PERFORMANS YÖNETİMİ

Performance Management



Bireylerin,
ekiplerin
ve kurumların
mükemmelleşmelerini
sağlayacak ipucu, araç ve
tekniklerle dolu bir kitap

Pam Jones

"Her geçen gün daha talepkâr ve rekabetçi hale gelen bir dünyada, sıradan ve ortalama olmak artık yeterli değil – performans önemli. Çalışanlarınızla mümkün olan en verimli şekilde iş yapmak istiyorsanız, bu kitabın tamamı bunu başarma konusunda tavsiye ve fikirlerle dolu."

Lydia Hatley, Liderlik Değişim Müdürü, Argos

"Çok faydalı – ekibini gerçekten önemseyen bütün liderler için pratik ve kapsamlı bir rehber."

Claire Dobbs, Genel Müdür,
Havas Life London

PERFORMANS YÖNETİMİ

Performance Management

First published as the Performance Management by Pam Jones (c) Pam Jones 2013.
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



PERFORMANS YÖNETİMİ NEDİR? 5
Genel çerçeve, bir tanım, katılımın rolü, vaka çalışmaları, katılımı sağlama, başlamanız için üç iyi neden



PERFORMANS İÇİN LİDERLİK 15
Liderliğin önemi, zamanınızı nasıl geçiriyorsunuz? – egzersiz ve analiz, katılımı sağlayan yönetici, yeterliliklerinizi analiz etme – anket, kendi performansınızı yönetme, güçlü yönlerinizle çalışma, ipuçları, değerlendirme ve eylemler



PERFORMANS YÖNETİMİ BECERİLERİ 33
Genel bakış, yetki devri, koçluk, zayıf performans, zorlayıcı konuşmalar, motive etme, araştırma bulguları, değerlendirme ve eylemler



PERFORMANS YÖNETİMİ SÜRECİ 33
Performans değerlendirmeleri, hedef belirleme, performansı ölçme, performans karnesi, değerlendirme ve eylemler



YÜKSEK PERFORMANSLI EKİPLER OLUŞTURMA 33
Ekip çalışmasının önemi, neden başarısız olabilir? Ekip gelişim aşamaları, ekip verimliliği anketi, güven oluşturma, uzaktan çalışma – iletişim, değerlendirme ve eylemler



HEPSİNİ BİR ARAYA GETİRİRSEK 107
Özet, işleri doğru yapmanın faydaları, okuma önerileri

BU KİTABI KİMLER OKUMALI?

Bu kitap çalışanlarını önemseyen, onlar aracılığıyla ve onlarla birlikte başarılı olmak isteyen yöneticiler için yazıldı. Performans yönetimini ve katılımın rolünü net şekilde anlamanızı sağlıyor. Ayrıca içinde, aşağıdaki alanlardaki performansınızı artırmak için bolca ipucu ve teknik de bulacaksınız:

- Sonuç elde etmeleri için başkalarına öncülük etme
- Kendi tarzınızın etkisini anlama
- Başkalarının katılımını sağlama ve onları motive etme
- Yüksek performanslı ekipler oluşturma
- Net hedefler belirleme
- Performans zorluklarını yönetme
- Etkili şekilde koçluk yapma ve yetki devretme

Bütün kitabı okumak isteyebilirsiniz ya da kendiniz için şu anda en faydalı olan alana odaklanabilirsiniz.



PERFORMANS YÖNETİMİ NEDİR?



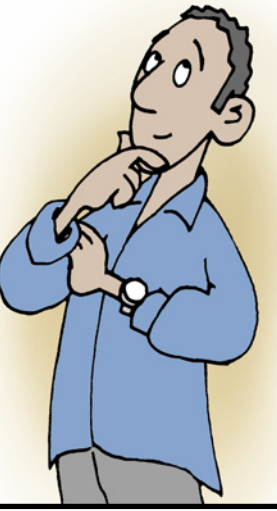
BÜYÜK RESİM

Sizin performans yönetimi tanımınız nedir?

İnsanların büyük kısmı performans yönetimini aşağıdaki kavramlarla ilişkilendirir:

- Değerlendirme
- Performansa dayalı ücret
- Hedefler ve amaçlar
- Motivasyon ve disiplin

Oysa performans yönetimi bundan çok daha fazlasıdır.



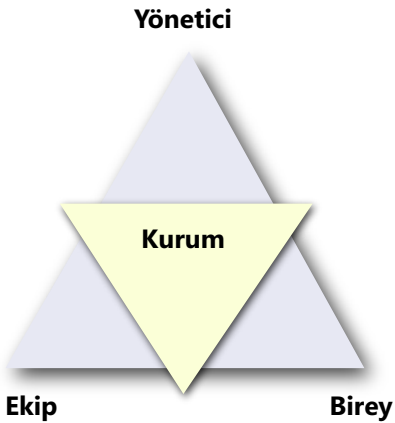
PERFORMANS YÖNETİMİ NEDİR?

BİR TANIM



Performans yönetimi **sonuç almakla**, insanlarla çalışırken en iyi verimi almak ve potansiyellerine ulaşmalarına yardımcı olmakla ilgilidir.

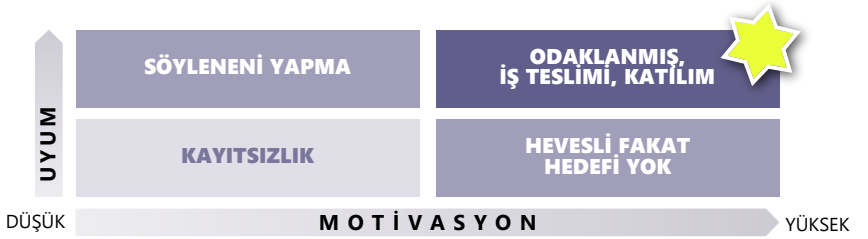
Kurumun amacı ve hedefleriyle ilgili ortak bir vizyona ulaşma yaklaşımıdır. Birey ve ekiplerin potansiyellerine ulaşmalarına yardımcı olup
kurumun hedeflerine katkıda bulunmadaki rollerini fark etmeleriyle ilgilidir.



KATILIMIN ROLÜ



Çalışan katılımı, performans yönetiminde önemli bir rol oynar. Katılım çalışanın kuruma ve hedeflerine karşı hissettiği duygusal bağlılıktır. Aynı zamanda çalışanların işlerine bağlanmak istemelerini sağlayan ve iyi iş çıkarmayı gerçekten önemsedikleri bir ortam yaratmakla ilgilidir. Katılım olmadan, insanlardan en iyi verimi almak zorlu bir mücadele haline gelir. (Personel ve Gelişim Uzmanları Enstitüsü, 2009)



Motivasyonla uyum bir araya geldiğinde katılım oluşur.

KATILIM – VAKA ÇALIŞMASI



Durum: Tom, bir perakende kurumunda müdür yardımcısı olarak çalışan ve gelecek vaat eden biri. Patronu ona her gün bir görev listesi verip işini takip ediyor. Bir şeyler ters gittiğinde mutlaka Tom'a bilgi veriliyor.

Tom işini yapıyor ama kendini sıkılmış ve sürece dahil olmamış hissediyor. Kimse ona fikrini sormuyor ve rolünde nasıl gelişeceği hakkında hiçbir fikri yok. Sonuç olarak, yeterli bir standartta çalışıyor ama gün sonunu dört gözle bekliyor.

Soru: Tom ne kadar katılım gösteriyor? Davranışlarının hem kendisi hem de kurum için sonuçları nelerdir?

Analiz: Katılım, motivasyon oluşturmak ve kuruma duygusal bir bağlılık geliştirmekle ilgilidir. Tom'un sürece dahil edilmemesi, koçluk almaması, övülmemesi ve geliştirilmemesi, performansı üzerinde olumsuz bir etki yaratıyor. Sadece işini yapıyor ama aslında çok daha fazlasını yapabilir. Muhtemelen işi bırakacak. Kurum ondan en iyi verimi alma fırsatını kaçıracak ve yeni bir çalışanı işe alıp eğitme sürecinin bütün masraf ve aksaklıklarıyla karşı karşıya kalacak.

KATILIM – VAKA ÇALIŞMASI



Durum: Sunita, farklı bir kurumda müdür yardımcısı olarak çalışıyor. Patronu onu ekip toplantılarına dahil ediyor ve iş başında bolca koçluk sağlıyor. Sunita düzenli geribildirim alıyor ve inisiyatif gösterdiğinde övülüyor. Performansını sürekli geliştirmeye çalışıyor ve müşterilere yardımcı olmak için iş arkadaşlarıyla fazladan çaba harcamaktan memnuniyet duyuyor.

Soru: Sunita'nın durumu diğerinden ne açıdan farklı? Bu durumun hem kendisi hem de kurum için sonuçları nelerdir?

Analiz: Sunita'nın motivasyonu çok yüksek. Kendini değerli hissediyor ve kurum için elinden gelenin en iyisini yapmak istiyor. Kurum hem enerjisinden hem de hevesinden faydalanıyor ve bu durum ekibin genel sonuçlarını da etkileyecek.

KATILIM – KANIT



Katılım gösteren çalışanların şirketin kârlılığına olumlu katkı sağladığı, daha yaratıcı oldukları, kurumda kaldıkları, işe devamsızlıklarının az olduğu ve müşteri memnuniyetini daha yüksek düzeyde sağladıkları yönünde pek çok kanıt bulunuyor.

- Katılım gösteren çalışanlar %43 daha fazla gelir üretir (Hay Group)
- Katılım gösteren çalışanlar yılda ortalama 2,7 gün hastalık izni kullanırken, katılım göstermeyen çalışanlar 6,2 gün kullanırlar (Gallup)
- Katılım gösteren çalışanların işi bırakma ihtimali %87 daha düşüktür (Corporate Leadership Council)
- Katılım gösteren çalışanların %67'si çalıştıkları kurumu savunurken, katılım göstermeyenlerde bu oran sadece %3'tür (Gallup)
- Katılım gösteren çalışanların %59'u "iş en yaratıcı fikirlerimi ortaya çıkarıyor" derken, katılım göstermeyenlerin sadece %3'ü buna katılıyor (Gallup)

KATILIMI SAĞLAMA



Yandaki on iki soru pek çok katılım anketinde kullanılmaktadır. Bu sorular Gallup şirketi tarafından geliştirilmiştir ve yürüttükleri araştırmalar bu sorulardan alınan yüksek puanların, kurumun kâr performansında artışla ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu anketi kendiniz için doldurabilir ya da ekibinize vererek katılım seviyelerini ölçebilirsiniz.*

	SKOR
1. İşimde benden neler beklendiğini biliyor muyum?	
2. İşimi doğru şekilde yapabilmek için gereken malzeme ve ekipmanlara sahip miyim?	
3. İşimde her gün en iyi yaptığım şeyi yapma fırsatım oluyor mu?	
4. Son yedi gün içinde iyi iş yaptığım için herhangi bir takdir ya da övgü aldım mı?	
5. Amirimin ya da işyerindeki başka birinin beni birey olarak önemsediği izlenimini ediniyor muyum?	
6. İşyerinde gelişimimi destekleyen biri var mı?	

**M Buckingham & C Coffman, Önce Bütün Kuralları Yıkın, Remzi Kitabevi 2015*

KATILIMI SAĞLAMA



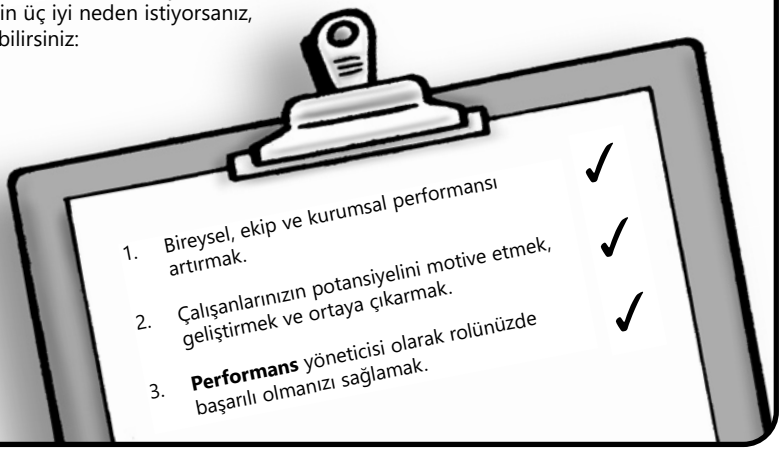
	SKOR
7. İşyerinde fikirlerimin önemi var gibi görünüyor mu?	
8. Şirketimin misyonu/amacı, bana işimin önemli olduğu hissini veriyor mu?	
9. İş arkadaşlarım nitelikli iş yapma konusunda bağlılık gösteriyorlar mı?	
10. İşyerinde yakın bir arkadaşım var mı?	
11. Son altı ay içinde, işyerinden biri gelişimim hakkında benimle konuştu mu?	
12. Geçtiğimiz yıl, işyerinde öğrenme ve gelişme fırsatlarıyla karşılaştım mı?	

