

A black and white photograph showing several Turkish soldiers in a trench. The soldier in the foreground on the right is looking towards the camera, wearing a turban and a dark uniform. Behind him, other soldiers are visible, some looking down. The trench is dug into a hillside, and there are some plants in the background.

Sonuç Odaklı Liderlik

SONUÇ ODAKLI LİDERLİK



MOTİVASYON



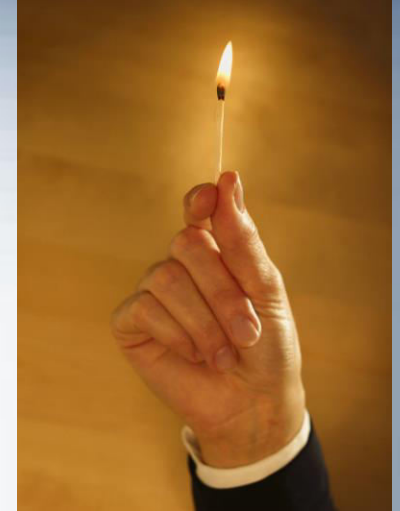
DAVRANIŞ STİLLERİ



LİDERLİK



KOÇLUK



Giriş

- “ İçinizdeki Yöneticiyi Uyandırın ”
- Akademi-1 ve Akademi-2
- Sonuç Odaklı Liderlik
 - Bu eğitimin amacı ve içeriği nedir ?

Yönetim Anlayışı

Şirketlerin yalnızca sahip olduğu maddi değerleri yönetmeyi düşünmeleri günümüz yönetim anlayışının gerisinde kalan bir bakış açısıdır.

YÖNETİM ANLAYIŞI

HAYAT FENA HALDE FUTBOLA BENZER.

4 DOĞRU PAS, 90 % GOLDÜR.



LİDER OLARAK YÜKÜMLÜLÜKLERİMİZ

ARTIK YÖNETİCİ VE LİDER OLARAK ;

- ❖ **Çalışanlarımızı daha iyi anlamak,**
- ❖ **Onları yönlendirmek**
- ❖ **Motive etmek**
- ❖ **Onların yaptıkları işe olan bağlılığını arttırmak**
- ❖ **İşlerini sevmelerini sağlamakla da yükümlüüz.**

**BUNLARI YAPABİLMEK İÇİN DE, KENDİNİZİ VE ONLARI
DAHA YAKINDAN TANIMAMIZ GEREKİR !!!!!**

Kendimizi tanıyalım...

Davranış Stili Anketi

Grup Çalışması

- Aynı davranış stiline sahip katılımcılarla grup oluşturuyoruz...
- Her grup aşağıdaki soruları cevaplandırıyor.



Sorular

1. Karşınızdaki insanların sizi etkilemesi için ne yapmaları gereklidir?
2. Karşınızdaki insanın hangi davranışları sizi üzer?
3. Sizi ifade eden bir şarkı tespit edin
4. Grubunuzu ifade eden bir slogan bulun
5. Size verilen kağıda GRUBUNUZU ifade eden bir T-shirt resmi çizin

Davranış Stilleri Şeması



**AÇIK
(İLİŞKİ TABANLI)**



TAVUS KUŞU

YUNUS BALIĞI

**DİREKT
(ATAK)**

ARSLAN

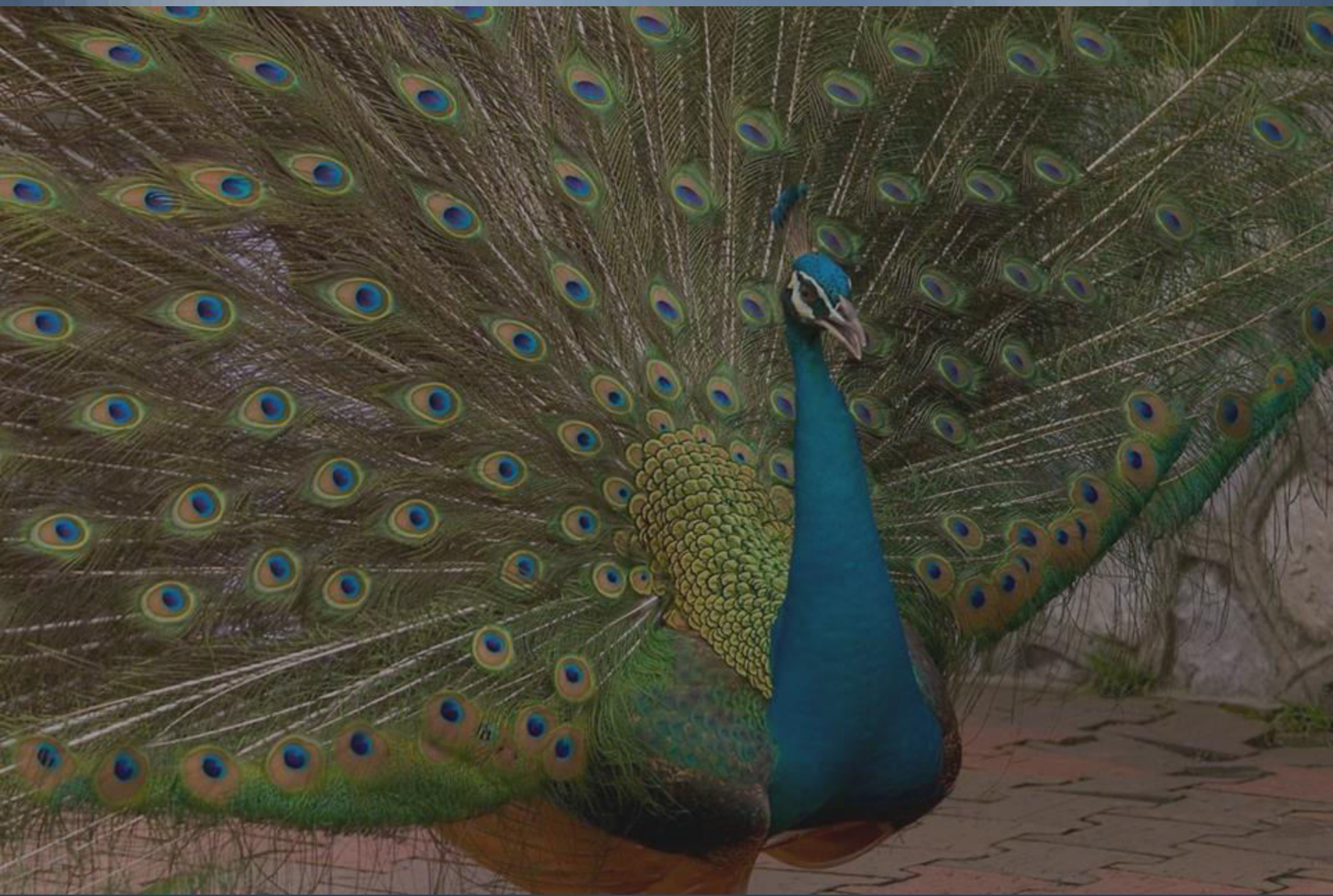
BAYKUŞ



**KENDİNE MAHSUS
(İŞ TABANLI)**



**DOLAYLI
(AĞIRKANLI)**



Tavuskuşu



Tavuskuşu

Davranış Özellikleri:

SÖZEL

- Hızlı konuşur
- Çok cümle kurar
- Yüksek sesle konuşur
- Sesini değişik tonlarda kullanır
- Düşüncelerini,hikayelerini kullanır

İFADE (Sözel olmayan)

- Bol miktarda ima kullanırlar
- Göz teması kurarlar
- Avuçları açıktır
- Canlı ifadeler kullanırlar
- Ellerini, vücudunu vurgulama yapmak için kullanırlar (dokunur,sarılır vs)
- Dostane yüz ifadesine sahiptirler

Tavuskuşu Çevresel İpuçları



- Lüks ve gösterişli döşenmiş.
- Açık, havadar, sevimli ve arkadaşça bir ortam
- Duvarlar ödülleri, kişiyi motive edici slogan veya notlarla kaplı
- Masa düzensiz ve karmaşık gözüküyor, evraklar, çizimler hatta hobi malzemeleri göze çarpıyor
- Oturma düzeni sıcak, açık ve hareketlilik yansıtır.



Tavuskuşu

Kişisel Özellikleri

- Hızlı reaksiyon verir
- Diğer kişilerin katılımı için uğraşır
- Rutin işlere ilgi göstermez
- Konuşkan / Atak
- Abartıcı / genelleyicidir
- Bir işten diğerine atlar
- Unutkandırlar
- Düşünmeden hareket eder
- Zaman konusunda disiplinsizdir
- Sezgileriyle hareket eder
- Kendi kendini över
- Gayretli / hevesli

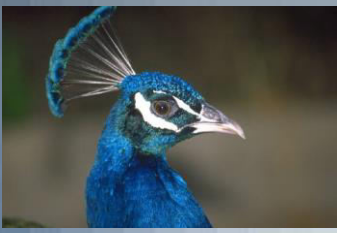
Diğerleri “Tavuskuşlarını” Böyle Görür.

Pozitif

- Hırslı
- Gayretli, hevesli
- Dramatik
- Arkadaşca
- Teşvik edici

Negatif

- Hileci
- Çok kolay telaşa kapılan
- Disiplinsiz
- Tepki veren
- Bencil



Tavuskuşu

Aradıkları

- Sosyal açıdan tanınma
- Popülerite / Kabul görme
- Kontrol ve detaydan uzak
- Yeteneklerinin bilinmesi

Kaçındıkları

- Sıkıcı işler
- Yalnız olmak
- Detaylar
- Telaş, heyecan



YUNUS BALIĞI



Yunusbalığı

Davranış özellikleri

Sözel

- Yavaş konuşur
- Az cümle kurar
- Sınırlı ses tonları kullanır
- Kişilerin tartışmalarına odaklanır
- Yüksek enerjili ve güvenlidir

İfade (Sözel olmayan)

- Elleri serbest
- Konuşurken arkasına yaslanır
- İndirekt göz teması kurar
- Avuçları açıktır
- Yavaş, rahat vücut hareketleri



Yunus Balığı

Çevresel İpuçları

- Çalışma ortamı rahat, açık, havadar ve yatıştırıcıdır
- Duvarlar veya masası sloganlarla kaplıdır
- Etrafta hatıra eşyaları, duvara asılmış grup halinde çekilmiş tatil ve aile resimleri bulunur
- Çalışma masasında aile resimleri ve grup halinde çekilmiş tatil resimleri vardır.
- Oturma düzeni rahat ve kişisel temasa uygundur



Yunusbalığı

Kişisel Özellikler

- İlişki kurmak için maksimum çaba harcar
- Değişime minimum ilgi
- Yaşadığı zamana göre hareket eder.
- Zıtlaşmaları sevmez
- Yakın ve samimi ilişkiler kurar
- Doğal arabulucudurlar
- Dostlukları derindir.
- Çevreleri geniş değildir.
- Aktif şekilde dinler
- Sıcak ve kabullenicidir
- Karar alma konusunda yavaştır
- Sorular sorar
- İltifatçı ve vefalıdır
- İşini tamamlamak için işbirliği yapar
- Tanıdıkları insanlarla işbirliği yaparlar
- Çatışmamak için gerçek duygularını saklalar

Diğerleri “Yunusbalıklarını” Böyle Görür.

