



Yüksek Potansiyelli Yetenek Raporu

Etkili liderlik için temel yetkinlikler

Rapor: Sam Poole

ID: HC560419

Tarih: 17.08.2021

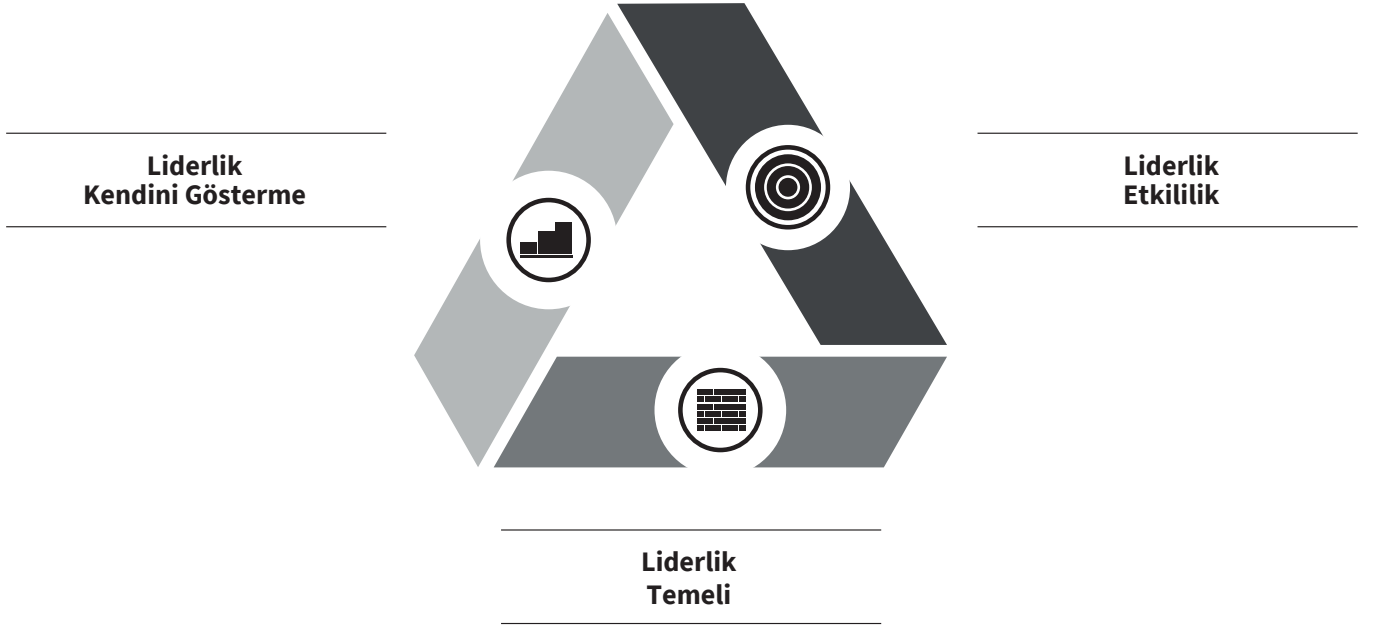
Norm: Global

Giriş

İş dünyasında yeteneklere sahip olma mücadelesi büyük önem kazanmaktadır. Birçok şirketin geleceği kritik üst düzey roller için liderler bulmasına ve geliştirmesine bağlıdır. Geleceği öngörmek isteyen kurumlar için yetenekli insanları bulmak ve onları geleceğe hazırlamak en öncelikli konudur. Bununla birlikte, çoğu kurum geleceğin liderini doğru tanımlayabilmek için etkin araç ve yöntemler bulmakta zorluk yaşamaktadır.

Liderlik potansiyeline sahip olduğu düşünülen kimi liderlerin etkili olmadığı görülüyor. Benzer şekilde bazı etkili çalışanlar da kendini yeterince ortaya koyamadığı ve ön plana çıkamadığı için lider olarak tanımlanmamaktadır. Hogan Yüksek Potansiyel modeli (HIPO) yetenekli kişileri bulma, onları geliştirme ve etkin iş sonuçlarını elde etme konusunda katkı sağlayan uygulanması kolay bir süreç önermektedir.

Hogan Yüksek Potansiyel Modeli



Arkaplan

Hogan HIPO modeli ve Hogan Yüksek Potansiyelli Yetenek Raporu'nun temeli çok sayıda bilimsel araştırmaya dayanmaktadır. Modeli tanımlamak için üç performans boyutu esas alınmıştır. Bu boyutlar, (1) temel, (2) kendini gösterme ve (3) etkililiktir. Her bir boyut, başarı için önemli olan üç yetkinliği içerir.

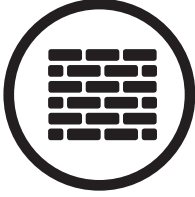
- **Liderlik Temelleri:** Kişilerin kendi kariyerlerini yönettiği, sorunlarla başa çıktıkları ve kurumun iyi bir üyesi olma özelliğini tanımlar.
- **Liderlikte Kendini Gösterme:** Kurumda öne çıkan, kendini gösteren ve lider olarak nitelendirilen kişileri tanımlar.
- **Liderlik Etkililiği:** Ekibi doğru yönlendirme ve verimli sonuçlar almak için çalışanları doğru şekilde etkilemeyi tanımlar.

HIPO modelinin bu üç boyutu kişilikle ilgilidir. Bu rapor kişinin güçlü yanlarını ve bu üç boyuta göre gelişim alanlarını gösterir. Konuya özel olarak geliştirilmiş, hedefe odaklı önerilerle bu alanları iyileştirmeye yönelik eylemler önerir.

Bu raporun kullanımı

Hogan Yüksek Potansiyelli Yetenek Raporu liderlerin ve kurumun kişinin doğal liderlik tarzını anlamasına yardımcı olur. Her ne kadar "iyi" ya da "kötü" puan diye bir şey olmasa da, bu rapor "kendini gösteren" liderin daha etkili olmasını, "etkili liderin" de daha çok kendini göstermesine yardım etmeyi hedeflemektedir. Amaç, liderlik potansiyelini en üst düzeye çıkarmak için performans alanlarında nereye odaklanılacağını, nereye dikkat edileceğini ve nereye yönleneceğini tanımlamaktır.