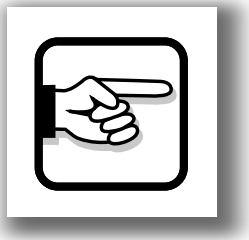
**M Buckingham & C Coffman, Önce Bütün Kuralları Yıkın, Remzi Kitabevi 2015*

BAŞLAMAK İÇİN ÜÇ İYİ SEBEP



Performans yönetimi ve katılıma yaklaşımınızı geliştirmeniz için üç iyi neden istiyorsanız, bunları kullanabilirsiniz:





PERFORMANS İÇİN LİDERLİK

PERFORMANS İÇİN LİDERLİK

LİDERLİĞİN ÖNEMİ



Liderlik, işiniz ya da sorumluluk alanınız ne olursa olsun, yüksek performansa ulaşma konusunda kritik bir noktadır. Aynı zamanda başkalarının kendileri ve kurum adına yüksek performans seviyelerine ulaşmalarını istemeleri ve ulaşmaları konusunda onlara yardımcı olmak için de temel bir unsurdur.

ZAMANINIZI NASIL GEÇİRİYORSUNUZ? – EGZERSİZ



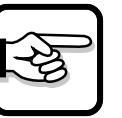
İşyerinizdeki bir gününüzü düşünüp yaptığınız işlerin tamamını listeleyin:

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

Şimdi sonraki sayfaya bakın ve **yönetmekle liderlik etmek** arasında doğru bir dengeye sahip olup olmadığınızı belirleyin.

PERFORMANS İÇİN LİDERLİK

ZAMANINIZI NASIL GEÇİRİYORSUNUZ? – ANALİZ



Yönetim

- E-postalar
- Telefon görüşmeleri
- Toplantılar
- Sorun çözme
- Rapor yazma
- Kriz çözme

Liderlik

- Planlama
- Ekiple iletişim kurma
- Fikirleri dinleme
- Ekibe destek olma ve koçluk yapma
- Yetki devretme
- Geribildirim sağlama
- Başkaları üzerinde etki yaratma

Rolünüzde geliştikçe, ekibinizi iyi performans göstermeleri için destekleyebilmeniz adına liderlik faaliyetlerinize daha çok odaklanmanız önemlidir.

KATILIMI SAĞLAYAN YÖNETİCİ – SİZ DE ÖYLE MİSİNİZ?

İstihdam Çalışmaları Enstitüsü *(Institute of Employment Studies)** tarafından hazırlanan bir rapor, aşağıda listelenen liderlik davranışlarının, başkalarının katılımını sağlama ve performans geliştirme konusunda önemli olduğunu ortaya koymuştur:

- İletişim kurar – ne beklendiğini açıkça ifade eder
- Dinler, değer verir ve ekipleri sürece dahil eder
- Destekleyicidir ve ekibin arkasında durur
- Hedef odaklıdır
- Empati gösterir
- Net bir stratejik vizyona sahiptir
- Başkalarına aktif ilgi gösterir
- İyi liderlik becerilerine sahiptir
- Saygı görür
- Zayıf performansla başa çıkabilir ve kötü haberleri iletebilir

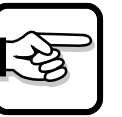
Bu listeye göre kendinizi nasıl değerlendirirsiniz?



**IES araştırması – 2009*

PERFORMANS İÇİN LİDERLİK

YETERLİLİKLERİNİZİ ANALİZ ETME



Performans için liderlik, insanların potansiyellerinin en iyisini ortaya çıkarmak amacıyla liderliğin hem etkileşimci hem de dönüşümcü yönlerini tanımanızı gerektirir.

Bu anket, liderlik yeterliliklerinizi değerlendirmenize yardımcı olacaktır. Aynı zamanda başkalarına da söz vererek, liderlik yaklaşımınıza dair onların görüşlerini daha iyi anlayabilirsiniz.

Lütfen bir sonraki sayfadaki ifadelerin hepsinin sizin için ne derece geçerli olduğunu belirtin. Bütün ifadeler üzerine düşünün ve kendinizi aşağıdaki 5 dereceli ölçeğe göre değerlendirin:

5 = her zaman
4 = sık sık
3 = bazen
2 = nadiren
1 = asla

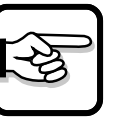
PERFORMANS İÇİN LİDERLİK

YETERLİLİKLERİNİZİ ANALİZ ETME

ANKET



1.	Başkalarını dikkatle dinlerim	1 2 3 4 5
2.	İnsanlara görev ve projeler için sorumluluk veririm	1 2 3 4 5
3.	Kurumdaki kural ve gelenekleri sorgularım	1 2 3 4 5
4.	Ekip için net bir vizyona sahibim	1 2 3 4 5
5.	Güçlü ve zayıf yönlerinizle ilgili net görüşlere sahibim	1 2 3 4 5
6.	Ekipten gelen fikirleri teşvik ederim	1 2 3 4 5
7.	Başkalarına güven duyduğumu gösteririm	1 2 3 4 5
8.	Değişen koşulları önceden görüp uyum sağlarım	1 2 3 4 5
9.	Vizyonu ve fikirleri başkalarına açıkça iletirim	1 2 3 4 5
10.	Güncel kalıp yeni beceriler geliştirmek için zaman ayırırım	1 2 3 4 5
11.	Başkalarını motive ve teşvik ederim	1 2 3 4 5
12.	İnsanların etkili çalışabilmesi için eğitimler sağlarım	1 2 3 4 5
13.	Başkalarının değişimi yönetmesine yardım ederim	1 2 3 4 5
14.	İşimde yüksek düzeyde katılım gösteririm	1 2 3 4 5
15.	Zamanı iyi yönetirim	1 2 3 4 5
16.	Kurum genelinde iyi bir iletişim ağı geliştiririm	1 2 3 4 5
17.	İnsanlara ihtiyaç duyduklarında destek sağlarım	1 2 3 4 5
18.	Stresi iyi yönetirim	1 2 3 4 5
19.	Sonuç almaya odaklanırım	1 2 3 4 5
20.	Kendime karşı olumlu bir tutum sergilerim	1 2 3 4 5



YETERLİLİKLERİNİZİ ANALİZ ETME

ANKETİ PUANLAMA

S	1. Sütun puanı	S	2. Sütun puanı	S	3. Sütun puanı	S	4. Sütun puanı	S	5. Sütun puanı
1		2		3		4		5	
6		7		8		9		10	
11		12		13		14		15	
16		17		18		19		20	
Toplam		Toplam		Toplam		Toplam		Toplam	

Bu ankette yer alan liderlik yetkinlikleri, modern liderlikle ilişkilendirilen beceri ve davranışları kapsıyor, şu başlıklar altında sınıflandırılabilirler:

1. Sütun **L** istening – Dinleme
2. Sütun **E** mpowering – Güçlendirme
3. Sütun **A** dapting – Uyum sağlama
4. Sütun **D** elivering – Başarma
5. Sütun **S** elf-understanding – Kendini anlama

PERFORMANS İÇİN LİDERLİK

"LEADS" MODELİ



Performans için liderlik etmek, şunları yapmanız gerektiği anlamına gelir:

"**L**isten" Dinleme – başkalarının düşünce, endişe ve arzularını anlamak için onları dinlemek

"**E**mpower" Güçlendirme – sorumluluk vererek, bunu güven, eğitim ve destekle pekiştirerek başkalarını güçlendirmek

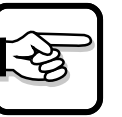
"**A**dapt" Uyum sağlama – değişen durumlara uyum sağlamak ve yeni fikirleri dinleyip uygulamaya her zaman hazır olmak

"**D**eliver" Başarma – nihai sonuçlarla bağlantılı net hedef ve amaçlar belirleyerek yüksek kaliteli sonuçlar elde etmek

"**S**elf-understand" Kendini anlama – kendinizi ve başkaları üzerindeki etkinizi ne kadar iyi anlarsanız, kendinizi yönetmeniz ve tarzınızı, başkalarındaki en iyi yanları ortaya çıkarmak üzere uyarlamanız o kadar kolay olur

PERFORMANS İÇİN LİDERLİK

KENDİ PERFORMANSINIZI YÖNETME



Başkalarının performansını yönetmek için şunları yapmanız gerekir:

- Diğer insanlar üzerindeki etkinizin farkında olun
- Öncelikleriniz konusunda net olun
- Zamanınızı bütünsel bir yaşam anlayışıyla yönetin
- Stres seviyenizi yönetin

"Lider olarak ilk ve en önemli göreviniz kendi enerjinizi kontrol altına alıp, ardından çevrenizdekilerin enerjilerini düzenlemelerine yardımcı olmaktır."
Peter F. Drucker

PERFORMANS İÇİN LİDERLİK

BAŞKALARI ÜZERİNDEKİ ETKİNİZİ ANLAMA



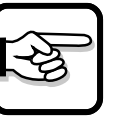
Başkaları üzerindeki etkinizi anlamak için:

- Arkadaş ve meslektaşlarınızdan geribildirim alın
- 360° geribildirim anketi kullanın
- Güçlü ve zayıf yönlerinizi analiz edip bunları kurumunuzdaki başarılı diğer liderlerle karşılaştırın
- Kendinizi anlamanıza yardımcı olabilecek bir mentor bulun
- Kendinize, tamamen yabancı birine kendinizin ve ofisinizin nasıl bir izlenim vereceğini sorun

Bu geribildirim ve üzerine düşünme süreciyle birlikte şunları da göz önünde bulundurun:

- Bırakmak istediğiniz izlenim
- Kendi potansiyelinizi ve başkalarının potansiyelini en iyi şekilde ortaya çıkarmak için yaklaşımınızı nasıl ayarlayabileceğiniz veya uyarlayabileceğiniz

GÜÇLÜ YÖNLERİNİZLE ÇALIŞMA



Güçlü yönler, "bizi harekete geçiren, kişisel gelişimimize katkı sağlayan ve en yüksek performansa ulaşmamıza yol açan temel özelliklerdir". (Brewerton and Brook, 2006)

Bunlar, aşağıdaki durumlarda başvurabileceğiniz kişisel enerji kaynaklarıdır:

- İşler yolunda gittiğinde
- Baskı altında olduğunuz zorlu zamanlarda
- Güvenilir şekilde liderlik etmek istediğinizde
- Ekip ve kurumsal hedeflere katkı sağlamak istediğinizde

Güçlü yönlerinizle çalışmanın şu alanlarda iyileşme sağladığı görülmüştür:

- Performans
- Katılım
- "İş bitirme" yeteneği ve direnç
- Özgüven

Sizin güçlü yanlarınız neler? Liderlik rolünüzde bunlara odaklanıp geliştirmeniz mantıklı olur.

FAZLA KULLANILAN GÜÇLÜ BİR YÖNÜ TANIMA

Aşırı kullanılan güçlü bir yönün verimsiz hale gelebileceğinin farkında olmak gerekir. Örneğin, başarı odaklı olmak olumlu güçlü bir yön olabilir, ancak aşırı kullanımı başkalarını dikkate almadan fikirleri zorla kabul ettirmeye yol açabilir.





BAŞKALARINDAKİ GÜÇLÜ YÖNLERİ BELİRLEYİN

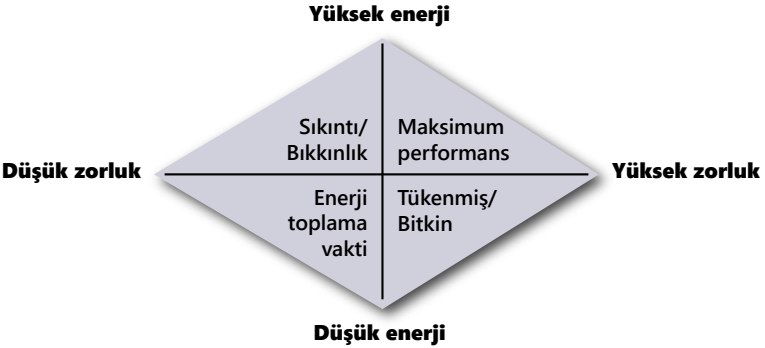
Ekibinizi düşünüp bireysel güçlü yönlerini listeleyin. Ekip üyelerinizin güçlü yönlerini geliştirmelerine yardımcı olabilirseniz hem bireysel hem de ekip performanslarını daha yüksek seviyeye çıkarmalarına yardımcı olursunuz.

Ekip üyeleri	Güçlü yönleri
•	
•	
•	
•	
•	

PERFORMANS İÇİN LİDERLİK

STRES SEVİYENİZİ YÖNETME

Başkalarına liderlik ederken, aşırı stresli olup olmadığınızı fark etmek önemlidir. Kişisel olarak zorluk yaşıyorsanız, ekibinizden en iyi performansı alamazsınız.



