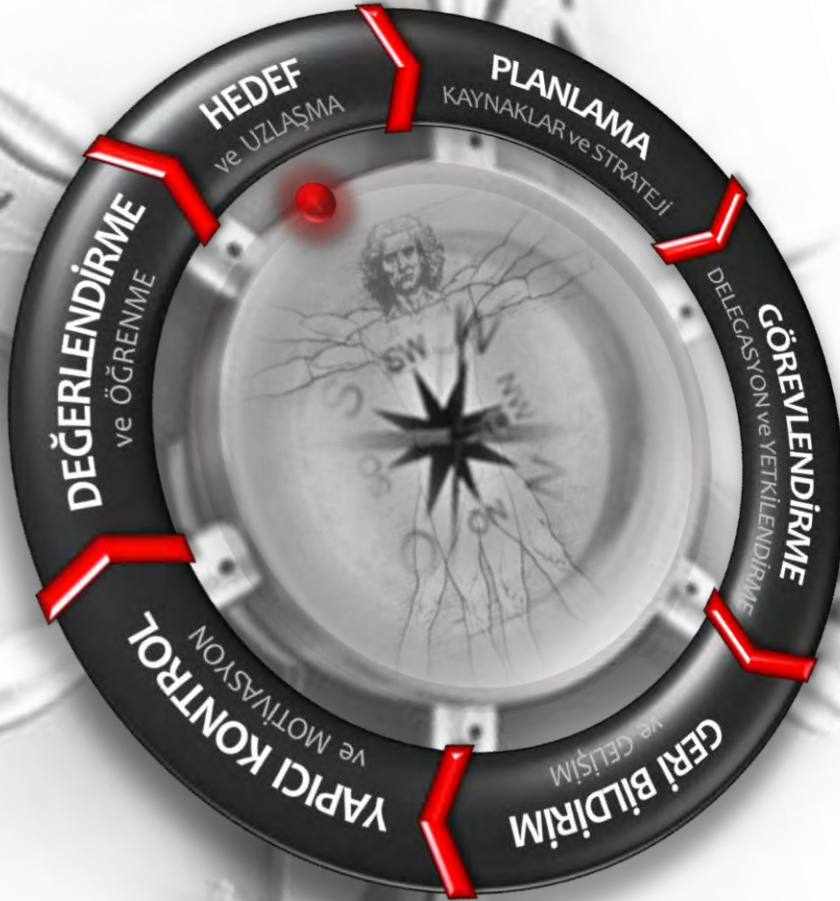




the **WHEEL**

İnsan Yönetimi
ve Kurumsal Yöneticilik
Metodolojisi



Kişisel gelişim nedir?

Kişinin, geçmişinden gelen (*inanç, kabul, bağımlılık, korku, tabu, baskı, yasak, vb.*) sınırlardan, artık geçerli olmayanları keşfederek ilerleyebileceği bir büyüme ve özgürleşme yolculuğudur.

Sonu ve sınırı yoktur.

- Bu kurumda çalışırken, kullandığım **en büyük güç / en büyük gücüm** nedir?

“SİNERJİ”

- Bu güç olmadan, yaptığım işi **tek başıma yürütebilir miyim?**

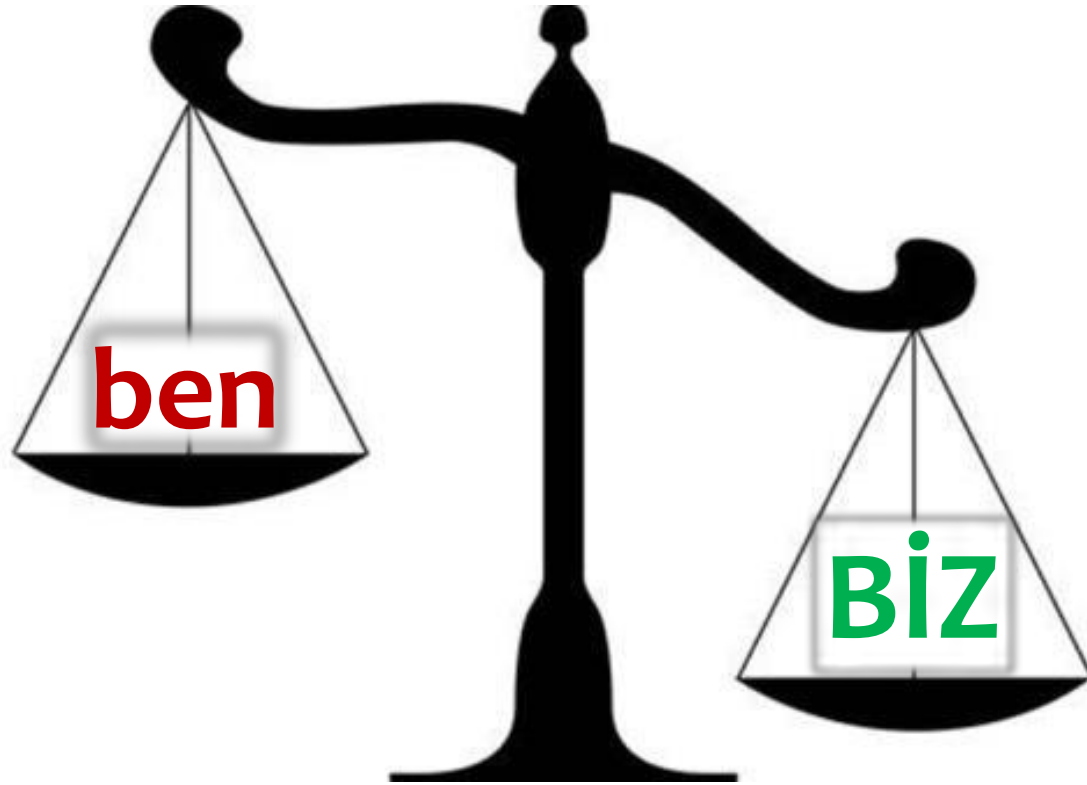
“HAYIR”

- Bu kurumda çalışırken benim **en önemli görevim** nedir?

“SİNERJİYİ KORUMAK VE GELİŞTİRMEK”

3

soru



BEN dediğim anda, **BİZ**'i bölmüş,
azaltmış olurum...

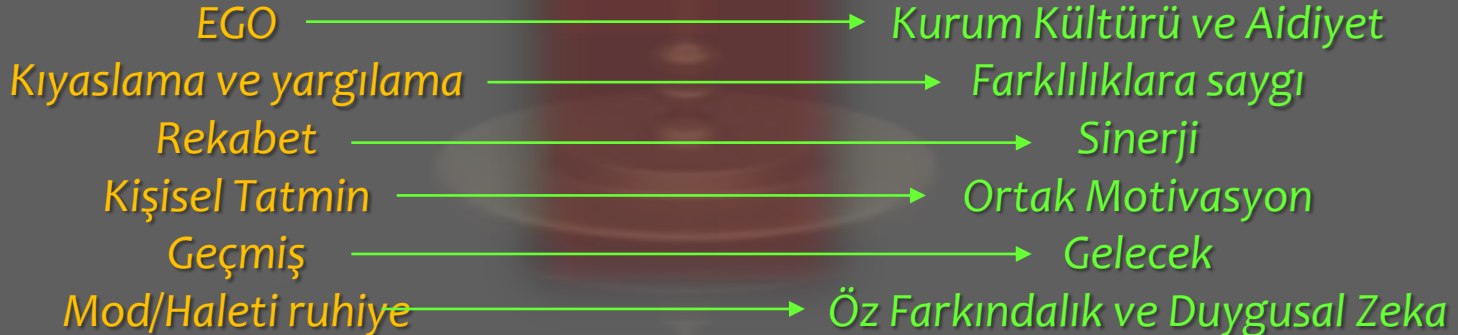
Asıl gücümü görmezden gelmiş olurum.

*Ayrıca, yalnız hissedip gereksiz mücadelelere de
girebilirim.*



Benliğim, kimliksel ve kültürel ihtiyaç,
beklenti, tercih varsayım ve inançlarım

Profesyonel Sorumluluklarım,
Kurum Kültürü, Takımdaşlık ve Liderlik



The background of the slide features a faded, golden-toned image of Leonardo da Vinci's Vitruvian Man. The figure is centered, with arms and legs extended, inscribed within a circle and a square. The overall image has a soft, ethereal glow.

İnsan nedir?

Ne'yi yönetiyoruz?

Ne ile birlikte çalışıyoruz?

İşimiz **Ne**?

Bilmiyorum...

*Hayatın en zengin
ve bilgeliğin de ilk kelimesi...*

*Bildiklerin kadar değilsin,
potansiyelin, **bilmediklerin**de saklı....*

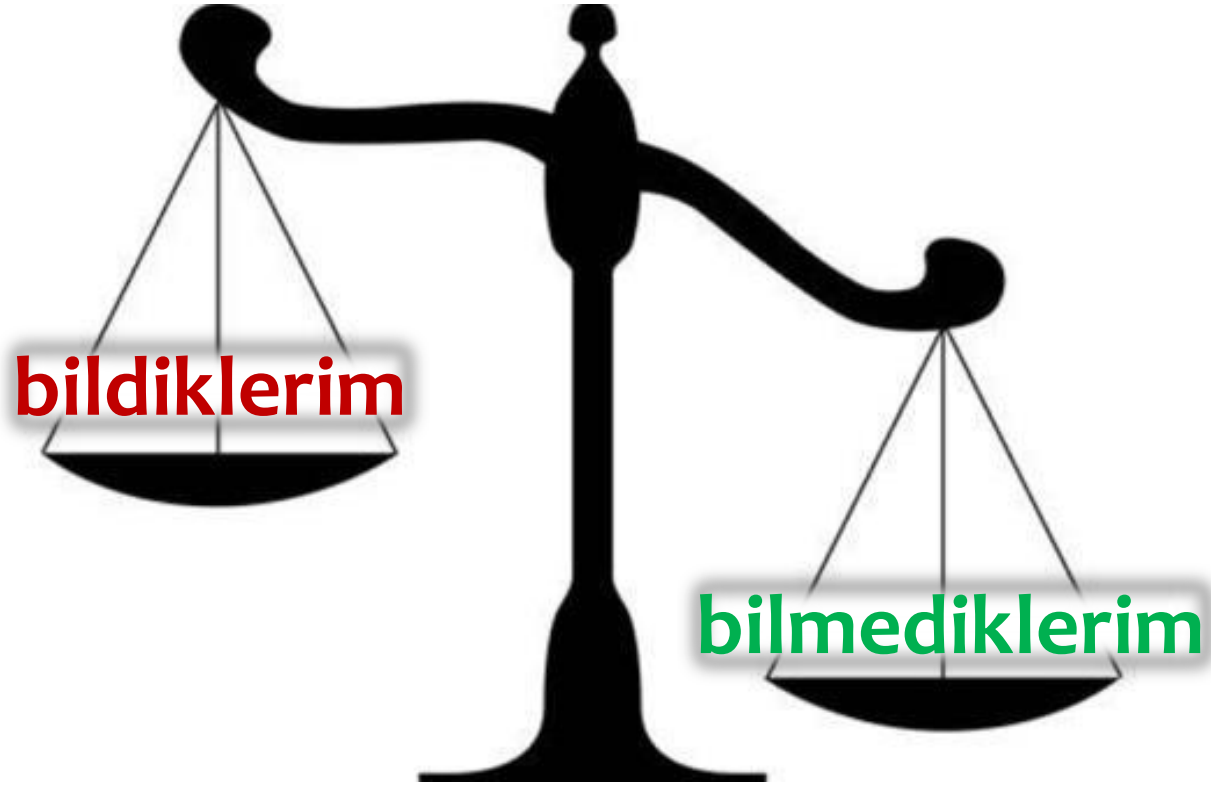
Ben, evrende varolduğunu bildiğim en muhteşem varlık, en gelişmiş teknoloji ve en saklı hazineyim.

**Anlamalıyım ki bu tanımlama,
tüm insanlar için geçerlidir.**



peki, seviyor muyuz?





Esasen **“Yanlış biliyordum...”** diyemem/dememeliyim.

Çünkü gerçekten bildiğim birşey yanlış çıkamaz.

Çıkıyorsa, varsayımlarım, teorilerim ve inandıklarım ile gerçekten bildiklerimi karıştırıyorum demektir.

Hayatta **deneyim**lemediğim hiçbirşeye tam olarak **gerçek** ya da **biliyorum** diyemem.

Benim gerçekliğim deneyimlediklerimle sınırlıdır.