Pozitif

- Destekleyici
- Saygılı
- İstekli
- Ekip üyesi,
- Halinden memnun
- Uzlaşılabilir
- İşten güçten yorulmaz
- Soğukkanlı
- İyi hayat arkadaşı

Negatif

- Boyun eğen
- Hızlı karar veremeyen
- Kolay ikna edilir
- Uysaldır
- Hayır demeyi bilmez



Yunus balıklarının

Önem verdikleri

- Güvenlik
- Değişiklikleri uyarlamak için zaman
- Yakın ve samimi ilişkiler
- Saygı görmek
- Grubun parçası olma
- Kişisel güvence temini

Kaçındıkları

- İtici, saldırgan kişiler
- Zıtlasma ve yüzleşmeler
- Kişisel ilişkilerin zedelenmesi
- Rutinin bozulması



ARSLAN



Arslan

Davranış Özellikleri

Sözel

- Hızlı konuşur
- Çok cümle kurar
- Yüksek sesle konuşur
- Gerçekleri ve verileri kullanır
- Sesinin tonu ile enerji ve kararlılık yayar

İfade (sözel olmayan)

- Sürekli diğerlerini işaret eder
- Bol miktarda ima kullanır
- Göz teması kullanırlar
- Eller kapalıdır
- Tedirgindir
- Kararlı ve hızlı yürür



Arslan

Çevresel İpuçları

- Çalışma ortamı gücü, etkilemeyi ve resmiyeti simgeler
- Koltuk karşısındakine, kontrolün elinde olduğunu anlatır şekilde pozisyon almıştır.
- Meşgul gözüken bir ofis ortamı, her alanda iş (projeler, raporlar) göze çarpar
- Duvarlarda sertifikalar, diplomalar, önemli kişilerin resimleri vardır
- Masa sizinle onun arasına mesafe koyacak kadar geniş ve büyüktür



Arslan

Kişisel Özellikler

- Reaksiyon zamanı hiç belli olmaz
- Kontrol gayreti maksimumdur
- Şimdiki zamanı yaşar
- Dobradır, imaları reddeder
- Bağımsızdır
- Sıkıntılarını çabucak dışarı vurur.
- Kararlı ve güçlüdür.
- Zaman bunlar için çok önemlidir.
- Altan alırsan ezer, üste çıkarsan kaçarlar.
- Duygulara, tavsiyelere düşük toleransı vardır.
- Hedef tabanlı ve rekabetçi bir modeldir.
- Otoriteyi sağlar/ Kontrol etmeyi sever.
- Sabırsız ve acelecidir.
- Eleştirilmekten hoşlanmazlar
- Adeta lider doğmuşlardır.Başka lider tanımazlar
- Ekip çalışmasına uyumları zordur

Diğerleri “Arslanları” Böyle Görür

Pozitif

- İstekli
- Bağımsız
- Pratik
- Kararlı
- Etkili
- Görev adamıdır, elinde iş kalmaz

Negatif

- Sürekli iten
- Haşın
- Sıkı
- Hükmeden
- Sert
- Bireysel



Arslanın

Önem verdikleri

- Otorite
- Kontrol
- Prestij
- Direk cevaplar
- Mantıklı yaklaşımlar
- Değişken aktiviteler

Kaçındıkları

- Yüzünün unutulması
- Kontrolsüz kalmak
- Zamanı boşa harcamak
- Kaybetmek



BAYKUŞ



Baykuş Davranış Özellikleri

Sözel

- Yavaş konuşur.
- Az cümle kurar.
- Yumuşak konuşur.
- Monoton ses tonu kullanılır.
- Veri ve bilgileri kullanır.
- -Meli, -malı eklerini çok kullanır. (Yapmalıyım, bitirmeliyim derler)

İfade (Sözel olmayan)

- Eller serbesttir.
- Konuşurken ima eder
- İndirekt göz teması
- Az hareketlidir
- Yavaş ve kısıtlı vücut hareketleri



Baykuş Çevresel İpuçları

- Dekor, fonksiyonel ve resmidir.
- Organize olmuş bir ofis.
- Oturma düzeni resmiyeti simgeler.
- Ofis duvarları grafikler, şemalar ve işle ilgili resimlerle kaplıdır.
- Masa temiz ve organizedir.
- Dosyalar etiketli ve düzenlidir



Baykuş

Kişisel Özellikleri

- İşleri ağır ve yavaştan alır.
- Organize ve sistemlidir
- Mükemmeli yapmak ister
- Sonuç odaklı değildir
- Riske girmez
- Hata yapmaktan nefret eder
- Aşırı tedbirlidir
- Her konunun iyi ve kötü yönlerini listeler
- Dikkatli hareket eder.
- Oturmuş kuralları takip eder
- Detaylar üzerinde konsantre olur.
- Diplomatiktir.
- Detaylı iletişim kurar.
- Gerçekleri ve delilleri araştırır.
- Delil göstererek rakamsal verilerle konuşur
- Hazırlık onun için önemlidir
- Bağımsız ve huzurlu çalışmaya özen gösterir.

Diğerleri “Baykuşları” Böyle Görür

Pozitif

- Çalışkan
- İstikrarlı
- Ciddi
- Düzenli
- Tertipli

Negatif

- Eleştirici
- Kararsız
- Kibirli
- Hata arayan
- Romantizmi eksiktir
- Fazla detaycı



Baykuşun

Önem verdikleri

- Standart prosedür
- Güvenlik
- Kişisel itina
- Grubun parçası olmak
- Teminat

Kaçındıkları

- Ani değişiklikler
- Yanlışların çıkması
- Hazırlıksız yakalanmak
- Kredisini kaybetmek

Bu Kişileri Tanıyormusunuz ?



TAVUS KUŞU – İFADECİ



DOST CANLISI – YUNUS BALIÇI



ASLAN -SÜRÜCÜ



BAYKUŞ – ANALİTİK

Kim bu konuşan?

Filimleri izleyip davranış stilini
buluyoruz...

Çalışanlarınızın Davranış Stili

Görevi	Adı Soyadı	Davranış Stili
STU		
MİS		
Ser.Danışmanı -1		
Ser. Danışmanı-2		
Kalite Kontrol		
Garanti Sorumlusu		
Diğer		
Diğer		
Diğer		
Diğer		

Bu Kadar Farklı İnsanı Nasıl Yönetirim?
Bunun Bir Formülü Var mı?



DENGE

LİDERLİK

**ÖN TEKERLEK NEREYE GİDERSE,
ARKA TEKERLEKTE ORAYA GİDER.**

ORGANİZASYONUN STRATEJİSİ

PLANLAR – VİZYON – STRATEJİLER - HEDEFLER



KÜLTÜR
ALİŞKANLIKLAR
DAVRANIŞLAR
GELENEKLER
ÖNYARGILAR
KALİPLER
DUYGULAR
DEĞERLER

ORGANİZASYONUN KÜLTÜRÜ

LİDERLİK

İKİ TİP YÖNETİCİ HAFIZALARDAN ASLA SİLİNMEZ

1. Hak yemeyen, adaletli olan yöneticiler
2. Altındaki adamı yetiştirmek için çaba harcayan, çalışanlarının gelişimine katkıda bulunan yöneticiler.

LİDERLİK NEDİR ? YÖNETİM NEDİR ?

**LİDERLİK, YENİ BİRŞEY BAŞARMA SANATIDIR.
YÖNETİM, MEVCUDU KONTROL ETMEDİR.**

YÖNETİCİ KİMDİR ? LİDER KİMDİR ?



LİDER YÖNETİCİ OLMAK NEDİR ?

LİDERLİK

**“İYİ BİR LİDER OLMAK İÇİN GEÇMİŞTE KÖTÜ
YÖNETİLMİŞ OLMAK, İYİ BİR BAŞLANGIÇ
OLABİLİR”**

YÖNETİCİ - LİDER FARKI

Yöneticiler işlerini doğru yapar, Liderler doğru işleri yapar.

Yönetici itilaflar ile, Lider değişiklikler ile başa çıkar.

Warren Bennis - Burt Natus

YÖNETİCİ - LİDER FARKI

YÖNETİCİ < LİDER

Her yönetici lider değildir, ama her lider aynı zamanda yöneticidir.

YÖNETİCİ - LİDER FARKI

Yönetici

- ❖ Doğrudan yönetir.
- ❖ Kendisinden istenen şeyi yapar.
- ❖ Kalıplara göre davranır.
- ❖ Aklını kullanır.
- ❖ IQ'ya inanır.
- ❖ Çalışanları yönetir.
- ❖ Kişiyi ve performansını birlikte eleştirir.

Lider

- ❖ Koçluk ederek yönetir.
- ❖ Yapılabilecek en iyi şeyi yapar.
- ❖ Yaratıcıdır.
- ❖ Duygularını ve aklını birlikte kullanır.
- ❖ IQ'ya ve EQ'ya inanır.
- ❖ Çalışanları yanına alıp örgütü yönetir.
- ❖ Kişiyi değil, performansını eleştirir.

LİDERLİK

**Liderin en önemli özelliği, gözlem yeteneğidir.
Çünkü gördüğünüz kadar vizyonunuz olur.**

VİZYON NEDİR



LİDERLİK

**Geldiğiniz yere sakın bakmayın,
baktığınız yere durmadan gidin = VİZYON**

DEĞİŞİM

**“ EN AKILLILAR DEĞİL, DEĞİŞİME
EN ÇABUK ADAPTE OLANLAR
KAZANACAK ”**

Stephene GARALLE

DEĞİŞİM

“ DEĞİŞİMİ GÖRMİYEN BAŞARIYA ULAŞAMAZ ”

Claus Moller

Bir kurbağayı kaynar suyun içine atarsanız kendini hemen dışarı atar. Ancak, aynı kurbağayı ılık suyun içine koyarsanız ve korkutmazsanız öylece kımıldamadan duracaktır. Suyu alttan yavaş yavaş ısıtırsanız sıcaklık yükselirken kurbağa hiç bir şey yapmaz tersine keyif de alır. Yükselen sıcaklıkta kurbağa gittikçe daha da çok sersemleyecektir, ta ki toptan dışarı çıkacak hali kalmayıncaya kadar. Kaçmak için hiçbir engel kalmadığı halde dışarı kaçmaz, haşlanıp pişer. Çünkü kurbağanın sinir sistemi ani değişikliklere programlanmıştır, yavaş, tedrici değişimlere değil.

Aslında değişime hızla olumlu yanıt verememenin nedeni, “bu gün hem örgütlerin, hem de toplumların hayatta kalmasına yönelik birincil tehditlerden ve ani olaylardan değil, yavaş ve tedrici (kademeli) süreçlerden” oluşmasıdır. Tedrici değişimleri görmeyi öğrenemeyenler, Kurbağanın kaderinden kaçınamazlar.



DEĞİŞİM

Başarı için gerekli şartlar ;

- Değişim göstergelerinizi iyi izleyin
- Değişimi fark etmezseniz haşalanır, yok olursunuz.
- Değişimi zamanında fark edip tedbirinizi zamanında alın. Atlamaya, sıçramaya hazır olun. Zamanında atlayın ve sıçrayın.
- Başarıyı garantilemek için tüm çalışanların enerjisini harekete geçirin.
- İmkanları sonuna kadar değerlendirin.

LİDERLİK

Bir gemi mi yapmak istiyorsunuz?

Yapılacak işleri paylaştırıp emirler yağdırmak yerine ;

İnsanların, görkemli denizlerin sonsuzluğuna açılmak
için yanıp tutuşmalarını sağlayın

LİDERLİK

Hiç kimse basit bir uçak ile modern bir jet uçağını idare etmenin aynı şey olduğunu iddia edemez.

Yine hiç kimse doktor olmadan herhangi bir ameliyat yapmayı da düşünemez.

Ancak ;

Bir işletmede mesleği ne olursa olsun, herkes insanları idare etme konusunda en basit bilgilere dahi sahip olmadan onların başına geçmede hiçbir sakınca görmez.

Lider Yönetici

- **KURBAN**

- Vizyonu düşük
- Uygulamada düşük
- Sürekli kendini bu hale organizasyonun getirdiğinden şikayet ederler

- **HAYALPEREST**

- Vizyonda yüksek
- Uygulamada düşük

- **İŞ YAPICI**

- Uygulamada yüksek
- Vizyonda düşük
- Organizasyonun belkemekleri

- **LİDER YÖNETİCİ**

- Hem uygulamada hem vizyonda yüksek

Lider Yöneticilerin Ortak Özellikleri

1. Vizyon yaratma
2. Takım kurma ve geliştirme
3. Servis değerlerini açıklığa kavuşturma
4. Konum saptama SWOT
5. İletişim
6. Güç verme
7. İnsanları yetiştirme
8. Ölçme

“Ölçülmeyen bir şey yönetilemez”

Lider Yöneticilerin Ortak Özellikleri

1. Vizyon yaratma

Vizyon yaratmak için 7 ortak prensip (7S);

1. **Shared values**; Ortak değerleriniz neler?
2. **Strategy**; Stratejiniz ne?
3. **Structure**; Servis organizasyon şemanız nasıl?
4. **Staff**; Çalışanlarınızın profili nasıl?
5. **Skills**; Hangi becerilere yeteneklere ihtiyacınız var?
6. **Still**; Stiliniz ne?
7. **System**; Sisteminiz var mı? (Altyapı, teknoloji, proje, rapor, takip ve prosesler)

Lider Yöneticilerin Ortak Özellikleri

2.Takım kurma ve geliştirme

- Bir şirketin başına gelen en önemli üretkenlik problemi ;

“ Pahalı adamların ucuz iş, ucuz adamların ise pahalı iş yapmasıdır. ”



DAĞCILIK & LİDERLİK



LİDERLİK

EVEREST TEPESİNİN YÜKSEKLİĞİ HER YIL 4 MM ARTIYOR

BU NE DEMEKTİR ?

Bu dağa tırmanan bir kişi, beş yıl sonra tekrar tırmanacak olsa 20 mm daha yukarı tırmanması gerekecek.

Bu noktadan hareketle, bugün yapmakta olduğumuz ve başarılı olduğumuz işleri gelecekte aynı şekilde yapacak olursak, geride kalmış oluruz.