PERFORMANS İÇİN LİDERLİK

STRES SEVİYELERİNİ ANLAMA



Maksimum performans	Enerji seviyeniz, elinizdeki zorlukla uyumlu olur. Maksimum performansın uzun süre boyunca sürdürülebilir olmadığını unutmayın.
Tükenmiş	Enerji seviyeniz, elinizdeki zorlukla uyumlu olmaz – bitkin olursunuz.
Sıkıntı	Zorlanmıyorsunuz. Bu da strese neden olabilir.
Enerji toplama vakti	Her günün sonunda yenilenme vakti önemlidir, böylece huzur ve rahatlama için zamanınız olur.

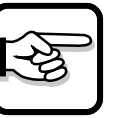
Şu an neredesiniz? Hayatınızı enerji ve zorluk arasında iyi bir denge olacak şekilde planlayabilir misiniz, bunu desteklemek için biraz enerji toplama vakti yaratabilir misiniz?



EN İYİ PERFORMANSI GÖSTERMEK İÇİN İPUÇLARI

- İşlerinizi planlayıp önceliklendirin
- Hayır demeyi öğrenin
- Gününüze molalar ekleyin
- Biraz egzersiz yapın
- Kafein alımınıza dikkat edin
- Koçluk alın – üst düzey sporcuların hepsinin koçu var
- Yeterince uyumaya dikkat edin
- Çalışma saatlerinizi takip edin – hiç kimse 7/24 etkili çalışamaz
- Çalıştığınız insanlara zaman ayırın
- Eğlenin!

Bunları yaparsanız, tam potansiyelinizle çalışıp ekibinizin de başarılı olmasına yardımcı olabileceksiniz.



DEĞERLENDİRME ve EYLEMLER

Kitabın bu bölümünde şunlara odaklandık:

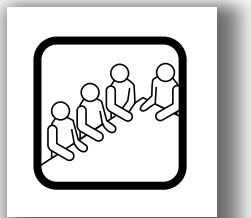
- Daha az yönetip daha çok liderlik yapma fikri
- Liderlik yetkinliklerinizi analiz etmek için "LEADS" modeli
- Liderlik ve katılım
- Kendini anlamanın önemi
- Güçlü yönlerinizi tanıyıp onlarla çalışma
- Stres seviyenizi yönetme

Liderlik yaklaşımınızı geliştirmek için ilerletebileceğiniz üç şeyi belirleyin:

1. _____

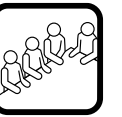
2. _____

3. _____



PERFORMANS YÖNETİMİ BECERİLERİ

PERFORMANS YÖNETİMİ BECERİLERİ



GENEL BAKIŞ

Ekip üyelerinin potansiyellerine ulaşmalarına yardımcı olma rolünüz önemlidir. Bu bölüm, başkalarıyla daha etkili çalışmanıza yardımcı olacak beceri ve tekniklere odaklanıyor.

Becerinizi 1 – 5 ölçeğinde değerlendirin (5 = mükemmel ve 1 = geliştirilmesi gereken). Ayrıca bu becerileri ne sıklıkla kullandığınızı düşünün. Katılımı sağlamak ve başkalarından en iyi verimi almak için ekibinize zaman ayırmanız gerekecek.

Performans Yönetimi Becerileri	Performansınızı değerlendirin
Yetki devri	
Koçluk	
Dinleme	
Soru sorma	
Samimiyet kurma	
Geribildirim verme ve alma	
Zayıf performansı yönetme	
Motivasyon	

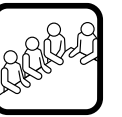


YETKİ DEVRİ

5 ADIMLIK SÜREÇ

Yetki devretme genellikle zor bir alan olarak görülür ve bu nedenle pek çok yönetici potansiyelinden daha az kullanır. Planlı yetki devri için beş adımlı süreç, işleri halletmenin bir yolunu sunarken aynı zamanda insanları motive edip geliştirmeyi sağlamanın da bir yoludur. Bu da beraberinde, ekibe yeni fikirler getirilmesini sağlar. Bu da sırayla, daha büyük bir güven duygusu ve başarı atmosferi oluşturur.





YETKİ DEVRİ

1. ADIM: GÖREVİ ANALİZ EDİN

- Kendi başınıza tamamlamanızın muhtemel olmadığı görevleri belirleyip, bir kısmında ya da tamamında yetki devretmek üzere işaretleyin
- Geliştirme aşamasında yetki devredebileceğiniz uzun vadeli projeler var mı?
- Görev kişiye bir tür meydan okuma fırsatı sunacak mı, yoksa sadece işi üzerinizden mi atıyorsunuz?
- Başkalarını içeren bir görevde yetki devrediyorsanız, kimleri bilgilendirmeniz gerekecek?
- Kişinin görevi başarması için doğru düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip olmasını nasıl sağlayabilirsiniz?
- Yetki devretmeyi koçluk ve gelişimle ilişkilendirebilir misiniz?



Bu şema hangi çeyreğe uyduğuna bakarak, hangi görevlerin devredilebileceğini belirlemenize yardımcı olabilir.



YETKİ DEVRİ

2. ADIM: KİŞİYİ ANALİZ EDİN

- Görev devretmek için en uygun ekip üyeleri kimler?
- İş yükleri ne durumda? Görevi başarmak için gerekli kaynaklara, bilgiye ve becerilere sahipler mi?
- Bu görev, halihazırda yaptıkları işlerle örtüşecek mi?
- Onlar için ne gibi bir faydası var? Gelişimlerine katkı sağlayacak mı, daha görünür olmalarını sağlayacak mı ya da koçluk fırsatı sunacak mı?

İnsanları zorlamaya çalışın ama yıpratmayın. Görev devretmenin sağladığı zorluklar motive edici olabilir ancak kötü ele alınırsa stresli ve tehditkâr da olabilirler.



YETKİ DEVRİ

3. ADIM: BİR TAKİP SİSTEMİ ÜZERİNDE ANLAŞIN

- Takip sisteminin kurulmasına ilgili kişiyi de dahil edin
- Ne zaman neyi başarmak istediğinize dair hedef ve amaçlar üzerinde anlaşın
- Görevi aşamalara veya alt görevlere ayırmanız gerekebilir
- İki taraf da nelerin devredildiği ve nelerin edilmediği konusunda net olmalıdır
- Hangi kalite standartlarının gerektiğini ve nihai sonucun nasıl olması gerektiğini iki tarafın da bilmesi için net başarı kriterleri tanımlayın
- İlerlemeyi değerlendirme zamanlarında anlaşın; bu, göreve ve ilgili kişinin özgüvenine göre değişiklik gösterecektir



YETKİ DEVRİ

4. ADIM: DEVİR İÇİN ATMOSFERİ OLUŞTURUN

- Görev devredeceğiniz kişinin fikirlerini dinleyin; bu kişi, yüksek ihtimalle duruma yeni bir bakış açısı getirecektir
- Kişinin sorunla karşılaştığında size ulaşabilmesi için iletişim kanallarını her zaman açık tutun
- Kişinin kendini takdir edilmiş hissetmesi için süreç boyunca övgü ve geribildirim sağlayın, yapılan iş için mutlaka takdir edin
- Değerlendirme dönemleri arasında müdahale etmeyin; güven oluşturup kişiyi yetkilendirebildiğinizi göstermelisiniz
- Kişinin görevi tamamlayacak beceri ve yeteneklere sahip olması için gerekli yerlerde koçluk ve gelişim fırsatları oluşturun



YETKİ DEVRİ

5. ADIM: İLERLEMEYİ TAKİP EDİN

- İlerlemenin düzenli olarak gözden geçirilmesini sağlayın
- Destek ve rehberlik sağlayın
- Kişiye tüm cevapları vermek yerine, onun düşünmesini sağlayacak sorgulayıcı sorular sorun
- Görev tamamlandığında, daha önce belirlediğiniz başarı kriterlerine göre ilerlemeyi değerlendirin
- Öğrenmeyi değerlendirin, edinilen yeni beceri ve yetkinlikleri belirleyip gelecekteki yeni öğrenme hedeflerini tanımlayın
- Kendi rolünüz hakkında geribildirim alın; gelecekte yetki devrini geliştirmek için başka neler yapabileceğinizi değerlendirin

PERFORMANS YÖNETİMİ BECERİLERİ



KOÇLUK

Koçluk, birey veya ekiplerin gelişip tam potansiyellerine ulaşmalarına yardımcı olmayı kapsar. Genellikle işyerinde gerçekleşir. Yönetici olarak devretmeniz gereken bir görev olabilir ya da şu anda yaptığınız bir şey, başka biri için bir öğrenme fırsatı olabilir. Gelecekte ortaya çıkacak bir proje veya sunum gibi, ekip üyelerinizden biri için gelişimsel zorluk oluşturabilecek bir durum da olabilir.

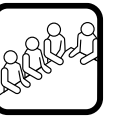
Koçluk yapmayı düşündüğünüz kişilere odaklanmak da önemlidir:

- Gelişmeye devam edebilmeleri için ne yapmaları gerekiyor?
- Performans açığı var mı?
- İyi yaptıkları ve üzerine inşa edebileceğiniz bir şeyler var mı?



PERFORMANS YÖNETİMİ BECERİLERİ

KOÇLUK SÜRECİ



Yöneticinin ihtiyaçlarıyla, koçluk yapılan bireyin ihtiyaçlarını eşleştirmek dikkatli bir planlama gerektirir. Bu, ilk koçluk görüşmesi sırasında kararlaştırılıp geliştirilebilir.

Gelişim ihtiyacını kabul edin

Uygun bir proje belirleyip kararlaştırın

Görev ve öğrenme çıktıları üzerinde anlaşın

Değerlendirme, takip, geribildirim ve destek sürecini belirleyin

Bireye görevi tamamlaması için gerekli sorumluluk ve yetki derecesinin verilmesine dikkat edin

İlerlemenin izlenmesini sağlayın ve sonuçları değerlendirin

PERFORMANS YÖNETİMİ BECERİLERİ

KOÇLUK BECERİLERİ



Koçluk, yöneticilerin çok çeşitli beceriler kullanmasını gerektirir. Şunların farkında olmaları gerekir:

- Koçluk yaptıkları kişiler üzerindeki etkileri ve kendi yaklaşımları
- Koçluk yapılan kişilerin tarzı ve ihtiyaçları; bu da şunları düşünmek anlamına gelir:
  - onların gelişim ihtiyaçları
  - en iyi nasıl öğrendikleri
  - olası aksaklık ve problemler

Buna ek olarak, yöneticilerin etkili şekilde koçluk yapabilmeleri için dört temel beceriyi geliştirmeleri gerekir.

Bunlar şunlardır:



1. Dinleme



2. Soru sorma



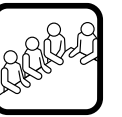
3. Samimiyet oluşturma



4. Geribildirim



KOÇLUK BECERİLERİ: DİNLEME



L Öğrenciye bakın; iyi göz teması ve açık beden dili kullanarak dinlediğinizi gösterin

I Kesintiler – dikkatinizin %100'ünü verebilmeniz için dikkat dağıtıcı kesintilerden kaçının

S Düzenli özet yapın, böylece hem üzerinde anlaştığınız şey hem de koçluk projesinde nasıl ilerleyeceğiniz konusunda ikiniz de net olun

T Zaman – yeterli zamanı ayırın; koçluk, ilerlemeyi takip edip değerlendirmek için düzenli toplantılar gerektirir

E Kişiyi konuşmaya teşvik edip projeyi ilerletmek için seçenek ve fikirler bulmasını sağlayın

N Bireyin özgürce katkıda bulunup sorular sorabileceği, bu soruların objektif ve destekleyici şekilde ele alınacağının bilindiği bir güven ortamı oluşturun

PERFORMANS YÖNETİMİ BECERİLERİ



KOÇLUK BECERİLERİ: DİNLEME



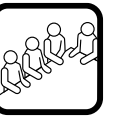
Koçlukta, sadece söylenen düşünce ve fikirlere değil, aynı zamanda ifade edilen duygu ve hislere, öğrenen tarafın ilgili konuya yönelik niyet ve bağlılığına da kulak vermeniz gerekir.

Düşünceleri dinlemek şunları gerektirir:

- Söylenen kelimelerin **hepsini** dinlemek; genellikle seçici şekilde dinleriz ve kendimiz için daha önemli olan konulara takılıp kalırız
- Öğrenen tarafın toplayıp kullandığı verileri tanımlamak
- Öğrenen tarafın yaklaşımını ve konuyu çözmedeki mantığını anlamak
- Öğrenen tarafın fikirlerini ve düşüncelerini yansıtmak için, söylediklerini özetleyip kullandığı kelimeleri kullanmak



KOÇLUK BECERİLERİ: DİNLEME



<u>Duyguları</u> dinlemek şunları gerektirir:

- Öğrenen tarafın fikirlerini nasıl sunduğunu dinlemek
- Kendinize şunları sormak:
  - Tonları kendinden emin mi yoksa endişeli mi?
  - Beden dili olumlu ve açık mı, yoksa savunmacı ve kapalı mı?
  - Göz teması net ve doğrudan mı, yoksa değişken ve kaçınıyor mu?
  - Hızlı mı, yoksa yavaş ve tereddütlü mü?

