek puanı alanı seçin.

Nelerin ters gidebileceğini **öngörün**
-Kararınızın işe yaramayacağı durumlar için ''**B Planı**'' hazırlayın.

Yapın! Kararınızı uygulayın
-Kim neyi, ne zaman yapacak? Hangi kaynaklara ihtiyaç var?



LİDERLİK

LİDERLİK



İdeal lider diye bir şey var mı? Kişilik özellikleri açısından kesinlikle yok. İşte son beş yıl içinde kurs katılımcılarından, "Şimdiye kadar tanıdığınız en iyi lideri nasıl tanımlarsınız?" sorusuna verilen yanıtlarla seçilen kırk sıfatın listesi:

- Cesur
- Zeki
- Cömert
- Yetkin
- Adil
- Amansız
- Dostane
- Dinamik
- Kararlı
- Hassas
- Azimli
- Sert
- Otoriter
- Karizmatik
- İletişimci
- Anlayışlı
- Motive edici
- Merhametsiz
- Dürüst
- Şefkatli
- Katı
- Çalışkan
- Güvenen
- Yaratıcı
- Cesur
- Destekleyici
- Eşit oranda yetkili
- Danışman
- İnatçı
- Kendine güvenen
- Saldırgan
- Hırslı
- Sıcak
- Baskıcı
- Analitik
- Ukala
- Sadık
- Mesafeli
- Sebatkâr
- Sezgisel

Bazılarını kabul edip bazılarını etmeyebilirsiniz. Pek çoğu birbiriyle çelişkili!

LİDERİN DEĞERLERİ



Kişilik özellikleri, liderlerin ekipleri tarafından saygı görüp görmemelerinde, takip edilip edilmemelerinde önemli bir rol oynamasa da değerleri ve tutumları önemli roller oynar. Başarılı liderlerin ekip üyeleri tarafından en sık bahsedilen değerler şunlardır:

- Dürüstlük: İnsanlarla ve kaynaklarla olan ilişkilerde tutarlı olmak
- İnsan onuruna saygı
- İnsanların sağladığı çabanın, işlerinden elde ettikleri anlamla doğrudan ilişkili olduğuna inanmak
- Fikirleri ikna edici şekilde iletme tutkusuna sahip olmak

LİDERLİK FAALİYETLERİ



Yıllarca başarılı liderlerin yaptıkları şeyleri inceleyen Harvard Üniversitesinden Profesör John Kotter, hepsinin üç kategoriye giren etkinliklerle meşgul olduklarını belirlemiştir:

- **Yön belirleme** (ekibe vizyon/misyon sağlamak ve oraya nasıl ulaşacaklarına dair stratejiler sunmak)
- **Ekip uyumunu sağlama** (misyona inanıp stratejileri takip edebilmeleri için)
- **Ekip üyelerini motive etme ve ilham verme** (çabalarına anlam katmak)

LİDERLİK

YÖN BELİRLEME

Yön belirleme, planlamayla aynı şey değildir. Lider/yönetici, önce ekip için genel stratejik yönü belirlemeli ve sonra oraya nasıl ulaşılacağına dair plan yapmaya ya da plan yapma işini devretmeye başlamalıdır.

Yön belirleme, hedeflerin başarıldığında durumun nasıl görüneceğine dair vizyonu iletmek anlamına gelir, ayrıca bunlara ulaşmak için benimsenmesi gereken stratejilerin ana hatlarını çizmek anlamına da gelir – ancak taktiklerin değil.

Yön belirleme, açık iletişim gerektirir (hem yazılı hem de sunumlar şeklinde) ve fikirleri dinamik, çekici ve profesyonel şekilde basitleştirip görselleştirme yeteneği gerektirir.



YÖN BELİRLEME

MİSYONUN FORMÜLE EDİLMESİ

Başarıya ulaşan liderler buna misyon, vizyon, inanç, tüzük ya da başka bir isim verseler de ekibe "manevi bayrak" sağlarlar.

100'den fazla başarılı kurumun misyon bildirimlerinin yapıldığı bir çalışmada*, çoğunluğunun beş özelliğe sahip olduğu bulunmuştur:

- Kurumun kültürünü yansıtan bir üslupla yazılmışlardır
- Kurumun amacını net şekilde belirtmişlerdir
- ''Gidilecek yol" üzerinde ana stratejileri tanımlamışlardır
- Liderin, insanların paylaşmasını istediği birkaç temel değeri özetlemişlerdir
- Ekip üyelerinden beklenen ve onaylanan birkaç önemli davranış standardını belirtmişlerdir



*Kaynak: A Sense of Mission (Misyon Hissi), Campbell, Devine & Young.

YÖN BELİRLEME

MİSYONUN İLETİLMESİ

Yön belirlemenin kilit noktası, liderin misyonu net ve kesin şekilde iletebilme yeteneğindedir – ekip üyelerinin hem kalplerine hem de zihinlerine hitap edecek şekilde olmalıdır.

Bu şu anlama gelir:

- Misyonun ana unsurlarını çeşitli biçimlerde **yayımlamak** (yıllık raporlar, posterler, plastik kartlar, tişörtler, hediyelik eşyalar, vb.)
- Misyonu ve stratejileri konferanslar, toplantılar ve seminerlerde **sunmak**



EKİP UYUMUNU SAĞLAMA

Ekip uyumunu sağlamak, herkesin misyona doğru aynı yönde hareket etmesine dikkat etmek anlamına gelir. Uyumu sağlamak, lider için günlük bir aktivitedir ve birçok biçimde iletişim kurmayı içerir:

- Ekibe yapılan iş sunumları
- Ekiple yapılan toplantılar
- Ekip üyeleriyle yüz yüze soru sorma ve dinleme oturumları

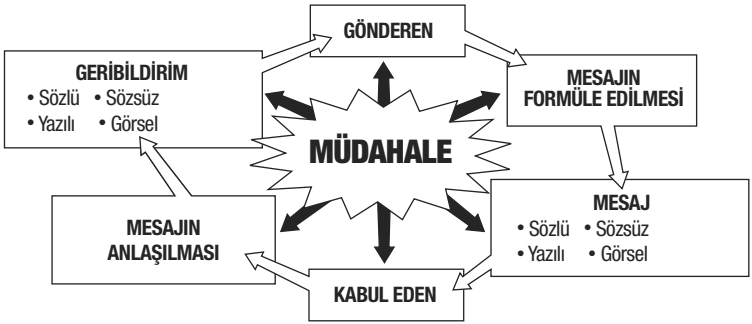
Uyumu sağlamak ayrıca liderlik tarzını, ekip üyelerinin ihtiyaçlarına ve değerlerine uyacak şekilde uyarlamayı da içerir. Bu şekilde herkes, misyonu **neden** takip etmeleri gerektiğini görüp hissedebilir.