LİDERLİK



siz



ORGANİZASYON

Genelde bir şirkette lider, rodeo da olduğu gibi sadece bulunduğu konuma tahammül etmeye çalışıyor.

Lider Yöneticilerin Ortak Özellikleri

2.Takım kurma ve geliştirme

- A takımı ile çalış
- Doğru insanı işe al

“Adama göre iş değil, işe göre adam seç”

- Neleri değiştirmen, kimleri geliştirmen gerektiğini gör

ORGANİZASYON OTOBÜSÜ

- Organizasyon otobüsünde doğru insanların bulunması son derece önemlidir.
- Bu yüzden otobüse doğru insanları almasını becerebilmemiz gerekir.



ORGANİZASYON OTOBÜSÜ

➤ Otobüse almış olduğumuz doğru insanlar, kesinlikle doğru yerlere oturtulmalıdır.



ORGANİZASYON OTOBÜSÜ

➤ Bunun yanında yanlış binenleri de otobüsten indirebilmek gerekir.



Şayet bunlar başarılmazsa sonuç ;



LİDER YÖNETİCİLERİN ORTAK ÖZELLİKLERİ

Bir kediye ağaçtan fındık toplamayı öğretebilir miyiz ?

- ❖ Bu bize ne sağlar ki ?
- ❖ Peki, bu işi başka hangi hayvan yapabilir ?

Sincap – Maymun !!!!!

“ Sincap mı uygun bizim için maymun mu ? ”

İŞE ADAM ALIRKEN UYGUNLUK İŞTE BUDUR !!!!!!!!!

Lider Yöneticilerin Ortak Özellikleri

SERVİS DEĞERLERİNİZ NELERDİR ?

Lider Yöneticilerin Ortak Özellikleri

3. Servis değerlerini açıklığa kavuşturmak

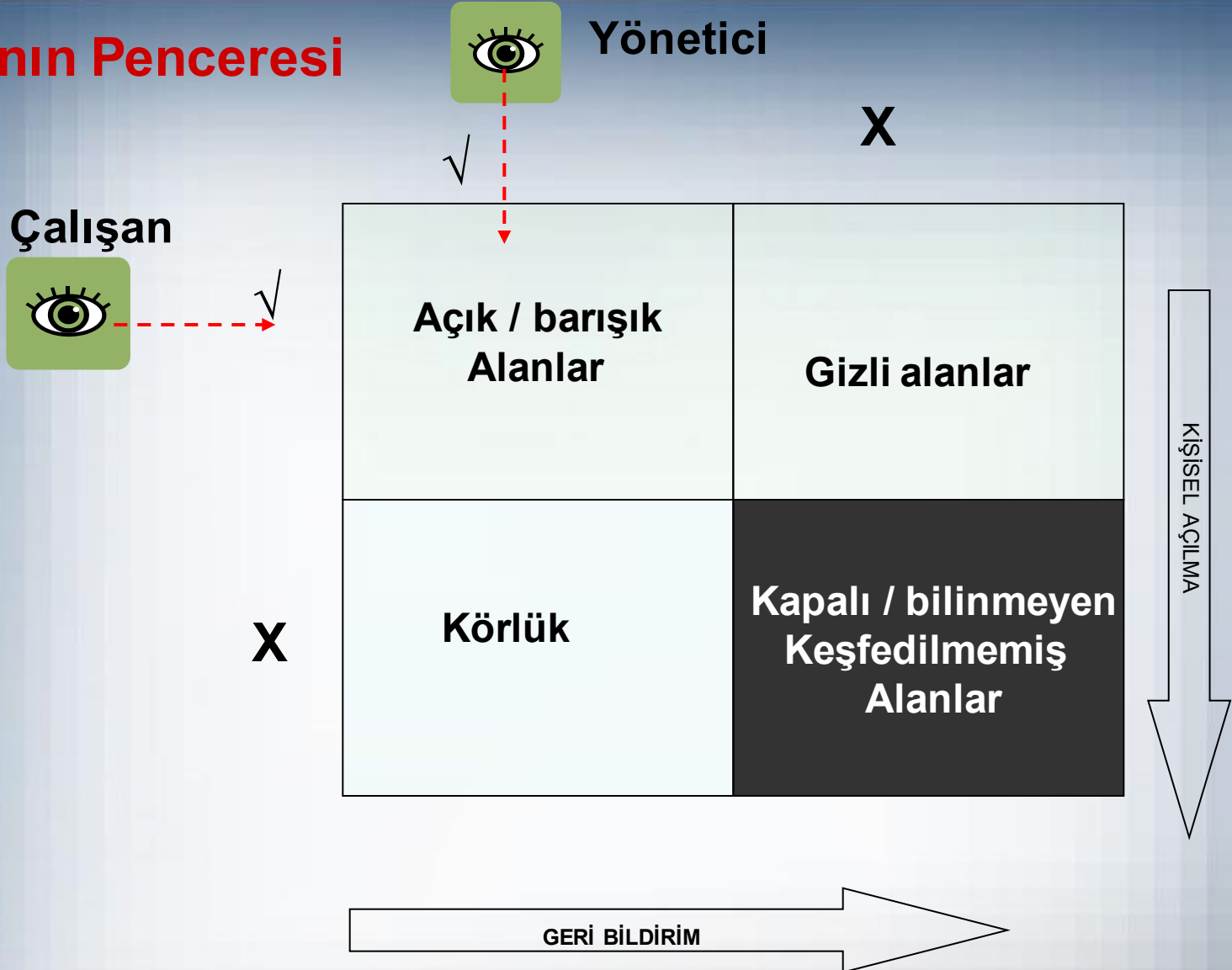
- Ortaklarınız neden sizinle birlikte
- Çalışanlarınız niçin sizinle çalışıyor?
- Tedarikçileriniz neden sizinle çalışıyor?
- Müşteriler neden sizi tercih ediyor?

Şirketin ortak değerleri bu 4 paydaşın cevabını oluşturur.

Lider Yöneticilerin Ortak Özellikleri

4. Konum saptama SWOT

Johari'nın Penceresi



Grup Çalışması



Çalışanlar işlerini neden
yapmazlar ?

Lider Yöneticilerin Ortak Özellikleri

4. Konum saptama SWOT

Çalışanlar işlerini neden yapamazlar ?

1. Ne yapmaları gerektiğini bilmiyorlar
2. Nasıl yapılacağını bilmiyorlar (bilgi eksikliği)
3. Neden yapmaları gerektiğini bilmiyorlar
(amaç eksik – hedef yok)
4. Yaptıklarını zann ediyorlar (geri besleme eksikliği var)
5. Kontrolü dışında engeller var (dış etkenler)
6. Yaptıklarının işe yaramayacağını düşünürler (yapılan işle ilgili ödüllendirme yok)
7. Kendi yöntemlerinin daha iyi olduğunu düşünüyorlar (öncelikler farklı)
8. Daha önemli başka birşey yaptıklarını düşünürler.

Lider Yöneticilerin Ortak Özellikleri

4. Konum saptama SWOT

Çalışanlar neden işlerini yapamazlar (devam)

- 9) Yaptıklarında kendilerine negatif bir getiri vardır.
- 10) Yapmadıklarında kendilerine pozitif bir getiri vardır.
- 11) Yapmadıklarında kendilerine negatif bir getiri yoktur.
- 12) Yapamamaktadırlar.
- 13) Kişisel problemleri vardır.
- 14) Korkuları vardır. (Birileri tehdit ediyordur.)
- 15) Kimse yapamamaktadır.

BUNLARIN ÇOĞU İLETİŞİM VE YÖNETSEL PROBLEMLERDİR.

Lider Yöneticilerin Ortak Özellikleri

4. Konum saptama SWOT

XEROX VAKASI

- Performans problemlerinin
 - % 20'si işi yapan kişilerde
 - %80'i sistem hatalarındanKaynaklandığı görülüyor
- Kişisel hatalar analiz edildiğinde
 - %80 eğitim eksikliğiTeşhis edilmiştir
- Yani sadece %4'lük çalışan hatası var

Lider Yöneticilerin Ortak Özellikleri

4. Konum saptama SWOT

“ Kötü alay yoktur. Kötü alay komutanı vardır. ”

Napoleon

“ Tembel insan yoktur veya çok nadirdir. ”

Fakat ;

- Onları nasıl çalıştıracağını bilmeyen yöneticiler,
- Heveslerini kıran çarpışık düzenler ve
- Hedefi net olmayan işletmeler vardır.

Lider Yöneticilerin Ortak Özellikleri

4. Konum saptama SWOT

Bir işletmede işini iyi yapmayan insanlara rastlarsanız, onların tembel olduklarına karar vermeden önce şunları inceleyiniz.

1. Sonuçlar tam tespit edilmiş ve açık mıdır ?
2. Yetkiler yeterli düzeyde uygun dağıtılmış mıdır?
3. Yetkilerin devrinde ikilikler hatta üçlükler var mıdır?
4. Sorumluluklar iyi tarif edilmiş midir ?
5. Korku veya başka sebeplerden dolayı herkes sorumluluğu başkasına yüklemek arzusunda mıdır?
6. İşe adam değil, adama iş esas prensip midir?
7. Birkaç kişi işin fazlalığından şikayet ederken, bir çoklarıda işsizlikten boş oturuyorlar mı?

Lider Yöneticilerin Ortak Özellikleri

4. Konum saptama SWOT

Unutmayın

“ Tembellik bir sebep değil sonuç tur.”

Onu meydana getiren sebepler bulunup tedavi edilmedikçe ortadan kaldırılamaz.

Lider Yöneticilerin Ortak Özellikleri

4. Konum saptama SWOT

İnsanların işlerinden memnun olabilmeleri için şu üç şeye ihtiyaç vardır.

1. Yaptıkları işte uzman olmaları.
2. Sürekli aynı işi yapmamaları.
3. Yaptıkları işte bir başarı sağlama olanağı görmeleri.

Lider Yöneticilerin Ortak Özellikleri

4. Konum saptama SWOT

Yetenek Haritası

Performans



Potansiyel

Lider Yöneticilerin Ortak Özellikleri

4. Konum saptama SWOT

Unutmayın !

Enerji de zeka gibi, her insana eşit şekilde dağıtılmamıştır.

Lider Yöneticilerin Ortak Özellikleri

5.İletişim

Karşınızdaki insanların anladığı lisanla onları yönetin, sizin istediğiniz sonuçları elde edin.



İLETİŞİM

KENDİNİZİ YÖNETİRKEN BEYNİNİZİ,



BAŞKASINI YÖNETİRKEN BEYNİNİZLE BERABER
KALBİNİZİ DE KULLANIN.



İLETİŞİM

**“BAŞARINIZI, PARANIZI VE MEVKİNİZİ, GÜÇ
ÜSTÜNLÜĞÜ OLARAK KULLANMAYIN”**

Ne demiş atalarımız ;

“ Kibirlenme padişahım senden büyük Allah var.”