*Bilmiyorsun, çünkü **Bilensin.***

Bildiklerim, bilmediklerimle kıyaslanamayacak kadar azdır.

Gerçek **potansiyelim** bilmediklerimde saklıdır.

Potansiyelim ne olduğunu ve sınırlarını bilmiyorum.

Başkalarının deneyimlerini bilmeden, onların gerçekliğini anlamam mümkün olmayabilir.

Başkalarının gerçekliği, bilmediklerim bölgesindedir.

Çevremdeki insanların gerçekliğinde nasıl göründüğümü ise ancak onları dinleyerek öğrenebilirim.

Onların beni gördüğü halim, benim kendimi gördüğüm halimden çok farklı olabilir.



ALGI



EGO

GEÇMİŞ HAFIZAYA VE KİMLİĞE DAYALI,
ÖZGÜN, FARKLI, BENZERSİZ BİR BAKIŞ AÇISI
VE DÜŞÜNCE YAPISI, “BENLİK”

insanların

3

ortak özelliđi

Tüm insanlar kendilerini **haklı ve **iyi** niyetli hissederek yaşarlar.**

Tüm insanlar, yaşadıkları hayatın **başrolündedir.**

Hepimizin aradığı şey **huzur ve **mutluluktur.****

Kendi gerçekliğim bana her zaman doğru ve haklı gelir.

Kendi gerçekliğimin farklı olduğunu anlamadan başkalarının gerçekliğinin farklı olabileceğini anlayamam.

Başkalarını doğru-yanlış, ya da haklı-haksız olarak değerlendirmek yerine, **farklı** olarak değerlendirmek çok daha yapıcı ve öğretici olacaktır.

İnsanları

hayvanlardan ayıran

3 *temel fark nedir?*

**Hayvanlar,
var olduklarını ve öleceklerini
bilmeden yaşarlar.**

**Hayvanların kavramsal bir zihinleri ve
kavramsal düşünce yapıları yoktur.
Zihinlerinde temsil edilen bir benlikleri
ve zaman kavramları da yoktur.**

**Hayvanları, istisnasız olarak, algıları ve
duyguları yönetir.**

**Oysa insanlar, ayrı, farklı ve var
olduklarından emin olarak, öleceklerini
bilerek yaşarlar.**

**İnsanların zihinlerinde ayrı ve özel birer
benlikleri, kavramsal düşünceleri,
doğum ile ölüm arasında zamana bağlı
olarak akan birer ömürleri ve
hayat hikayeleri vardır.**

**İnsanları öncelikle zihinleri yönetir ama
insan; duyguları, algısı, düşünceleri ve
bedeni dahil, isterse her konuda özgür
irade ile seçim yapabilen tek canlıdır.**

HAYVAN

+

ÖZ FARKINDALIK

**DUYGUSAL
ZEKA**

= **İNSAN**

Biz, keşfedebildiğimiz kadarıyla,
Kainatta, zihninde kendisini temsil eden bir benliği olan
ve kavramsal düşünce yapısına sahip
yegane canlı türüyüz.

Şirketler ne ister?



İşin Sahipleri / Patron

Çalışanlar

Müşteriler

Etik, Mevzuat
ve Çevre

Tedarikçiler
ve İş Ortakları

3 kavram...

İdare etmek - *idareci*

Yönetmek - *yönetici*

Liderlik - *lider*

Siz hangisisiniz?

İdareci

Yönetici

Lider

YÖNETİM NEDİR?

Yönetim,
en az bir hedefi gerçekleştirmek için,
gerekli **kaynakların* belirlenerek,
mümkün olan en verimli sevk ve *kullanımın*
planlanması, koordinasyonu ve kontrolüdür.

*[*insan*, enerji, teknoloji, zaman, para, güç, bilgi, v.b.]

YÖNETMEK

1. Kendini Yönet
2. İşini Yönet
3. İnsanı Yönet
4. Takımı Yönet
5. Organizasyonu Yönet

YÖNETİCİNİN ROLLERİ

- **Bireylerarası roller**
 - Takımdaşlık, temsil, rol modellik, liderlik, organizasyon
- **Bilgilendirme rolü**
 - İzleme, yayma, sunma, grup sözcülüğü
- **Karar alma rolü**
 - Girişim, problem çözme, kaynak dağılımı, müzakere, ikna, terfi...

YÖNETİCİLERİ BEKLEYEN TEHLİKE...

Her başarılı kurumda iki muhtemel tehlikeye rastlanır:

- Yöneticiler zamanla neyi temsil ettiklerini ve neden orada olduklarını unutmaya başlarlar
- Yöneticiler, kendilerinin bilmediği şeylerin bilinmeye değer olmadığına inanabilirler
- Kuruma zarar verecek olan bildiklerimiz değil, bilemediklerimizdir

YÖNETİCİ NELER YAPAR

- Hedef saptama
- Planlama
- Kontrol
- Vizyon/Misyon/Değerler ilişkisi
- Liderlik
- Bütçeleme
- Takım oluşturma
- Problem çözme
- Yaratıcılık
- İletişim
- Geri bildirim
- Organize etme
- Eğitim
- Geliştirme
- Delegasyon
- Motivasyon
- Performans değerlendirme
- Mülakat
- Arabuluculuk
- Strateji belirleme
- Mentorluk
- Koçluk
- ...

Yetkinlikler ?

YÖNETİM

Vizyon
Liderlik
Stratejik Düşünce
Güvenilirlik
Karar Alma
Müzakere ve İkna
Delegasyon
Personel Geliştirme
Ekip Geliştirme
Mentorluk
Koçluk
Kaynak Yaratma
Motive Etme
Ödül - Ceza
Geri bildirim Sağlama

TUTUM/DAVRANIŞ

İletişim
Çatışma Yönetimi
Stres Yönetimi
Öz Farkındalık
Duygusal Zeka
İç Motivasyon
İnsan Odaklılık
Sonuç Odaklılık
Çözüm Odaklılık
Esneklik
Yanlışlar ve Başarısızlıkla Baş Etme
Takım Oyunculuğu
İş-Özel Hayat Dengesi

FONKSİYON

Teknik Bilgi
Yaratıcılık
Problem Çözme
Değişim Yönetimi
Verimlilik
Analitik Düşünce
Müşteri Odaklılık
Planlama

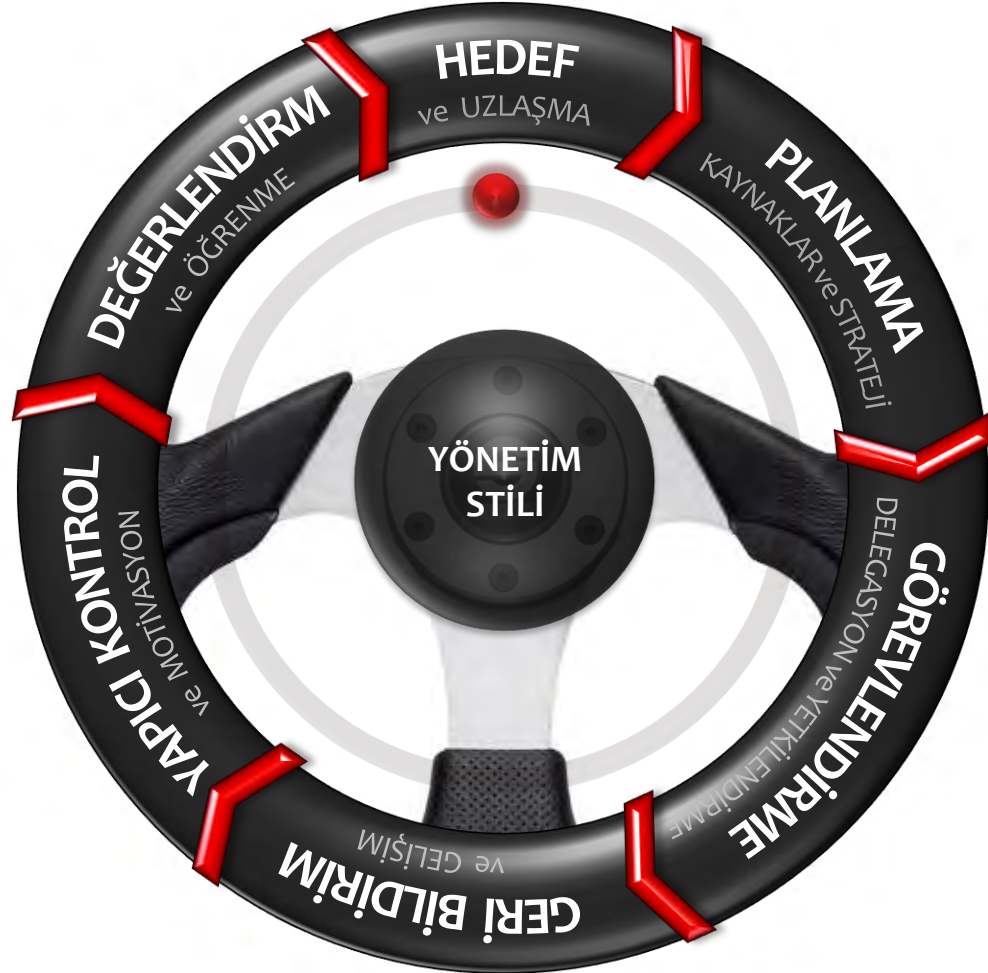
TEMSİL

Rol Modellik
Vizyonu Sahiplenme
Hedefi Sahiplenme
Sunum
Sözcülük

Yönetim Stilleri

- Otokratik
- Paternalistik
- Demokratik
- Laissez Faire



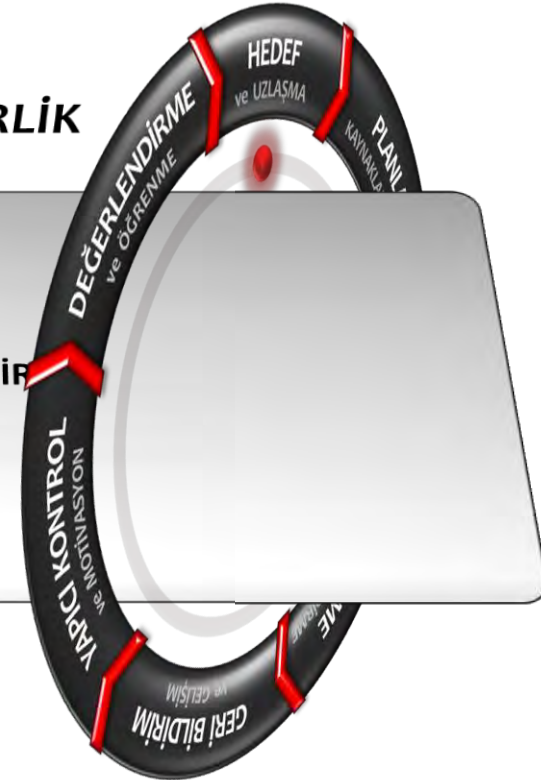


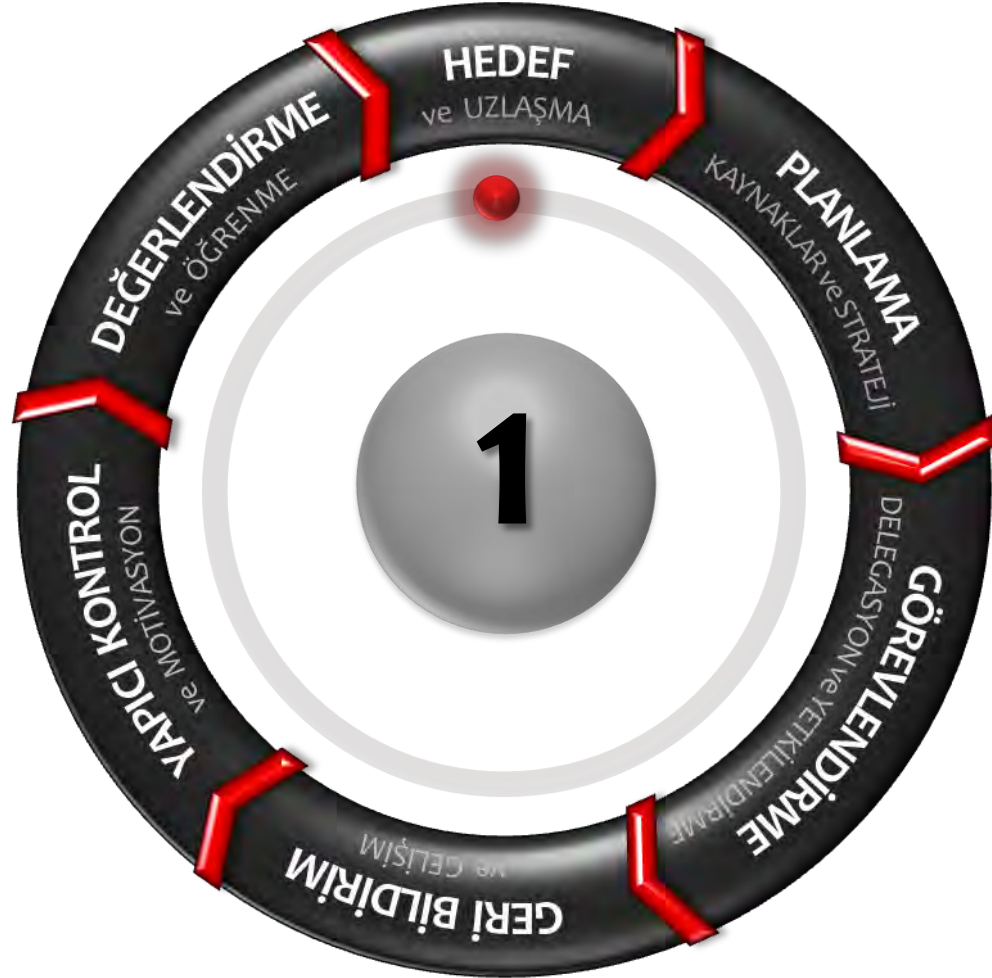
The **WHEEL** - Yönetim Görevleri Döngüsü