LİDERLİK

EKİP UYUMUNU SAĞLAMA

İLETİŞİM: GÖNDEREN/KABUL EDEN MODELİ



- Müdahale, mesajın iletimindeki her aşamada meydana gelebilir ve genellikle gelir.



EKİP UYUMUNU SAĞLAMA

MÜDAHALE

İletişimdeki müdahale, liderin mesajında herhangi bir bozulma, silinme veya eklenme olup şu aşamalarda meydana gelebilir:

- **Gönderen** Eğer lider herhangi bir nedenle tutarsızsa
- **Formüle etme** Liderin görüşleri, tutumları, inançları ve geçmişi, mesajın kodlanmasını her zaman etkileyecektir
- **Mesaj** Mesaj türünün seçimi yetersizse; örneğin, bir ''spiral"i yazıyla tanımlamak zordur
- **Kabul eden** Eğer ekip üyesi, herhangi bir nedenle mesajı almakta başarısız veya isteksizse
- **Anlama** Ekip üyelerinin tutumları, inançları ve geçmişi, mesajın anlaşılmasını her zaman etkileyecektir
- **Geribildirim** Eğer geribildirim türünün seçimi yetersizse veya hiç yoksa

İPUCU

Eğer geribildirim almadıysanız iletişim kurmamışsınız demektir.

EKİP UYUMUNU SAĞLAMA

SÖZSÜZ İLETİŞİM

Birisi hiçbir şey söylememeye karar verse bile, yine de iletişim kurmaya devam eder. Bazen o sessizlik, kelimelerden daha yüksek sesle konuşur!

Araştırmalar, sözlü bir mesajın içeriği farklı şekillerde yorumlanabildiğinde dinleyicinin anlamlandırma sürecinin sözcüklerden çok, konuşmacının beden dili (duruş, yüz ifadesi, göz teması vb.) ve mesajın nasıl söylendiğinden çok daha fazla etkilendiğini göstermiştir.





EKİP UYUMUNU SAĞLAMA

SUNUM BECERİLERİ

Herhangi bir sunum yapmadan önce, yönetici/lider içeriği hazırlamak için üç soruyu sormalıdır:

NEDEN	bu sunumu yapıyorum? Başarılı olduğunu kabul edeceğim kanıt nedir?
NE	Kilit mesajlarım neler? Bunları nasıl basitleştirebilirim? Hangi benzetmeleri kullanabilirim? Araçlarım neler?
KİM	izleyici olacak? Seviyesi? Geçmişi? İlgisi? Mevcut zaman? Ön bilgi?

LİDERLİK



EKİP UYUMUNU SAĞLAMA

SUNUM BECERİLERİ

Mesajınızı izleyiciye iletebilmeniz için sunumunuzu yapılandırmanıza yardımcı olacak bir araç!

Bom! Her zaman kişiliğinize ve konunuza uygun dikkat çekici bir şeyle başlayın.

Giriş Mesajınızın ana noktalarını (yol haritası) özetleyin ve "aracınızı" tanıtın.

Önemli noktalar Aracınızı kullanarak 1-5 önemli noktayı sunun – Onların bu sunumdan kazançları ne?

Örnekler Her ana nokta için katılımcıların deneyimleriyle bağlantı kurmalarını sağlayacak en az bir örnek verin ve hatırlamalarına yardımcı olun

Özet Önemli noktaları tekrar gözden geçirin ve ''edinim noktaları"nı özetleyin.

Bom! Kapanışı her zaman mümkünse açılıştakiyle de bağlantılı başka ilgi çekici bir şeyle bitirin.

* Ayrıca bkz. John Townsend'ın ''*Sunumlar*" adlı kitabı.



EKİP UYUMUNU SAĞLAMA

SUNUM BECERİLERİ: GÖRSEL ARAÇLAR

Görsel araçların büyük kısmı, izleyiciyi uyutan görsel engeller veya görsel uyku ilaçlarıdır! **Bütün** slaytlarda şu basit kurallara uyun:

ÇERÇEVE	• **Hepsi** için yatay bir çerçeve ve logo kullanın
BÜYÜK HARFLER	• Başlıklar 1 - 2 cm (yazı tipi boyutu 70-100 punto) Metin 0,5 - 1 cm (yazı tipi boyutu 20-50 punto)
GÖRSELLER	• **Hepsinde** bir resim olsun
RENK	• **Hepsinde** en az bir tane ekstra renk olsun
KISA VE BASİT	• Kısa ve basit tutun; maksimum 6 satır, her satırda maksimum 6 kelime

EKİP UYUMUNU SAĞLAMA

TOPLANTILAR



1 PLAN ve HAZIRLIK

- Neden?
- Ne?
- Kim?
- Ne zaman?
- Nerede?

5 SORU

VAKTİNDE BAŞLAYIN

2 GÜNDEM

- Cevapları listeleyin
- Maddeleri numaralandırın
- Sonuçların Kanıtı?
- Başlamadan önce anlaşma sağlayın

3 KURALLAR ve ROLLER

Karar Verme Kuralları

- Tek Taraflı (Bilgilendirme)
- Danışma (Danış ve Karar Ver)
- Çoğunluk (Başkan = 2 oy)
- Konsensüs (%100 Taahhüt)

Üyeler için Kurallar ve Roller

- Zaman?
- Sıra?
- Not tutan?
- Yazman?
- Şeytanın Avukatı?
- Yürütücü?
- Başkan?