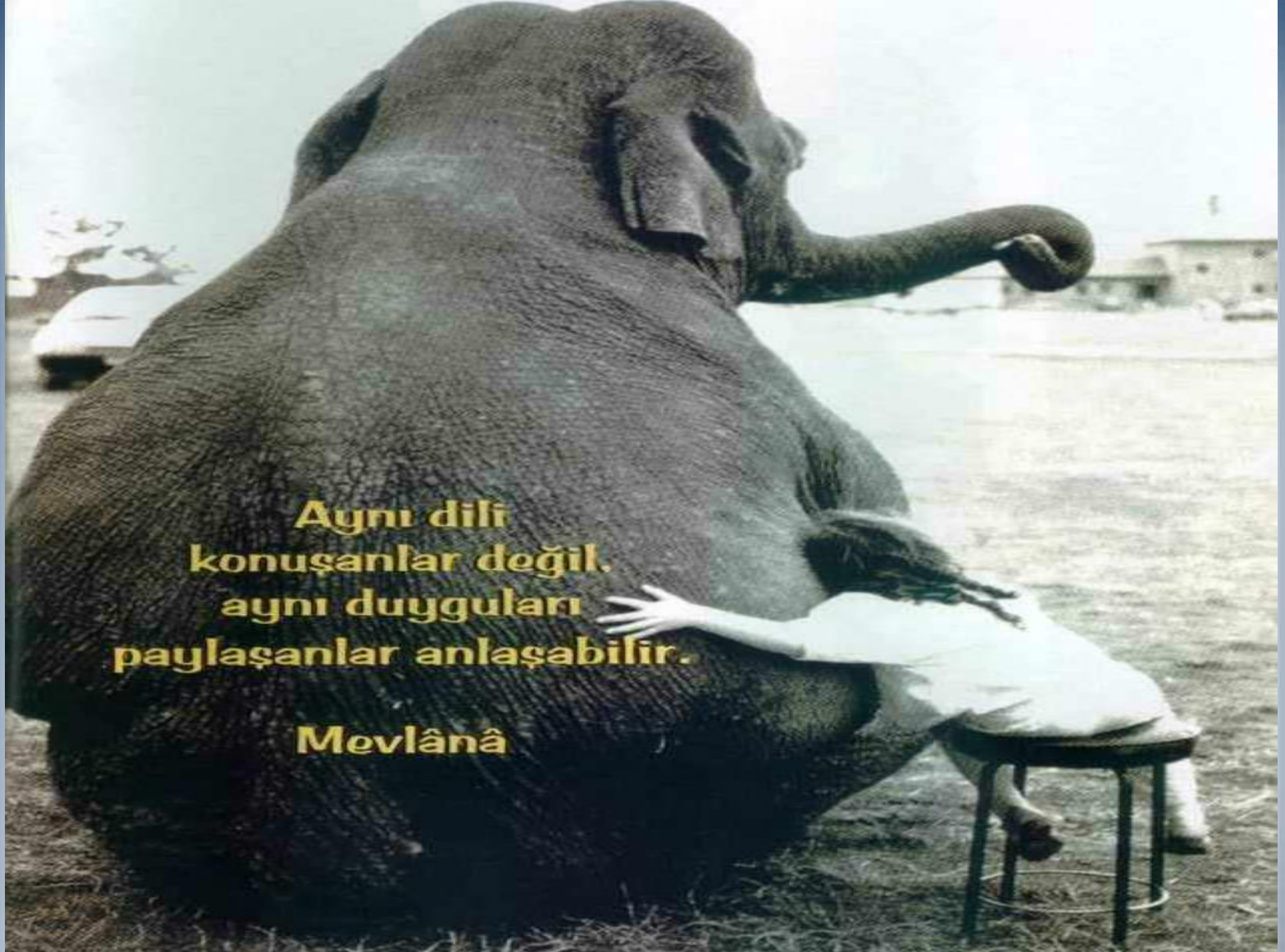
İLETİŞİM

İnsanlar birer makine değildir.

1. Onların yaptıkları işe inanması, verimli çalışabilmesi için, işin amacını bilmesi gerekir.
2. Her insanın kendisine ihtiyaç duyulduğunu hissetmesi gerekir. Bu psikolojik ihtiyaçların en başında gelir.

“İhtiyaç duyulma ihtiyacı”

İLETİŞİM



Aynı dili
konuşanlar değil,
aynı duyguları
paylaşanlar anlaşabilir.

Mevlânâ

İLETİŞİM



Lider Yöneticilerin Ortak Özellikleri

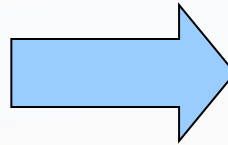
- 1990'lı yıllara kadar;
“Kendine nasıl davranılmasını istiyorsan, karşındakine öyle davran”
- Bugün ise geçerli olan;
“İnsanlara onların beklediği ve hak ettiği gibi davran”

Lider Yöneticilerin Ortak Özellikleri

- **5. Güç verme**
- İstemek
- Bilmek
- Yetmek

İyi bir yönetici, astlarını kendisini genellikle her şeyden haberdar edecek, fakat verecekleri kararda onun fikrini almaya gelmeyecek şekilde yetiştirir.

	OLAY A	OLAY B	OLAY C
SEN			
BİZ			
BEN			



	OLAY A	OLAY B	OLAY C
SEN			
BİZ			
BEN			

Lider Yöneticilerin Ortak Özellikleri

Çalışanlarınızdan ve çocuklarınızdan sevgi ve saygı görmek istiyorsanız.

SEVDİĞİNİZİ SÖYLEYİN VE GÖSTERİN !

GÜVENDİĞİNİZİ SÖYLEYİN VE GÖSTERİN !

Lider Yöneticilerin Ortak Özellikleri

6.İnsanları yetiştirmek

İnsan yetiştirmenin üç yolu vardır

- 1. Eğitmek**
- 2. Öğretmek**
- 3. Rehberlik edip yetiştirmek (En etkili yolu soru sorarak yönlendirmektir.)**

“ Yöneticinin iyisi çok ve iyi soru sorandır ”

Lider Yöneticilerin Ortak Özellikleri

6.İnsanları yetiştirmek

ESKİDEN

İnsan = Maliyet

Sermaye, makina= Rekabet avantajı yaratan

YENİ

İnsan = Yetenek

İnsan = Rekabet avantajı yaratan

**BİR ORGANİZASYONUN TÜM BİRİMLERİ VE
BİRİMLERİN TÜM BİREYLERİ DENGELİ GELİŞMELİDİR.**



Lider Yöneticilerin Ortak Özellikleri

**“ÇALIŞANLARINIZIN GELİŞİMİNE ÖN AYAK OLUR
KATKIDA BULUNURSANIZ ONLARDA SİZE
BORÇLANIR.”**

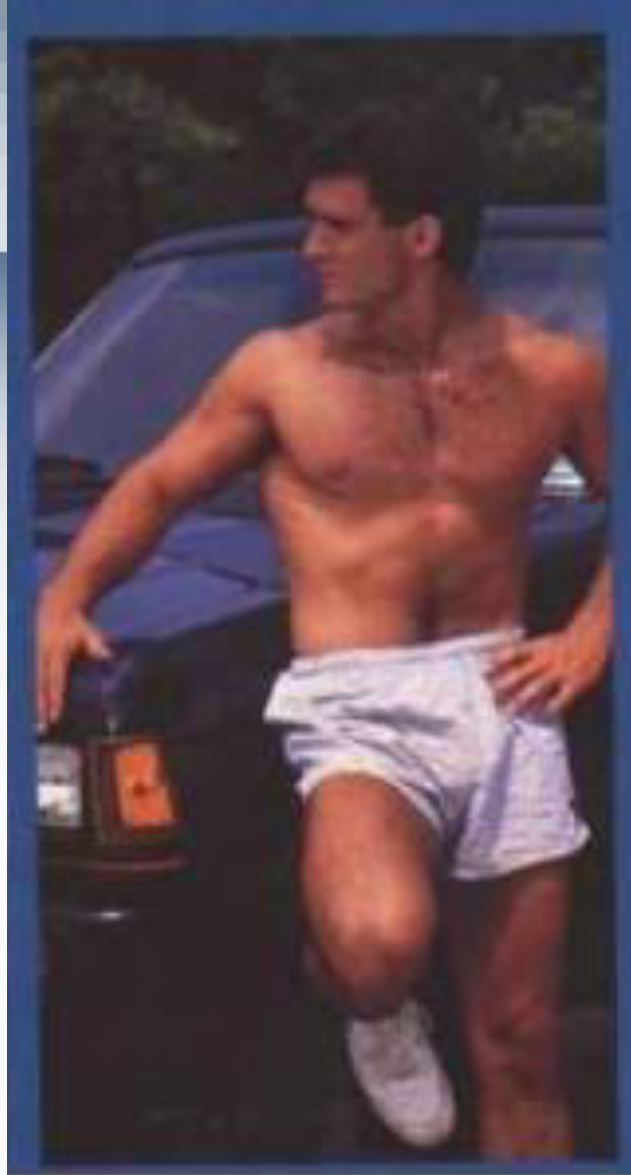


Lider Yöneticilerin Ortak Özellikleri

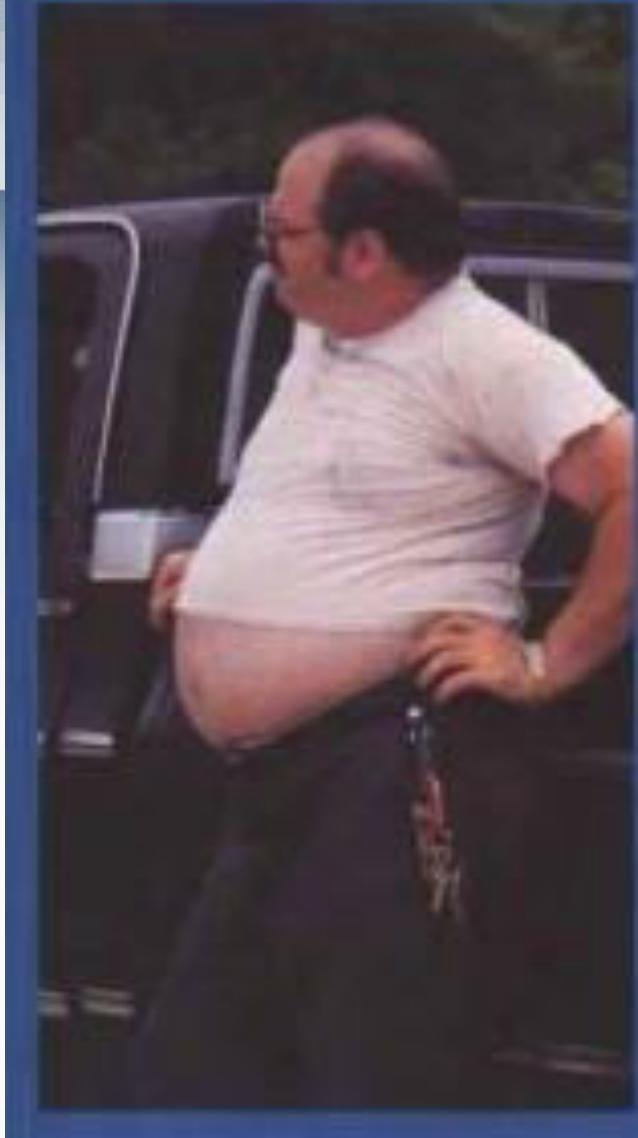
7. Ölçme

Çalışanlar diyor ki ;

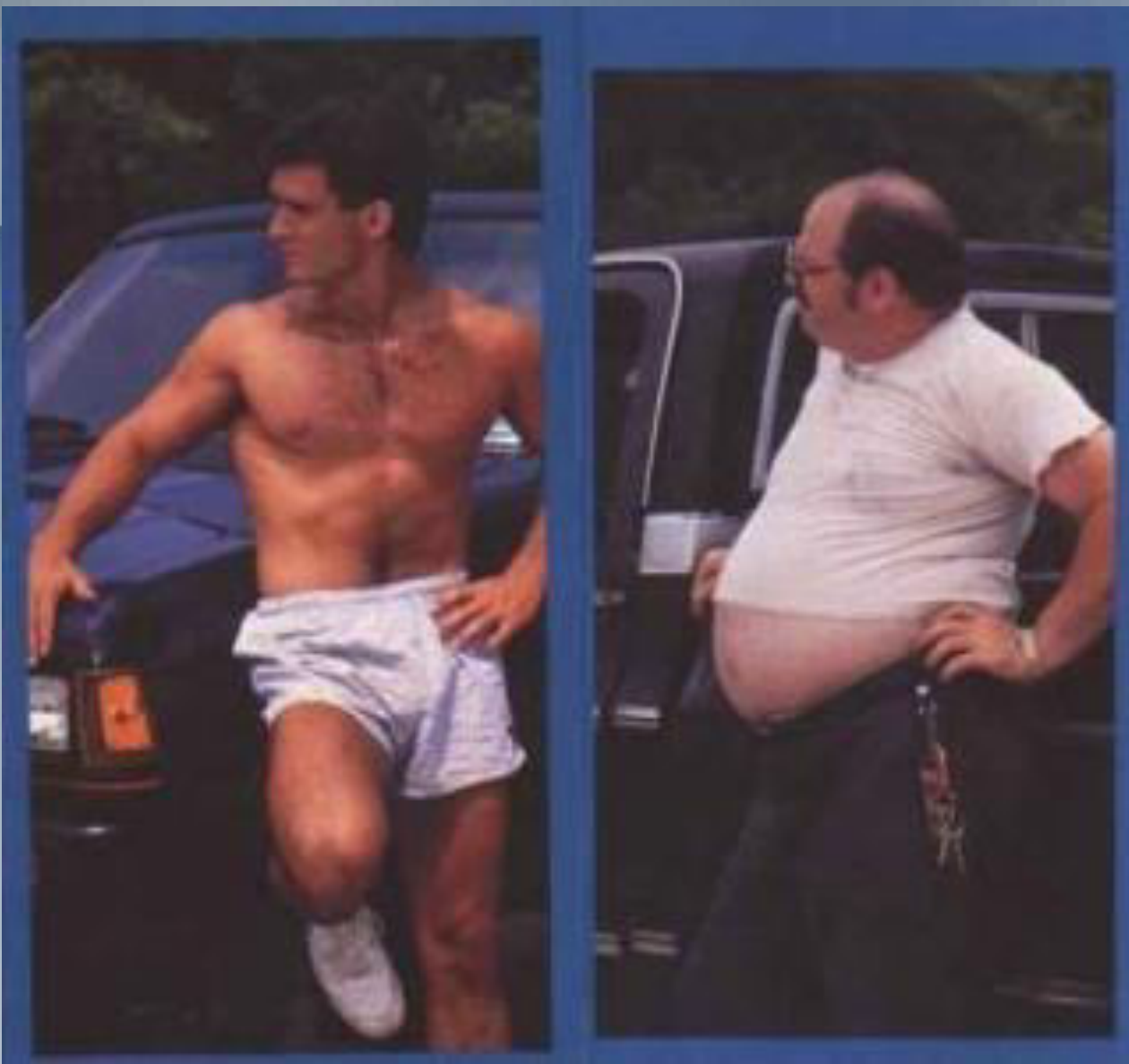
**“FARKIMIZI FARK ETTİĞİNİZİ
BİZE FARKETTİRİN LÜTLEN”**



**BİR ORGANİZASYONDAKİ İNSANLARA SORDUĞUNUZDA HERKES
BÖYLE FORMDA OLDUĞUNU İFADE EDİYOR**



ANCAK, GERÇEK HİÇTE ÖYLE DEĞİL !!!!!