KARAR ALMA

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

- I. HEDEF ve UZLAŞMA**
- II. PLANLAMA, KAYNAKLAR ve STRATEJİ**
- III. GÖREVLENDİRME, DELEGASYON ve YETKİLENDİRME**
- IV. GERİ BİLDİRİMLER, ve GELİŞİM**
- V. YAPICI KONTROL ve MOTİVASYON**
- VI. DEĞERLENDİRME ve ÖĞRENME**













HEDEFLEER!

HEDEF

**Belirli bir zaman dilimi
içinde elde edilecek
sonuçların ayrıntılı
anlatımıdır.**





*Hiçbir rüzgar,
rotası belli olmayan bir kaptana yardımcı olamaz...*

HEDEF TÜRLERİ

- Vizyon hedefleri
 - Sonuç hedefleri
 - Rutin iş hedefleri
 - Süreç iyileştirme, iş geliştirme ve sürdürülebilirlik hedefleri
 - Bireysel / takımsal gelişim hedefleri



Yetkinlikler?
Değerler?
Misyon?
Vizyon?

S.M.A.R.T.

Akıllı Hedefler

Ayrıntılı/Özgöl

Ölçülebilir

Ulaşılabilir

Gerçekçi

Zamanla ilişkili

HEDEFLER

Akıllı Hedefler

(SMART)

- ✓ Ayrıntılı/Özgül
- ✓ Ölçülebilir
- ✓ Ulaşılabilir
- ✓ Gerçekçi
- ✓ Zamanla ilişkili

15 KASIM 2026'ya KADAR

10 KİLO VERMEK.

Eksik Hedefler

- Bulanık
- Karışık
- Belirsiz
- Anlaşılmaz
- Tartışmaya açık

DAHA HIZLI OKUMAK???

HEDEF BELİRLEMEDE 3 EKSEN

1. Hedefin belirlenmesi

[Vizyon/Potansiyel/Liderlik/Yaratıcılık/Risk/Cesaret]

VİZYON

nasıl bir geleceğe,
kimlerle birlikte
bakıyorsunuz



HEDEF BELİRLEMEDE 3 EKSEN

1. Hedefin belirlenmesi
[Vizyon/Potansiyel/Liderlik/Yaratıcılık/Risk/Cesaret]
2. Hedefin iletişimi ve anlaşma
[Kabul/Taahhüt/Teyid]

**İLETİŞİMİN BAŞARISINI SADECE
ALDIĞIMIZ YANITLA ÖLÇEBİLİRİZ...**



HEDEF BELİRLEMEDE 3 EKSEN

1. Hedefin belirlenmesi
[Vizyon/Potansiyel/Liderlik/Yaratıcılık/Risk/Cesaret]
2. Hedefin iletişimi ve anlaşma
[Kabul/Taahhüt/Teyid]
3. Hedefle ilgili bağlar oluşturulması
[Kariyer/Öz güven/Gelişim/Başarı/Liderlik]

Kurum için önemli olan
Kuruma görünen

PERFORMANS

Hayaller

Duygular - Düşünceler

Önyargılar

Korkular

Bilgi-Beceri

EGO

Deneyimler

İlişkiler

Çevre

Eğitim

AİLE

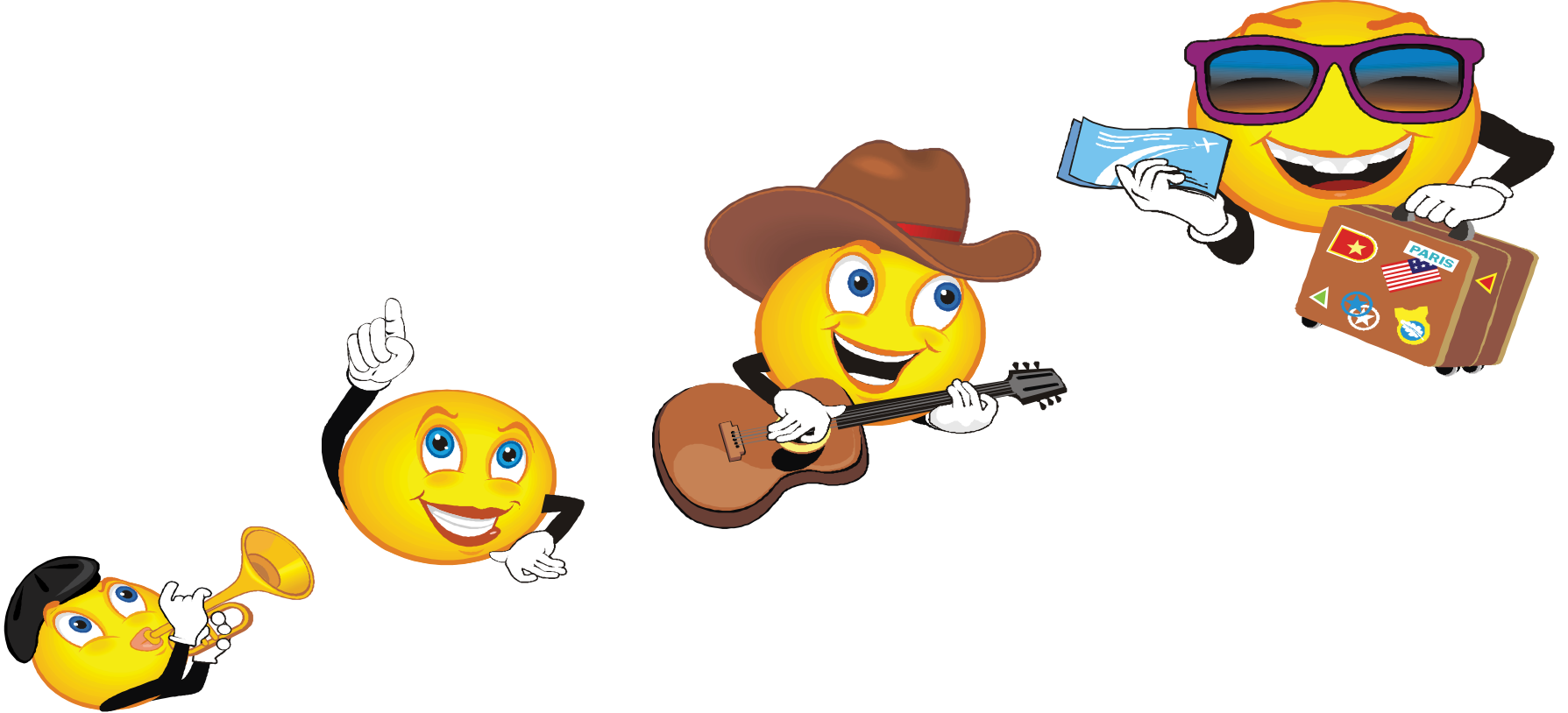
POTANSİYEL

Birey için önemli olan

HEDEFİ PARÇALARA AYIRMAK



Hızlı kazanımlar!



Önemli Hatırlatmalar:

1. Hiçbir hedef formalite icabı verilmemelidir.
2. Departmanlar arası olduğu gibi, departman/birim içinde de çakışan hedefler verilmemelidir.
3. Bireysel hedefler, çalışanın profili, istekliliği ve gelişim ihtiyaçlarına uygun olarak belirlenmelidir.
4. Sonuçları değerlendirilmeyen, tanımlanmış başarı veya başarısızlık aksiyonları takip edilmeyen her hedef, kurumun sürdürülebilirliğine zarar verecektir.
5. Yönetici ile çalışan arasında hedefler, asla bir tehdit, korku ya da diğer çalışanlar ile kıyaslama unsuru haline getirilmemelidir.
6. Kurum kültürüne ve stratejilerine göre, hedefler yukarıdan aşağı olduğu gibi aşağıdan yukarıya doğru da, hatta hibrit modeller halinde de belirlenebilir.



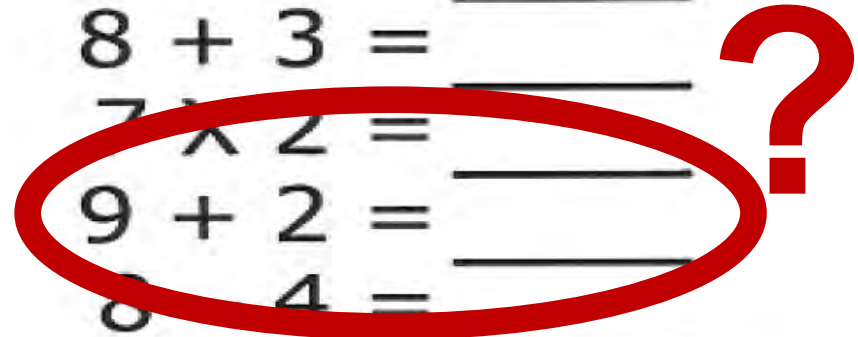


Başlangıç

Vuruşu!

Aşağıdaki basit matematik problemlerini çözerken , toplama yapılacak yerlerde çarpma , bölme yapılacak yerlerde toplama , çıkartma yapılacak yerlerde bölme ve çarpma yapılacak yerlerde de çıkartma yapmalısınız.

$$\begin{array}{l} 8 + 2 = \underline{\hspace{2cm}} \\ 9 + 11 = \underline{\hspace{2cm}} \\ 4 \times 3 = \underline{\hspace{2cm}} \\ 6 \div 2 = \underline{\hspace{2cm}} \\ 9 - 3 = \underline{\hspace{2cm}} \\ 7 \times 4 = \underline{\hspace{2cm}} \\ 4 + 4 = \underline{\hspace{2cm}} \\ 8 - 4 = \underline{\hspace{2cm}} \end{array}$$

$$\begin{array}{l} 14 - 7 = \underline{\hspace{2cm}} \\ 6 \times 5 = \underline{\hspace{2cm}} \\ 8 + 3 = \underline{\hspace{2cm}} \\ 7 \times 2 = \underline{\hspace{2cm}} \\ 9 + 2 = \underline{\hspace{2cm}} \\ 8 - 4 = \underline{\hspace{2cm}} \\ 9 + 6 = \underline{\hspace{2cm}} \\ 1 \div 1 = \underline{\hspace{2cm}} \end{array}$$


Yazılı Kültür

1. Düşünme
2. Eylem
3. Düşünme

*vizyon sağlar,
hata oranını azaltır,
uzmanlaşmayı sağlar,
yaratıcılığı körükler*

Sözlü Kültür

1. Eylem
2. Düşünme
3. Eylem

*kısa dönemli çözüm sağlar,
hata oranını arttırır,
her konuda “biraz” bilgi sağlar*

PLANLAMA

İlgili hedefin gerçekleştirilebilmesi için:

Hangi Sonuçlar/Çıktılar Alınmalı?