Rapor Bölümü Özeti



Bölüm 1: Liderlik Temelleri

Liderlik potansiyelinin temeli kariyer etkinliği içerisindeki belli kişilik yaklaşımlarına dayanır. Kişiler ekiplerinde yer alan çalışanları yönetmeden önce, kendi özelliklerini, yetkinliklerini tanıyabilmeli, ekipte yarattıkları izlenimi bilmeli ve itibarlarını güvenilir ve verimli bir şekilde oluşturmalıdırlar.

Yetkinlik Alanı

Süreç Odaklılık: Kurallara uymak ve saygılı olmak

Geniş Açıyla Düşünebilmek: İşle ilgili farklı alanlardaki sorunları çözmek

İyi Geçinmek: Birlikte çalıştığı kişilere yardımcı, çalışması keyifli ve ödüllendirici olmak

Düşük Puanlar

Esnek ve hızlı hareket eden; fevri ve sınırları zorlayan

Ayakları yere sağlam basan, pragmatik, tedbirli ve daha az vizyoner

Başkalarıyla çatışmaya istekli; anlayışsız ve doğrudan görülen

Yüksek Puanlar

Tedbirli, adanmış ve kurum kurallarına bağlı

Yaratıcı, açık fikirli, stratejik ve vizyoner

Yardımcı ve arkadaş canlısı; ince düşünceli ve fazla diplomatik



Bölüm 2: Liderlikte Kendini Gösterme

Liderlik potansiyeli, kişinin ne kadar lider olarak algılandığına bağlıdır. Lider olarak kendini gösteren kişiler, ön plana çıkma, fark edilme ve etkileme becerileri ile liderliğe uygun bir etki yaratırlar.

Yetkinlik Alanı

Fark Edilmek: Başkalarının kendi katkısından haberdar olmasını sağlamak

Başkalarını Etkilemek: Başkalarını istenen sonucun elde edilmesi için etkilemek

Bağlantılar Kurmak: Stratejik iş ağı ve ilişkileri oluşturmak

Düşük Puanlar

Tanınmaktansa verimli olmayı tercih eder; kendini ortaya koymakta yetersiz

Yetkin, kendine yetebilen, ancak başkalarını belli bir doğrultu için etkilemekte isteksiz

Kendine güvenli, bağımsız, kendine yetebilen ancak başkalarına güvenemeyen

Yüksek Puanlar

Etkileyici, güvenli, sürükleyici ve başarıları kendine mal etmede sakınca görmeyen

Sorumluluk almaya istekli, öneri getiren ve etkilemeye çalışan

Girgin, sosyal, stratejik iş ilişkileri geliştirmek için uğraşan

Rapor Bölümü Özeti



Bölüm 3: Liderlik Etkililiği

Liderlik potansiyeli yüksek performans gösteren ekipler kurmak ve yönetmektir. Etkili liderler, yetenekli ekip üyelerini bulur, ekiplerini tutar ve geliştirirler. Kaynakları korur, başarı önündeki engelleri kaldırır ve stratejik amaçlara ulaşırlar.

Yetkinlik Alanı

İş Yönetmek: Kritik iş sonuçları elde etmek

Kaynakları Yönetmek: Önemli varlıkları korumak, iyileştirmek ve dağıtmak

Kişileri Yönetmek: Ortak amaçları gerçekleştirmek için başkalarını yönetmek

Düşük Puanlar

Başkalarına fikrini kabul ettirmek için daha az istekli; sorumluluk almaya ve başkalarını yönetmeye isteksiz

Riski en aza indirmeye çalışır; ihtiyaçları öngörmekte ve planın dışına çıkmakta zorlanan

Bağımsız ve görev odaklı; ortak amaçlar için başkalarını harekete geçirmekte isteksiz

Yüksek Puanlar

Sorumluluk almaya istekli, hedef belirlemek, yol göstermek ve istenen sonuçlar için başkalarını teşvik edici

Planlı riskleri almakta rahat ve kararlı; plan yapsa da baskı altında esnek düşünen

Etkileyici ve sabırlı; bağlılık yaratan ve ortak amaca doğru katkı sağlayan

Yönetici Özeti

Hogan Yüksek Potansiyel Profiliniz aşağıda özetlenmiştir. Başarı için önemli olan dokuz yetkinlik (1) en yüksek, (9) en düşük olmak üzere size özgü sıralanmıştır.

Güçlü ve gelişime açık yönlerinizi daha iyi anlamak için, puanlarınız aynı zamanda renklerle de gösterilmiştir. Böylece küresel çalışan, yönetici ve üst düzey yöneticiler ile karşılaştırma yapma imkanına sahip olabilirsiniz. Değerlendirirken bunların her düzeyde potansiyel güçlü ve gelişim alanları olarak görüldüğünü unutmayın.