<u>Niyetleri</u> dinlemek şunları gerektirir:

- Öğrenen tarafın durumla ilgili ne yapmayı amaçladığını dinlemek
- Öğrenen tarafın durumla ilgili sonuçları ve yargılarını belirlemek
- Öğrenen tarafın ne istediğini tanımlamak
- Öğrenen tarafın bağlılık seviyesini ölçmek

Bu nedenle iyi dinleme, bütün duyularınızla dinlemenizi gerektirir. Bu becerileri etkili kullanmak somut getiriler sağlayabilir.

KOÇLUK BECERİLERİ: SORU SORMA

Soru sormak koçluğun önemli bir alanıdır. Sorular şunlar için kullanılabilir:

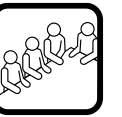
- Öğrenen tarafın fikirler geliştirmesine yardımcı olmak
- Mevcut tüm seçenekleri keşfetmek
- Öğrenen tarafı tüm konuları düşünmeye teşvik etmek
- Öğrenen tarafın koçluk projesini sahiplenmesine yardımcı olmak
- Görevi tamamlayabilecek beceriye sahip olduğunu fark ettikçe kişiyi daha fazla motive etmek



PERFORMANS YÖNETİMİ BECERİLERİ



KOÇLUK BECERİLERİ: SORU SORMA



Çoğunlukla şu sorularla, yanlış olan ve işe yaramayan şeylere odaklanırız:

- Sorun ne?
- Ne zamandır devam ediyor?
- Suçlu kim?
- Neden çözmediniz?
- Bunun hakkında ne yapacaksınız?

Şu sorularla sonuçlara ve neler başarılabileceğine odaklanmak çok daha pozitif bir yaklaşım olur:

- Ne istiyorsunuz?
- Başardığınızı nasıl anlayacaksınız?
- Başka neleri geliştireceksiniz?
- Halihazırda hangi kaynaklara sahipsiniz?
- Daha önce başarıya ulaştığınız benzer bir örnek var mı?
- Bir sonraki adım nedir?

ITS Öğretim Seminerlerinden uyarlanmıştır.

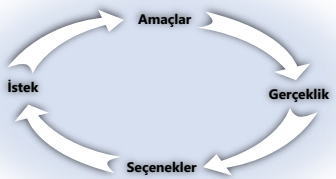
KOÇLUK BECERİLERİ: "GROW" MODELİ



G.R.O.W. modeli, olumlu sorulara dayanan bir koçluk soru sorma yaklaşımıdır.

Model koça, öğrenen tarafa şu konularda sorular sorması için rehberlik eder:

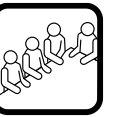
Goals	Ne başarmak istedikleri konusunda netler mi?
Amaçlar	Yol boyunca herhangi bir alt hedef belirlediler mi?
	Hedefler gerçekçi ve ölçülebilir mi?
Reality	Projeyle ilgili şu an ne durumdalar?
Gerçeklik	Süreci ne destekliyor ya da engelliyor?
	Öğrenebilecekleri biri var mı?
Options	Hangi seçenekler mevcut?
Seçenekler	Başka olasılıklar var mı?
	En uygun seçenek hangisi?
Will	Bağlılık seviyeleri ne?
İstek	Bağlılık düşükse, enerjilerini başka bir
	şeye odaklasalar daha mı iyi olur?
	Bunun sonuçları ne olur?



"Performans İçin Koçluk" John Whitmore, Nicholas Brealey, 2017'den uyarlanmıştır.

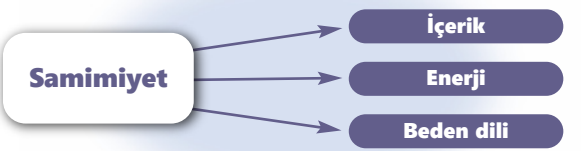


KOÇLUK BECERİLERİ: SAMİMİYET OLUŞTURMA



Koçluk yaparken iyi bir samimiyet düzeyi oluşturabilirseniz, empati geliştirip güven ortamı yaratmak daha kolay hale gelir.

Samimiyetin üç ana öğesi vardır:





KOÇLUK BECERİLERİ: SAMİMİYET OLUŞTURMA



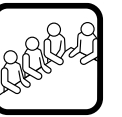
İçerik Ortak bir konu bulup onun hakkında konuşun. İkinizin de aşina olduğu bir konu hakkında konuşursanız, samimiyet geliştirirsiniz.

Enerji Bazı insanlar genel olarak daha hızlı bir tempoya sahip olurlar. Daha hızlı konuşurlar, daha fazla beden hareketi kullanırlar ve ses tonlarında daha fazla çeşitlilik olur. Diğer insanlarsa daha yavaş bir tempoya sahiptir. Yaklaşımları daha düşüncelidir. Samimiyet geliştirmek için diğer kişinin tarzına uyum sağlamak önemlidir.

Beden dili Biraz insanları izleyin. Sohbet halindeki insanların çoğunlukla aynı şekilde oturduğunu, aynı el hareketlerini kullandığını ve adeta birbirlerini "taklit ettiklerini" fark edeceksiniz. Bu, karşınızdaki kişiyi kopyalamak anlamına gelmez; ama beden dillerinin farkında olup benzer bir yaklaşım kullanmanın yardımı olur.

Koç olarak samimiyet oluşturmanız gerekir, samimiyet çoğu zaman doğal şekilde oluşur ancak bunlar işinizi kolaylaştıracak bazı ipuçları.

KOÇLUK BECERİLERİ: GERİBİLDİRİM VERME



Geribildirim, koçluk süreci boyunca hem koç hem de öğrenen taraf için gereklidir. Koçlar, rollerine dair geribildirimlerden fayda göreceklerdir ve öğrenen taraflar da ilerlemelerini, neyi iyi yaptıklarını ve nerede gelişebileceklerini bilmek için geribildirime ihtiyaç duyacaklardır. Geribildirim hakkında düşünmenin faydalı bir yolu "**BOOST**" modelini kullanmaktır:

Balance **Denge**	İyileştirme alanlarının yanı sıra olumlu unsurları da dahil edin.
Observed **Gözlemlenen**	Yaptıklarını gördüğünüz şeylere odaklanın; kişiliğe değil davranışa odaklanın.
Ownership **Sahiplenme**	Geribildirimin faydalı ve uygulanabilir olabilmesi için iki taraf da bu geribildirimi sahiplenmelidir.
Specific **Spesifik**	Geribildirimi spesifik ve olgusal tutmaya çalışın, böylece açık ve anlaşılır hale gelir.
Time **Zamanlama**	Geribildirimi vermek için uygun bir zaman seçin ve güven ortamında paylaşın.

Genellikle en iyisi, ilgili kişilere önce kendilerinin nasıl bir performans sergilediklerini düşündüklerini sormaktır – genellikle performansları hakkında oldukça dürüst biçimde konuşurlar ve sizin sadece fikirlerine ekleme yapmanız ya da söylediklerini onaylamanız yeterli olur.

PERFORMANS YÖNETİMİ BECERİLERİ

KOÇLUK BECERİLERİ: GERİBİLDİRİM ALMA

Geribildirim, alan herkes için zorlayıcı bir süreç olabilir. Unutmayın:

- Savunmaya geçmeyin
- Geribildirimi netleştirmek ve konuyu daha derinlemesine incelemek için sorular sorun
- Övgüyü göz ardı etmeyin; dikkate alın
- Sunulan geribildirimi kabul etmek ya da reddetmek sizin tercihiniz
- Geribildirimle ne yapabileceğinizi, bunun performansınızı nasıl geliştirebileceğini belirleyin
- Teşekkür etmeyi unutmayın (geribildirim vermek her zaman kolay olmaz)



ZAYIF PERFORMANS

Hepimizin belirlenen standartlara uygun performans göstermeyen çalışanları vardır, ancak onları "zayıf" performanslı çalışanlar olarak etiketlememeye çalışın. Kariyerleri boyunca insanlar bazen iyi performans gösterir, bazen de beklediğiniz sonuçları elde edemezler. Sizin göreviniz, bütün çalışanlarınızın performansını sürdürüp geliştirmektir.

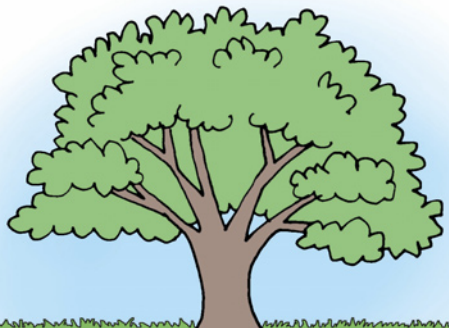
Ana sorunlardan biri, ne zaman harekete geçileceğidir. Zayıf performansı yönetmek biraz kum saatinden akan kumu yakalamaya benzer. Kum yığınının oluşmasını beklemek yerine taneleri yakalamanız gerekir.



PERFORMANS YÖNETİMİ BECERİLERİ

SORUNUN KÖKÜNE İNİN

Performans sorunlarının nedenini araştırmak gerçekten çok önemlidir ve bunu birlikte nasıl ele alacağınızı ancak durumu konuşarak anlayabilirsiniz.



onların becerileri

sizin becerileriniz

süreçteki boşluk

motivasyon

kişisel sorunlar

çevre

SORUNUN KÖKÜNE İNİN



Kötü performansın birden fazla nedeni olabilir.

1. **Kişisel beceri:** Birey yeterli yetkinliğe sahip mi? Eğitim gerektiren bir beceri eksikliği var mı?
2. **Yönetici becerisi:** Yeterli yönlendirme yaptım mı ve yeterli kaynağı sağladım mı?
3. **Süreç eksikliği:** Değerlendirme sistemi mi hatalıydı? Hedefler mi değişti ya da dış etkenler görevi imkânsız hale mi getirdi? Yeterince düzenli değerlendirme oturumu yapıldı mı ve ödül sistemi doğru yönde çalışıyor mu?
4. **Çevresel etkenler:** Kurum, görevi imkânsız hale getiren bölüm bariyerleri, aşırı bürokrasi, kültürel kısıtlamalar veya gizli gündemler yarattı mı?
5. **Kişisel durumlar:** Evde yaşanan bir durum iş performansını etkilemiş olabilir mi?
6. **Motivasyon:** Kişi motivasyon eksikliği, stres ya da zorluk eksikliği mi yaşıyor?

Kötü performans çoğunlukla başka sorunların belirtisi olabilir. Elbette, sorunun nerede olduğunu ve nasıl çözüleceğini anlamak için ilgili bireyle birlikte çalışmanız gerekir.

PERFORMANS YÖNETİMİ BECERİLERİ

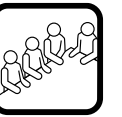
ZAYIF PERFORMANSLA BAŞA ÇIKMA



- Konuyu tartışın, net geribildirim verin ve devam eden zayıf performansın sonuçlarını açıklayın
- Sorunun kökenine inmeye çalışın; zayıf performansın gerçek nedenini belirleyin
- Durumu yeniden rayına oturtmaya yardımcı olacak seçenek ve alternatiflerin hepsini araştırın
- Sonraki adımlarda anlaşın ve gelişmeler için net hedefler belirleyin; ilerlemeyi takip etmek için düzenli değerlendirme toplantıları oluşturun
- Uygunsa eğitim ve koçluk sağlayın
- İlerlemeyi takip edip belgeleyin; birkaç kısa vadeli aksama, daha derin bir soruna işaret ediyor olabilir ve daha kesin bir eylem gerektirebilir

Performans sorunlarını zamanında yakalamak, bireysel ve ekip performansında iyileşmeye yol açabilir.

PERFORMANS PLANI OLUŞTURUN



Performans geliştirme planları, performans sorununu tersine çevirmeye yardımcı olmak için kullanılırlar. Bireyle birlikte geliştirilmeleri ve şu unsurları içermeleri gerekir:

- Sorunla ilgili bazı net ve ölçülebilir hedefler
- İlerleme ve geribildirimin kaydedilebileceği düzenli değerlendirme tarihleri
- Gelişimi desteklemek için, uygun olduğunda koçluk ve eğitim

İlerlemenin takip edilebilmesi amacıyla düzenli geribildirim oturumları için zaman belirlemeniz gerekecektir. Amacınız, performansı tekrar standart seviyeye getirmek ve gelecekte bu seviyenin korunmasını sağlamaktır.

PERFORMANS YÖNETİMİ BECERİLERİ

ZORLAYICI KONUŞMALAR - "BOFF"



Performans gibi alanlara değinen konuşmalar için iyi hazırlanmak çok önemlidir ve bu, yöneticilerin sıkça ertelediği bir nokta olur. Bu model, mesajınızı net şekilde iletmenize yardımcı olabilir.