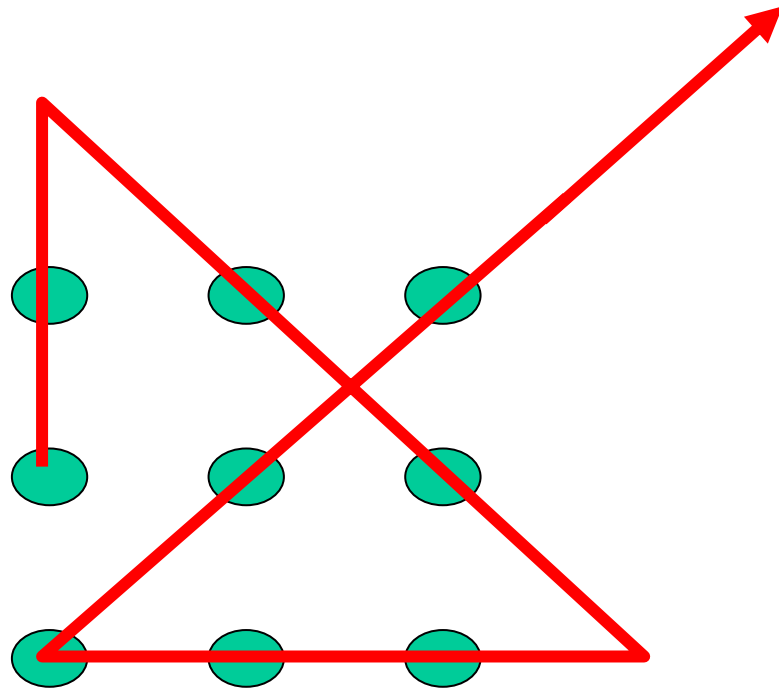
Bu kapsamda:

- ❖ Hangi Kaynaklar bulunmalı/oluşturulmalı?
 - ❖ *Alternatif Kaynaklar*
- ❖ Kim Ne yapacak? Yapabilir mi/Hazır mı?
 - Organizasyon, görevler, yetkiler/yetkililer ve sorumluluklar/sorumlular silsilesi (kişiler/birimler/departmanlar/diğer kurumlar)*
 - ❖ *Alternatif Kaynaklar*
- ❖ Ne zaman?
 - Zamanlama, tarihlendirme*
 - ❖ *Esneklik ve hata toleransları/güvenlik ve risk payları*
- ❖ Nasıl?
 - Strateji, taktikler, süreçler, aktiviteler, senaryo, akış ve hareket tarzları*
 - ❖ *Alternatifler*
- ❖ Kilometre taşları, muhtemel riskler, sürdürülebilirlik ve ölçüm kriterleri
- ❖ Ne kadar?
 - Maliyetler, kaynak kullanımı ve bütçenin tüm ayrıntıları*



$$68 + 6 = 86$$

$$98 = 9 + 89$$



ÖNCELİKLERİN BELİRLENMESİ

Çakışma Silsilesi

1. Vizyon/Misyon/Değerler
2. Sürdürülebilirlik Hedefleri
3. Dönemsel Kurum Hedefleri
4. Departman/Birim Hedefleri
5. Takım Hedefleri
6. Bireysel Hedefler
7. Gelişim Hedefleri

İş Güvenliği

Kanunlar

Standartlar

İş Ahlakı

ÖNCELİKLERİN BELİRLENMESİ

ACİLİYET

ÖNEM

İş Güvenliği

Kanunlar

Standartlar

İş Ahlakı

Tepkisel

Fayda

Destek

Hedefe ulaşmak

Şimdi

Gelecekte

Süre sınırı

Yapılmazsa olacaklar

Talep eden kişi

Sonuçları/Kazandırdıkları

O / Onlar

Ben / Biz

NE YAPMALI?

YANLIŞ

SORUNLARI ÇABUK ÇÖZ

İŞLERİ HEMEN/KESTİRMEDEN BİTİR

YÖNETİCİNİN İSTEDİKLERİNİ YAP

DOĞRU

SORUN OLUŞUMUNA İZİN VERME

PROBLEMLERİ ÖNGÖRMEYE ÇALIŞ

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ ESAS AL

ÇAKIŞMA SİLSİLESİNİ İSTİSNASIZ UYGULA

7S Uyumluluk Modeli

SKILLS: Yetkinlikler

STRATEGY Strateji

STRUCTURE
Organizasyon Yapısı

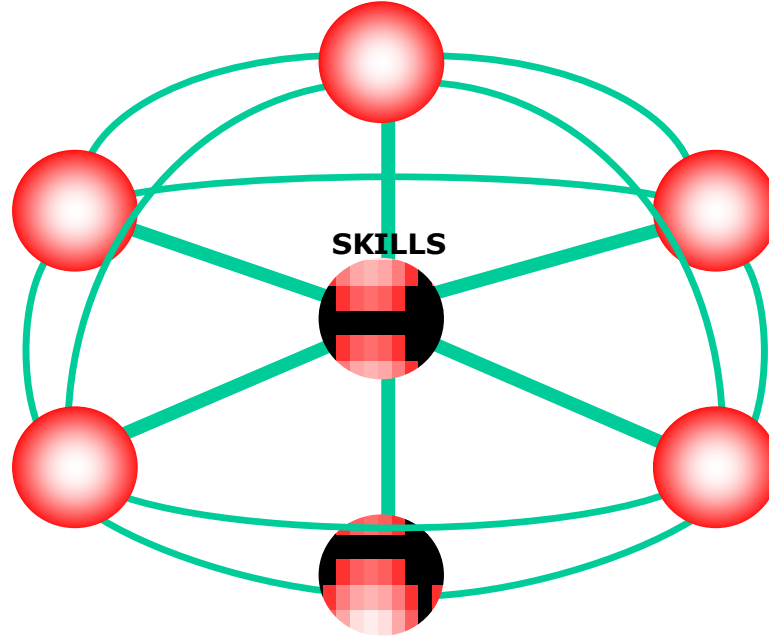
SYSTEMS
Sistemler ve Süreçler

SHARED VALUES
Ortak Değerler

STYLE
Yönetim Stili

STAFF

Kurum Çalışanlarının Çeşitliliği, Kültürleri ve İletişimleri





DELEGASYON

**Bir görevin;
gereklerini/sorumluluklarını/karar verme otoritesini,
astlara/üstlere/çalışanlara,
onların zaman, yetkinlik, gelişim isteği ve potansiyellerine
uygun olarak,
geçici bir süre için devredilmesidir.**

DELEGASYON

- Kendi sorumluluğumuzda olan bir iş veya görevin ilgili yetkiyle birlikte bir diğer kişiye geçici bir süre için devredilme sürecidir.
- Delege etmek, bir görevin başarılmaması veya başarılmasına dair nihai sorumluluğu devretmez.
 - *Delege etmek, işlerin yapılmasını sağlamak için alternatif bir yoldur. Nihai sorumluluk görevlendirmeyi yapan yöneticininindir.*
- Delegasyon, yönetim ve etkin liderlik fonksiyonunu gerçekleştiren eylemdir.

DELEGASYON NELER SAĞLAR?

- Bilgi paylaşımı
- Etkin kaynak kullanımı
- Gelişim ve kariyer planlaması
- Kısıtlamaların belirlenmesi ve aşılması
- Eğitim ihtiyaçları
- Zaman yönetimi
- Sahiplenme
- Potansiyelini/Kendini gösterme

DELEGASYON NEDEN ZORDUR?

- Risklidir
- İşleri kendimiz yapmayı severiz
- Aksiyon ararız
- Yavaş gelişen bir süreçtir, sabırsız davranırız
- Herşeyin kontrolümüz altında olmasını isteriz
- Ya astlarımız arkamızdan bir dolap çevirirse?
- “Hiç kimse bunu benden iyi yapamaz...”

DELEGASYON İLE İLGİLİ YANILSAMALAR

- İyi delege ediciler, iyi yöneticilerdir.
- Yöneticiler olası her koşulda delegasyon yapmalıdır.
- Kararı veren ne denli üst düzeyse, karar o kadar iyidir.
- Delegasyon, denetim ve kontrolün azalmasını getirir.
- Yetkiyi devretmek, yetkiden vazgeçmektir.

DELEGASYONUN ÖNÜNDEKİ ENGELLER

- Yöneticilerin delegasyon yapacak insan olmadığına inanması ya da gerçekten olmaması.
- Yöneticinin işi bizzat yapmasının, çalışanı buna hazırlamaktan daha kolay olduğuna inanması.
- Şirket politika ve prosedürlerindeki yetersizlikler.
- Şirket iletişim sistemlerinin yetersizliliği.
- Yöneticilerin kendi rollerinin üst yönetim tarafından net olarak belirlenmemesi.

DELEGASYONUN ÖNÜNDEKİ ENGELLER

- Yöneticinin kendine olan güvensizliği.
- Yöneticinin astlarının yetkinliğinden korkması.
- Yöneticinin denetimi kaybetme korkusu.
- Elemanların ilgisizliğinden kaynaklanan engeller.
- Müşteri beklentilerinden kaynaklanan engeller.
- İşin, doğası gereği devredilemeyecek olması.

DELEGASYON SÜRECİ

- I. Doğru kişiyi seç
- II. Hedefi, zamanlamayı, performans ve başarı kriterlerini anlat
- III. Kaynaklar ve problemler için fikir al
- IV. Gerekli bilgi ve eğitimi sağla
- V. Yetkilendirme varsa, organizasyonu bilgilendir
- VI. Birlikte belirleyeceğiniz aralıklarla kontrol et
- VII. Geri bildirim al
- VIII. Geri bildirim ver

DELEGASYON İÇİN ÖZET...

- Nihai sorumluluk yöneticidedir.
- Delegasyon, bir kerelik bir işlem değildir.
- Delegasyon, kendi başına bir amaç değildir.
- Delegasyon, kısa vadeli bir strateji değildir.

Yetkilendirme (empowering),

kişilerin sahip oldukları yetkinlikleri kullanarak inisiyatif alma ve problem çözmeye yetkili kılınmaları ve bu kişilerin bilgi, beceri ve istek düzeylerinin bu otoriteyi kullanabilir yeterliliğe kavuşturulması sürecidir.

- ✓ Yetkilendirme sonucu, denetim maliyetleri düşmekte, hatalar azalmakta ve motivasyon artmaktadır.

Görevlendirme sırasında, Performans Kriterleri mutlaka oluşturulmalı ve uzlaşa sağlanmalıdır.

- Satış rakamları
- Karlılık
- Hizmet / Ürün çıktı miktarları
- Zamanlamalar
- Gelişim alanları
- Devamsızlık veya iş yavaşlatma oranları
- Personel devinim hızı
- Ürün kalitesi
- ...



GERİ BİLDİRİM NEDİR ?

Bir performans ya da davranış hakkında, o performansın ya da davranışın gelişmesini sağlayacak bir harekete öncülük edecek bilgi.

GERİ BİLDİRİM

- Geri bildirim, gelişim alanlarını fark ettirerek gelişimin planlanmasıdır.
- Geri bildirim; geri bildiri alanın kendisi ve işleri hakkında, daha önce üzerinde anlaşılmış standartlara göre davranış ve performansı hakkında bilgi sağlar.

GERİ BİLDİRİM SUNMA

KÖTÜ GERİ BİLDİRİM

- Karşı koyma savunma yaratır.
- Beceri geliştirmez.
- Güven, öz güven ve özsaygıyı azaltır.
- Kişiyi tahminler yapmaya zorlar.
- Kişinin yargılanmış hissetmesine neden olur.

İYİ GERİ BİLDİRİM

- ✓ Güven ve işbirliği yaratır.
- ✓ Beceri geliştirir.
- ✓ Yetenek ve potansiyele güveni geliştirir.
- ✓ Bir sonraki aşamada ne yapılacağını netleştirir.
- ✓ Kişiye yardım edildiğini hissettirir.