Liderlik Temeli

6

Süreç Odaklılık

Kurallara ve düzene uyum

2

Geniş Açıyla Düşünebilmek:

İşle ilgili farklı alanlardaki sorunları çözmek

1

İyi Geçinmek:

Yardımcı, çalışması keyifli ve ödüllendirici olmak



Liderlik Kendini Gösterme

8

Fark Edilmek:

Başkalarının kendi katkısından haberdar olmasını sağlamak

7

Başkalarını Etkilemek:

Başkalarını istenen sonucun elde etmesi için etkilemek

4

Bağlantılar Kurmak:

Stratejik iş ağı ve ilişkileri oluşturmak



Liderlik Etkililik

3

İş Yönetmek:

Kritik iş sonuçları elde etmek

5

Kaynakları Yönetmek:

Önemli varlıkları korumak, iyileştirmek ve dağıtmak

9

Kişileri Yönetmek:

Ortak amaçları gerçekleştirmek için başkalarını yönetmek

Odaklanmam Önerilen Alanlar

En yüksek puan

1



İyi Geçinmek:

2



Geniş Açıyla Düşünebilmek:

3



İş Yönetmek:

En düşük puan

7



Başkalarını Etkilemek:

8



Fark Edilmek:

9



Kişileri Yönetmek:



Bölüm 1: Liderlik Temelleri

6

Süreç Odaklılık

Kurallara ve düzene uyum

Bu boyutta yüksek olan kişiler dikkatli olmaya, çok çalışmaya, ayrıntılara karşı dikkatli olmaya ve kurum için iyi bir çalışan olmaya eğilimlidir. Düşük olan kişiler de, esnek, uyum sağlayan ve belirsizlikle başa çıkabilen ancak sınırları zorlayan ve ayrıntılara çok dikkat etmeyen kişi olmaya eğilimlidir.

Tedbirlilik

Kişinin dikkatini, bağlılığını, güvenilirliğini ve kurallara uyma durumunu gösterir.

68

Düşük Puanlar

- ⊕ Esnek ve belirsizlikle başa çıkabilen
- ⊖ Yönlendirmeye karşı dirençli ve sınırları zorlayan

Yüksek Puanlar

- ⊕ Kurallara bağlı, süreçleri takip eden, organize olan
- ⊖ Değişime dirençli ve kurallara uyan

Gelişim Önerileri

- ⊛ Deneme-yanılma metodunu kullanmaktan ve kurallar neden var, nereden geldi, neden uygulanmalı sorularını sormaktan vazgeçin. İş iyi yaparsanız da süreç değişkenlerinin net olmasını beklemeniz, yeni gelişim ve yaklaşımlara uzak kalmanızı sağlayabilir. Başkalarına yeni gelişmeleri ve değişimlerin etkili olacağı yaklaşımları soracağınız fırsatlar yaratın.
- ⊛ Size bağlı kişilere, işlerine dahil olmanızı nasıl karşıladıklarını sorun. Kişiler kendi işlerinin ve hatalarının sorumluluklarını aldıklarında daha iyi öğrenirler. Onlara işlerine karışmanız durumunda size "dur deme" yetkisini verin. Eğer bu konuyu dile getirirlerse teşekkür edin ve davranışınızı düzeltin.
- ⊛ İş ahlakınız, ayrıntılara olan ilginiz ve sorumluluk almaya yatkınlığınız özellikle dikkat ve özen gerektiren roller için büyük bir güç sağlıyor. Ekibiniz beklentilerinizi net olarak ifade etmenizi ve kuralları belirgin bir yapı oluşturmanızı takdir ediyorlar. Bu davranışları operasyonel liderlik rollerinde görev alarak değerlendirin.



Bölüm 1: Liderlik Temelleri

6

Süreç Odaklılık (Devam)

Kurallara ve düzene uyum

İtaatkar

Kişinin başkalarını memnun etmek için çabalamasını ya da başkalarından bağımsız çalışma durumunu gösterir.

5

Düşük Puanlar

- ⊕ Bağımsız ve karşı çıkmaya eğilimli
- ⊖ Bağımsız ve huzursuz

Yüksek Puanlar

- ⊕ Destekleyici ve güvenilir
- ⊖ Aşırı uyumlu ve çalışması kolay

Gelişim Önerileri

- ⊛ "Bu asla işe yaramaz... yapılması gereken... aslında..." gibi ifadeler kullanmaktan vazgeçin bu ana mesajınızın kaybolmasına yol açar. Bunun yerine daha diplomatik bir dil olan "benim önerim... bana kalırsa... benim gördüğüm... benim kararım olsa..." gibi ifadeleri kullanın. Böylece başkalarının sizi dinlemesini cesaretlendirirsiniz. Özellikle sizden daha üst pozisyondaki kişilerle daha rahat çalışırken bu önemli olacaktır.
- ⊛ Günlük konuşma dilinizi ve iletişim biçiminizi gözden geçirin. Bir konu üzerinde keskin bir fikriniz varsa, kendi fikrinizi ortaya koymadan ve bastırmadan önce, karşı tarafı dinleyin. Her etkileşime; karşı tarafın bildiği bir şeyi sizin bilmediğinizi varsayarak başlayın.
- ⊛ Otoriteye meydan okuma arzunuz, size bağlı çalışanların arkasında durmanız ve bağımsız karar alabilme beceriniz kariyeriniz için çok önemli. Ancak yöneticinizle aynı fikirde olmadığınızda, kişiliği değil sadece fikri sorgulamanız ve onları utandırmamanız çok önemlidir.



Bölüm 1: Liderlik Temelleri

6

Süreç Odaklılık (Devam)

Kurallara ve düzene uyum

Geleneklere Bağlılık

Çok çalışmaya, sorumluluklarını yerine getirmeye ve uygun şekilde davranmaya olan inançtır. Açıkça belirlenmiş kişisel inançların hayat tarzı üzerindeki etkisini gösterir.

41

Düşük Puanlar

- ⊕ Resmi olmayan, inovasyona ve gelişime değer veren
- ⊖ Değişimi hızla hayata geçiren

Yüksek Puanlar

- ⊕ İlkeli, akılcı ve istikrarlı olan
- ⊖ Değişime dirençli görünen

Gelişim Önerileri

- ⊕ Uzun süredir var olan ve kabul edilmiş kurumsal iş süreçlerini ve uygulamaları eleştirirken dikkatli olun. Bunları değiştirmek isterseniz, mevcut uygulama ve önerilen yeni yöntem için olumlu / olumsuz bir liste hazırlayın. Başkalarını bağımsız bir fayda/maliyet analizi temelinde kendi sonuçlarıyla değerlendirme yapmaya teşvik edin.
- ⊕ Varolan süreçleri geliştirmek için farklı fikri sunun. Farklı fikirleri sunarken, kullanılan yöntemlere saygı göstermeyi unutmayın. Bir değişiklik önerirken bunun standart bir prosedürün doğal bir gelişimi veya uzantısı olduğunu ve iş için neden önemli olduğunu belirtin.
- ⊕ Mevcut kurumsal politika ve uygulamaları iyileştirme fırsatlarını aramaya devam edin. İşlerin biçimini değiştirmek istediğiniz iş süreçlerini yenilemeye katkı sağla. Kurumda uzun süredir devam eden uygulamalara yönelik değişiklikler önerirken, iş için neyin iyi olacağını açık ve tarafların anlayabileceği mantıksal nedenlerle belirtin.