5 ADIMLI TOPLANTI SİSTEMİ

4 TARTIŞMA/KARARLAR

- Farklı görüşleri teşvik edin
- Zorlukları ve engelleri belirleyin
- Ortak anlayışı kontrol edin
- Tartışmayı kapatmadan önce herkesi dinleyin
- Bütün maddeleri tamamlayın (karar verin/kapanış yapın)

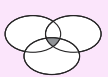
5 EYLEM PLANI

- Özet üzerinde anlaşın
- Kim neyi ne zaman yapacak?
- Bir sonraki toplantı?

VAKTİNDE BİTİRİN!

Katılım
İnsanlardan görüşlerini adlarıyla istemek
Engelleri aşma
SPESİFİK bilgi istemek
Engelleme
İtiraz ederek veya keserek süreci kontrol etmek
Destekleme
Kabul etme, Destekleme, Arkasında durma
Bina
(isim)e ekleme. Ortak paydaları özetleme

5 SORU





EKİP UYUMUNU SAĞLAMA

YÜZ YÜZE: SORU SORMA BECERİLERİ

İletişiminizde ''müdahale"yi en aza indirmek ve karar verme sürecinde kullanabileceğiniz ''yüksek kaliteli" bilgiye ulaşmak için **Soru Sorma Becerilerinizi** geliştirmeniz gerekir. Bu beceriler aynı zamanda görüşme durumlarında da hayati öneme sahiptir.

Yöneticilerin büyük kısmı kötü sorular sorar, belirsiz ve düşük kaliteli bilgiler alır ve sonra da neden bu bilgilere dayanarak verdikleri kararların kötü çıktığını merak ederler!!

Aslında, sorduğumuz soruların çoğunluğu:

- **Birden Fazla Sorudur** ve cevaplayan kişi en sonuncuya ya da en kolay olana yanıt verir!
- **Yönlendirici Sorulardır** ve istediğimiz cevabı verir! Örnek: ''Eh, sanırım oldukça iyi şekilde organize olmuşsunuzdur, değil mi?"



EKİP UYUMUNU SAĞLAMA

YÜZ YÜZE: SORU SORMA BECERİLERİ

- **Kapalı sorular** - (yalnızca tek bir cevabı olan sorular)

- **Derinlemesine**
  - Bu hafta üretim hattından kaç kusurlu ürün çıktı?
  - XYZ'nin satış cirosu nedir?

- **Engelleri Aşma**
  - İsim olarak engel aşma - Hangi (isim) özel olarak?
  - Fiil olarak engel aşma - Nasıl (fiil) tam olarak?
  - Evrensel engel aşma - Hepsi mi? .. Asla mı? .. Herkes mi?
  - Karşılaştırmalı engel aşma - Neyle karşılaştırıldığında?



EKİP UYUMUNU SAĞLAMA

YÜZ YÜZE: SORU SORMA BECERİLERİ

Açık uçlu sorular (birden çok olası cevabı olan sorular)

- **''Hakkında" soruları**
  - Bana ... hakkında daha fazla bilgi verin.
  - ... hakkında ne düşünüyorsunuz?
- **Varsayımsal**
  - Eğer ... olsaydı ne yapardınız?
  - Haydi bunu canlandıralım ...
  - Ne olmuş olabilirdi ...?
- **Meydan okumalar**

Kanıt	- Ne tür bir kanıtı kabul edeceksiniz?
Eksik Bağlantı	- ... öncesinde hangi bilgiye ihtiyacımız var?
Şeytanın Avukatı	- Hangi karşı argümanları düşünebilirsiniz ...?

LİDERLİK

EKİP UYUMUNU SAĞLAMA

YÜZ YÜZE: DİNLEME BECERİLERİ

Her ne kadar ''dinlemeyi'' annemizin dizinde öğrensek ve uyanık hayatımızın %45'ini dinleyerek geçirsek de çok az yöneticiye dinleme becerileri öğretilmiştir.

Yöneticiler zamanlarının sadece ± %10'unu yazarak geçirirler, oysa yazma iletişim becerileri arasında en çok öğretilen konudur.

Astların yöneticileri hakkında en sık dile getirdiği şikâyet şudur:

"Hiç dinlemiyor ...!"





EKİP UYUMUNU SAĞLAMA

YÜZ YÜZE: DİNLEME BECERİLERİ

Dinlemek, ağzınızı kapatıp kulaklarınızı açmak anlamına gelmez! O sadece **duymak** olur. İyi dinleyiciler bilgi alışverişine aktif olarak katılırlar. **Aktif dinleme**, konuşan kişiye **duyduğunuzu düşündüğünüz şeyin bir ifadesini geri paylaşmakla** oluşan bir beceridir.

Örnekler:

- Sizi doğru anladıysam, siz ...'a inanmadığınızı söylüyorsunuz?
- ... konusunda üzgün olduğunuzu hissediyor gibisiniz?
- Başka bir deyişle, asıl sorununuz ...?
- Onun aşırı tepki verdiğini düşündünüz, öyle mi?

Aktif dinleme, konuşmacıya mesajlarının kendiniz tarafınızdan doğru anlaşılıp anlaşılmadığını onaylama ya da reddetme imkânı verir ve aynı zamanda ona söylediklerinizle ilgilendiğinizi gösterir.