GERİ BİLDİRİM

■ OLUMLU GERİ BİLDİRİM

- *“Takım çalışması ve işi sahiplenme konusunda oldukça başarılısın. Temsil sorumluluğu ile hareket ediyorsun.”*

■ OLUMSUZ GERİ BİLDİRİM

- *Kendini geliştirme konusunda hiçbir çaban yok. Ne süreçleri ne de ekipmanı yeterince takip ediyorsun.*

■ YAPICI GERİ BİLDİRİM

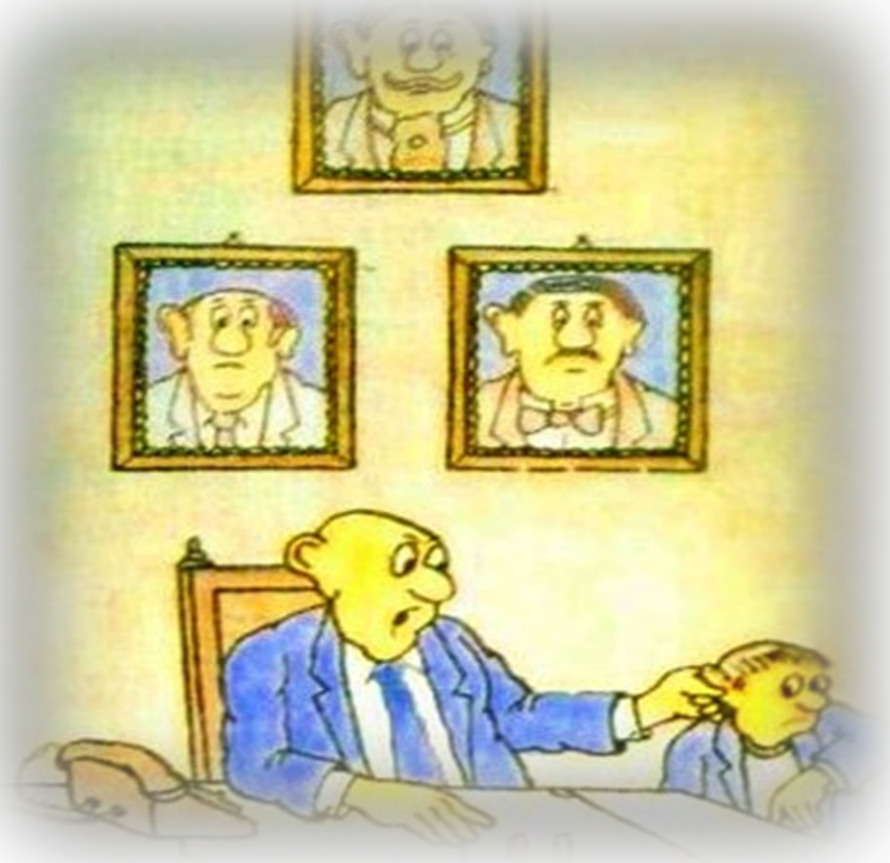
- Gelişim alanını farkettirir, sorumluluk, farkındalık, gelişme isteği, motivasyon ve inanç yaratır.

YAPICI GERİ BİLDİRİMİN AMAÇLARI

- Performansı korumak ve geliştirmek
- Yol göstermek / yol keşfettirmek
- Yeni beceriler / yetkinlikler kazandırmak
- Kendine olan inancı ve öz güveni arttırmak
- Potansiyeli keşfettirmek
- Motivasyon ve sorumluluk duygusunu geliştirmek
- Kuruma olan güveni tesis etmek
- Ekip performansını geliştirmek

“YAPICI” GERİ BİLDİRİM

- ✓ **Hataya odaklanmaz**
- ✓ **Yargılama, yerme tonu yoktur**
- ✓ **Güven ortamı yaratır**
- ✓ **Kişiyi ve beceriyi geliştirir**
- ✓ **İletişimi güçlendirir**



GERİ BİLDİRİM ADIMLARI

- I. Açılış**
- II. Anlaşmaya varma**
- III. Seçeneklerin tespiti**
- IV. Harekete geçmek için mutabakat**
- V. İtirazları karşılama**
- VI. Kapanış**

Başarısızlık, başarıdan daha öğreticidir...
Her kahramanın yüzünde ve vücudunda yara izleri olur...
Geçmişte yapılan hataların en güzel telafisi, gelecekte yapılacak doğrulardır.
Her fırça darbesinde söyleneceksen nasıl parlayacaksın?



Başarısızlık...

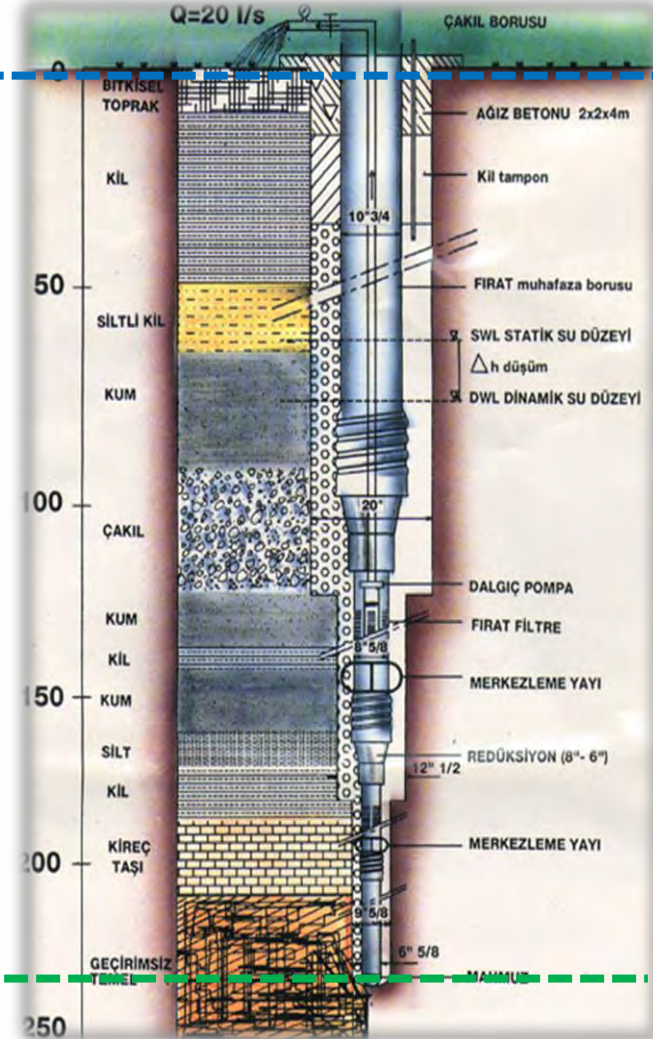
Kurum için önemli olan
Kuruma görünen

PERFORMANS

Hayaller
Düşünceler
Duygular
Önyargılar
Korkular
Bilgi
Beceri
EGO
Deneyimler
İlişkiler
Çevre
Eğitim
Aile

Birey için önemli olan

POTANSİYEL



KİŞİLERARASI İLİŞKİ...

- Kişilerarası ilişki bilimsel temel, teknik ve gözlemlere dayanan bir *sanattır*.
- İlişkilerde tarafların hayatını kolaylaştıran çeşitli yöntem ve kanıtlanmış davranış biçimleri olmakla birlikte, her ilişki bir diğerinden daha farklı ve heyecanlıdır.
- İlişkilerde en temel unsur *karşılıklı tatmini sağlama isteğidir!*
- Tatmini sağlama isteği yoksa hiç bir iletişim tekniği bunun gerçekleşmesini sağlamaz, *çünkü bu teknikleri kullanmaya istekli olmazsanız, kullanmazsınız* 😊

GERİ BİLDİRİM *KÜLTÜRÜ*

- Geri bildirim görüşmeleri, gerektiğinde değil, düzenli olarak yapıldığı zaman samimiyet, güven ve etki yaratır.
- Görüşme frekansı/sıklığı çalışanın ihtiyaçlarına göre belirlenmelidir.
- Görüşme çıktıları; davranış/yaklaşım değişimi, eğitim, mentorluk ya da koçluk ihtiyaçlarının karşılanması; araştırma, analiz ve/veya proje çalışmaları yapılması konusunda mutabakat sağlanması olmalıdır.
- Düzenli yapılan geri bildirim görüşmeleri, performans yönetiminin temel platformudur.





Sorumluluk = Gönüllülük

KONTROL

- Yönetici denetim yapmaz, kontrol eder.
- Kontrol etmek, Polislik değildir.
- Sürecin kontrolü ve performansın kontrolü farklı kavramlardır.
- Yönetebilmek için performansın ölçümü /kontrolü ve değerlendirilmesi gereklidir.
- Kontrol sürekli ve dinamiktir.
- Kontrol yönetimin tüm katmanlarında vardır.

KONTROL AŞAMALARI

1. Kontrol alanının/kapsamının belirlenmesi
2. Performans/çıktı/sonuç standartlarının belirlenmesi
3. Ölçüm
4. Performansın değerlendirilmesi
5. Etkin geri bildirim*
6. Beklenen performans sağlanamadığında gerekli düzeltici önlemlerin alınması

KONTROL ALANLARI

- Girdilerin kontrolü
- Sürecin kontrolü
- Çıktı / performans kontrolü
- Dışsal unsurların/iş ortaklarının kontrolü

KONTROL STANDARTLARI

- Başarı ya da başarısızlığın tanımı
- Arzulanan çıktı / performans düzeyinin tanımı
- Dönemsel karşılaştırmalar
- Benzer iş alanları karşılaştırmaları
 - İçsel - Kurum içi
 - Dışsal - Rekabete dayalı piyasa koşulları

AŞIRI KONTROLÜN OLUMSUZ ETKİLERİ

- Mikro yönetim olarak algılanır.
- Zaman kaybına neden olur.
- Çalışanın inisiyatif alma istekliliğini ve sahiplenmesini azaltır.
- Yöneticinin güvenilirliğini azaltır. Çekinilen/kaçınılan/ciddiye alınmayan biri haline getirebilir.
- Çalışanın motivasyonunu ve öz güvenini düşürür, aidiyeti olumsuz etkiler.

Anlık Geri bildirimler

Sakin... Büyük bir başarıyı fark etmemezlik etme/görmezden gelme...

Görür görmez tebrik ve taktir et, teşekkür et... Herkesin içinde!

Sakin... Büyük bir başarısızlığı/hatayı/yanlışını fark etmemezlik etme/görmezden gelme... Durumun gerektirdiği zamanlamaya göre, ya acil olarak ya da ilk fırsatta, yapıcı bir tarz ve lisanda, kırıcı ve yıpratıcı olmadan eleştir, yaptığı yanlışını, olası etkilerini ve doğrusunu anlat. “Yargılamadan”, takip edecek adımları netleştir. Teke-tek!

Sakin... Uyarı tarzındaki geri bildirimlerde, çalışan talep etmediği sürece, hiçbir nasihat, tavsiye, ya da “Ben senin yerinde olsaydım...” gibi fikirler sunma.

Sakin... Hiçbir geri bildirim ya da uyarıda, hiçbir çalışanı diğer hiçbir çalışanla kıyaslama. Çalışan profilleri ya da farklılıklarıyla ilgili hiçbir sıfat kullanma.

GÜÇ



KONUMSAL / MAKAMSAL GÜÇ

■ Bireyin temsil ettiği makamdan kaynaklanır:

- Meşru güç
 - ◆ Hiyerarşik otorite, CEO'lık, müdürlük, şeflik...
- Kaynak otoritesi
 - ◆ Kaynaklara ulaşım gücü, kaynağı kontrol etme gücü
- Maddi güç
- Ödül / ceza gücü

■ Bireye ait değildir. Birey makamın kiracısıdır.

KİŞİSEL GÜÇ

LİDERLİĞİN ETKİSİ KİŞİSEL GÜÇ VE KARAKTERE DAYANIR

- **Bireyin, başkalarına sergilediği davranışlardan edindiği güçtür.**
 - Saygı, güven, sevgi
 - Katılımcılık, demokratik yaklaşım
 - Uzmanlık ve bilgi gücü
 - İletişim becerileri ve empati
 - Karizma
- **Başkalarının algılamasıyla oluşur.**
- **Süreç ister.**

Motivasyon

Bireyin hareketlerinin arkasındaki, psikoloji dilinde güdü denilen güçtür. Davranışa enerji sağlayan organizmanın içindeki ve çevredeki güçler olarak tanımlanır.

MOTİVASYON

Bireyin, istenilen bir sonuca ulaşacak biçimde davranmasını sağlayan eylemler bütünüdür.

- **İlişkilerin sağlıklı yürütülebilmesi ve sinerjinin korunması için gereklidir.**
- **İşlerin iyi yapılması için gereklidir.**
- **Ekip üyelerinin gelişimi için gereklidir.**
- **Yöneticinin performansını doğrudan ve olumlu etkiler.**

KİŞİSEL MOTİVASYONUN TEMELİ

- Performansı nedenlere bağlama tarzımız kişisel motivasyonumuzu yönlendiren temelleri oluşturur.
- Bu durum kişilerle olan ilişkilerimizde de davranışlarımızı etkiler.