"**BOFF**" şu anlama gelir:

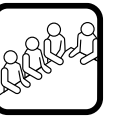
Behaviour – Davranışı tanımlayın
Davranış

Outcome – Davranışın sonuç ve etkisini açıklayın
Sonuç

Feelings – Bu durumun sizde nasıl hisler yarattığını açıklayın
Duygular

Future – Durumun değişmesini sağlamak için neler yapılabileceğini araştırın
Gelecek

ZORLAYICI KONUŞMALAR - "BOFF"



ÖRNEK

Anysha usanmış durumdaydı. Ekip üyelerinden biri olan Sunil her hafta haftalık finansal raporu hazırlıyordu. Ancak rapor sık sık hatalarla dolu oluyordu ve Anysha hafta sonları düzeltmeler yaparak, raporu pazartesi günü yapılacak yönetim toplantısına yetiştirmek zorunda kalıyordu. Konuyu Sunil ile birkaç kez gündeme getirmişti ve ekstra koçlukla eğitim verilmesine rağmen Sunil hâlâ hata yapmaya devam ediyordu.

"BOFF" modelini kullanarak Anysha'nın bu konuşmayı nasıl yönetebileceğini düşünün.



ZORLAYICI KONUŞMALAR - "BOFF"

ÇÖZÜM

BOFF modelini kullanarak konuşmaya hazırlanırken Anysha şöyle düşünebilir:

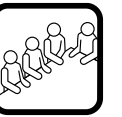
Sunil, bu haftaki finansal raporda beş büyük hata olduğunu fark ettim. (**Davranış**)

Raporun pazartesi toplantısına hazır olması için hafta sonu çalışmam gerekti. (**Sonuç**)

Gerçekten endişeliyim (**Duygu**) çünkü bu durum ilk defa yaşanmıyor.

Gelecek haftanın rakamlarının %100 doğru olması için neler yapabiliriz? (**Gelecek**)

PERFORMANS YÖNETİMİ BECERİLERİ



MOTİVE ETME

Pek çok motivasyon teorisi var ama motivasyonun sırrı çalışanlarınızı anlamaktır.

- İnsanlar hayatlarının farklı evrelerinde farklı şeylerden motive olurlar
- Çalışanlarınızı motive etme konusunda sandığınızdan daha çok etkiniz var

Amerikan Psikoloji Derneğinin anketlerinde, işyerinde değer görmediğini söyleyen çalışanların yarısı gelecek yıl yeni bir iş aramayı planladıklarını belirtmiştir.

Araştırma ayrıca, değer gördüğünü hisseden çalışanların daha iyi fiziksel ve zihinsel sağlığa, daha yüksek düzeyde katılım, memnuniyet ve motivasyona sahip olma olasılığının yüksek olduğunu göstermiştir. (*Business News 2012*).

Motivasyonun rolü doğrudan performansla bağlantılıdır ve yönetici olarak rolünüz, çalışanlarınızın kendilerini değerli ve katılımcı hissetmelerinde doğrudan etkiye sahiptir.

ÇALIŞANLARINIZI DÜŞÜNÜN



Farklı insanlar farklı şeylerden motive olurlar. Ekibinizdeki insanlara bakın ve onları neyin motive ettiğini belirlemeye çalışın.

İşte ekibinizdeki kişilikleri düşünmenize yardımcı olacak birkaç fikir:

Başarı Odaklılar – en çok, takip edecek bir hedefleri olduğunda mutlu olurlar. Zorluklarla motive olurlar. Hedeflerinin olması ve başarılı olmaları için özgürlük verilmesi hoşlarına gider.

Analistler – gerçeğe ulaşmakla motive olurlar. Ellerindeki işe odaklanıp verilerle çalışmak için zamana ihtiyaç duyarlar. Motivasyonları doğru sonuç elde etmektir.

Tepki Verenler – bu kişiler övgü ve geribildirime karşılık verirler. Sık sık geribildirim isterler ve yaptıklarını bildirirler. Takdir edildiklerini ve iyi iş çıkardıklarını bilmek, ana motivasyon kaynaklarıdır.



ÇALIŞANLARINIZI DÜŞÜNÜN



Ekip oyuncuları – sonuç elde etmek için başkalarıyla çalışmaktan keyif alırlar. Ekipteki rolleri ve ekibe gösterebilecekleri destek ve katkılar onları motive eder.

Materyalist kişiler – işleriyle sağlayabilecekleri maddi şeyler tarafından motive olurlar ve onları finansal hedeflere ulaşıp hak ettikleri ödülü almak motive eder.

Geliştiriciler – kendilerini geliştirmeyle motive olurlar. İşleri aracılığıyla ya da dış eğitim programlarıyla yeni şeyler öğrenme fırsatları hoşlarına gider. Motivasyonları sürekli büyümektir ve rutin görevlerden sıkılırlar.

Sizin göreviniz, çalışanlarınızı neyin motive ettiğini fark edip mümkün olduğunda tarzınızı tercihlerine göre ayarlamaktır.

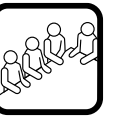
PERFORMANS YÖNETİMİ BECERİLERİ

ARAŞTIRMA BULGULARI



Araştırmalar, yöneticilerin kendilerini motive ettiğini söyledikleri şeylerle, kurumların inandıkları şeyler arasında bazı farklılıklar olduğunu gösteriyor. Bu yüzden motivasyon hakkında varsayımlarda bulunmayın. Ekibinizle konuşun ve yönetici olarak onları motive etmek için yapabileceğiniz çok şey olduğunu unutmayın. (Ashridge Yönetim İndeksi 2009)

Yöneticilerin istedikleri (Sıralama)		**Kurumların inandığı** (Sıralama)
1	Zorlayıcı/ilginç iş	2
2	Sürekli öğrenme ve beceriyle bilgi dağarcığını geliştirme fırsatı	5
3	Yüksek temel maaş	6
4	"Kendi işimi yürütme" yetkisi	15
5	Kurumda net kariyer ilerlemesi	8
6	Aldığım kararların kurum üzerinde etkisinin olduğunu bilmek	14
7	Performansa bağlı ödeme/teşvik sistemleri	1



DEĞERLENDİRME ve EYLEMLER

Bu bölümde şunlara baktık:

- Nasıl yetki devredileceği
- Koçluk becerileri
- Farklı seviyelerde dinleme
- Zayıf performansı tersine çevirme
- Zor konuşmaları yönetme
- Ekip üyelerini motive etmedeki rolünüz

Faydalı bulduğunuz ve işinizde kullanabileceğiniz üç şeyi listeleyin:

1. _____

2. _____

3. _____



PERFORMANS YÖNETİMİ SÜRECİ

PERFORMANS YÖNETİMİ SÜRECİ

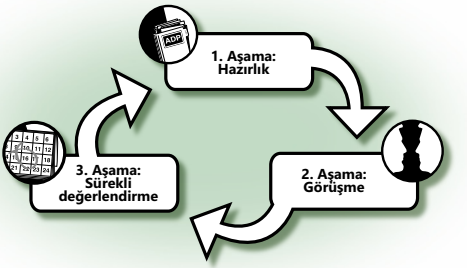
PERFORMANS DEĞERLENDİRMELERİ



Performans değerlendirmeleri genellikle ekstra yük olarak görülür. Ancak iyi yönetildiklerinde, yönetici olarak çalışanlarınızla birlikte aşağıdaki konuları tartışabileceğiniz olumlu ve faydalı bir süreç olabilirler:

- Geçtiğimiz yıl boyunca elde edilen başarılar
- Mevcut performansları
- Gelecek yıl için belirlenecek hedefler
- Kişisel öğrenme ve gelişim ihtiyaçları
- Daha uzun vadeli kariyer beklentileri
- Belki de yeterince kullanılmayan beceri ve deneyimler

Herhangi bir değerlendirme sürecinin gerçek başarısı, değerlendirme yapan ve değerlendirilen kişi arasındaki etkileşimde, yıl boyunca geliştirilebilecek bir ilişki kurmada yatar. Performans değerlendirme süreci üç aşamaya ayrılabilir:





PERFORMANS DEĞERLENDİRMELERİ



1. AŞAMA: HAZIRLIK

Hazırlığa harcamanız gereken zaman ve çabayı göz ardı etmeyin; anlamlı bir değerlendirme için oldukça önemlidir.

- Yeterli zamanı ayırmaya dikkat edin
- Kesintiye uğramamaya dikkat edin
- Oda düzeninin rahat ve birebir görüşmelere uygun olmasına dikkat edin
- Değerlendirilecek kişilere yeterince önceden haber verin ki onların da hazırlanacak zamanı olsun
- İlgili verileri toplamak için zaman ayırın; bu nokta, iç veya dış müşterilerle görüşerek genel performans hakkında geçerli bir görüş elde etmeyi içerebilir
- Son olarak, iki tarafın da ilgili evrakları hazırlaması ve geçen yılın hedeflerini gözden geçirmesi gerekir; bu önemli bir süreçtir çünkü tüm uygun performans konuları üzerine düşünmek için zaman tanır ve ele alınması gereken noktalar için bir kontrol listesi sağlamış olur



PERFORMANS DEĞERLENDİRMELERİ

2. AŞAMA: GÖRÜŞME

Görüşme sürecin en önemli parçasıdır. Eğer doğru şekilde yürütülürse, gelecek yıl için değerli bir motivasyon ve planlama aracı haline gelir.

- Değerlendirilecek kişiyi rahatlatmak için biraz zaman ayırmaya dikkat edin
- Öz-analizi teşvik etmek için sorular sorun
- Görüşmenin çift taraflı bir süreç olmasını sağlayın; bu, değerlendirme yapılan kişinin görüş ve fikirlerini dinleyip keşfetmeyi içerir
- Faydalı geribildirim verin; iyi şeyleri övün ancak düşük performans alanlarını görmezden gelmeyin
- Değerlendirilen kişinin performansını gözden geçirmek için yıl boyu zaman ayırın ve ardından belirlenmesi gereken yeni hedef ve amaçlara göz atın
- Gelecek dönem için gelişim ihtiyaçlarını incelemeye ve değerlendirme yapılan kişinin kendisini geleceğe yönelik nasıl geliştirebileceğini düşünmesine yardımcı olun
- Görüşmeyi değerlendirme yapılan kişinin özetlemesine izin vermeye çalışın ve tüm anlaşmalarla eylem adımlarını kaydetmeye dikkat edin
- Değerlendirme görüşmesinin sonunda, genellikle tamamlanması gereken belli miktarda evrak işleri olur; bunları tamamlamak için yeterli zamanı ayırmaya dikkat edin



PERFORMANS DEĞERLENDİRMELERİ



3. AŞAMA: SÜREKLİ DEĞERLENDİRME

Değerlendirme görüşmesi, tüm performans değerlendirme döngüsünün sadece bir parçasıdır. Performansı değerlendirme süreci sürekli olmalı ve şunları içermelidir:

Düzenli geribildirim İnsanlar nasıl ilerlediklerini bilmeye ihtiyaç duyarlar ve bunu onlara iletmek için zaman ayrılmalıdır. Bu, bir sonraki değerlendirme görüşmesinde gerçekten "sürpriz yok yasası"nı gözlemleyebileceğiniz anlamına gelir.

Sürekli koçluk Bu, bireylerin iş yoluyla gelişmesine yardımcı olmanın mükemmel bir yoludur. Koçluk projeleri, bireyin gelişim planının bir parçası olarak oluşturulabilir. Ara toplantılar, hedeflerin karşılandığından ve bireyin performansının, ilerlemesinin ve hedeflerindeki/amaçlarındaki herhangi bir değişikliğin farkında olmasına dikkat edilmesini sağlar.

Gelişim ve eğitim Bu faaliyetler yıl boyunca devam etmelidir, böylece birey işini yapmak ve yeni rollerde gelişmek için gerekli becerilere sahip olur.

Unutmayın: Performans değerlendirme süreci, bir önceki yılın değerlendirilmesini resmileştirerek ve gelecek yıl için plan yaparak, iki taraf için de ödüllendirici ve gerçekten faydalı olabilir.

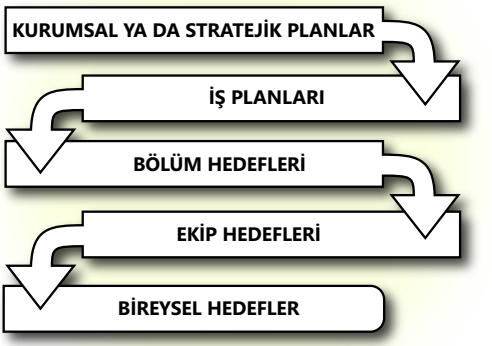
PERFORMANS YÖNETİMİ SÜRECİ

SONUÇ ELDE ETMEK İÇİN HEDEF BELİRLEME



Hedeflerin işletmenin tüm seviyelerinde belirlenmesi gerekir. Üst yönetim seviyelerinde bağlılığı ve alt seviyelerde net hedef ve amaçları garanti eder.

Genellikle kurumsal ya da stratejik hedeflerin, bireysel işlere yayılması yoluyla gerçekleştirilir.



PERFORMANS YÖNETİMİ SÜRECİ

HEDEF BELİRLEMEDEKİ DEĞİŞİKLİKLER



Önceden hedef belirleme üzerinde olan odak, günlük işlerin artan karmaşıklığı ve temposuyla birlikte yer değiştirmiştir.