Bölüm 1: Liderlik Temelleri

2

Geniş Açıyla Düşünebilmek:

İşle ilgili farklı alanlardaki sorunları çözmek

Bu boyutta yüksek olan kişiler, meraklı görünürler, yenilikçidirler ve iyi bilgilendirilmeyi isterler. İş hayatında ve teknolojiadaki yeni gelişmeleri takip ederler ve stratejik düşünmeye yatkındırlar. Düşük puan alan kişiler, ayakları yere sağlam basan, pragmatik ve odaklarını kaybetmezler. Eyleme dönük, eğitilden çok deneyimden öğrenmeyi tercih eden, taktik düşünmeye yatkındırlar.

Yeniliğe Açıklık

Kişinin ne kadar meraklı, yaratıcı ve yeni fikirlere açık olarak algılandığını gösterir.

91

Düşük Puanlar

- ⊕ Pragmatik ve odaklanmış
- ⊖ Sınırlı meraka sahip

Yüksek Puanlar

- ⊕ Meraklı ve yeni fikirlere açık
- ⊖ Kolayca dikkati dağılan

Gelişim Önerileri

- ⊛ Her tartışmanın bir beyin fırtınası veya büyük resmin sorunlarını çözmek için fırsat olduğunu düşünmeyin. Mutlaka önemli toplantılardan önce ulaşılmak istenen hedefi belirleyin ve daha sonra sorunu çözüme aşamasına geçin. Bu yaklaşım sizin daha odaklı ve pragmatik olarak algılanmanıza yardımcı olacaktır.
- ⊛ İşlerin nasıl yürüdüğünü sorgulayan, güvenilir bir eşitinizi belirleyin. Fikirlerinizi topluluk önünde paylaşmadan önce bu kişiden fikirleriniz hakkında geribildirim isteyin. Özellikle riskin yüksek olduğu durumlarda, fikirlerinizi denemek ve geliştirmek için o kişi ile beraber çalışın.
- ⊛ Merakınız ve açık fikirliliğiniz ekibiniz için değerli bir kaynaktır. Ekip arkadaşlarınız, problemleri konulara yaklaşımınız ve getirdiğiniz yaratıcılığı takdir edecektir. Ayrıca getirdiğiniz yeni ve farklı yaklaşımlar sürekli gelişimin öncülerinden biri olmanızı sağlar. Özellikle getirdiğiniz farklı yaklaşımları kavramakta ve kabullenmekte zorlanan eşitlerinize karşı sergilediğiniz yaklaşımlarda sabırlı olun. Onların bu yaklaşım ve fikirlerin pratik avantajlarını anlamalarına yardımcı edin.



Bölüm 1: Liderlik Temelleri

2

Geniş Açıyla Düşünebilmek: (Devam)

İşle ilgili farklı alanlardaki sorunları çözmek

Öğrenmeye açıklık

Kişinin ne derecede güncel olduğu, öğrenmekten hoşlandığı ve öğrenmeye değer verdiğini gösterir.

74

Düşük Puanlar

- ⊕ Deneyimleyerek öğrenmeyi tercih eden
- ⊖ Güncelliğini koruyamayan

Yüksek Puanlar

- ⊕ Başkalarının deneyimlerinden öğrenmeyi tercih eden
- ⊖ "Ukala" olarak görülebilen

Gelişim Önerileri

- ⊕ Sadece konu başlıkları ilginç geldiği için eğitim programlarına zaman ayırmaktan kaçının. Öğreniminizi, özellikle işinizle ilgili ve kariyerinizi geliştirebilecek konular üzerine odaklayın. Bilgi dağarcığınızdaki boşlukları gidermek için geribildirim isteyin. Özellikle pragmatik ve sonuç odaklı eşitlerle vakit geçirerek, eğitimlerde kazandığınız bilgilerin sizi nasıl iş sonuçlarına götürebileceğini öğrenin.
- ⊕ Edindiğiniz bilgileri paylaşmaya başlayın. Çeşitli kanalları kullanarak elde ettiğiniz bilgileri, makaleleri, çıkardığınız yönetici özetlerini ekibinizle paylaşın. Özellikle düşük motivasyonlu ekip arkadaşlarınıza bu bilgileri nasıl iş sonuçlarına yansıtacaklarını anlatın. Bu sayede eşitleriniz için vazgeçilmez bir bilgi kaynağı olursunuz.
- ⊕ Teknoloji ve sektörde ilgili yenilikleri, değişiklikleri takip ettiğiniz için kurumunuzda özellikle pazar ve sektör trendleri konularında önemli bir kaynağsınız. Sizin kadar güncel kalmaya yatkın olmayan ekip arkadaşlarınızı eğitmeye ve yönlendirmeye açık olun. Bu sayede ekip arkadaşlarınızın kişisel gelişimi için önemli bir rol üstlenebilirsiniz.



Bölüm 1: Liderlik Temelleri

2

Geniş Açıyla Düşünebilmek: (Devam)

İşle ilgili farklı alanlardaki sorunları çözmek

Hayal gücü kuvvetli

Kişinin alışılmadık düşünce kalıpları ve fikirleri ortaya koyan; tuhaf hatta kafa karıştırıcı olarak görülme riski taşıdığı gösterir.