EKİP UYUMUNU SAĞLAMA

LİDERLİK TARZLARI

Başarılı liderler, ekip üyelerinin görev rehberliği ve psikolojik destek ihtiyaçlarına göre kendi tarzlarını/yaklaşımlarını aşağıdaki şekilde uyarlarlar:

Direkt	• Görev rehberliği ihtiyacı yüksek Destek ihtiyacı düşük
Rehber	• Görev rehberliği ihtiyacı yüksek Destek ihtiyacı yüksek
Destek	• Görev rehberliği ihtiyacı düşük Destek ihtiyacı yüksek
Görev dağılımı	• Görev rehberliği ihtiyacı düşük Destek ihtiyacı düşük

P. Hersey'den Durumsal Lider kitabına dayandırılmıştır.



MOTİVE ETME ve İLHAM VERME

MOTİVASYON MODELİ

Bir lider olarak, kendi **ihtiyaçlarını** karşılamak isteyen ekip üyelerinizden istenen **davranışı** teşvik etmek için elinizdeki **teşvikleri** kullanmalısınız. Abraham Maslow'a göre, bir kişinin üst düzey bir ihtiyacı hissedebilmesi için önce bütün "alt" ihtiyaçların tatmin edilmesi gerekir.



- Maaş/prim vb.
- Tanınma/övgü
- Terfi
- Özel projeler
- Korku

- Çok çalışmak
- Sendikaya katılmak
- Dakik olmak
- Biraz daha fazlasını yapmak

- "Temel" şeyleri satın almak (araba, TV vb.)
- İş güvencesi/emeklilik hakkında endişelenmemek
- Komşularıyla eşit seviyede kalmak
- Diğerlerinin gözünde ün kazanmak/parlamak
- Gelişmek ve kendi potansiyelini gerçekleştirmek

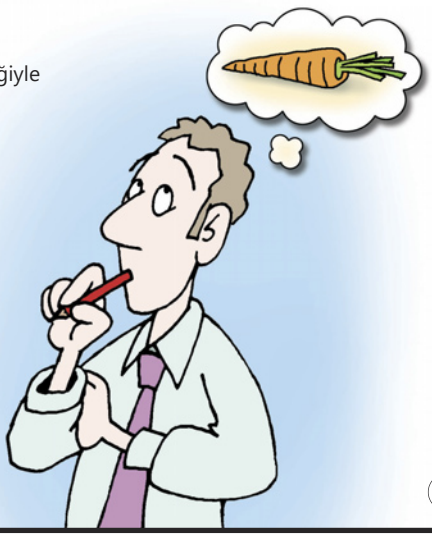
* Motivasyon, insanları **SİZİN** yapmak istediğiniz şeyi yapmak **istemeleri** için teşvik etmektir!

MOTİVE ETME ve İLHAM VERME

MOTİVASYON TESTİ

Sonraki sayfada, insanların nasıl motive edildiğiyle ilgili tutum ve inançlarınızı test etmek için tasarlanmış bir anket bulunuyor. Aynı zamanda kendinizi motive eden biri olarak değerlendirmenizi sağlayacak. Kimse kimseyi bir şeyi yapması için motive edemeyeceği için, bu test size ekip üyelerinin kendilerini motive etmelerine yardımcı olmak adına hangi teşvikleri kimlerle kullanabileceğinize dair bazı ipuçları verecek.

Sorular ve çıkan profil, önceki sayfadaki motivasyon modeline dayanıyor.



MOTİVASYON TESTİ



İnsanları iyi performans göstermeye neyin motive ettiğini düşünüyorsunuz?

Bu anket, motivasyon hakkındaki tutum ve inançlarınızı test etmek amacıyla hazırlanmıştır. Sonraki sayfadaki her ifade için 5 olası yanıt var:

Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
+2	+1	0	−1	−2

*Sonraki sayfada, her ifade hakkında görüşünüze/inancınıza en uygun puanı işaretleyiniz. Örneğin, "iyi performans gösterenleri motive etmenin gerçek tek yolu paradır" ifadesine "kesinlikle katılıyorum" diyorsanız, ilk kutuya +2 yazınız; katılmıyorsanız -1 yazınız, vb. "Doğru" ya da "en iyi" yanıtlar yoktur, bu yüzden lütfen gerçekten ne düşündüğünüzü belirtin, düşünmeniz gerektiğini **düşündüğünüz** şeyi değil! 15 ifadenin tamamına puan verdikten sonra, testin bir sonraki adımı için lütfen 68. sayfaya bakınız.*

		PUAN
1.	Para, iyi performans gösteren insanları motive etmenin gerçek tek yoludur.	
2.	İnsanların büyük kısmı, yöneticileri kendilerine işlerini verimli yapmadıkları takdirde işlerini kaybedeceklerini hatırlattığında daha iyi performans gösterirler ve kurumun rekabetçi kalmasına yardımcı olurlar.	
3.	Çalışanların iyi performans göstermesi, büyük ölçüde çalışma ortamlarına bağlıdır.	
4.	Güçlü bir ekip ruhuna sahip şekilde gruba ait olma hissi, insan motivasyonunda hayati bir faktördür.	
5.	Ortalama üstü performans için bireysel tanınma, insanlar açısından paradan daha önemlidir.	
6.	Rekabetçi bir emeklilik planı ve iyi hastalık sigortası avantajları sağlamak, çoğu insanı motive etmenin iyi yollarıdır.	
7.	Çalışanların büyük kısmı, grup içinde çalışmaktansa yalnız ve yardımsız bir projede çalışmayı tercih eder.	
8.	İşyerinde düzenlenen sosyal etkinliklere katılma imkânı, insanları iyi çalışmaya motive eder.	
9.	Kişisel başarılarına duydukları gurur, insanların büyük kısmı için patronlarının veya meslektaşlarının tebriklerinden daha önemlidir.	
10.	Genel olarak, çalışanlar işlerinin bir kısmında meslektaşlarından daha yetenekli olduklarını bildiklerinde iyi performans gösterirler.	
11.	Gayri resmi çalışma gruplarındaki ilişkilerin kalitesi önemlidir ve insanları iyi çalışmaya motive eder.	
12.	Çalışmalarının üst yönetim tarafından görülüp takdir edilmesi, insanların büyük kısmı için büyük bir motivasyon kaynağıdır.	
13.	Çalışanların büyük kısmı, yalnız başına çalışmayı ve denetimsiz olarak kararlar almayı memnuniyetle karşılar.	
14.	Bugünlerde insanların büyük kısmı, sadece işi olduğu için sıkı ve iyi çalışmaya isteklidir.	
15.	İnsanlar işlerini sevseler bile, onları daha iyi performans göstermeye motive etmenin tek yolu, daha iyi araçlar ve ekipman sağlamaktır.	