ARADA ÇOK FARK VAR DEĞİL Mİ ?

Lider Yöneticilerin Ortak Özellikleri

7. Ölçme

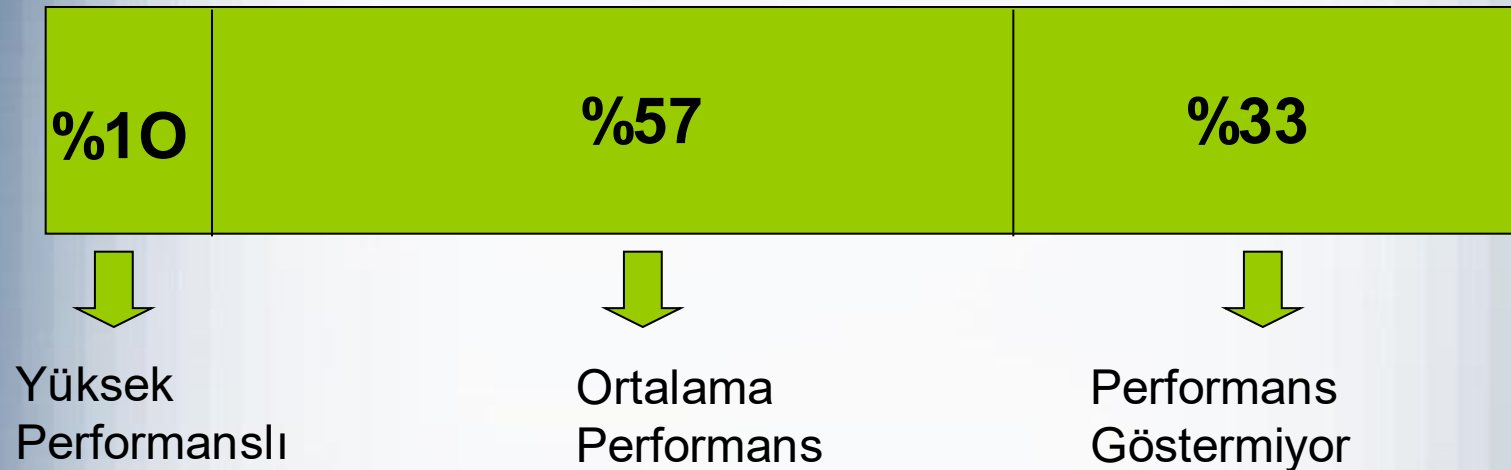
**“EŞİT OLMAYAN İNSANLARA EŞİT
DAVRANMAK KADAR, BÜYÜK BİR
EŞİTSİZLİK YOKTUR”**

Kenneth Blanchard

Araştırma Sonucu

3100 kişi üzerinde 4 yıl süreli bir inceleme yapılıyor. Çalışma kapsamındaki kişilerin % 77 si kendilerinin yüksek performanslı olduğunu ifade ediyor.

Bu kişilerden bunu ispatlamaları istendiğinde içlerinden sadece %10 nu bunu ortaya koyabilmiş.



Lider Yöneticilerin Ortak Özellikleri

7. Ölçme

Bir insanı yeteneklerinden daha alt/üst seviyede bir işte çalıştırmak sürekli olarak huzursuzluklara sebep olur.

Her işin, yetkinliklerini önceden tespit etmek ve o iş için alınacak olan personelde bu yetkinlikleri aramak gerekir.

Lider Yöneticilerin Ortak Özellikleri

7. Ölçme

Herhangi boş bir pozisyona atama yapılırken veya yeni personel alınırken o işi en iyi yapabilecek kişi tercih edilmelidir. İşin iyi yapılmasının kişinin tahsili veya yaşı ile doğrudan doğruya bir ilişkisi yoktur.

**“DOĞRU İNSAN BULUNAMIYORSA
KOLTUK BOŞ BIRAKILMALIDIR”**

Ancak bunu yönetebilmelisiniz !

İnsani İlişkiler ve Liderlik

Herkes için aynı şekilde uygulanabilecek sert ve kesin kurallar yoktur.

İnsanlar otomobiller gibi birbirinin aynı değildir.

Basit bir düğmeye basmakla insanlara istediğiniz şeyi yaptıramazsınız.

Hepsinin ayrı ayrı ;

1. Harekete geçebilecek tutkuları,
2. Kırılacak gururları,
3. Bozulabilecek sinirleri ve
4. Gerçekleşmesini bekledikleri ümitleri vardır.

ÇALIŞANLARINIZA DEĞER VERİRSENİZ, ONLARDA ÇİÇEK GİBİ AÇARLAR

- İnsanlara daha azla daha fazla şey yaptırma düşüncesi son derece yanlıştır.
- Şirketlerde ücretlerdeki yağı azaltalım derken kastan olmakta vardır.
- İnsanlara daha fazla verirsiniz daha fazla kazanırsınız.
- Güçlü liderlerin ortak yönü, ortam yaratmaktır. Onlar insanların hangi ortamlarda yüksek performans gösterdiklerini sezinleyebiliyorlar.
- Yüksek performanslı grupların böyle olmayanlara göre farkı, **kendilerini değerli hissetmeleridir.** Onlara sorulduğunda “işe gelmeye bayılıyorum” diyorlar.
- Aradaki fark, misyon, vizyon, kariyer planlaması veya aldıkları ücret değildir.

Lider Yöneticilerin Ortak Özellikleri

7. Ölçme

Dünyadaki profesyonel insan ölçme kriterleri

- Miktar
- Kalite
- Zaman
- Sıklık
- Para



Yönetimin Görevi

- İnsanların Yaşamına Anlam Katmak



Yönetimin Görevi

- Çalışanlarda bir yere ait olma hissini oluşturmak ve geliştirmek.
(Bu noktada en büyük yanlış insanları dışlamaktır)



Yönetimin Görevi

- İnsanların Güveni Kazanmak



Yönetimin Görevi

- Çalışanların Birbirlerine Güvenmelerini Sağlamak.



Yönetimin Görevi

Bir İşletmede İnsanlar Liderin Gölgesini (Gücünü) Hissetmelidir.



ÇALIŞANLARINIZA ÖRNEK (ROL – MODEL) OLMALISINIZ

Yönetimin Görevi

İnsanlar Bir İlerleme Kaydettiklerini Görmelidir.



Liderlik

- Başı dertte olanların yardımına koşmak bağlılığı artırır.
- Şirketinizde bağlılık oluşturmak istiyorsanız çalışanlarınızın derdine odaklanın.
- Başarılarınızı kutlayın. İnanılmaz etki yaratırsınız.
- Bunu yaparsanız olumlu davranışın tekrarlanması ihtimalini arttırırsınız.

“ Kutlama Ne Yazık Ki, İhmal Edilen Bir Sanattır ”

Rahibe Teresa

İnsanları değiştirmek mi istiyorsunuz ?

- Onları tanıyormusunuz ?
- Peki onları seviyormusunuz ?

Yaptığınız işte sevgi yoksa, bu işte güçte olmaz !

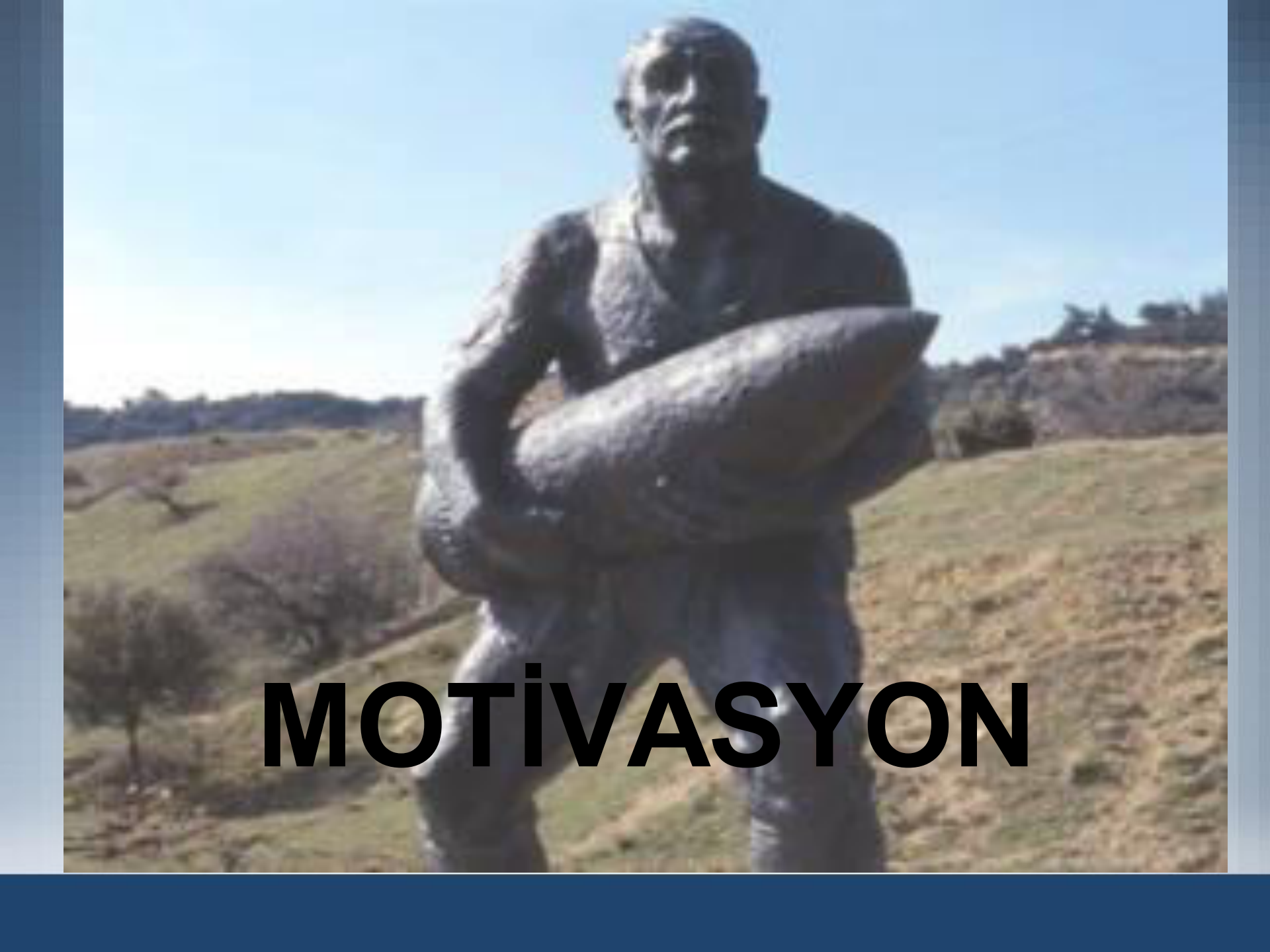
Heves ve ilgi de olmaz !

BUNLAR OLMAZSA, HiÇ KİMSE SİZİN İÇİN RİSKE GİRMEZ.

RİSKE GİRİLMEZSE, BAŞARI ELDE EDİLEMEZ.

Lider Yöneticilerin Ortak Özellikleri

1. Takım kurma ve geliştirme
2. Servis değerlerini açıklığa kavuşturma
3. Konum saptama SWOT
4. İletişim
5. Güç verme
6. İnsanları yetiştirme
7. Ölçme

A photograph of a man in a field, carrying a large, dark, cylindrical object (possibly a sack or a large pillow) over his shoulder. He is wearing a dark shirt and light-colored pants. The background shows a grassy field with some trees and a clear blue sky. The word "MOTIVASYON" is overlaid in large, bold, black letters across the bottom half of the image.