91

Düşük Puanlar

- ⊕ Mantıklı, akli başında
- ⊖ Orijinal görünmeyen fikirlere sahip

Yüksek Puanlar

- ⊕ Özgün, yaratıcı
- ⊖ Tuhaf, odağı dağınık

Gelişim Önerileri

- ⊕ Aklınıza gelen her yeni fikri paylaşma isteğinizden kaçınmın. Beyin fırtınasından ve yeni fırsatları düşünmekten hoşlanıyorsunuz. Ancak başkaları birçok farklı düşünceyi bir anda ifade etmenizden yorulabilir veya kafaları karışabilir. Toplantıların sonunda temel sonuçları ve eylem adımlarınızı özetleyerek netleştirin. Eşitlerinize çıkardıkları sonuçları sorun ve aynı noktada olduğunuzdan emin olun, emin olunmadığında toplantıyı sonuçlandırmadan önce farklılıkların ortadan kaldırılmasını sağlayın.
- ⊕ Fikir paylaştığınızda eşitlerinizin nasıl tepkiler verdiği dikkat edin. Bazı insanlar vizyonunuzdan ilham ve enerji alabilir, fakat başkaları dağınık, hatta kafa karıştıran bir iletişim tarzına sahip olduğunuzu düşünebilir. Önemli toplantılardan önce mutlaka söyleyeceklerinizin provasını yapın. Bu size iletişim stratejinizi geliştirebilmek için fırsat verecektir.
- ⊕ Yaratıcı, özgün, orijinal fikirleriniz ve problem çözme yeteneğiniz kurumunuz için önemli bir kaynaktır. Eğer fikirlerinizi doğru bir şekilde sunabilirseniz, yenilikçi ve vizyoner bir lider olarak görülürsünüz. Stratejik düşünce yeteneğiniz ve uzun vadeli bakma beceriniz ekibiniz için çok önemlidir.



Bölüm 1: Liderlik Temelleri

1

İyi Geçinmek:

Yardımcı, çalışması keyifli ve ödüllendirici olmak

Bu boyutta yüksek puan alan kişiler, yardımcı, arkadaş canlısı ve ilişkiye açıktır. Düşük puan alan kişiler, samimi, doğrudan davranan, konuşmaya istekli ve fikirleri sorgulayarak karşısındakini zorlama eğilimindedirler.

İç uyum

Kişinin baskı altında ne derecede sakin, iyimser ve istikrarlı olduğunu gösterir.

99

Düşük Puanlar

- ⊕ Aciliyet duygusu ile hareket eden, aşırı tutkulu
- ⊖ Gergin, sinirli, savunma davranışı gösteren

Yüksek Puanlar

- ⊕ Sakin ve dayanıklı
- ⊖ Aciliyet duygusundan yoksun gibi görünen

Gelişim Önerileri

- ⊛ Başkalarının sizin kadar başarılı bir şekilde stresle başa çıkabileceklerini düşünmeyin. Hatta bazı zamanlarda eşitlerinizin stres altında olduklarını farketmeyebilirsiniz. Sırf aynı endişeleri ve kaygıları yaşamadığınız için ekibinizin düşüncelerini görmemezlikten gelmeyin. Ekibiniz ile yaşadıkları stres hakkında konuşurken daha hoşgörülü olmak ve anlamak için gayret edin.
- ⊛ Siz normalden daha fazla kendine güvenen bir yapıya sahipsiniz. Bu güçlü bir özelliğiniz olmakla birlikte size bazen sorun yaratabilir. Size söylenen olumsuz geribildirimlere dikkat edin ve yaptığınız hataları izleyin. Performans problemlerini, hatalı ve eksik süreçleri tespit etmek için dikkatli olun. Bu sorunları tespit ettiğinizde derhal çözüm bulun ve problemleri hızlı bir şekilde düzeltmeye odaklanın.
- ⊛ Eşitleriniz kurum içinde belirsizlik ve değişim zamanlarında ekibin yaklaşımını düzenlemeniz ve ayarlamanız konusunda size güvenirlir. Özellikle tutarlı, iyimser tutumunuz ve stres ile başa çıkma konusundaki yeteneğiniz eşitleriniz için olumlu bir örnek olarak görülmenizi sağlar. Eşitleriniz özellikle olgunluğunuzu ve duygusal kontrolünüzü takdir edeceklerdir.



Bölüm 1: Liderlik Temelleri

1

İyi Geçinmek: (Devam)

Yardımcı, çalışması keyifli ve ödüllendirici olmak

Uzlaşılabilirlik

Kişinin başkalarının ihtiyaçlarına ne derece duyarlı, empatik davrandığı ve sosyal algısının ne kadar yüksek olduğunu gösterir.

73

Düşük Puanlar

- ⊕ Doğrudan, anlaşılır iletişim tarzına sahip
- ⊖ Duygusuz, rahatsız edici olarak görülebilen

Yüksek Puanlar

- ⊕ Fazla diplomatik iletişim tarzı kullanan
- ⊖ Zor konuları konuşmaktan kaçınabilen

Gelişim Önerileri

- ⊕ Sizi zorlayan ve düşük performans ile ilgili konuşmalardan kaçmayı bırakın. Doğrudan iletişim ve yetkinlikler ile ilgili zor kararlar vermek rahatsız edici olabilir, ancak sizin insanları uzaklaştırmadan onları değerlendirebilecek becerileriniz var. Geribildirim mesajlarınızı güvenilir bir eşitiniz ile değerlendirerek mesajların karşınızdaki tarafından olması gereken etki ve niyet ile algılandığından emin olabilirsiniz.
- ⊕ İnsanlara kışkırtıcı sorular sorarak ve varsayımlarına meydan okuyarak, konfor alanınızın sınırlarını test edin. Başkalarının kaçınmaya çalıştığı hassas konuları sorgulayın. Performansı olması gerektiği yerde olmayan ekip üyelerini sorgulamaya başlayın. Beyin fırtınası veya yüksek riskli planlama toplantılarında başkalarıyla görüş ayrılığı yaşamaktan çekinmeyin.
- ⊕ Astlarınızla, eşitlerinizle ve başkalarıyla ilişkiler kurma ve geliştirme beceriniz, değerli yetkinliklerinizdir. Aynı zamanda sahip olduğunuz ilişki ağı ekibinizi birarada tutmanıza yardımcı olur. Kurumunuz için moral ve birlik kaynağı olmakla beraber çatışma çözümü içinde başvurulan kişi olma özelliğine sahipsiniz.