TEST SONUÇLARI

❶ *Lütfen 7, 9 ve 13 numaralı ifadeler için puanlarınızı ilk (sol) kutuya kopyalayın ve toplamlarını yazın. Diziyi takip edin ve her kutunun toplamını alın. 5 toplamınız (insan ihtiyaçları ve motivasyonuna dair inançlarınızın güçlü yönleri) hazır olduğunda, analizin 2. adımına geçin.*

Kendini gerçekleştirme	
İfade	Puan
7	
9	
13	
Toplam	

Saygı	
İfade	Puan
5	
10	
12	
Toplam	

Aidiyet	
İfade	Puan
4	
8	
11	
Toplam	

Güvenlik	
İfade	Puan
2	
6	
14	
Toplam	

Güvenlik	
İfade	Puan
1	
3	
15	
Toplam	

❷ *Şimdi her kutunun toplam puanını aşağıdaki grafikte bir X ile işaretleyin ve bunları düz çizgilerle birleştirerek grafik oluşturun.*

Puan	+6	+5	+4	+3	+2	+1	0	−1	−2	−3	−4	−5	−6
Kendini gerçekleştirme													
Saygı													
Aidiyet													
Güvenlik													
Maddi													

EYLEMLER

❸ *Önceki sayfadaki grafik, sizinle çalışan insanlar için size göre en ilgili "ihtiyaç alanlarını" gösteriyor. Onları motive edemeyeceğiniz için, işte onların kendilerini motive etmelerine yardımcı olabilecek bazı olası teşvikler:*

	TEŞVİKLER
Kendini gerçekleştirme	• Proje çalışması • Hobiler için zaman • Ek tatil • Hafta sonu şirket imkânlarının kullanımı • Hobilerin şirketin yararına kullanılmasına izin verilmesi
Saygı	• Tanınma • Övgü • Primler • Sonuçların yayımlanması • Daha iyi ofis • Araç • Üst yönetim tarafından görünürlük fırsatları • Özel (görünür) avantajlar
Aidiyet	• Hizmet ödülleri • "Onursal" pozisyonlar • Kulüp üyelikleri • Sosyal etkinlikler için izin zamanı • Aileyle tanışma
Güvenlik	• Garantili istihdam sözleşmesi • Emeklilik maaşı • Hisse senedi opsiyonları • Özel sağlık sigortası • Otomatik yaşam maliyeti artışları
Maddi	• Maaş artışı • İyileştirilmiş çalışma koşulları • Daha iyi ekipman • Aile bakımı • Şirket tarafından finanse edilen konut • Hediyeler

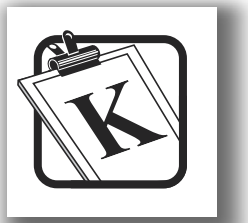
MOTİVASYON ve İLHAM VERME

KIRLANGIÇ KUYRUĞU

İşte motivasyon sürecini açıklamak için çok faydalı bir benzetme: marangozlukta kırlangıç kuyruğu, iki odun parçasını yapıştırıcı kullanmadan birbirine kilitleyen akıllıca kesilmiş bir bağlantıdır. Motivasyonda kırlangıç kuyruğu, iyi yöneticilerin karşılıklı faydalı hedefler arayışını tanımlar. Diğer bir deyişle, kendileriyle ekip üyelerinin ihtiyaç ve hedeflerini karşılayan çözümlerle eylem planları bulmak için aktif olarak çaba gösterirler.



İPUCU *Personelinizden birini "motive etmeye" çalışmak yerine, kendinize şu soruyu sorun: "Hedeflerimizi birleştirerek nasıl birbirine uydurabiliriz?"*



KOÇLUK/DÜZELTME

Performans Yönetimiyle Sonuçları Geliştirme

KOÇLUK/DÜZELTME

PERFORMANS YÖNETİMİ



Herhangi bir futbol kulübü yöneticisinin bildiği gibi koçluk, sonuçları iyileştirmek için hayati önem taşır. Ancak iyi bir koç olmak istiyorsanız, bütün oyuncularınızın **şu anda** nerede olduğunu bilmeniz gerekir. Bu bölümde, iyi bir performans yönetim sistemindeki **tüm** adımlara bakacağız ve bunu değerlendirmeyle başlayacağız, yani ekip üyelerinin beklentiler ve hedefler karşısında gösterdikleri performansla başlayacağız.

Bütün ekip üyelerinin performanslarının değerlendirilmesi, koçluk ihtiyacını ortaya çıkaracaktır ve bu da hangi hataların düzeltilmesi gerektiğini belirleyecektir. Nadir bazı durumlarda, kuralların ihlal edilip edilmediğine bağlı olarak, resmi veya gayri resmi disiplin işlemleri yapmanız gerekip gerekmediğine karar verecektir. İnsanlar ancak istemeleri durumunda iyi performans gösterirler. Sizin işiniz, hedeflere ulaşıldığında veya zorluklarla karşılaşıldığında düzenli olarak motive edici geribildirim sağlayarak çalışanların bunu istemelerine yardımcı olmaktır.

Yani... performans yönetimi döngüsü şudur:

Değerlendirme, Koçluk, Hataları düzeltme, Disiplin uygulama (gerekirse), Motive edici geribildirim

KOÇLUK/DÜZELTME

PERFORMANS YÖNETİMİ

PERDEYLE BOWLING OYNAMAK

Performansı yönetmeden çalışmak - diğer bir deyişle, kontrol ve düzeltme olmadan çalışmak- perdeyle yapılmış bir bowling oyunu gibidir: Labutların düştüğünü duyarsınız ama kimse kaç tanesine vurulduğunu veya bir sonraki sefer nasıl daha iyi oynanacağını bilmez!