Önceden	Şimdi
Hedefler yıllık olarak belirlenir	Hedefler yıl içinde değişebilir
Yılda iki kez değerlendirme yapılır	Performans düzenli olarak değerlendirilir
Ölçülebilir somut hedeflere odaklanılır	Somut ve soyut hedeflere odaklanılır
İşe odaklanılır	Rol ve tüm kişiliğe odaklanılır
Faaliyetlere odaklanılır	Sonuçlara odaklanılır
Başarıya odaklanılır	Gelecekteki gelişime odaklanılır
Geribildirim doğrudan yöneticiden gelir	Geribildirim birden fazla kaynaktan gelir

İYİ HEDEFLER İÇİN HEDEFLER



İş öncelikleriyle bağlantılı
Sayfa 72'de açıklanan aşamalı yaklaşım, her seviyedeki işleri birbirine bağlar. Hedefler, koşullar değiştikçe düzenli olarak gözden geçirilip güncellenmelidir.

Faaliyetlere değil sonuçlara bağlı
Bu, faaliyetlerle değil çıktılarla ilgilendiğimiz anlamına gelir – araçlarla değil, sonuçlarla.

Ölçülebilir ve spesifik
Hedefler, tam olarak neyin ölçüleceğini belirtmeli ve bunun içinde kabul edilebilir performans düzeylerini tanımlamalıdır.

Zorlayıcı ama ulaşılabilir
İdealde, çalışanlar kendi hedeflerini kendileri belirlemelidir. Genellikle bu hedefler, yönetici tarafından belirlenmiş hedeflerden daha zorlu olurlar. Hedefler geliştirici, zorlayıcı ve kişiyi ileriye taşıyıcı olmalıdır. Ulaşılamaz hedefleri ayıklayın; motivasyon kırıcı olabilirler.

PERFORMANS YÖNETİMİ SÜRECİ

İYİ HEDEFLER İÇİN HEDEFLER



Deneyim ve beceriyle uyumlu Hedefler, bireyin becerileri, deneyimi, bilgisi ve varsa mevcut gelişim planı dikkate alınarak belirlenmelidir.

Güncel Ölçülen hedefi etkileyen ancak işi yapan kişinin kontrolü dışında gerçekleşen bazı durumlar olabilir. Bu nedenle, hedefler iş ortamı dikkate alınarak düzenli olarak güncellenmelidir.

Hedef sayısı Çok fazla hedef belirlemeyin. Gerçekleştirilmesi imkânsız olan uzun bir liste yerine, birkaç kaliteli alana odaklanmak daha iyidir.

Yukarı/aşağı/yana uyumlu Hedefler, diğer kişilerin faaliyetleriyle çelişmemelidir, bu yüzden yukarıya, aşağıya ve yanlara uyumlu olmalıdır.

Bir yazılım üreticisinin yan yana iki departmanı vardır. İlk departman yeni yazılım geliştirmekten sorumludur ve ürünü piyasaya sürmek için hedef tarihler belirlenmiştir. İkinci departmansa yazılımın kullanımıyla ilgili müşteri şikâyetlerine yönelik hedeflerle kalite kontrolünden sorumludur. Bu iki departmanın çelişen hedeflere sahip olduğunu görmek kolaydır ve bir departmanın diğerinin hedeflerini engellemesiyle kötü hislerin oluşması muhtemeldir.



SOMUT ve SOYUT HEDEFLER

Somut hedefler, ciro, kâr, yüzde artışlar gibi çıktı açısından net şekilde ölçülebilirler. Soyut hedeflerse "kabul edilebilir" ve "mükemmel" performans arasındaki farkı tanımlar. Soyut hedefler, **işin nasıl yapıldığının** niceliksel sonuçlar kadar önemli olduğu alanları kapsar.

Bir otel resepsiyonisti, sadece her gün otele giriş-çıkış yapan misafir sayısı ve telefonu üç çalmada cevaplama yeteneği açısından değerlendirilebilir. Bunlar somut hedefler olur. Misafirlerin ne kadar hoş karşılandığı ve kullanılan telefon üslubuysa otelin başarısı için açıkça önemlidir. Bunlar, niteliksel doğaları nedeniyle ölçülmesi daha zor, ancak yine de çok önemli olan soyut hedefleri oluştururlar.

Soyut hedefler genellikle şu yollarla ölçülürler:

- Müşteri geribildirimi
- Anketler
- Şikâyetler
- Gizli müşteriler

Ancak her zaman kişiselleştirilmiş olmazlar.

PERFORMANS YÖNETİMİ SÜRECİ

SOYUT HEDEFLERİ TANIMLAMA

Soyut hedefleri istenen davranışlara bölmek önemlidir, yani bir otel resepsiyonisti için pozitif tutum, aşağıdaki gibi detaylandırılana kadar çok şey anlatmaz:

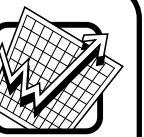
- Nezaket
- Müşteriyle her zaman gülümseyerek ve iyi göz teması kurarak iletişim
- El kitapçığında tanımlandığı gibi görünüm
- Sakin ve pratik yaklaşım
- Otelin hizmetleri ve sistemleri hakkında iyi bilgi

Soyut hedeflerin gerçek sırrı şudur: Sıkı anlamda ölçülemeseler bile her zaman tanımlanabilirler. Net bir resme sahip olduktan sonra, ilgili herkesi eğitmek, geliştirmek ve spesifik geribildirim sağlamak daha kolay hale gelir.



PERFORMANS YÖNETİMİ SÜRECİ

KİŞİSEL GELİŞİM HEDEFLERİ



İnsanlar, gelecekteki görev ve fırsatlar için beceri repertuarlarını genişletmek amacıyla kendi gelişimlerine odaklanmalıdır. Gelişim hedefleri şunları içerebilir:

- Koçluk projeleri
- Belirli bir beceri veya yeteneği geliştirecek görevler
- Kurum veya diğer tedarikçiler tarafından sunulan kurslar
- Gelişime yardımcı olacak iş dışı aktiviteler
- Kendi kendine çalışma faaliyetleri

İdeal olarak, insanların yılda en az bir tane kişisel gelişim hedefi olmalıdır.



PERFORMANS YÖNETİMİ SÜRECİ



KİŞİSEL GELİŞİM HEDEFLERİ

ÖRNEKLER

Jo'nun, geniş bir insan yelpazesiyle nasıl başa çıkacağını ve özellikle görevlerle talimatları anlaşılır terimlere nasıl böleceğini öğrenmesi gerekti. İşverenine, ayda bir öğleden sonra ortaokul öğrencilerine ekonomi öğretmek için zaman ayırmayı teklif etti. Bu ona, sabırla işyerinde sorun ve görevleri net şekilde açıklayabilme becerisi kazandırdı.

John, bilgi teknolojisi ve sistemler hakkında daha fazla şey öğrenmek için akşam sınıfına katıldı. Bir depoda paketleyici olarak çalışıyordu ama IT becerilerinin gelecek açısından çok önemli olduğunu fark etti.

Sue, topluma katkıda bulunmanın bir yolu olarak okul yönetim kurulu üyesi oldu, ancak aynı zamanda daha geniş anlamda yönetim becerilerini de geliştirdi.

Pat, şirketi için büyük bir satış konferansını organize etme rolünü üstlendi. Bu, meslektaşlar ve müşteriler arasında ağıyla bilinirliğini artırdı, özgüvenini ve proje yönetimi becerilerini geliştirdi.

PERFORMANS ÖLÇÜMÜ



Hedefler, performansı ölçmenize yardımcı olur ancak **dikkat edin**:

- Doğru şeyi mi ölçüyorsunuz? Unutmayın: ölçülen şey yönetilir, ancak ölçülen şey genellikle ölçülmesi kolay olan şey olur.
- Odaklanılacak çok fazla ölçüt mü var?
- Ölçmeyi olumsuz, cezalandırıcı şekilde mi kullanıyorsunuz?
- İnsanlar, ölçümlerin genel tabloya nasıl uyduğunu anlıyor mu?
- Ölçümler dayatılıyor mu yoksa çalışanların sürece katkısı var mı?
- Bireysel ölçümler uygun mu yoksa ekip ölçümleri daha mı uygun olurdu?
- İş öncelikleri değiştikçe ölçümleri gözden geçirip değiştiriyor musunuz?

EKİP BAZLI ÖLÇÜMLER



Ekip performansını artırmak istiyorsanız, bazı ekip ölçümleri geliştirin (bunu en iyi şekilde yapacak taraf genellikle ekibin kendisidir). Ölçümler şunlara göre belirlenebilir:

- Ekibin genel hedef ve amaçları
- Kalite hedefleri
- Müşteri memnuniyeti hedefleri
- Devamsızlık
- Ekibin beceri düzeyleri

Bireysel ve ekip hedeflerinin birbirine karşı değil, büyük resmi tamamlayıcı şekilde çalışması önemlidir. Ve ekip başarısını kutlamayı unutmayın!



PERFORMANS YÖNETİMİ SÜRECİ

PERFORMANS KARNESİ



Birçok kurum, performans ölçümüne bütün bir işletme açısından bakmanın yollarını arıyor. Bir görev sahibinin kısa vadede yaptığı şeylerin, uzun vadeli kurumsal hedeflerle bağlantılı olması gerekir ve bu bağlantının anlaşılması, başarılı performans yönetiminin kilit noktasıdır.

Performans Karnesi (*Balanced Business Scorecard - BBS*) modeli tam olarak bunu yapar, kurumun vizyonunu kurumdaki her seviyede anlaşılabilir hedeflere çevirir. Performansa dair şemanın gösterdiği dört temel alanda anlık bir görüntü sunar. Aynı alanlar hem kurumlar hem de kurum içindeki departmanlar için geçerlidir.





PERFORMANS KARNESİ

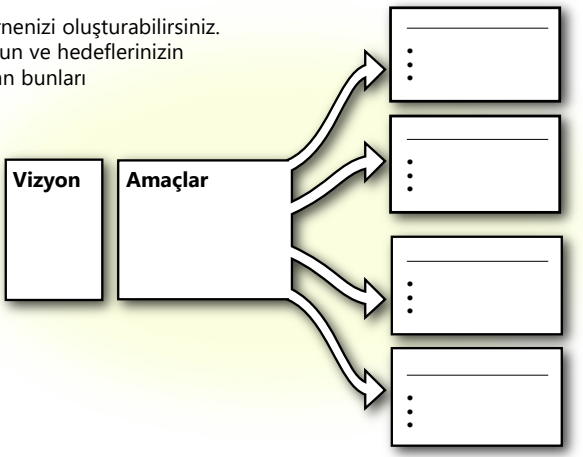
İPUÇLARI

- Bütün alanlardaki ölçümler, kurum ve misyonlarına bağlı olarak değişir; buna karşılık, bu ölçümler incelenen seviyeye göre de değişiklik gösterecektir:
  - bir iş birimi için *BBS*, kurumun misyonuna ilişkin ölçümler içerecektir
  - bir ekip için *BBS*, ekibin hedefleriyle ilişkili olacaktır
  - birey için *BBS*, o kişinin hedeflerine odaklanacaktır
- Anahtar kelime denge: her alan eşit derecede önemli ve her çeyrekte en fazla dört ya da beş ölçüm olmalıdır (her şeyi ölçmeye çalışıp hedefler arasında odağınızı kaybetmeyin)
- Ölçümleri geliştirmek için kurumun her yerinden insanları sürece dahil edin
- Seçilen ölçümler kurumun kültürünü yansıtmalıdır (insan odaklı mısınız yoksa teknoloji odaklı mı? Ürün yeniliklerini mi ölçüyorsunuz yoksa iş tatminini mi?) Çalışanlara verilen mesajlar, kullanılan ölçümlere göre değişecektir

PERFORMANS YÖNETİMİ SÜRECİ

KENDİ KARNENİZİ YARATMA

Ekibinizle birlikte kendi karnenizi oluşturabilirsiniz. Öncelikle, ekip vizyonunuzun ve hedeflerinizin net olması gerekir; ardından bunları destekleyecek çeyrekleri ve ölçümleri geliştirin.

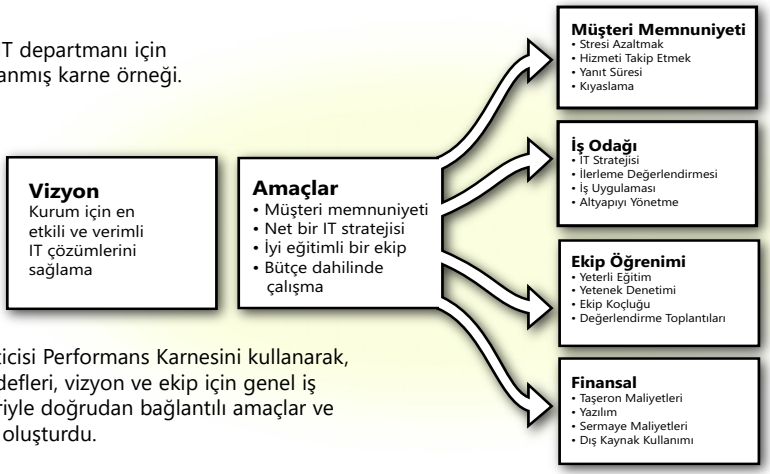


PERFORMANS YÖNETİMİ SÜRECİ

TAMAMLANMIŞ KARNE



İşte bir IT departmanı için tamamlanmış karne örneği.