Bölüm 1: Liderlik Temelleri

1

İyi Geçinmek: (Devam)

Yardımcı, çalışması keyifli ve ödüllendirici olmak

Yardıms severlik

Toplumu geliştirmek ve aktif olarak başkalarına yardım etme arzusu ile dünyayı yaşamak için daha iyi bir yer haline getirmek için geliştirilen bir yaşam tarzını gösterir.

95

Düşük Puanlar

- ⊕ Bağımsızlığa ve öz güvene değer veren
- ⊖ Sevimli olmayan ve duyarsız olarak görülen

Yüksek Puanlar

- ⊕ Başkalarına yardım etmeye değer veren ve hizmet odaklı olan
- ⊖ Kişisel sorumluluklara değer vermeyen

Gelişim Önerileri

- ⊕ Ekip arkadaşlarınızın veya astlarınızın zorlandığını fark ettiğinizde hemen onların problemlerini çözme eğiliminizi kontrol edin. Konuların ayrıntılarına fazla girmeyin, bu yaklaşım ekip üyelerinin motivasyonunu azaltabilir. Ayrıca ekibinizi aşırı derecede koruyan biri olarak görülebilirsiniz. İnsanların zorlandıklarında hatta başarısızlığa uğradıklarında genellikle özgüvenleri hatta kişisel sorumlulukları hakkında kendilerini geliştirebilmek için dersler çıkarabileceklerini unutmayın.
- ⊕ Ekip üyelerinizi daha bağımsız olmaları ve daha çok kendilerine güvenmeleri için teşvik edin. Ekibinize ne zaman ve hangi konularda destek olacağınız, hangi konularda ve ne kadar kendi problemlerini çözmeleri gerektiğiyle ilgili destek olun, koçluk yapın. Özellikle ekibinizin verilen kararların sorumluluğunu almaları konusunda net olun.
- ⊕ Düşük performans sergileyen eşitlerinizin gelişimine yardımcı olmaya devam edin. Onlara destek olmaya gönüllülüğünüz, tüm ekibiniz için önemli bir mentor olduğunuzu da ortaya çıkarır. Ayrıca ekip çalışması ve işbirliği kültürünü de teşvik eder, aynı zamanda bir liderin en önemli görevi yüksek performans gösteren bir ekip yaratmaktır.



Bölüm 2: Liderlikte Kendini Gösterme

8

Fark Edilmek:

Başkalarının kendi katkısından haberdar olmasını sağlamak

Bu boyutta yüksek puan alan kişiler, etkileyici ve karizmatik görünürler. Kendilerini öne çıkarmaya eğilimlidirler. Düşük puan alan kişiler de, fark edilmekle çok ilgili olmadıkları gibi kendilerini öne çıkarmak yerine geride kalmayı tercih ederler.

Kibirli

Kişinin cesur, kendisine güvenen ve atılgan görünen, her zaman başarıyı bekleyen, hata kabul etmeyen veya kendi deneyimleriyle öğrenmeye eğilimini gösterir.

40

Düşük Puanlar

- ⊕ İddiasız, alçak gönüllü, gösterişten uzak
- ⊖ Üzerine sorumluluk almakta isteksiz

Yüksek Puanlar

- ⊕ Korkusuz ve cesur
- ⊖ Fazlasıyla kendinden emin

Gelişim Önerileri

- ⊛ Dikkat çekmekten hoşlanmayan birisiniz ama kurumların kendisini gösterebilen kişileri ödüllendirdiğini fark etmeniz gerekiyor. Kendinizi rahat hissedebileceğiniz şekilde güçlü yetkinliklerinizi gösterebileceğiniz yollar bulun. Kendinizi endişeli hissettiğinizde de bu yolları belirleyebilmek için bir koç ya da mentorla çalışın.
- ⊛ Alçakgönüllü olmanız başarılarınızı ortaya çıkarmanıza engel oluyor olabilir, bunu daha uygun bir şekilde yapmanın yolları var. Güvendiğiniz çalışma arkadaşlarınızdan kendi pazarlama stratejinizle ilgili yardım alabilirsiniz. Önemli toplantılar öncesinde ekibinizin performansıyla ilgili ne söyleyebileceğinizi hazırlayın. Bundan sonraki kariyer hedefinize ulaşmanıza yardımcı olmak için, işiniz bağlamında, gereken tecrübelerden yararlanıp yararlanamayacağınızı kendinize sorun.
- ⊛ Ekip üyeleri, görünüşte alçakgönüllülüğünüzü ve bilgi alma istekliliğinizi, sınırlamalarını kabul etme, hatalarınızı kabul etme ve öğrenme istekliliğiniz için memnun olurlar. Ayrıca, otoritenizi belli etmemenizden ve liderlik etmeye istekli olduklarında buna imkan vermenizden memnundurlar.



Bölüm 2: Liderlikte Kendini Gösterme

8

Fark Edilmek: *(Devam)*

Başkalarının kendi katkısından haberdar olmasını sağlamak

Renkli

Renkli ve arkadaş canlısı olan kişinin; dikkat çekici ve ve başkalarını engelleyici olma riskine sahip olduğunu gösterir.