DEĞERLENDİRME

DEĞERLENDİRME TAKVİMİ

İyi performans yönetimi, bütün ekip üyelerinin iş haritasının, hedeflerinin ve genel performansının düzenli olarak gözden geçirilmesini gerektirir. İşte yeni ve deneyimli personelle bu değerlendirmeleri yapmak için önerilen takvim:

		Yeni Personel	Deneyimli personel
İş haritası	Misyon	Yılda iki kez	Yıllık
	Sorumluluklar	Üç ayda bir	Yıllık
	Standartlar	Aylık	Üç ayda bir
	Yetki sınırları	Üç ayda bir	Yılda iki kez
Hedefler	İlerleme	Aylık	Üç ayda bir
Genel performans		Yılda iki kez	Yıllık

Hedefler/iş haritaları için bkz. sayfa 21 – 24 ve 40.

KOÇLUK/DÜZELTME

DEĞERLENDİRME

OLAY DOSYASI

Hafızanız ne kadar iyi olursa olsun, tüm ekip üyelerinizin olağanüstü ve ortalamanın altındaki performanslarına ait bütün olayları hatırlamanız çok zor olacaktır – özellikle resmi değerlendirme döngüsü yılda bir kez yapılıyorsa.

Kendinize bir **Olay Dosyası** oluşturun ve bu dosyada, bütün ekip üyelerinizin genel değerlendirmesine katkıda bulunacak olayların kısa bir kaydını tutun.





DEĞERLENDİRME

DEĞERLENDİRME GÖRÜŞMESİ

Performans Değerlendirme görüşmesini gerçekleştirmenin en iyi yolu, **SOS + 5** yaklaşımını kullanmaktır:

Standartlar *(Standards)*	• Bütün sorumluluk alanları için üzerinde anlaşılmış performans standartlarını yeniden teyit edin
Hedefler *(Objectives)*	• Dönem için üzerinde anlaşılmış hedefleri yeniden teyit edin
Öz-değerlendirme *(Self-appraisal)*	• Değerlendirilen kişiyi kendi kendini değerlendirmesi için teşvik edin
1. **Başarılar**	• Önemli başarıları tartışın, takdir gösterin
2. **Yetersizlikler**	• Değerlendirilen kişinin daha da iyi performans göstermesini neyin engellediğini belirleyin
3. **İlerleme**	• Değerlendirilen kişiye ilerleme yollarını bulmasında yardımcı olun
4. **Potansiyel**	• Kurumda **nasıl** bir geleceği olduğu konusunda uzlaşın
5. **Gelişim**	• Bu gelişimi gerçekleştirmesi için yollar bulmasında yardımcı olun



DEĞERLENDİRME

GÖRÜŞME TARZI

Muhtemelen değerlendirme görüşmesi tarzı sayısı, değerlendiren ve değerlendirilen kişi sayısı kadar fazladır. Liderlik tarzınızda olduğu gibi değerlendirme tarzınızı da kişiliğinize, duruma (iyi, vasat ya da kötü performans) ve değerlendirilen kişinin ihtiyaç ve beklentilerine göre uyarlarsınız. Bu faktörlerin karışımına bağlı olarak:

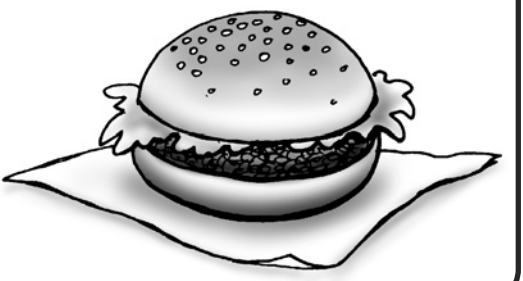
- **Söyleyin** Değerlendirilen kişiyi dinleyin, sonra kendi yargınızı belirtin
- **Satın** Dinleyin, sonra değerlendirilen kişiyi değerlendirme notunun adil olduğuna ikna edin
- **Danışın** Değerlendirilen kişiden öz-değerlendirme isteyin ve sonra uzlaşmaya çalışın
- **Katılın** Değerlendirilen kişinin kendi öz-değerlendirmesini takip edin

KOÇLUK/DÜZELTME

DEĞERLENDİRME

GÖRÜŞME İPUÇLARI

- Sessiz bir yer ve uygun bir zaman seçin; 90 dakikaya kadar zaman ayırın
- İdeal ''konuşma süresi" = siz %40, değerlendirilen kişi %60
- Tekil olayları puanlamayın; bir olay dosyası kullanın (sayfa 75)
- Bir konuyu kapatmadan diğerine geçmeyin
- Yetersiz performans gösterilen bütün alanlar için düzeltici eylem üzerinde anlaşın
- **Hamburger Tekniğini** kullanın (iyi haber/kötü haber/iyi haber)
- Özetleyip genel değerlendirme puanı verin





DEĞERLENDİRME

GÖRÜŞME İPUÇLARI

Kabul edelim, değerlendirilmeye/eleştirilmeye gelince hepimiz biraz savunmacı oluruz. Bu yüzden, genel bir kural olarak şunu unutmayın:



Başka bir deyişle, eğer ekip üyesinin kendi performansındaki zirve **ve** düşüş noktalarının ayrıntılarını size sunmasını sağlayabilirseniz, ikinizin de gelişim yolları üzerinde anlaşması daha kolay olacaktır.