MOTIVASYON

MOTİVASYON



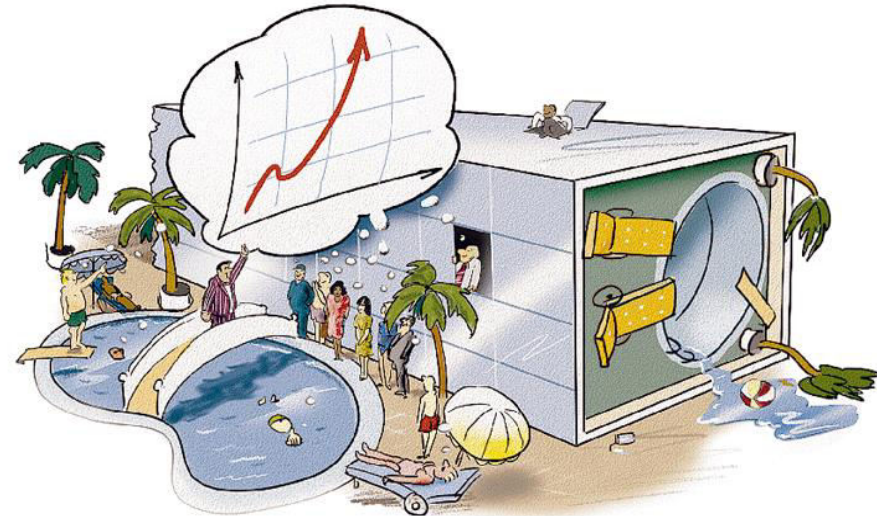
Kendi Motivasyon İhtiyacımız Ne?



KENDİ MOTİVASYON İHTİYACIMIZI
BELİRLEME TESTİ

Motivasyon Türleri

1. İnsan İlişkileri
2. Güvenlik
3. Başarı
4. Etkileme



Motivasyon Türleri

İnsan İlişkileriyle Motive Olanlar

1) Motivasyon için neye ihtiyaç duyarlar?

- ❖ Sevilmek ve kabul görmek
- ❖ Takımın bir parçası olmak
- ❖ İş ortamında diğerleri ile sosyal ilişki
- ❖ Yakın ve sıcak ilişkiler

2) Motivasyonları nasıl daha da artırılır

- ❖ Kişisel durumlarına yakın ilgi gösterin
- ❖ “ Biz ” anlayışını sürekli işleyin
- ❖ Grup çalışmaları, toplantılar yapın
- ❖ Sosyal olarak kontakta olun

3) Motivasyonlarını öldüren konular

- ❖ Soğuk ve mesafeli durmayın
- ❖ Düzensiz iletişimde olmayın
- ❖ İletişiminize mesafe koymayın
- ❖ Onun yanında diğerlerini fazla eleştirmeyin



Motivasyon Türleri

Güvenlik ile Motive Olanlar

1) Motivasyon için neye ihtiyaç duyarlar?

- ❖ Katkısının önemli olduğuna
- ❖ Bilgi ve yeteneklerinin değerinin tanınmasına
- ❖ Firmanın gösterdiği gelişmeler ve finansal sonuçlarına

2) Motivasyonları nasıl daha da arttırılır

- ❖ Düzenli aralıklarla gayretlerini tanıyarak güven inşa edin
- ❖ Daha çok güçlü yönlerini vurgulayın
- ❖ Gelecekle ilgili bilgileri paylaşın
- ❖ Fikir ve önerileri için cesaret verin
- ❖ Övgü konusunda cömert olun

3) Motivasyonlarını öldüren konular

- ❖ Yeteneklerini önemsemediğiniz hissi verecek davranışlarda bulunmayın
- ❖ Tam destek vermeden kritik görevler vermeyin
- ❖ İletişimi seyrekleştirip, kendinizi uzakta tutmayın
- ❖ Belirsizlik yaratmayın



Motivasyon Türleri

Başarı ile Motive Olanlar

1) Motivasyon için neye ihtiyaç

duyarlar?

- ❖ Görevi en iyi şekilde yerine getirmeye
- ❖ Mükemmeliyet standartlarını yakalamaya
- ❖ Bireysel başarısının belirgin ve özel olmasına

2) Motivasyonları nasıl daha da artırılır

- ❖ Ölçülebilir performans standartları hakkında hemfikir olun
- ❖ Düzenli performans değerlendirmesi yapın, sonuçlar ve katkısı üzerinde odaklanın
- ❖ Plan ve projeler için sistematik yaklaşım sergileyin

3) Motivasyonlarını öldüren konular

- ❖ Hedef ve sonuçlar konusunda belirsizlik yaratmayın
- ❖ Dağınık ve amacı belirsiz tartışmalara girmeyin
- ❖ Gereğinden fazla yakın takibe almayın
- ❖ Onun çalışması için ihtiyaç duyduğu otoriteyi elinizde tutmayın



Motivasyon Türleri

Etkileme ile Motive Olanlar

1) Motivasyon için neye ihtiyaç duyarlar?

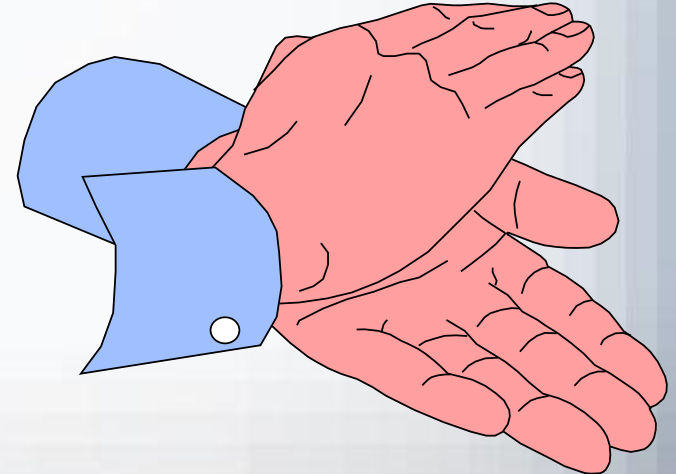
- ❖ Olayları kontrol altında tutmaya
- ❖ Diğerlerini etki altında tutmaya yönelik kişisel kabiliyet
- ❖ Statü ve pozisyonu ile tanınmaya
- ❖ Şöhrete

3) Motivasyonlarını öldüren konular

- ❖ Kararlarınızı alırken onları dışarıda bırakmayın
- ❖ Yönetim kadrosu için hayallerini tıkamayın
- ❖ Yetkileri zaman içinde paylaşın ve devredin
- ❖ Diktatörlük yapmayın

2) Motivasyonları nasıl daha da arttırılır

- ❖ Fikir ve tavsiyelerini isteyin
- ❖ Düşüncelerini açıklamasına fırsat verin
- ❖ İş sonuçlarına etkilerini kendilerine ve ekibe gösterin
- ❖ Başarı için kredi tanıyın
- ❖ Diğerlerinin tanıyacağı roller verin
- ❖ Olay ve gelişmelerden haberdar edin



Motivasyon

**AVRUPADA EN UCUZA MOTİVE OLAN, EN KALİTELİ
GENÇ BİZİM TOPLUMUMUZDA BULUNUR.**

Motivasyon

Rusya'da yatırım kararı alan otomotiv devleri:

“Ruslarla değil kaprissiz Türk işçisiyle çalışmak istiyoruz”

Birbiri ardına Rusya'ya yatırım yapan otomotiv şirketleri, kalifiye olmayan ve eğitim verildikten sonra işten ayrılan Rus işçiler yerine, **çalışkan ve kaprissiz Türk işçilerle** çalışmak istediklerini açıkladılar

CENK BAŞLAMİŞ Moskova

EV ÖDEVİ

**Çalışanlarımızın, kişi bazında
motivasyon ihtiyaçlarını tespit edip
dosyalarına işleyin**

Motivasyonu Öldürmenin Garantili Yolları

- İşi nasıl yapacağını anlat, asla gösterme
- Kişiliği üzerinde konuş, performansı ve sonuçları üzerinde hiç durma
- Birer yetişkin olarak değil, sadece birer eleman olarak davranın. Onlardan bahsederken “eleman” diye hitap edin
- Sadece kendi idealleriniz, sıkıntınız, gelişiminiz, istekleriniz, kariyer politikanız ve paranız ile ilgilenin
- Çalışanlarınızın önemli fikirlerini dikkate almayın. Siz herşeyin en iyisini biliyorsunuz ya!...

Motivasyonu Öldürmenin Garantili Yolları

- Sadece zayıflıkları ve başarısızlıkları üzerinde durun
- Neleri iyi yaptıklarını ve ne de başarılı olduklarını asla söylemeyin
- Onları proje ve kararlara dahil etmeyin
- Ödül vermeyin, övgüde bulunmayın. Onları toplum içinde yerip, kapalı kapılar ardında övün
- Bu cümleleri kullanın;
 - “Senden ancak bu beklenirdi”
 - “Ben niye kendi işimi kendim yapmadım ki”

Turkcell Uygulaması

**PROJE NEDENİYLE EVE GİDEMİYENLERİN EŞLERİNE,
TEŞEKKÜR MEKTUBU SUNMAK.**

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi.

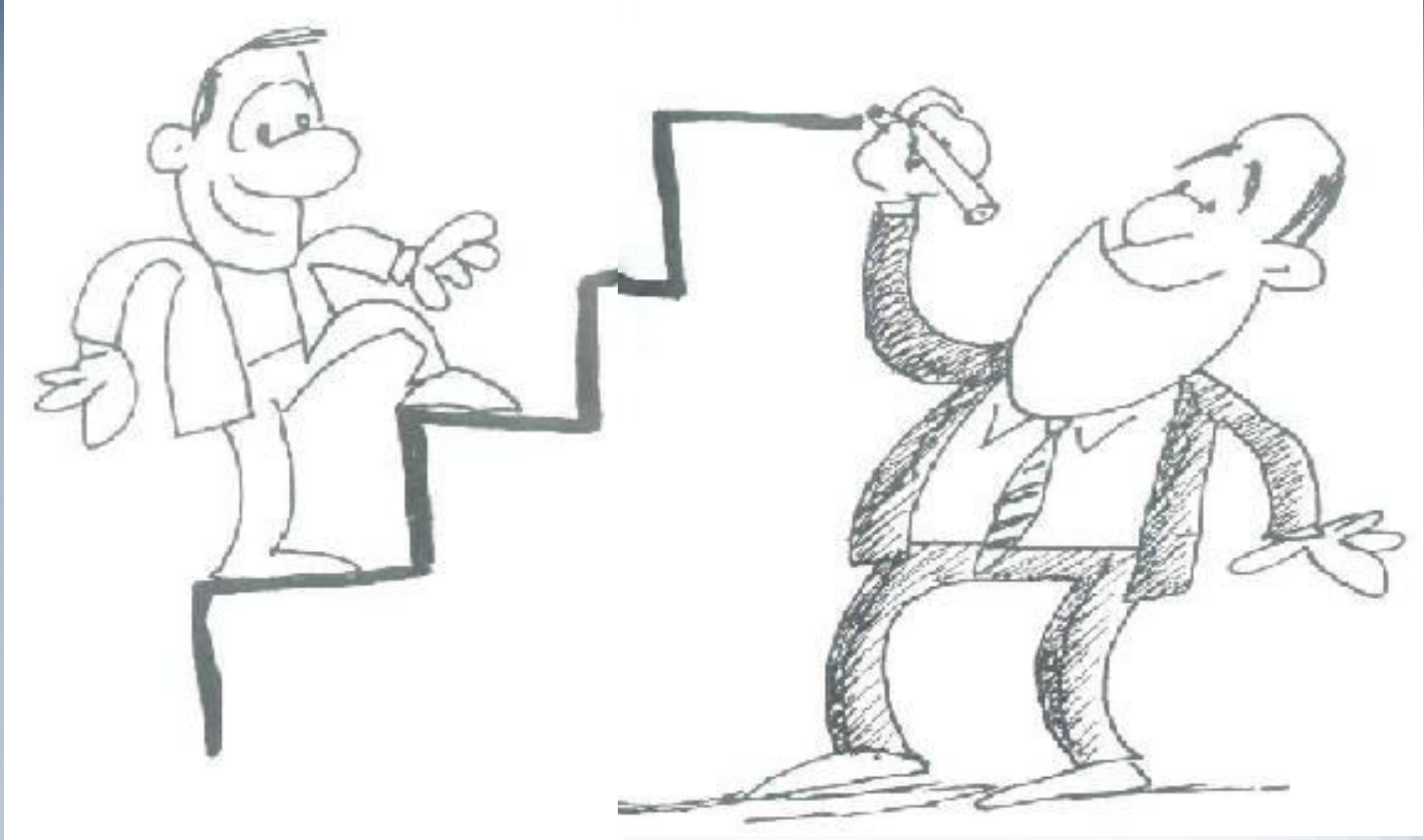


EV ÖDEVİ

**Çalışan CRM'i yapın
Her çalışanınız için bir “BİLGİ
DOSYASI” oluşturun**



LİDERLİĞİN BİR ADIM ÖTESİ



KOÇLUK

Koçluk

“İyi ol, Allah’tan kork” demekle memlekette hırsızlığın önüne ne kadar geçilebilirse,

“Çalışalım” demekle de, verim o kadar artar.