36

Düşük Puanlar

- ⊕ Alçakgönüllü ve sakin
- ⊖ Sahne ışıklarından rahatsız olan

Yüksek Puanlar

- ⊕ Eğlenceli ve dramatik
- ⊖ Kolaylıkla dikkat çeken

Gelişim Önerileri

- ⊕ Dikkatlerin odağı olmaya çalışmayın ve başarılarınızın fark edilmesini beklemekten vazgeçin. Doğru miktardaki alçakgönüllülük sevimli görünebilir, ama fazlası kariyerinizin önüne geçebilir. Liderlik özelliklerinizi gösterebileceğiniz kurum içi etkinlikler belirleyin ve bundan faydalanabilecek kişilerle bu çalışmalarını paylaşın.
- ⊕ Ekip tartışması öncesinde söylemek istedikleriniz belirleyin ve bunları söyleyebildiğinizden emin olun. İşle ilgili bir makale okuduğunuzda bunları paylaşın. Kurum içindeki etkinizi artırabilecek projeler bulun.
- ⊕ Başkalarını dinlemeye ve başarıları paylaşma eğiliminiz, bulunduğunuz ortamda kabul görmenizi ve sevilmenizi sağlayacaktır. Kurumsal hedefleri kişisel hedeflerinizin önünde tutmanız, itibarınızın güvenilir, ekip odaklı bir çalışan olarak algılanmasını sağlar. İlgili odağı olmak yerine iyi ilişki kurmayı tercih etmeniz, ekibinizi işine odaklamanız örnek bir lider olarak görülmenizi sağlar.



Bölüm 2: Liderlikte Kendini Gösterme

8

Fark Edilmek: (Devam)

Başkalarının kendi katkısından haberdar olmasını sağlamak

Onay İhtiyacı

Kişinin dikkat, onay ve övgü isteğini gösterir.

25

Düşük Puanlar

- ⊕ Alçakgönüllü, sahnenin arkasında çalışmayı tercih eden
- ⊖ İddiasız, fark edilmek, öne çıkmak istemeyen

Yüksek Puanlar

- ⊕ Dikkatleri üzerinde toplamak isteyen
- ⊖ Uygun olduğunda başarıyı paylaşmayan

Gelişim Önerileri

- ⊕ İş yerinde mutlu olmak için çok fazla geri bildirim almaya ihtiyacınız olmamasına rağmen, ekip üyelerinden bazıları fark edilmeye ihtiyaç duyabilir. Alçakgönüllülüğünüz ve düşünceli görev yönlendirmeniz kariyeriniz için önemlidir. Ancak etkin liderlik için çalışan bağlılığını ve ihtiyaca yönelik hareket etmenizi sağlayacak yöntemler bulun.
- ⊕ Ekibinizin önemli ticari etkiler yaratan bir şey gerçekleştirirken hak ettiği övgüyü aldığından emin olun. Önemsiz başarılarla dikkat etmemelisiniz, ancak kurumunuzdaki diğer bölümlerin ekibinizin yarattığı değer farkında olmasını sağlayacak yollar bulun.
- ⊕ Başkalarıyla başarıyı paylaşırken ekibinize destek vermeye devam edin. Başkaları, iyi iş sonuçlarını nasıl onayladığınızı ve işleri gerçekleştirirken sahnenin arkasında kalma isteğinizi takdir edeceklerdir. Siz ve ekibiniz, işler iyi gittiğinde kişisel olarak onay alıp almadığınızdan endişe duymadan temel iş sonuçlarına katkıda bulunma yollarını bulmaya devam edin.



Bölüm 2: Liderlikte Kendini Gösterme

7

Başkalarını Etkilemek:

Başkalarını istenen sonucun elde etmesi için etkilemek

Bu boyutta yüksek puanlar alan kişiler, özgüvenli olma ve sorumluluk almaya istekli olma eğilimindedir; gerektiğinde başkalarına sabır gösterebilirler ve insanları kazanmak için denemekten veya hata yapmaktan korkmazlar. Daha düşük puana sahip kişiler liderlik etmekte tereddüt edebilir, güvenli oynama eğiliminde olabilir ve küçük aksiliklerde hayal kırıklığı yaşayabilirler.

Hırs

Kişinin liderlik özellikleri gösterip göstermeme, rekabetçi, enerjik olma ve özgüvenli olma becerisini gösterir.

85

Düşük Puanlar

- ⊕ İşbirliği yaparak etkisini arttıran
- ⊖ Yönetim sorumluluğunu alma konusunda isteksiz olan

Yüksek Puanlar

- ⊕ Yönetim sorumluluğunu üstlenerek etki yaratan
- ⊖ Bazen gereksiz ölçüde gergin olan

Gelişim Önerileri

- ⊛ Başkalarının sizin istediğiniz kadar hızlı olmalarını beklemeyin. Bazı insanlar çalışmalarında titizdir, sizin hızlı, sonuç odaklı yaklaşımınıza direnebilir. Başarınızın ekiple birlikte bir bütün olarak çalışmanıza bağlı olduğunu ve sizin bilmediğiniz bir şeyi bilebileceklerini unutmayın. Onları hızlı hareket etme konusunda zorlamadan önce bunu düşünün.
- ⊛ Eşitlerinizden ve çalışanlarınızdan liderlik tarzınızla ilgili geribildirim alın. Çok saldırgan mı görünüyorsunuz? Başkalarına sormadan kendi bildiğiniz gibi mi ilerlemeyi seviyorsunuz? Başkalarının iş yapma biçimlerini nedensiz bir şekilde yavaş mı buluyorsunuz? Çalışanlarınıza tam destek veriyor musunuz? Birlikte başarmayı nasıl sağlayacağınızı düşünün.
- ⊛ Kararlılık ve sorumluluk için örnek biri olmaya devam edin. Ön planda yöneten tarzınız, çalışanları odaklanmaya ve doğru yönde ilerlemeye devam ettirmelidir. Sizin için doğal bir yetenek olan, başkalarını olumlu ve verimli yollarla etkilemek önemli bir liderlik özelliğidir.



Bölüm 2: Liderlikte Kendini Gösterme

7

Başkalarını Etkilemek: (Devam)

Başkalarını istenen sonucun elde etmesi için etkilemek

Fevri

İnsanlara ve projelere yönelik başlangıçtaki tutkunun, süreçteki gerilemeler veya başarısızlıklar meydana geldiğinde ortaya çıkan hayal kırıklığı riskini gösterir.