KOÇLUK TANIMI

Standartlara karşı ekibinizin performansını kontrol etmek hayati öneme sahip olsa da ekip üyelerinin performanslarını geliştirmelerine koçluk yapmadan yardımcı olamazsınız. İşte iş dünyası bağlamında koçluk* tanımı:

İnsanların yaptığı şeyleri planlı şekilde, rehberlik altında, öğrenme durumlarına dönüştürerek işteki performansı artırmak

Daha basit ve kapsayıcı bir tanım şöyle olabilir:

İnsanların gelişmesine yardımcı olmak

* Ian Fleming ve Allan J.D.Taylor'ın *"Koçluk Cepkitabı"*ndan



KOÇLUK/DÜZELTME



KOÇLUK YÖNTEMLERİ

''GROW" MODELİ

Performans geliştirme koçluğu oturumunu yapılandırmanın etkili bir yolu, şu 4 adımı izlemektir:

AMAÇLAR *(GOAL)* Ekip üyesiyle birlikte ulaşılması gereken gerekli ve ölçülebilir bir hedefle bu hedefin ne zamana kadar gerçekleştirileceği konusunda anlaşın

GERÇEK DURUM *(REALITY)* Ekip üyesine mevcut durumu tanımlamasında yardımcı olun ve hedefin ne kadar gerçekçi olduğunu tartışın. Neden hâlâ başarılmadı?

SEÇENEKLER *(OPTIONS)* Ekip üyesinin hedefine ulaşabileceği yolları araştırın. Nasıl yardımcı olabileceğinizi tartışın. Başka kim yardımcı olabilir?

ÖZET *(WRAP-UP)* Ekip üyesinin hedefine ulaşmasının önündeki olası engelleri belirleyin. Atılacak somut adımlar üzerinde anlaşın. Takip görüşmesi için tarih belirleyin

''*Performans İçin Koçluk"* kitabında Sör John Whitmore tarafından geliştirilen modele dayanmaktadır.



KOÇLUK YÖNTEMLERİ

ÖNEMLİ GÜÇLÜ YÖNLERİ GELİŞTİRME

Bir ekip üyesinin performansını geliştirmesi/değiştirmesi gereken bir duruma yaklaşmanın ikinci yolu, kendisine önemli güçlü yönlerini geliştirmesi için koçluk yapmaktır:

GÜÇLÜ YÖNLER? Ekip üyesine gerçekten iyi yaptığı şeyleri belirlemesinde yardımcı olun. Temel becerileri, özellikleri ve yetkinlikleri nelerdir?

DEĞİŞİM? Ekip üyesini performansında bir şekilde davranışını değiştirmesi gereken alanları fark etmesi için teşvik edin. Şunu sorun: "Başlamanız veya bırakmanız gereken şeyler neler? Güçlü bir yönünüzü aşırı mı kullanıyorsunuz ya da yeni beceriler geliştirmekte mi yetersizsiniz?"

EYLEM? Ekip üyesinin yetersizliklerini aşmak, kaçırılan hedefleri telafi etmek ya da yeni beceriler geliştirmek için ÖNEMLİ GÜÇLÜ YÖNLERİNİ nasıl KULLANABİLECEĞİ konusunu tartışın. Örnek: Başkalarının güvenini kırmak yerine, coşkusunu (önemli güçlü yön) başkalarının özgüvenini artırmak için kullanmak.

KOÇLUK/DÜZELTME



HATALARI DÜZELTME

10 ADIM

HAZIRLIK

1. Olguları öğrenin! Ne zaman? Hangisi? Ne sıklıkla? Ne kadar önemli?
2. Bir ekip üyesini asla başkalarının önünde düzeltmeyin. Uygun zaman/mekân seçin.

GÖRÜŞME

3. Görüşme sırasında hatalarının **etkisine** odaklanın.
4. Suçlamayın veya küçük düşürmeyin. Ekip üyesinin anlatacaklarını dinleyin.
5. Hataların olası nedenlerini **birlikte** araştırın.
6. Ekip üyesine nasıl gelişeceğini gösterin ve kişisel yardım teklif edin/sağlayın.
7. Bir gelişim eylem planı oluşturun ve gözden geçirme tarihi belirleyin.

TAKİP

8. Görüşmeden sonraki belirli performansı değerlendirin.
9. Gelişimi övün. Devam eden hataları tartışın.
10. Gelişim için yeni bir son tarih ve yeni değerlendirme tarihi belirleyin.



DİSİPLİN (KURALLAR İHLAL EDİLDİĞİNDE)

TANIM/İLKELER

Yöneticiler sıkça disiplin görüşmesini, kuralları ihlal eden bir çalışana ceza verme veya "isyancı yasasını okumak" zorunluluğu olarak görürler.

Disiplinin sözlükteki ilk anlamı "eğitim"dir; son anlamı ise "cezalandırmaktır". Bu nedenle, disiplin görüşmesinin ilkesi düzeltme için eğitim odaklı olmalıdır. Cezalandırma, yalnızca düzeltme eğitimi başarısız olduğunda nihai sonuç olabilir.

disiplin (isim)

1. itaat, öz denetim veya belirli bir beceri üreten eğitim. 2. böyle bir eğitimle elde edilen kontrollü davranış. 3. bir kişiyi düzeltmek veya itaatini sağlamak için verilen ceza. 4. öğrenme üzerine bir öğretim dalı.

disiplin (fiil)

1. itaatkâr ve düzenli olmayı öğretmek.
2. cezalandırmak.

KOÇLUK/DÜZELTME



DİSİPLİN (KURALLAR İHLAL EDİLDİĞİNDE)

4 İLKE



1. Disiplin görüşmesinin ''geleceğe bakış'' olarak ele alınması gerektiğini **açıklayın**.



2. Hangi kural(lar)ın ihlal edildiğini ve mevcut ile istenen performans arasındaki farkı **belirleyin**. Olgulara odaklanın.



3. Aradaki farkın nedenini **keşfedin**

- Açık uçlu sorular sorun; Aktif Dinlemeyi kullanın.
- Net olmayan ifadelerden kaçının



4. Farkı **ortadan kaldırmak** için

- Hedef üzerinde anlaşın
- Bir değerlendirme tarihi belirleyin

KOÇLUK/DÜZELTME

MOTİVE EDİCİ GERİBİLDİRİM

Eski bir sözde geçtiği gibi, "geribildirim şampiyonların besin kaynağıdır!"