		Nedene Bağlama	
		Kişisel	Çevresel
Performans	İyi	İyi sonuç almamın nedeni çok çalışmam	Aslında şansım yaver gitti
	Kötü	Kötü sonuçların nedeni gerektiği gibi çalışmamam	Kötü sonuçların nedeni berbat bir ortamın olması

Üç tür insan görmekteyiz:

- ◆ *Olayları gerçekleştirenler,*
- ◆ *onları seyredenler,*
- ◆ *olan bitene hayret edenler.*



G. Bernard Shaw

NELER MOTİVASYONU KIRAR...

■ Tatminsizlik unsurları

- Sert idari kurallar / Yoğun denetim
- Mikro Yönetim / Güvenmeyen/ilgisiz ya da Kötü davranan yönetici(ler)
- Ağır çalışma koşulları ve zorunlu fazla mesai
- Belirsizlik ve Dedikodular
- Kişiler arası gergin ilişkiler / Çatışma atmosferi
- İş güvenliğinde kaygı
- Dengesiz kişisel yaşam
- Adil olmayan ücretlendirme

NELER MOTİVASYON SAĞLAR...

Motivatörler

- Başarma duygusu
- Başkalarınca tanınma
- Fark edilmek, Takdir edilmek
- Sevilen işi yapmak
- Sorumluluk almak
- İlerleme ve terfi imkanı
- Büyümeyi ve gelişimi hissetmek
- Çaba harcadığı işin ilerlemesi
- Kilometre taşları (*Çin seddi*)

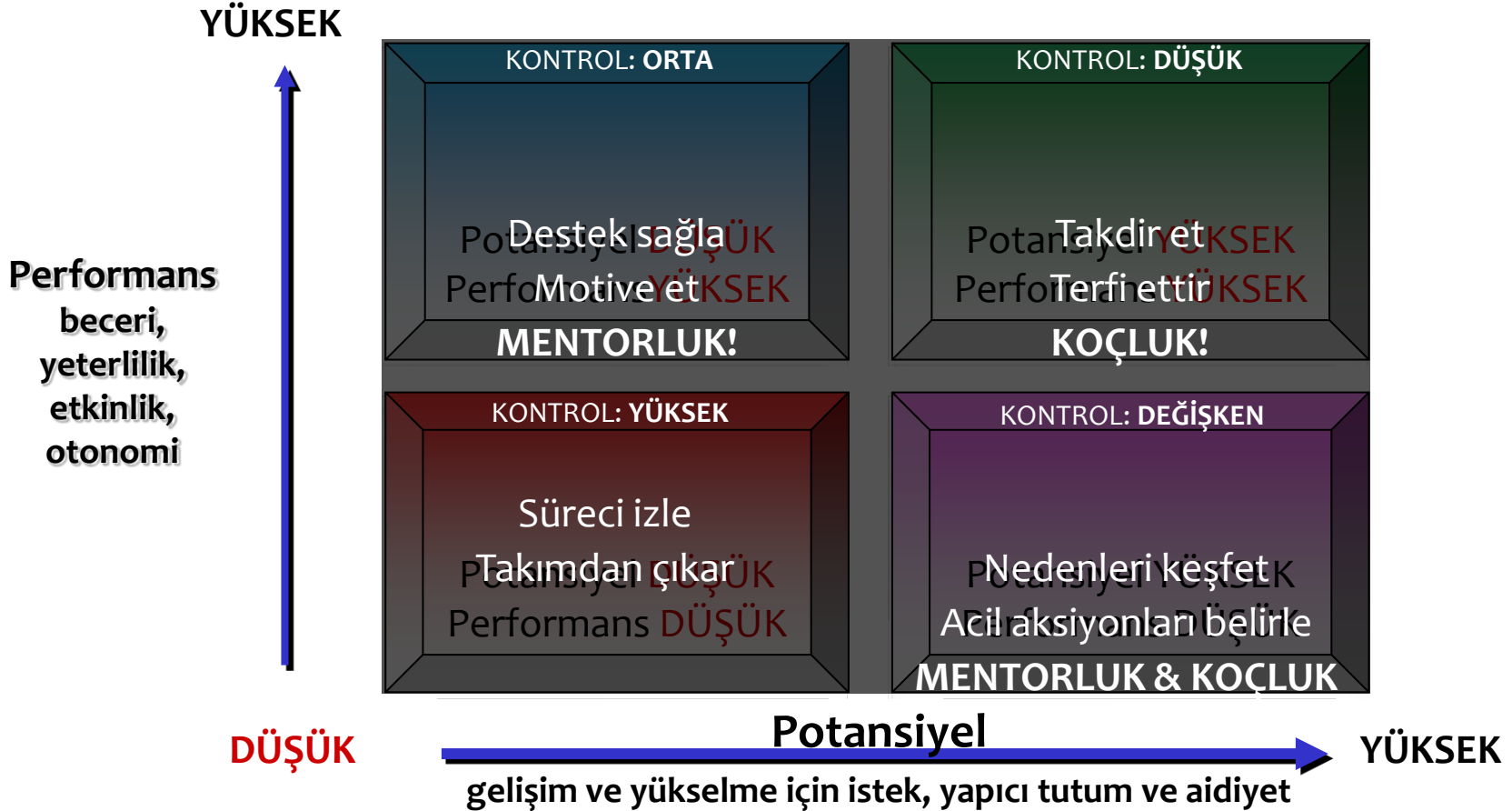
Mentorluk ve Koçluk

- Mentorluk, deneyimsiz veya deneyimi az olan çalışanlara, aynı yollardan geçmiş ve alanlarında uzmanlaşmış profesyonellerin rehberlik/danışmanlık yapması ve yol göstermesidir.
- Mentorluk, çalışana, beklenen performans seviyesine ulaşması için kanıtlanmış bilgiler, yol haritası, yöntem, metot ve yaklaşım göstermektir.

Mentorluk ve Koçluk

- **Koçluk**, çalışanın, öncelikle kendisini olmak üzere, gerçekte ne istediğini ve sahip olduğu potansiyeli fark etmesine yardımcı olmaktır.
- **Koçluk**, çalışanın varsaydığı düşünsel ve duygusal sınır ve engellerin arkasına geçebilmesi için ilham ve cesaret vermektir.

Kimin için Mentorluk ya da koçluk?



*“Hayatta ya en iyiyi bulacaksın,
ya bulduğunu iyi yapacaksın,
ya da dua edeceksin...”*

*Bir dakika yöneticisi
Peynirimi kim kaptı?*

Durumsal Liderlik Modeli

1:1 Pazarlama

CRM



Ken Blanchard

DURUMSAL LİDERLİK

ASTIN HAZIR OLMA DÜZEYİ

Astin işi yapabilmek için hazır olma düzeyinin iki boyutu:

1. **Yeterlilik / Muktedir olmak**

- ◆ Bilgi, yeterli tecrübe, gerekli beceriler/yetkinlikler ve otonomi

2. **İsteklilik**

- ◆ İstek, öz güven, motivasyon, cesaret, kararlılık, sahiplenme, sorumluluk, aidiyet

DURUMSAL LİDERLİK

ASTIN HAZIR OLMA DÜZEYİ

- Astın hazır olma düzeyi dinamikdir, yani değişir.
 - *Duruma göre*
 - *İşe göre*
 - *Zamana göre*
 - *Organizasyona göre*
- Hepimiz işimizin farklı alanlarında farklı hazır olma düzeyleri sergileriz.

ASTIN HAZIR OLMA DÜZEYİ



DURUMSAL LİDERLİK

Yönetici davranışının iki boyutu:

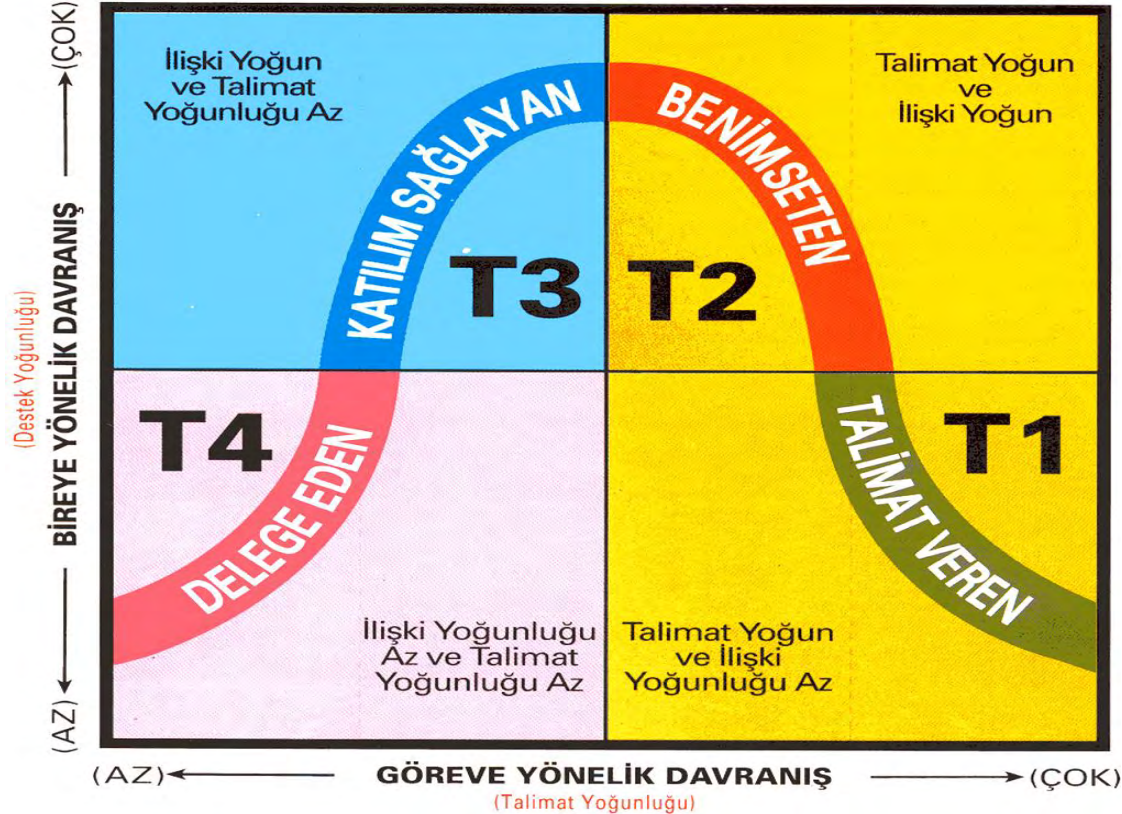
- Göreve yönelik yaklaşım:
 - ◆ *Talimat / bilgi yoğunluğu*
 - ◆ *Organize etme*
 - ◆ *Rollerin tanımlanması*
 - ◆ *Zaman sınırları koyma*
 - ◆ *Yönlendirme*
 - ◆ *Kontrol etme*
 - ◆ *Ne, nasıl, nerede, ne zaman, kim? gibi ayrıntılarla ilgilenme*

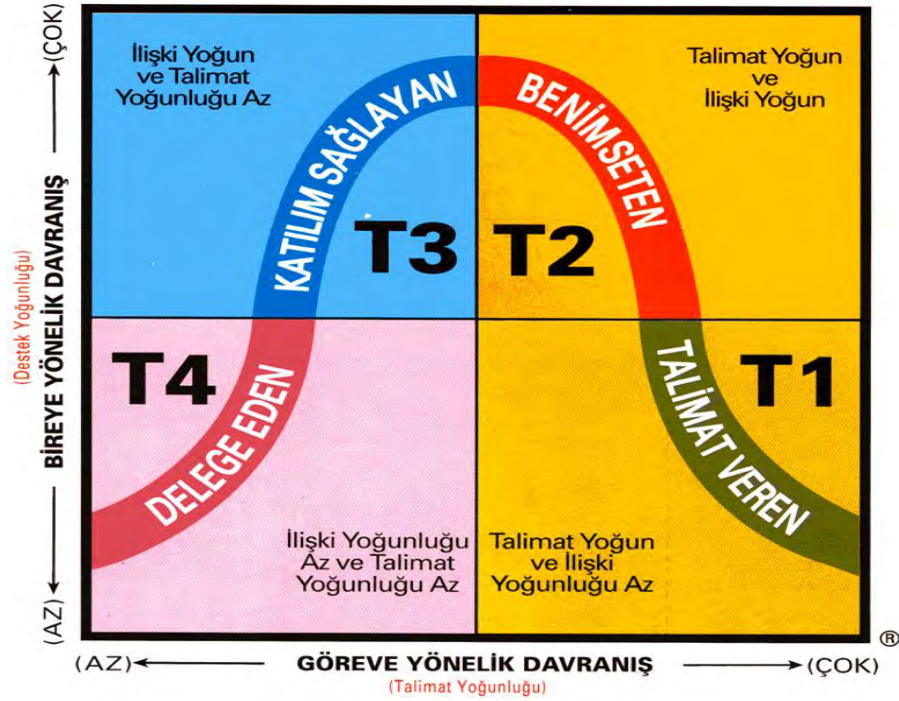
DURUMSAL LİDERLİK

Yönetici davranışının iki boyutu:

- **Bireye yönelik yaklaşım:**
 - ◆ *Sosyo-duygusal destek*
 - ◆ *Çift yönlü iletişim*
 - ◆ *Dinleme*
 - ◆ *Katılım*
 - ◆ *Geri bilgilendirme (karşılıklı)*
 - ◆ *İletişimi ve etkileşimi kolaylaştırma, teşvik etme*
 - ◆ *Taktir, teşekkür ve motive etme*
 - ◆ *Hayatını merak etme ve ilişki geliştirme*

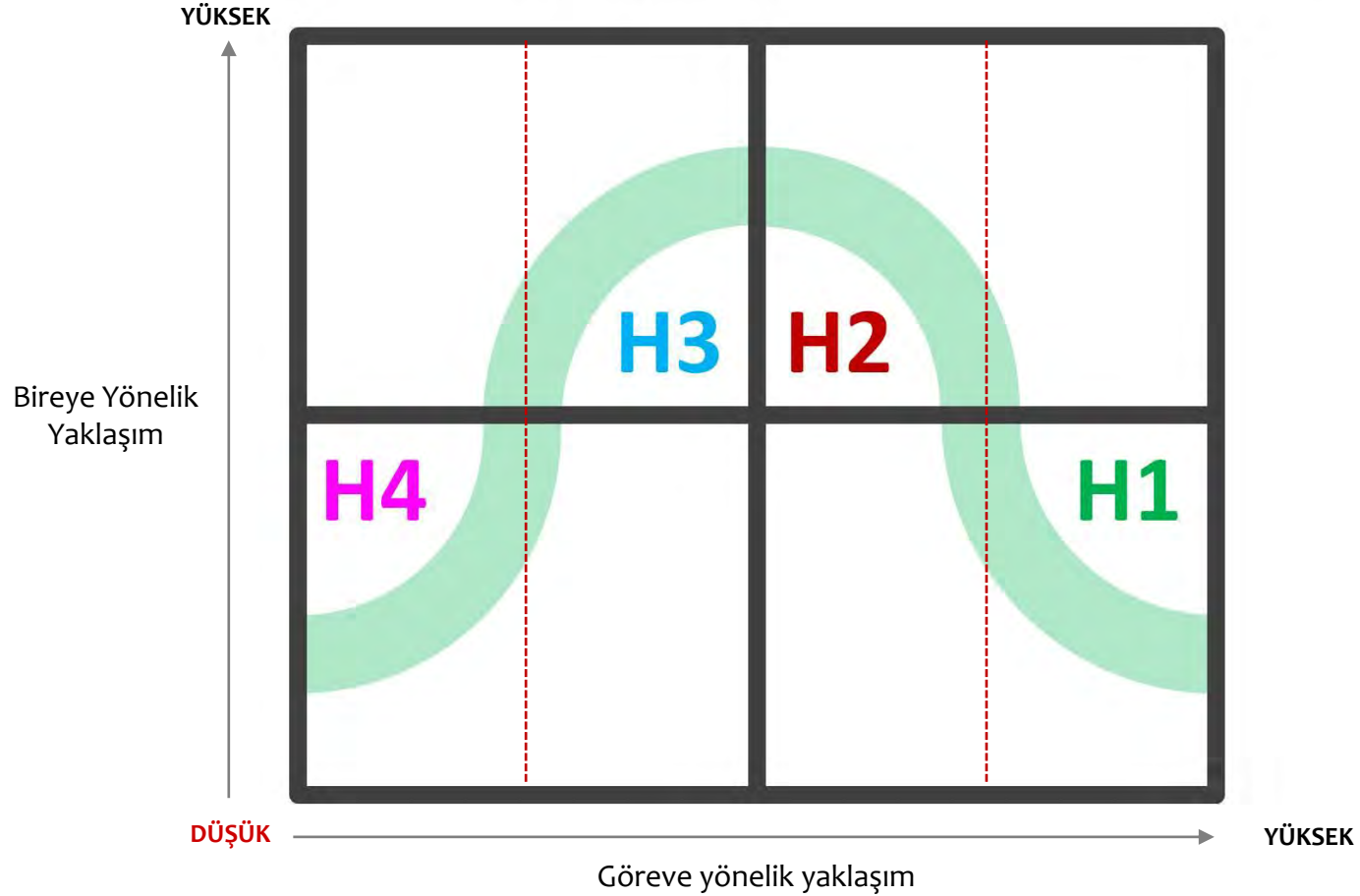
YÖNETİCİ DAVRANIŞI





İsim _____

Proje/Görev/Yetkinlik: _____



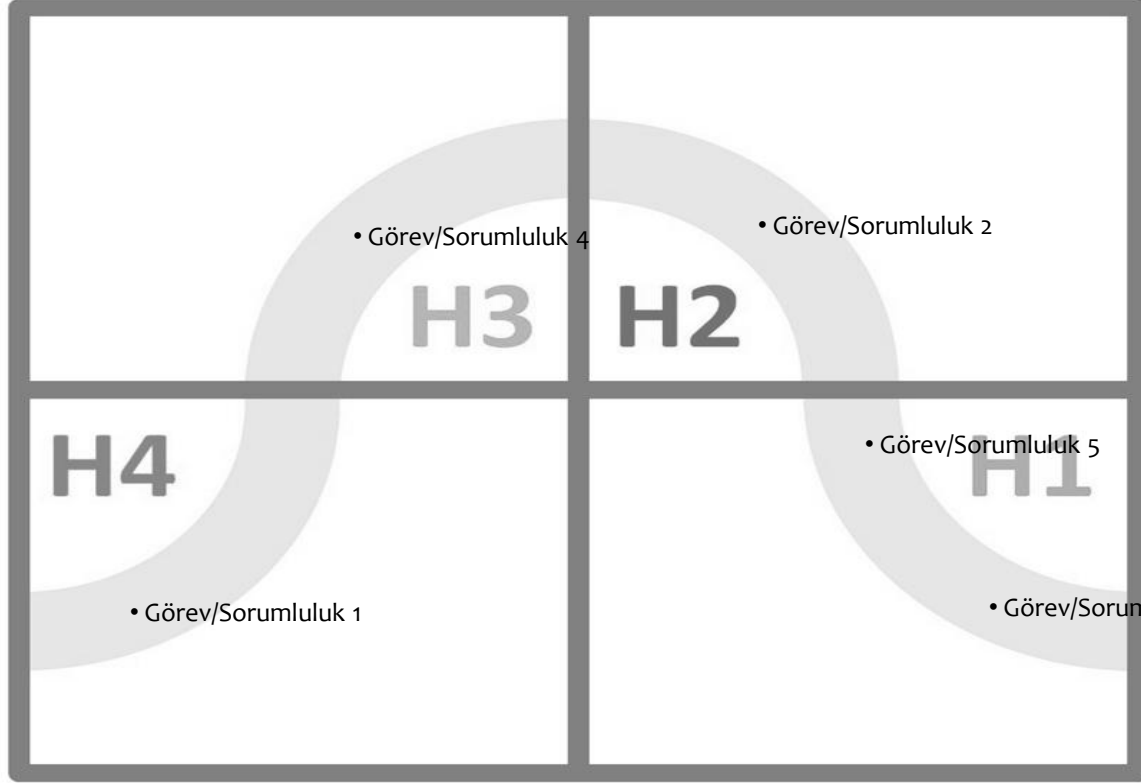
İsim

ÖRNEK

YÜKSEK

Bireye Yönelik
Yaklaşım

DÜŞÜK



Göreve yönelik yaklaşım

YÜKSEK

Modeli etkin kullanabilmeniz için:

- Günlük hayatınıza koşulsuz olarak eklemeniz,
- Tarz yelpazenizi genişletmeniz,
- Hazır olma seviyelerini teşhis etmek için gözlem ve analiz yapmayı alışkanlık haline getirmeniz,
- Etkin tarzınızın farkında kalarak, tarzlar arasında esnek geçişler yapmak için istekli ve cesur olmalısınız.

2 ÇOK OLUMSUZ TUTUM

BANA NE !!!???

- ✗ Nereden bileyim, başkasına sorun...
- ✗ Onunla başkası ilgileniyor, o da yok...

2 ÇOK OLUMSUZ TUTUM

**BENİM ZAMANIM
SENİNKİNDEN DEĞERLİ...**

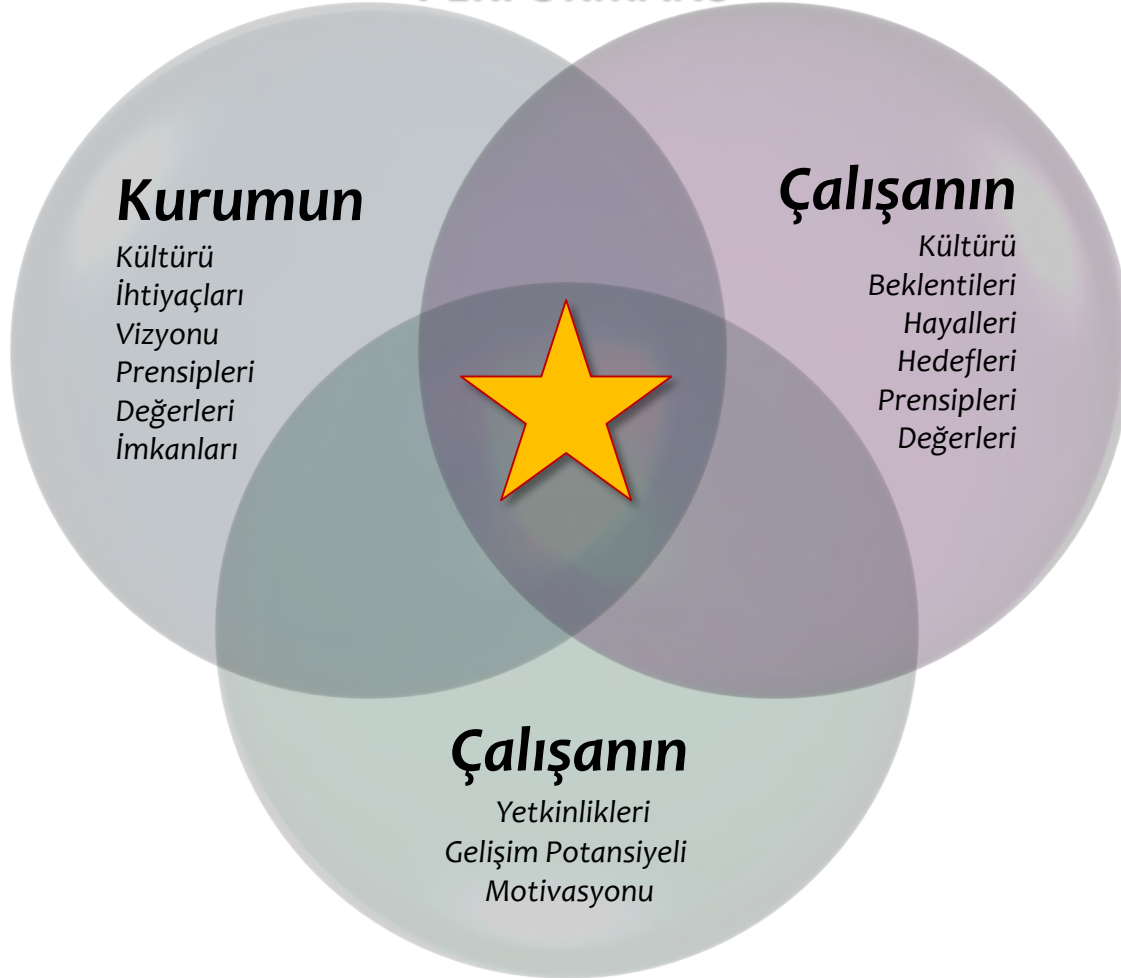
- ✗ Acele et, çok meşgulüm...**
- ✗ Bekle, çok meşgulüm...**
- ✗ Beni aramayın, çok meşgulüm...**



PERFORMANS

Davranışlar, çaba ve elde edilen **sonuçların**
toplamıdır.