IT yöneticisi Performans Karnesini kullanarak, ekip hedefleri, vizyon ve ekip için genel iş hedefleriyle doğrudan bağlantılı amaçlar ve ölçütler oluşturdu.

PERFORMANS YÖNETİMİ SÜRECİ

DEĞERLENDİRME ve EYLEMLER



Bu bölümde şunlara baktık:

- Performans değerlendirmelerinin rolü
- Değerlendirme toplantısı yürütme
- Somut ve soyut hedefler belirleme
- Performansı ölçme
- Performans karnesi ve nasıl kullanılacağı

Faydalı bulduğunuz ve işinizde kullanabileceğiniz üç şeyi listeleyin:

1. _____

2. _____

3. _____



YÜKSEK PERFORMANSLI EKİPLER OLUŞTURMA

EKİP ÇALIŞMASI ÖNEMLİDİR

Hepimiz ekipler içinde çalışırız. Bazılarını her gün görürüz, bazılarıyla ise internet üzerinden iletişim kurarız; ancak hepsi başarımız açısından önemlidir.

İçinde bulunduğunuz ekip sayısını düşünün:

- Bütün ekiplerdeki rolleriniz neler?
- Farklı ekipler verimlilik açısından birbirlerinden ne kadar farklılar?
- En etkili ekiplerin özellikleri neler?

İyi ekip çalışmasını neyin oluşturduğunu anlamamız ve bunu diğer alanlara da uygulamamız gerekir.



EKİP ÇALIŞMASI ÖNEMLİDİR



Ekip çalışması son derece önemlidir. Ekipler iyi performans gösterecek şekilde geliştirilirse, şunları sağlayabilirler:

- **Kaliteyi ve verimliliği artırmak** – ekipler süreçleri kurabilir, takip edebilir ve sonuçlardan birlikte sorumlu olabilirler
- **Hizmeti geliştirmek** – hizmete yönelik birleşik ve tutarlı bir yaklaşım, bütün ekibin müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanmasını sağlar
- **İşletme maliyetlerini azaltmak** – verimlilik ve iş akışı geliştirilerek net kârda fayda elde edilir
- **Motivasyon ve yaratıcılığı teşvik etmek** – ekipler genellikle işleri nasıl daha iyi yapacaklarını en iyi bilen taraf olurlar
- **İş yapılarını sadeleştirmek** – ekip üyeleri birbirlerine destek olabilirler



EKİPLER NEDEN BAŞARISIZ OLURLAR?

Ekipler başarısız olduğunda, bu durum genellikle aşağıdakilerden bir veya birkaçının sonucu olur:

Destek eksikliği	Eğer yukarıdan destek ve teşvik gelmezse, ekip morali kaybolur.
Net bir amaç yok	Ekiplerin nereye gittiklerini bilmeleri için net hedeflere ve amaca ihtiyaçları vardır.
Ekip yapısı yok	Ekiplerin performanslarını yönetmeleri için yapılara ve süreçlere ihtiyaçları vardır, örneğin: düzenli değerlendirmeler, geribildirim sistemleri ve sorun çözme mekanizmaları.
Uygun olmayan sistemler	Bireysel performansı teşvik eden ve ödüllendiren performans yönetim sistemleri, ekip performansına zarar verebilir.
Grup düşüncesi	Çeşitlilik eksikliğiyle yaklaşımlarda ve tarzlarda benzerlik, yeni fikirlerin ortaya çıkmasını engelleyebilir.
Gizli gündemler	Genellikle gizlidir ve açıklanmaz, bu da ekibin ilerlemesini engelleyebilir.
Çelişen görüşler	Çatışma ekibi geride tutabilir ama çözüldüğünde işbirliğine dayalı bir yaklaşıma yol açabilir.
Baskın ve sessiz üyeler	Bir ekibin etkili çalışabilmesi için bütün ekip üyelerinin sürece dahil olması gerekir.

EKİP GELİŞİMİ AŞAMALARI



Ekiplerin yüksek performansa ulaşmak için geçtiği dört gelişim aşaması vardır:

1. **Oluşum** – bir ekibin ilk kez bir araya geldiği zamandır.
2. **Fırtına** – genellikle zorlu bir dönemdir, ekip rollerini ve sorumluluklarını belirlemeye çalışır.
3. **Normlaşma** – kuralların belirlenmesi ve birlikte çalışma yollarının bulunmasını içerir. Ekibe kimlik kazandırır ve bireylerin grup içinde kendilerini daha rahat hissetmelerini sağlar.
4. **Performans** – grup içindeki pürüzler giderildikten ve birlikte çalışmanın bir yolu bulunduktan sonra, ekip gerçekten performans sergileyebilir ve birlikte çalışma zorluğunu üstlenebilir.

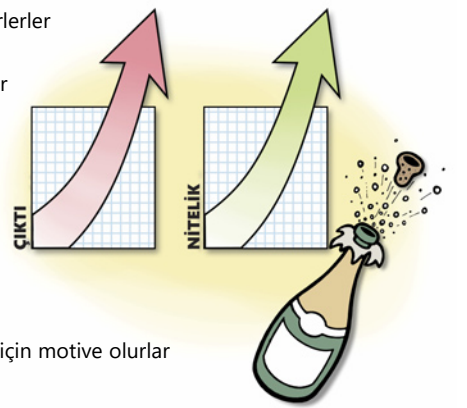
B.W Tuckman'dan uyarlanmıştır (1965) Development Sequence in small groups, Psychological Bulletin (Küçük gruplardaki gelişim sıralaması, Psikoloji Dergisi), 63, 284-499



YÜKSEK PERFORMANSLI EKİPLER NELER YAPIYOR?

Bir ekip gerçekten iyi performans sergilediğinde, üyeler:

- Yüksek çıktı ve yüksek kalite hedefleri belirlerler
- Hedeflere ulaşıp başarıyı kutlarlar
- Birbirlerini anlayıp farklılıkları takdir ederler
- Birbirlerine saygı gösterirler
- Ekibe getirdikleri roller ve beceriler açısından dengeli olurlar
- Sonuçlara ulaşmak için sorumluluk ve özerkliğe sahip olurlar
- Müşteri odaklı olurlar
- Performanslarını düzenli olarak değerlendirip iyileştirirler
- Birlikte çalışmaktan keyif alır ve başarmak için motive olurlar



YÜKSEK PERFORMANSLI EKİPLER OLUŞTURMA

GÖREV, SÜREÇ ve İLİŞKİLER

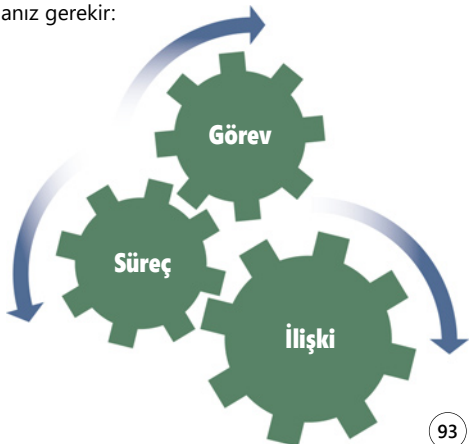


Bir ekibe liderlik ederken üç unsura odaklanmanız gerekir:

- Görev
- Süreç (birlikte nasıl çalıştığınız)
- İlişkiler (birlikte çalışma biçiminiz)

Yöneticiler genellikle zamanlarının ve dikkatlerinin çoğunu göreve odaklarlar ve ekibin birlikte nasıl çalışması gerektiği, güçlü çalışma ilişkilerinin nasıl kurulacağı hakkında yeterince kafa yormazlar.

Bu durum zorluklara neden olabilir ve ekibin verimliliğini azaltabilir.





EKİP VERİMLİLİĞİ ANKETİ

Aşağıdaki anketi kullanarak ekibinizin en iyi performansı gösterip göstermediğini öğrenin. Beş alana bakmanız gerekiyor:

1. **Amaç** – Ekip üyeleri tarafından açıkça anlaşılıyor mu ve coşkuyla benimseniyor mu?
2. **Performans** – Ekip üyeleri performanslarını ölçüyor mu ve sonuçlardan memnunlar mı?
3. **İlişkiler** – Herkes, herkesin ekibe neler kattığını biliyor mu ya da en azından takdir ediyor mu ve farklı roller insanlar tarafından tanınıyor mu?
4. **İletişim** – İnsanlar birbirini dinliyor mu ve kendilerini görüşlerini dile getirecek kadar güvende hissediyorlar mı?
5. **Öğrenme** – Herhangi bir bireyin ya da tüm ekibin etkili çalışabilmek için daha fazla beceriye ihtiyacı var mı?

Anketi ekip üyelerine vererek görüşlerini öğrenebilirsiniz.

EKİP VERİMLİLİĞİ ANKETİ



Ekibinizi 1 - 5 arasındaki bir ölçekte nasıl değerlendirirsiniz? (1 = hiç doğru değil, 5 = tamamen doğru)

Amaç	Ortak bir amaca bağlıyız	
	Hedeflerimiz açık, zorlayıcı ve anlamlı	
	Amacımız, kurumun stratejisiyle uyumlu	
Performans	Nasıl bir performans sergilediğimizi biliyoruz	
	Sonuçlara ulaştığımızda ödüllendiriliyoruz	
	Hedefleri biliyoruz ve bu hedefler SMART (Spesifik, Ölçülebilir, Ulaşılabilir, Gerçekçi, Zaman kısıtlaması)	
İlişkiler	Birbirimizle gerçekten iyi anlaşıyoruz	
	Hepimiz bireysel olarak sorumluyuz	
	Ekibe farklı beceriler getiriyoruz ama herkesin rolü saygı görüyor	

EKİP VERİMLİLİĞİ ANKETİ



İletişim	Hepimiz kendimizi açık ve dürüst şekilde ifade ederiz, diğerleri de dinler	
	Fikir alışverişi yapar ve farklı fikirleri araştırırız	
	Kurumun geri kalan kısmıyla iyi iletişim kurarız	
Öğrenme	Bir ihtiyaç gördüğümüzde hemen eğitim ayarlarız	
	Gerekirse birbirimize belirli alanlarda koçluk yaparız	
	Ekip sürecini gözden geçirip başarılarımızı takdir ederiz	

Ekip neyi gerçekten iyi yapıyor? Neyi iyi yapamıyoruz? Gelişmek için neler yapabiliriz?

EKİP TOPLANTISINI YÜRÜTME



Bir ekip toplantısı yürütmeniz gerekiyorsa, her zaman ekibin yaratıcılığının ve fikirlerinin dahil edilmesini sağlamaya çalışın. Ekipten en iyi şekilde nasıl yararlanacağınızı düşünmeniz gerekecek ve aşağıdaki ipuçları yardımcı olabilir.

- Ekip üyelerinin birbirleriyle sohbet etme şansı olmasına izin verin. İlerlemeyi ve başarıları paylaşıp bunu çalışmalarına olan takdirinizi göstermek için bir fırsat olarak kullanın
- Tartışma konusunu arka plan bilgisiyle tanıtın (ekibe bu konuda önceden bilgi verin ki fikirlerini geliştirme şansları olsun)
- Herkesin fikrini dile getirme şansı olmasına dikkat edin. Beyin fırtınası veya küçük grup tartışmaları gibi teknikleri fikir üretmek ve daha sessiz üyeleri sürece dahil etmek için kullanın. Grubun beden dilini izleyin; sabırsızlık, sıkılma, ilgisizlik ve heyecan belirtilerine dikkat edin

EKİP TOPLANTISINI YÜRÜTME



- Grubun düşüncelerini özetleyin ve doğru olup olmadığını kontrol edin
- Hangi kararların alındığını ve bundan sonra hangi eylemlerin gerçekleşeceğini belirtin. Herkesin ne yapılması ve ne zamana kadar yapılması gerektiğini net şekilde bilmesi için bunların belgelenmesi ve dolaşıma sokulması gerekebilir.
- Tamamlanmamış işler ya da gündeme getirilmesi gereken başka konular olup olmadığını kontrol edin
- Grubun sürecini gözden geçirin. Neler iyi gitti, neler o kadar iyi gitmedi? İnsanlar şu anda kendilerini nasıl hissediyorlar? Bir sonraki toplantı için neler geliştirilebilir?

Bu şekilde, toplantıdaki görevle ilgili meseleleri yönetmekle kalmaz, aynı zamanda iyi ekip çalışmasına yol açan süreç meselelerini de yönetmiş olursunuz.