Koçluk Nedir?

Amacı Nedir?

- Koçluk, bir çalışanın işini yüksek bir performansla, başarılı bir şekilde yapabilmesini sağlamaktır.
- Koçluğun amacı, performansı geliştirmek ve sürekliliğini sağlamaktır.

Bireysel Büyüme Eğrisi



Bireysel Büyüme Eğrisi

1. Aşama;

- Çalışan işe yeni başlamıştır
- Ne ister?
 - Çalışma koşullarını bilmek
 - “Benden ne bekleniyor?”
 - Çalışma sistemini bilmek
 - Kabul görmek
 - Tecrübe konusunda destek, yönlendirme
 - Hoşgörü
- Ne yapmalı?
 - Görev tanımını ver
 - Eğitimini tamamla
 - Tecrübelerini aktar
 - Yönlendir

2. Aşama

- Çalışma koşullarını, standartları bilir
- Çok iyi çalışır
- Ne yapmalı?
 - Takdir et
 - Sorumluluk ver delegasyon (BİZ)
 - Geri bildirim (Kontrol amaçlı)

3. Aşama;

- Katılımcı, sınırlarını zorlayan
- Ne yapmalı?
 - Kararlara katılım ister inisiyatif ver
 - Proje ver
 - Kariyer planlama

Başarılı Koç'un özellikleri

- Sabırlı
- Tarafsız
- Destekleyici/yardımsever
- İlgili
- Algılayıcı
- Kişisel farkındalığı yüksek
- Dikkatli
- Hafızası güçlü
- Açık fikirli
- Aktif dinleyici
- Teknik uzmanlık
- Bilgi
- Tecrübe
- Kredi sahibi olmak
- Otorite

Lider

Rahatlık ile liderlik bir araya gelmeyen iki terimdir.

Lider, en zor kararların sorumluluğunun kendisine ait olduğunu ve bütün başarısızlıkların, ne kadar büyük olursa olsun, sonunda onun omuzlarına yüklenebileceğini bilmelidir.

Bunun yanında ;

Kendi başarısızlıklarını ve sorumluluklarını hiç bir zaman başkalarına devredemeyeceğini herkesin kesin olarak bilmesini sağlamalıdır.

Lider

Bunu yönetmekte olduğumuz insanlardan aldığımız otorite vergisi olarak düşünebiliriz.

Lider başarılı ise vergi verilmeye devam edilir.

Çalışanın Tatmin-Performans Göstergesi





Tipik performans problemlerimiz nelerdi hatırlayalım.

Koçluk Safhaları

Koçluk Safhaları

1. Gözlemle

- İşle ilgili davranışı (kişiliği değil!!!)
- Aynı davranışı bir kereden fazla görün
- Objektif olarak davranışı tanımla

2. Sonuç çıkarma

- Konuyla ilgili muhtemel sonuçlar neler?

3. Kaydetme – Geri Besleme Vermek

Koçluk Gerektiren Durumlar

Gözlemle		Kaydet - Geri Besleme
Ne :	•İşle ilgili performans •Çalışma alışkanlıkları (Takım çalışması, iletişim, öğrenme ve gelişim isteği, ...) •Gelişime açık yönleri •Güçlü yönleri •Belirli davranışlar (devamlılık, kurallara uyum, diğerlerini olumlu/olumsuz etkileme, •Sonuçlar	Koçluk Görüşme Formu'na kaydet
Ne Zaman :	•Düzenli aralıklarla •Olabildiğince sık	Anında geri bildirimde bulun “Demir tavında dövülür”
Neden :	•Performansı doğru biçimde ölçebilmek için •Ölçümleme hatalarından uzak durmak için •Anlamlı geribildirim vermek için •Performansın iniş-çıkış düzenlerini tanımlamak için vb	Çalışanların farkını farkettiğimizi onlara farkettermek için



KOÇLUK GÖRÜŞMESİ

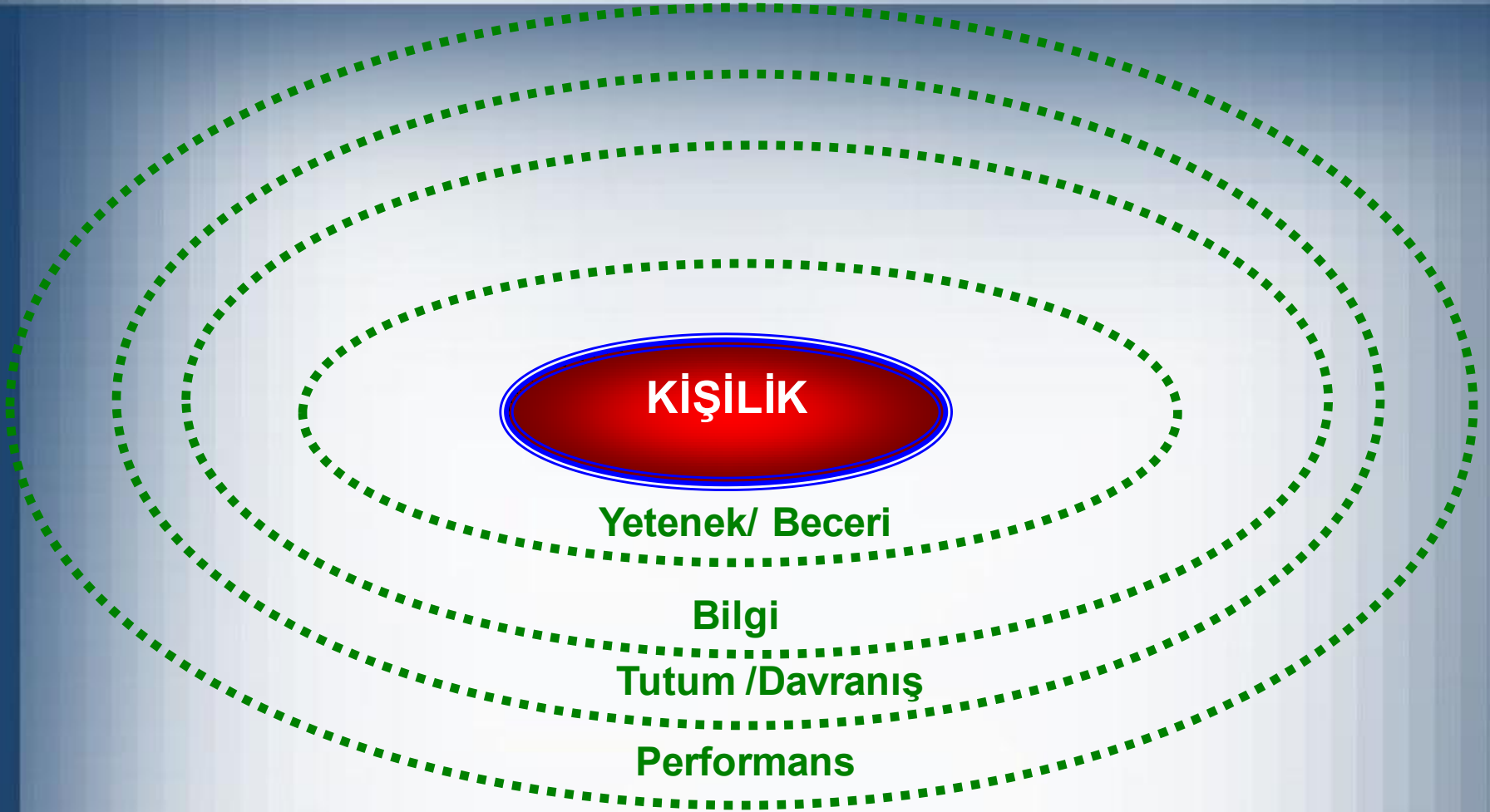


İnsanları överken ve yererken nelere dikkat ediyorsunuz?

- İnsanlarla ilgili 4 özelliği övebilir yada yerebilirsiniz
 - Yetenek, beceri
 - Bilgi
 - Tutum /davranış
 - Performans

Bunlara ilave edilecek 5. bir madde yoktur.

**“Sakın insanların kişiliğine etiket
vurmayın”**



Kişilik ve Davranış Farkı

Sen tembelsin, kıskançsın, art niyetlisin **DEĞİL.**

Bu olayda zamanı doğru kullanamadın.

Bu insana karşı hislerin nedeniyle konuya objektif bakamadın

Koçluk Görüşmesinde Dikkat...

- Gizlilik içinde bir görüşme gerçekleştirin
- İkinizden başka kimse odada bulunmasın.
- Tarafsız bir alanda görüşme yapın. Mümkünse toplantı odasını kullanın.
- Telefon, diğer görüşmeler vs. ile görüşmenizin kesilmemesi için önlem alın
- Dikkati dağıtan mekanlarda görüşme yapmayın
- Gereken zamanı ayırın ki bitmeden kesmek zorunda kalmayın
- Duygularınızı tam olarak kontrol etmeden görüşmeye başlamayın
- Gelişmesi gereken davranışları net ve yeterli tanımlayın
- Ulaşılması gereken performansı mümkünse rakamsal olarak belirtin
- Değişimin ancak çalışanın kendi isteği ve çabası ile olacağını unutmayın
- Çalışanın gelişimi için yapılacakları önceden belirleyin
- Çok konuşmayın! (Siz max %25 konuşun)

Geri Bildirim

“İhtar yazısı”

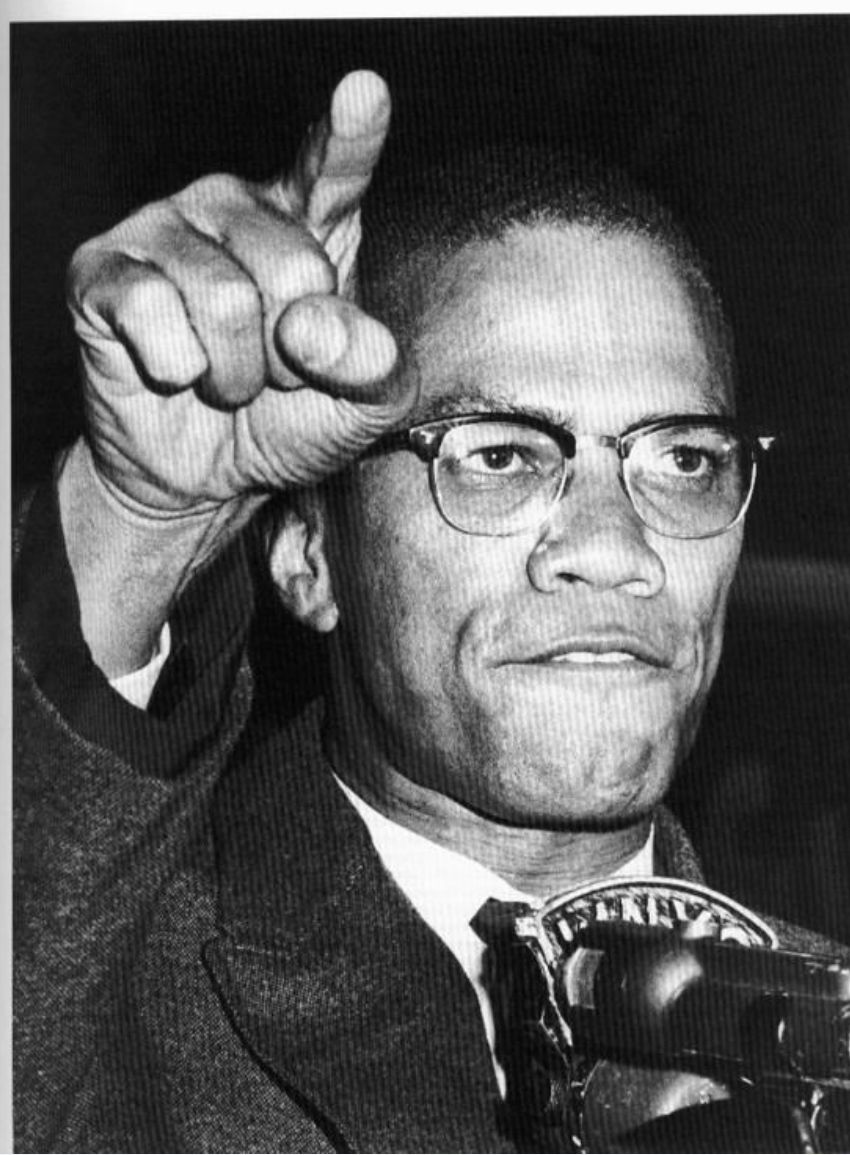


“İyileşme”