PERFORMANS



PERFORMANS YÖNETİMİNİN TEMEL İLKESİ



**BİLMEDİĞİNİ ÖLÇEMEZSİN,
ÖLÇEMEDİĞİNİ DE YÖNETEMEZSİN.**

PERFORMANSI YÖNETMEK

GÖZLEM ve ANALİZ

Başarı, başarısızlık, gelişime açık yönleri ve sebeplerini zamanında gözlemlemek, tespit etmek, not almak.

ETKİN İLETİŞİM ve GERİ BİLDİRİM

Başarılı ve gelişim gerektiren alanları, açık, mümkün olduğunca tarafsız, gözlemlenebilir örneklerle dayalı bir şekilde çalışanla paylaşmak ve uzlaşi sağlamak.

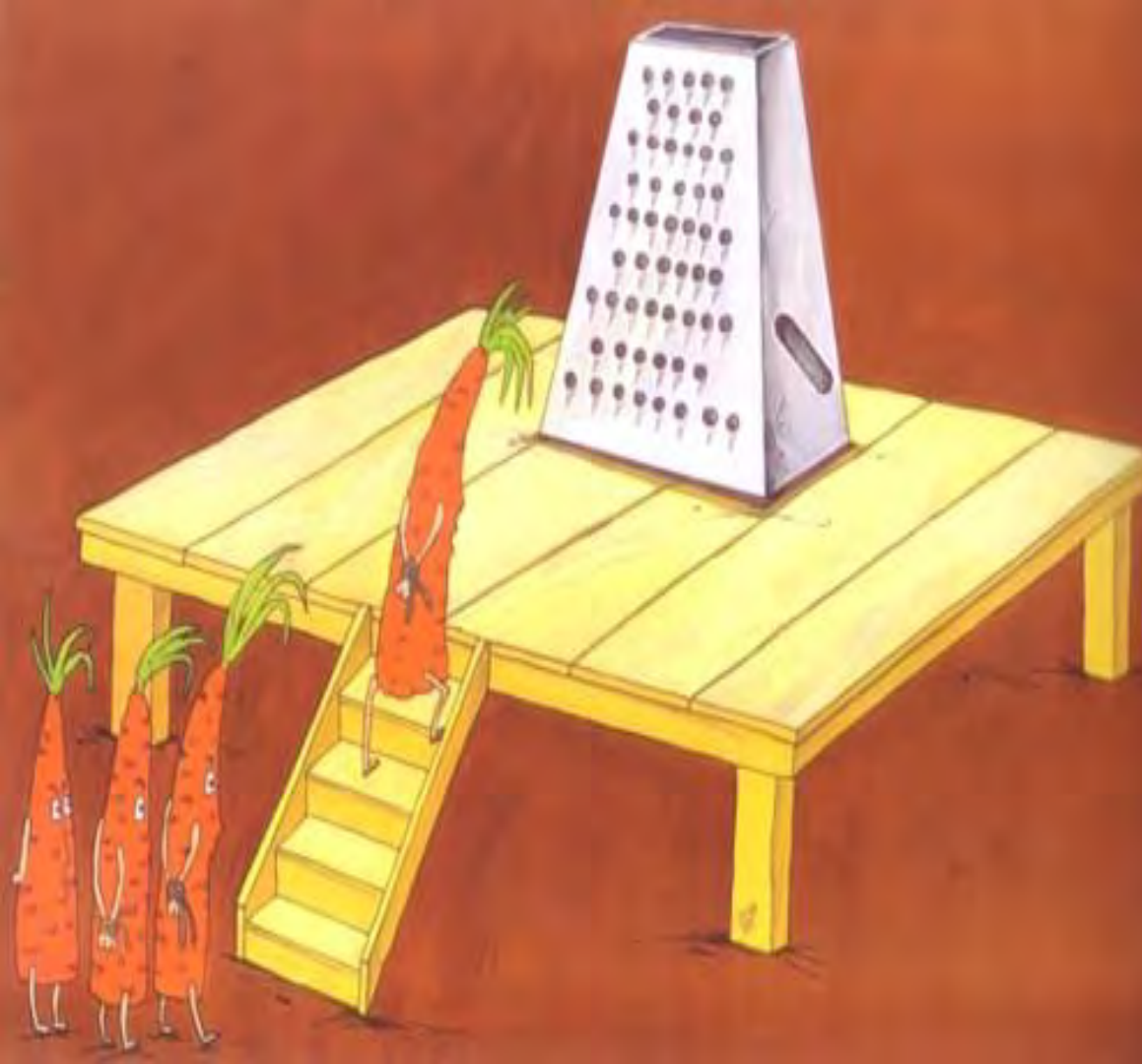
KEŞİF ve YÖNLENDİRME

Problem ve gelişim alanlarına yönelik, çalışanla birlikte çözüm alternatifleri oluşturmak, çalışanı bu konularda desteklemek ve izlemek.

PERFORMANSI YÖNETMEK

- Görev, iş ve sorumluluk delege edilebilecek çalışanlar yetiştirmektir.
- Kendi başına iş yapabilme yetisi ve öz güveni kazandırmaktır.
- Farklılıkları kabullenerek öğretici olmaktır.
- Buldurmak, öğrenmesini sağlamak, keşfettirmektir.
- Sabır gerektirir.
- Konumsal güçten çok kişisel güç ile yapılır.
- Yeterli ve istekli astlar yetiştirmenin sefasını sürmektir.
- Saygınlık kazandıran bir yetiştiriciliktir.

POTANSİYELİ PERFORMANSA DÖNÜŞTÜRMEKTİR!



PERFORMANSI DEĞERLENDİRMEK

YÖNETİCİLERİN SORUMLULUKLARI

- Şirket vizyonunu, misyonunu ve ana hedeflerini anlaşılabilir şekilde anlatmak
- Çalışanın hedef ve ilgili yetkinliklerinin performans sonuçlarını adil biçimde değerlendirmek
- Belirlenen hedeflerin şirketin ana hedefleri ve departman hedefleri ile doğru orantılı, şirketin ve çalışanın gelişimine katkı sağlayıcı olmasını sağlamak. (Çakışma silsilesi)
- Kendisine ulaşılabilir olması

YÖNETİCİLERİN SORUMLULUKLARI

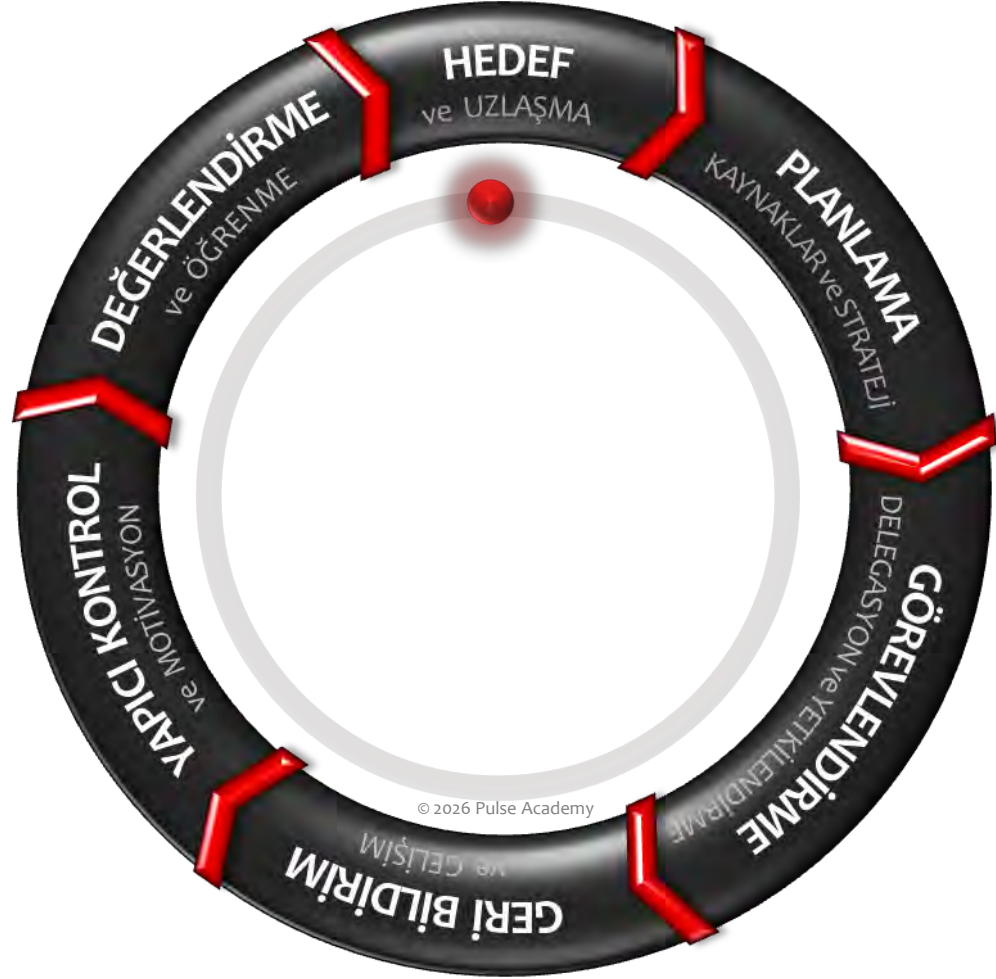
- Çalışan için kariyer ve gelişim olanaklarını/alternatifleri tanımlamak
- Çalışan tarafından hazırlanan taslak performans değerlendirme sonuçlarını ve bireysel gelişim planını incelemek
- Performans değerlendirme görüşmesine aktif olarak katılmak
- Çalışana hedefleri ve iş sonuçları ile ilgili sürekli bilgi vermek

Ödül ve Ceza



ÖDÜL ve CEZA

- İnsan en yavaş gelişen ve büyüyen canlıdır.
- Pes etmeyin, sabır gösterin.
- Gelişme sürecinde cezalandırma olmamalıdır.
- *Ceza, sadece sürekli kötü davranış için uygulanabilir.*
- *Ödül ise, çok dikkatle planlanması, alışkanlık yapmayacak şekilde nadir kullanılması, adil ve sürdürülebilir olarak yönetilmesi gereken bir mekanizmadır.*



**Yapacak,
daha iyi bir işim**

var mı?

Peki benim

işim ne?

ANLAŞARAK
TAKIM HALİNDE
ÇALIŞMAK

Ben bir insanım.

Evrende bildiğim en muhteşem varlığım...

Ben bilebilenim.

Ama, düşüncelerim, duygularım, hislerim ve algım, bazen benim istediğim yere değil de, onların istediği yöne gitmeme sebep olacak davranışlar, refleksler ve bakış açıları üretebilir. Onların beni yönlendireceği istikamet geçmiş deneyimlerim, inandıklarım ve değer yargılarım ile sınırlı kalacaktır.

Oysa ben asıl istediğim şeyin ve gitmek istediğim yönün hep farkında kalabilirim.

Zihnimdeki hikaye, duygularım, ve hislerimdeki gerçeklik ne söylerse söylesin, ben hep farkında kalabilme becerisine sahibim.

**Potansiyelim bilmediklerimde saklıdır.
Ustalığım yapılmamışı yaparken ortaya çıkar.
Ben geleceği şekillendirme becerisine sahibim.**



**Yanlış,
herkes aynı yanlış yapıyor olsa da,
hala yanlıştır...**

Farklı sonuçlar elde etmek için,
farklı düşünmeniz ve farklı
davranmanız gerekir...

Ama herşey istemekle başlar...



**“Bugün, dünkü düşüncelerinin seni getirdiği yerdesin,
yarın bugünkü düşüncelerinin taşıdığı yerde olacaksın.”**

Blaise Pascal

**“Akıllarını değiştirmeyenler hiçbir şey
deęiřtiremezler.”**

George Bernard Shaw



Herkes birçok insan olarak doğar,
ama tek bir insan olarak ölür...

Öneriler

Bir Dakika Yöneticisi – *Spencer Johnson*

Peynirimi Kim Kaptı? – *Spencer Johnson*

İknanın Psikolojisi - *Robert B. Cialdini*

İnsanları Okumak – *Jo-Ellan Dimitrius*

Gizli İkna Taktikleri – *Kevin Hogan*

Bilinçaltının Gücü – *Joseph Murphy*

Beden Dili – *Allan Pease*

Yeni Liderler – *Daniel Goleman*

Var Olmanın Gücü - *Eckhart Tolle*

Şimdi'nin Gücü - *Eckhart Tolle*

Ünvansız Lider – *Robin Sharma*





Zamanınız için çok teşekkür ederiz...

www.Pulse.Academy