İyi bir yönetici, mümkün olduğunca sık motive edici geribildirim verir. Performans yönetimi döngüsündeki bütün adımlarda (değerlendirme, koçluk, hata düzeltme, disiplin) ekip üyelerinize ne kadar iyi performans gösterdiklerini bildirin. Sayfa 73'teki bowling benzetmesini kullanarak:

- Perdeleri kaldırın
- Labutları gösterin
- Neyin iyi olduğunu, neyin o kadar iyi olmadığını ve... kişinin nasıl gelişebileceğini net şekilde belirtin





BAŞARMA

BAŞARMA

SENTEZ



Artık her şeyi bir araya getirip bir şeyler yapmaya başlamanın zamanı!

Peter Drucker'ın dediği gibi, ''doğru şeyleri yapmak, işleri doğru yapmaktan daha önemlidir".

Burası kitabın **eylem planı** kısmı. Hedeflerinize ulaşmak için önce bazı hedefler belirlemeniz gerekir! İlerleyen sayfalardaki egzersizler yardımcı olacaktır.

O zaman elinize bir kalem alıp **başarmaya** başlayın!



Not: Sorumluluklar ve hedefler için sadece bir sayfa ayırdık – gerekirse kopyalamayı unutmayın!

(Bkz. 92 ve 94. sayfalar)

BAŞARMA

KİŞİSEL HEDEFLER

KARİYER



Emekli olmadan önce şunları yapmış olmak istiyorum:

- ➢
- ➢
- ➢
- ➢

BAŞARMA



KİŞİSEL HEDEFLER

YILLIK/AYLIK/HAFTALIK

Bu yıl için 3 ana hedefim:

➢

➢

➢

Bu ay şunları yapacağım:

➢

➢

Önümüzdeki hafta şunları yapacağım:

➢

Yarın şunları yapacağım:

➢

BAŞARMA

İŞ HARİTAM

MİSYON BEYANI



Kurumumdaki misyonum (amacım, varlık nedenim):

➤

BAŞARMA



İŞ HARİTAM

SORUMLULUKLAR

(Maksimum bir cümle!)

➢ _____

_____

Performans Standartları (patronla anlaşılması gerek)
Performansımın tatmin edici olması için:

➢

➢

➢

Yetki sınırları (harcama, imzalama, personel, vb.)

➢

➢

BAŞARMA

İŞ BAŞINDA İŞ HARİTASI HAZIRLAMA



Artık iş haritalamayı öğrendiğinize göre, **kendiniz** ve **bütün ekip üyeleriniz** için birer tane oluşturmalısınız.

AD: _____ MİSYON: _____
MESLEK: _____

	1. HESAP	2. HESAP	3. HESAP	4. HESAP	5. HESAP	6. HESAP	7. HESAP	8. HESAP
SORUMLULUKLAR								
STANDARTLAR								
YETKİ SINIRLARI								

- Mümkünse kısaltmalardan faydalanın. Belge yalnızca patron ve astı için kullanılacaktır.

BAŞARMA

BENİM AMAÇLARIM



AMAÇ

- ➤ Şunu yapmış olmak: (sonuç)
- ➤ Şu tarihe kadar: (son tarih)
- ➤ Şunlar olmadan: (yetersizlikler)
- ➤ Şu şartla:
- ➤ Başarı kanıtı?

EK KAYNAKLAR

OKUMA ÖNERİLERİ



-"*Performans İçin Koçluk*", Sör John Whitmore, Çev. Banu Erol, Paloma Yayınevi

-"*Kişisel Liderlik ve Bir Dakika Yöneticisi*", Ken Blanchard, Patricia Zigarmi ve Drea Zigarmi, Çev. Burcu Asena Şahin, Sola Unitas

-''*What Leaders Really Do*" (*Liderler Gerçekten Neler Yapar*), John P. Kotter, HBR Onpoint Enhanced Edition

-''*Koçluk Cepkitabı*", Ian Fleming ve Allan J.D. Taylor, Yönetim Cepkitapları

-''*Geribildirim Cepkitabı*", Mike Pezet, Yönetim Cepkitapları

-''*Sunumlar Cepkitabı*", John Townsend, Yönetim Cepkitapları

-''*Eğitmen Cepkitabı*", John Townsend, Yönetim Cepkitapları

Yazar Hakkında



John Townsend, BA MA MCIPD*
John, uluslararası alanda lider bir eğitmen olarak büyük üne sahiptir. Cenevre yakınlarında bulunan ve dünya çapında eğitmenleri ve kolaylaştırıcıları çeken saygın Master Trainer Enstitüsü'nün kurucusudur. Enstitüyü Birleşik Krallık, Fransa, Amerika Birleşik Devletleri ve İsviçre'de uluslararası danışmanlık ve insan kaynakları yönetimi pozisyonlarındaki 30 yıllık deneyiminin ardından kurmuştur – özellikle Cenevre'deki GTE'de Avrupa Yürütme Gelişimi Direktörü olarak 15 ülkedeki 800'den fazla yöneticiden sorumlu olduğu dönemde kazandığı deneyimlerden sonra. Uzun kariyeri boyunca eğitmen eğitmeni olarak sadece Master Trainer Enstitüsü'nün benzersiz felsefesini, dünya genelinde konferansları, seminerleri ve çok satan eğitim videoları aracılığıyla yaymakla kalmamış, aynı zamanda geniş çapta çevrilmiş birçok yönetim kitabı ve profesyonel kılavuz da yazmıştır.

Bu ipuçları ve tekniklerin tüm dünyadan katılımcılar için iş sunumu kurslarında hayata geçirilmesine yardımcı olan The Master Trainer Enstitüsü'nden Richard Bradley'e çok teşekkürler.
Richard ile iletişim kurmak için: richard@mastertrainer.ch veya www.mt-institute.com

*Lisans Mezuniyeti ("Bachelor of Arts")
**Yüksek Lisans Mezuniyeti ("Master of Arts")
***Personel ve Gelişim Uzmanları Enstitüsü Üyesi ("Member of the Chartered Institute of Personnel and Development")