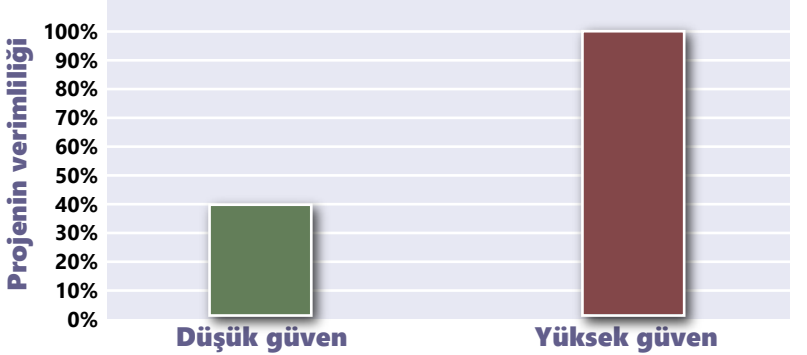


FASİLİTASYON KONUSUNDA YAPILACAK VE YAPILMAYACAKLAR

YAPILACAKLAR	YAPILMAYACAKLAR
Hazırlanın	Doğaçlama yapmayın
Zamanı kontrol edin	İşlerin kontrolden çıkmasına müsaade etmeyin
Fikirleri teşvik edip dinlediğinizi göstermek için ses ve beden dilinizi kullanın	Kendi gündeminizi dayatmak için konumunuzu ve gücünüzü kullanmayın
Başkalarının katkıları üzerine inşa edin	Fikirleri hemen çürütmeyin
Tüm ilgili görüşleri alın	Taraf tutmayın
Tartışmayı kontrol altında tutun ancak tüm fikirlerin duyulmasına izin verin	Manipülatif, küçümseyici ya da alaycı davranmayın
Heyecan yaratın	Her şeyden bıkmış gibi görünmeyin
Özetleyin ve sonuca bağlayın	İşleri bir dahaki sefere bırakmayın
Süreci gözden geçirin ve olası iyileştirmeleri kabul edin	En iyi sonuçları vermeyen süreçleri sürdürmeyin
Gelecekteki toplantılarının fasilitasyonu için ekip üyelerini geliştirmeyi düşünün	Süreci her zaman sizin yöneteceğiniz beklentisini yaratmayın

EKİBİNİZDE GÜVEN YARATMA

Güven, yüksek düzeyde ekip performansına ulaşmada çok önemli bir unsurdur. Aşağıdaki şema, güven ile proje verimliliği arasındaki ilişkiyi gösteriyor.



The Economist Intelligence Unit'den, 2008

EKİBİNİZDE GÜVEN YARATMA



Ekibinizde güven oluşturmak için bazı ipuçları şunlardır:

- Düzenli bültenler ve güncellemelerle iletişim kurun
- Ortak bir amacı destekleyin – bir hayır kurumu veya spor takımı
- Başarıları, doğum günlerini, veda partilerini kutlayın – ya da sanal partiler yapın!
- Davranışlarınızla olumlu bir ortam yaratın: "yolu gösterin"
- Ekip eğitimi – mümkün olduğunca her şeyi birlikte yapın
- İnsanların rollerinin net olmasına dikkat edin
- Herkesin ekibe olan taahhütlerini yerine getirmesine dikkat edin
- Birbirinizin tercihlerini öğrenmek için psikometrik testler kullanın
- Yenilikleri güçlü yönler üzerine inşa edin ve övgü paylaşın
- Bir araya geldiğinizde bol sosyal zaman planlayın ve ilişkileri geliştirmek için toplantıda kolaylaştırıcı görevini üstlenin



EKİBİNİZ NE KADAR KARMAŞIK?

Çalıştığımız ekipler genellikle çok karmaşıktır. Yandaki tabloya bakıp ekibinizi düşünün. Ne kadar karmaşık? Üç veya daha fazla kutuyu işaretleyebiliyorsanız karmaşık bir ekiptir. Özellikle sanal ortamda ya da kültürlerarası çalışıyorsanız, ekip üyeleriyle nasıl iletişim kurduğunuza ve çalıştığınıza özel dikkat göstermeniz gerekebilir.

Çok kültürlü	○
Çok branşlı	○
Çok kuşaklı	○
Coğrafi olarak dağınık	○
Farklı zaman dilimlerinde çalışma	○
Sanal (nadiren yüz yüze buluşma)	○
Diğer kurumlarla ortak çalışma	○



UZAKTAN ÇALIŞMA – SANAL İLETİŞİM

Uzaktan çalışırken, geleneksel yüz yüze iletişim telefon ve e-postayla değiştirilir, bu nedenle görsel olmayan becerilerinizi geliştirmek önemlidir.

- Tonu, vurguyu, hızı, kelime seçimini dinleyin
- Söylenmeyenleri dinleyin
- Çok sayıda açık uçlu soru sorun
- Anlayıp anlamadığınızı kontrol edin
- Özetleyin
- Başkalarını da dahil edin – herkesin iletişim kurmasına dikkat edin
- "Çatışmayı ortaya çıkarın" – ancak ortaya çıktığında çözülebilir
- Kültürlerarası farkındalığınız üzerine çalışın
- E-postalarınızda pozitif bir ton yaratmaya dikkat edin
- E-postaları açık, nazik, kısa ve eylem odaklı tutun



UZAKTAN ÇALIŞMA – İLETİŞİM STRATEJİSİ

Ekip olarak çok az bir araya gelme fırsatınız olduğunda, iyi bir iletişim stratejisi bütün bireylerin kendilerini sürece dahil hissetmelerine yardımcı olur.

Paula, dört ülkeye ve beş lokasyona yayılmış bir ekibe liderlik ediyordu. Ekibin üç üyesi İngilizceyi ikinci dil olarak konuşuyordu. İletişim stratejisinin bir parçası olarak şunları planladı:

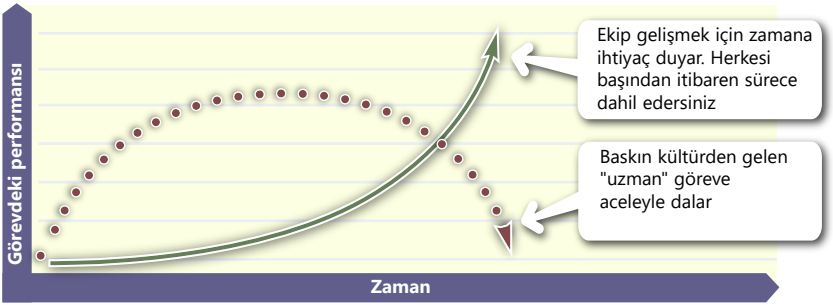
- Her yıl biraz sosyal zamanla büyük bir ekip toplantısı
- İnsanların birbirlerini güncelleyip ilerlemeyi tartışabilecekleri haftalık bir Webex toplantısı
- Ekibin bütün üyeleri için, birbirleriyle iletişim kurmalarını gerektiren bir rol, örneğin bülten hazırlamak, aylık rakamları derlemek, izin çizelgesini yönetmek
- Herkes için uygun bir zamanda planlanan sanal toplantılar
- Ekip, bilgiyi organize etme ve yönetme konusunda anlaşmalı
- Toplantılar İngilizce yapıldığından, ihtiyacı olanlara dil eğitimi
- Toplantılarda herkesin sürece dahil olduğunun ve anlayabildiğinin düzenli olarak kontrol edilmesi
- Ekip için bir ekip sözleşmesi oluşturmak ve birlikte çalışmanın pratik yollarını bulmak için zaman ayırmak

Paula her sanal toplantı sonrası, toplantının herkes için verimli geçip geçmediğini ekiple değerlendirirdi. Toplantı öncesi ve hemen sonrasında net gündemler ve eylem tutanakları dağıtılırdı.

YÜKSEK PERFORMANSLI EKİPLER OLUŞTURMA

BAŞARIYA ULAŞMAK İÇİN YAVAŞ BAŞLAYIN

Herhangi bir ekiple, özellikle daha karmaşık ekiplerle çalışmanın sırrı, ekip içindeki süreçlere ve ilişkilere odaklanmak ve böylece görevi başarmak için sağlam bir temel inşa etmektir.



Leading International Teams (Uluslararası Ekip Liderliği) Sue Canney Davidson and Karen Ward, 1999'dan uyarlanmıştır.



DEĞERLENDİRME ve EYLEMLER

Bu bölümde şunlara baktık:

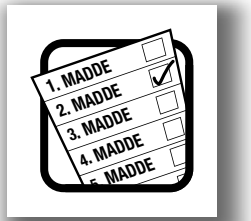
- Ekip çalışmasının neden önemli olduğu
- Ekip gelişiminin aşamaları
- Ekip verimliliği
- Ekip toplantısı fasilitasyonu
- Ekibinizde güven oluşturma
- Karmaşık bir ekipte çalışma
- Sanal çalışma için iletişim stratejisi geliştirme

İşiniz açısından faydalı bulduğunuz ve kullanabileceğiniz üç şeyi listeleyin:

1. _____

2. _____

3. _____



HEPSİNİ BİR ARAYA GETİRİRSEK

HEPSİNİ BİR ARAYA GETİRİRSEK

ÖZET



Bu kitapta, size ekibinizle birlikte ve ekibiniz aracılığıyla daha yüksek performans ve katılım sağlamanıza yardımcı olacak çeşitli fikirler, ipuçları ve teknikler sunduk.

İlerlemenizi düzenli olarak değerlendirmeniz faydalı olacaktır:

- Kendiniz ve ekibiniz için hangi fikirlerin işe yaradığını düşünün
- Bunun sonucunda ne gibi değişiklikler görüyorsunuz?
- Kurumda performans ve katılımı artırmak için uygulamaya koyabileceğiniz yeni fikirler neler olabilir?

HEPSİNİ BİR ARAYA GETİRİRSEK

İŞLERİ DOĞRU YAPMANIN FAYDALARI



Sizin için

- Bireylerden ve ekiplerden daha iyi genel performans
- (Yetki devri ve koçluğun başarılı şekilde kullanılmasıyla) daha stratejik konulara odaklanmak için daha fazla zaman
- İnsanların gelişimini ve büyümesini görmekten duyulan büyük tatmin

Ekibiniz için

- Açık ve ulaşılabilir hedefler
- Artan motivasyon
- Yeni beceriler geliştirme fırsatı

Kurum için

- Gelişmiş nihai sonuçlar
- Daha düşük personel devri
- Gelişmiş katılım ve personel morali

Artık işyerinde gerçekten fark yaratmanıza yardımcı olacak ipuçları, teknikler ve yaklaşımlar içeren bir alet kutusuna sahipsiniz.

Bol şans!

OKUMA ÖNERİLERİ



Engaged, Unleashing your Organizations Potential
(Katılım, Kurumunuzun Potansiyelini Ortaya Çıkarmak)
Linda Holbeche ve Geoffrey Matthews. Jossey-Bass, 2012

Performans için Koçluk
John Whitmore, Banu Erol (çev). Paloma Yayınevi, 1. baskı, 2017

Önce Bütün Kuralları Yıkın
Marcus Buckingham ve Curt Coffman. Remzi Kitabevi, 2015

The Distance Manager **(Uzaktan Yönetici)**
Kimball Fisher ve Mareen Duncan Fisher. McGraw Hill, 2001

Yönetim Cepkitapları serisinden ilgili diğer başlıklar:

Koçluk Cepkitabı
Ian Fleming & Allan J.D. Taylor.

Yetki Devri Cepkitabı
Jon Warner

Geribildirim Cepkitabı
Mike Pezet

Motivasyon Cepkitabı
Max. A. Eggert

Zorlayıcı Konuşmalarla Başa Çıkma Cepkitabı
Peter English

Sanal Ekipler Cepkitabı
Ian Fleming

Çalışma İlişkileri
Fiona Elsa Dent

Yazar Hakkında



Pam Jones BA MBA*
Pam performans yönetimi, etki yaratma, liderlik ve genel yönetim becerilerini kapsayan bir dizi programdan sorumlu olarak Ashridge İşletme Okulu'nun açık program yönetim ekibinin bir üyesidir. Çeşitli kuruluşlarla uluslararası düzeyde çalışarak gelişim girişimlerini tasarlayıp sunar.

Ayrıca Hongkong Bankası'nda ve Avustralya'daki Monash Mount Elisa İşletme Okulu'nda da çalışmıştır ve akredite bir yönetici koçudur. Yazdığı kitaplar arasında şunlar yer almaktadır: *Managing for Performance* (Performans İçin Yönetim) (Prentice Hall, 2007), *The Impact and Presence Pocketbook* (Etki ve Mevcudiyet Cepkitabı) (2004) ve *Delivering Exceptional Performance* (Olağanüstü Performans Göstermek) (Times Pitman, 1996).

İletişim
Pam'e şu adresten ulaşılabilir: pam.jones@ashridge.org.uk

**Sanat ve Sosyal Bilimler Alanında Lisans Diploması ("Bachelor of Arts"), İşletme Yönetimi Yüksek Lisansı ("Master of Business Administration")*