“İhtar düzeltme yazısı”

- “Teşekkür mektubu”



**BAŞKALARINI SUÇLARKEN DİKKAT ET,
3 PARMAK SENİ GÖSTERİYOR.**

Koçluk Görüşme Adımları

1. Toplantı amacını açıklayın
2. Gözlemlerinizi iş sonuçlarıyla ilişkilendirin
3. Hareket planı konusunda anlaşın
4. Bir sonraki toplantı tarihini belirleyin

Koçluk Görüşme Adımları

1. Toplantı amacını açıklayın

- Neden toplantıya çağırdığınızı açıklayın.
- Servis için onun ne kadar değerli olduğunu, katkısını ve önemini anlatın
- Yaptığı işle ilgili sizin gözleminizi açıkça paylaşın
- Onun işini daha iyi yapabilmesi için neye ihtiyacı olduğunu sorun. Bu konuda yardımcı olmak istediğinizi belirtin

Koçluk Görüşme Adımları

2. Gözlemlerinizi iş sonuçlarıyla ilişkilendirin

- Gözlemlediğiniz davranışları anlatın. Suçlayıcı olmayın. Çalışanınızı savunma yapmak zorunda bırakmayın.
- Bu davranışının iş sonuçlarına etkisi hakkında çalışanınızın düşüncelerini sorun.
- Konuyla ilgili kendi fikirlerinizi aktarın ve karşılıklı anlaşmaya varın
- Çalışan aynı fikirde değilse nedenini sorun.
- Geliştirmesi gereken konuları birlikte saptayın

Koçluk Görüşme Adımları

3.Hareket planı konusunda anlaşın

- Çalışanınıza bundan sonra bu konuyu iyileştirmek için neler yapacağını sorun
- Gerekiyorsa siz öneride bulunun
- Konuyu özetletin

Koçluk Görüşme Adımları

4. Bir sonraki toplantı tarihini belirleyin

- Çalışana bu görüşmeden son derece memnun olduğunuzu söyleyin
- Gelişmeleri değerlendirmek için tarih belirleyin.
- Her konuyu görüşmek için kapınızın her zaman açık olduğunu belirtin
- Çalışanınıza güvendiğinizi belirtin

Koçlukta Nedenler ve Odaklanmalar

Eğer neden bu ise :	Nedenini anlayın	Aşağıdakine odaklanın :
Standartlar ya da hedeflerin yanlış anlaşılması	Çalışanınıza haksızlık yapmamak için görevin sorumluluklarının net olarak belirtilip belirtilmediğini saptamalısınız.Çalışanınız ne bildiğinizi biliyor mu? Eğer standartların ya da hedeflerin yanlış anlaşılması söz konusu ise koçluk:	STANDARTLARIN VE HEDEFLERİN AÇIKLANMASI'na odaklanmalıdır.
Performansı engelleyen dış etkenler	Çalışanınızın işini yapmasını etkileyen bir şey mi var? Bilgisayarlar mı arızalandı ya da kötü hava koşulları gecikmeye mi neden oldu? Çalışanın performansını etkilemekte olan evle ilgili sorunları mı var? Eğer performansı etkileyen dış etkenler varsa koçluk :	İŞİ ETKİLEYEN DIŞ ETKENLERİ ÇÖZME 'ye odaklanmalıdır.
İşin nasıl yapılacağı hakkında bilgi yetersizliği	Çalışanınız işi yapmak için tam olarak eğitildi mi? Çalışanınızın tam olarak eğitilmiş olup olmadığını ve işin süreçlerini ve getirdiği sorumluluklarını anlayıp anlamadığını belirleyin. Eğer işin nasıl yapılacağı hakkında bilgi yetersizliği varsa koçluk:	EĞİTİM'e odaklanmalıdır.
İşi başarmanın sonunda bir ödül almamak	Eğer iyi performans uygun biçimde ödüllendirilmediyse çalışan aynı yüksek seviyelerde performans göstermek için motive olmamış olabilir. Ödüller her çalışan için farklı olabilir.Ücret artışları, primler, tavsiye mektupları ve diğer takdirlerin hepsi birer ödüldür.Çalışana vereceğiniz herhangi bir ödülün ortalama performansın üstünde bir performans için olması gerektiğini unutmayın. Eğer çalışan işi başarmanın sonunda bir ödül görmüyorsa koçluk :	DESTEK / TAKDİR / PEKİŞTİRME 'ye odaklanmalıdır.
Problemin farkında olmamak	Çalışan bir problem olduğunun farkında mı? Eğer çalışan problemin farkında değilse koçluk :	PROBLEMİN FARKINA VARMA'na odaklanmalıdır.

Koçluk görüşmeleri vaka çalışmaları



4 farklı grup oluşturuyoruz.
2 farklı vaka çalışmasını kura ile
gruplara dağıtıyoruz.

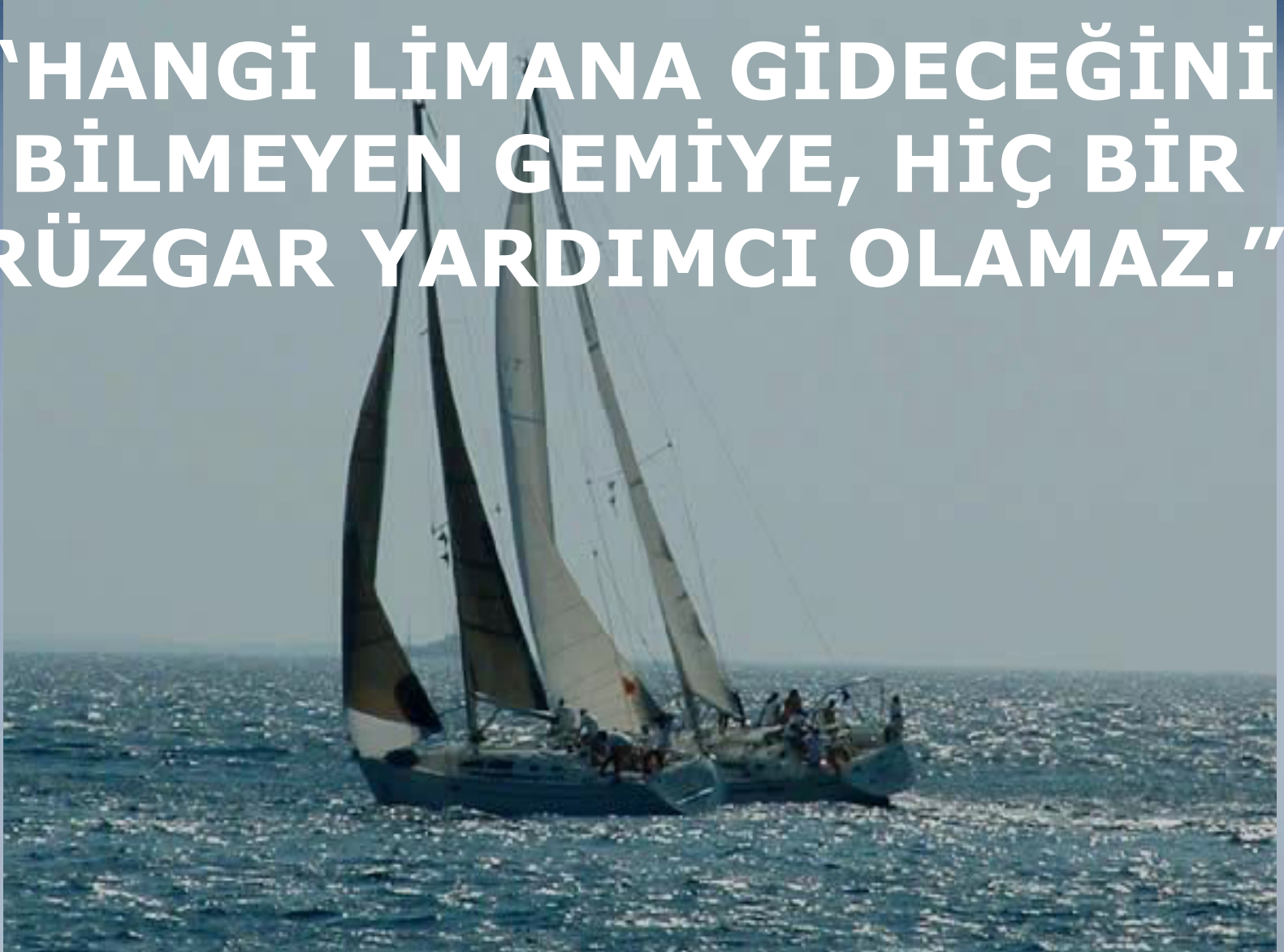
EV ÖDEVLERİ (Servis Müdürünün Kendisi için)

Bireysel dosya oluşturun

- Davranış stilinize göre SWOT analiziniz
- Görev tanımınız
- Performans ölçütleriniz
- Projeleriniz
- Kısa ve uzun dönemli hedefleriniz

KISA VE UZUN DÖNEM HEDEFLERİ

**“HANGİ LİMANA GİDECEĞİNİ
BİLMİYEN GEMİYE, HİÇ BİR
RÜZGAR YARDIMCI OLAMAZ.”**



EV ÖDEVLERİ (Çalışanlar için)

- Çalışan Memnuniyet Anketi
- Çalışanlarınızın tümü için “Personel Bilgi Formu” doldurulacak
- Görev tanımları imzalı olarak çalışanlara verilerek yetkinlik ve performans ölçütleri konusunda bilgilendirme yapılacak.
- STU, Servis danışmanları, MİS ve Kalite kontrol sorumlusu ile davranış stillerine göre “SWOT” dosyaları oluşturulacak.
 - Buna paralel 3 ayda bir “koçluk görüşmeleri” yapılacak.
- 4 kritik pozisyon için “davranış stili” ve “motivasyon İhtiyacı” anketleri uygulanacak

YAKINMALAR SON DÖNEMLERDE ÇOK ARTTI

“SEN BİZE BUNLARI ANLATIYORSUN AMA, YÖNETİME SÖYLEMEN LAZIM ASLINDA.”



**BAHANENİN VAR OLDUĞU YERDE,
BAŞARI YOK OLMAYA MAHKUMDUR.**





**BAZILARI
HAYATTAKİ FIRSATLARDA ZORLUĞU,
BAZILARI DA
HER ZORLUKTA BİR FIRSAT GÖRÜRLER.**

ELLERİMİZİ KENETLEYELİM LÜTFEN !!!



ZİRVEYİ HEDEFLEYİN

**SİZİ YÖNETİM TARZINIZI
GELİŞTİRMeye
DAVET EDİYORUM**

Uygulamalar

- 1) Görev tanımlarını tüm personele bir nüshasını vererek imzalatınız.
- 2) Davranış stili anketini beyaz yakalı personelinize uygulayınız. Koçluk görüşmesinde çalışanınıza baskın davranış stili ile ilgili bilgi veriniz. (Stu, mis, sd)
- 3) Motivasyon ihtiyacı anketini beyaz yakalı personelinize uygulayarak koçluk görüşme formuna işaretleyiniz. 3 ayda bir görüşme yaparak faaliyet planını güncelleyiniz..
- 4) Tüm mavi yakalı personeliniz için personel bilgi formunu doldurunuz.Yılda iki defa bilgi formu üzerinden görüşme planlayınız.
- 5) Stu' nın servis içi eğitim planını uygulamasını sağlayınız. Stu eğitim formunu devreye alınız. (Haftada min 1 saat.Csı ve kk de ortaya çıkan problemler eğitim konusu)
- 6) Çalışan memnuniyet anketini üst yönetimin onayını alarak uygulayınız. 3S bayilerde anket satış birimleri ile aynı anda uygulanabilir.

Anket değerlendirme:

- Anketi personel içersinden güven telkin eden birisine yaptırınız.(Örneğin mis)
- Anket sonuçlarını rapora girerek değerlendiriniz.
- Aşağıdaki anket konularında en düşük puanı alan detaylarla ilgili faaliyet planlarınızı oluşturunuz.
 - Yapılan iş
 - Lider / yönetici
 - Çalışma koşulları ve ortam
 - Sosyal konular ve ücret
 - Mesleki ve kişisel gelişim
 - Tanıma ve takdir
 - İletişim ve takım çalışması
 - Şirket imajı
 - Performans yönetimi
- Anket ortalama değerini iyileştirme hedefini belirleyiniz.Yılda bir anket yapınız.