99

Düşük Puanlar

- ⊕ Sabırlı, sakin ve kolay yönetilen
- ⊖ Aciliyet bilinci eksikliği olan

Yüksek Puanlar

- ⊕ Gergin, enerjik, heyecanlı
- ⊖ Duygusal açıdan dengesiz; fazla tepkisel görülen

Gelişim Önerileri

- ⊗ Aciliyeti seven, beklediğiniz gibi davranılmadığında rahatsız olan, gergin bir kişi gibi görünüyorsunuz. Projelerden veya insanlardan rahatsız olduğunuzda ve uzaklaşmak istediğinizde, ara verin ve başladıklarınızı bitirin. Aksi halde, başladığını bitirmeyen biri gibi tanınırsınız, gelecekteki şanslarınızı sınırlarsınız.
- ⊙ Duygularınızın ne olduğunu, nasıl yaşadığınızı ve nasıl algılandığınızı farkına varın. Hayal kırıklığı yaşıyorsanız, sabırsızlanıyorsanız, rahatsız hissediyorsanız bir ara verin (yürüyün, çay alın, egzersiz yapın). Ara vermek, duygunuzu gözden geçirmenize ve elinizdeki işe yeni bir bakış açısıyla dönmenizi sağlar.
- ⊕ Enerji ve tutku ile projelerinizi takip etmeye devam edin. Elinizden geleni yaparken, projeleri tamamlamaya yönelik gösterdiğiniz tutku ve isteklilikle mükemmel bir örnek olursunuz. Çalışmalarınız için tutku ve heyecanınız takdir edilecek, kimse projeleri zamanında bitirme isteğinizden şüpheye düşmeyecektir.



Bölüm 2: Liderlikte Kendini Gösterme

7

Başkalarını Etkilemek: (Devam)

Başkalarını istenen sonucun elde etmesi için etkilemek

Örnek

Hata yapmaktan ve eleştirilmekten korkarak risk almaktan kaçınma eğilimini gösterir.

85

Düşük Puanlar

- ⊕ Yeni şeyleri denemeye istekli
- ⊖ Gereksiz risk alabilen

Yüksek Puanlar

- ⊕ Nadiren dikkatsizlikten kaynaklanan hata yapan
- ⊖ Hata yapmaktan çekinen

Gelişim Önerileri

- ⊕ Hata yapmak ve eleştirilmek sizi kaygılandırabilir. Başkalarını da aşırı dikkatli davranma ve karar verme yolunda etkileyebilirsiniz. Eğer böyleyse, bu durum yaratıcı ekip ve organizasyonlarda inovasyonu kısıtlar ve yaratıcılığı öldürür. Ekibinize, fazlasıyla dikkatli olduğunuzda size bunu hatırlatmalarına izin verin, onları dinleyin ve davranışınızı buna göre ayarlayın.
- ⊕ Hesaplanan risklerin getireceği fırsatları araştırın. Dikkatiniz, bazen potansiyel fırsatları görmezden gelmenizi sağlayabilir. Nadiren hata yapmanız sizin riskten kaçındığınızı düşündürebilir. Daha fazla risk almakta rahat hissedeceğiniz bir konu belirleyin ve ardından konfor alanınızın dışına çıkmak için gayret gösterin.
- ⊕ Dikkatli bir şekilde karar vermeye devam edin. Riski en aza indirmek ve hataları önleme eğiliminiz, sizi ve başkalarını olabilecek olumsuz iş sonuçlarından kurtarır. Farklı kişilerden de sizin, ekibinizin veya kurumunuzun özleyeceği fırsatları dikkate alın. Bu esnekliğiniz, saygın bir karar verici olarak itibarınızı destekleyecektir.



Bölüm 2: Liderlikte Kendini Gösterme

4

Bağlantılar Kurmak:

Stratejik iş ağı ve ilişkileri oluşturmak

Bu boyutta yüksek puan alan kişiler, girgin ve sosyal olarak becerikli kişilerdir. Stratejik iş ilişkileri kurmak ve ilişki ağlarını geliştirmede iyidirler. Düşük puan alan kişiler de, kendi kariyerlerini geliştirecek küçük bir ekiple ilişki kurarlar. Yeteneklerine bakılmadan daha geride değerlendirilirler

Sosyallik

Kişinin sosyal olarak enerjik, dışadönük ve ve iletişim başlatabilme becerisini gösterir.

77

Düşük Puanlar

- ⊕ Odaklanan, iyi dinleyen
- ⊖ Mesafeli, sessiz ve çekingen olan

Yüksek Puanlar

- ⊕ Sosyal ve erişilebilir olan
- ⊖ Dikkati dağılan; dinlemekten çok konuşma eğiliminde olan

Gelişim Önerileri

- ⊛ İnsanların bazen özel zamana ihtiyacı olduğunu ve konuşmak istediğinizde onların konuşmak istemeyebileceğini anlayın. Başkaları konuşurken sözlerini kesmemeye ve onlar konuşurken konuşmamaya dikkat edin ve sosyal ortamları kontrol altına almamaya dikkat edin. Örneğin; önce diğer kişilerin konuşmasına izin verin, sahneyi ekip üyelerine teklif edin ve tartışmalarda herkesin konuşma şansı bulunduğundan emin olun.
- ⊛ Güçlü bir iletişimci olduğunuz görülüyor; aynı zamanda iyi bir dinleyici olarak bilinmenize de yardımcı olur. Etkin dinleme provası yapın ve 40/60 kuralını uygulayın: Sürenin %40'ında konuşun ve %60'ında dinlemeyi deneyin. Ayrıca iş çevrenizin geniş olmasını, iş arkadaşlarınızı birebir ve sosyal toplantılar aracılığıyla kurumdaki diğer bağlantılarınızla tanıştırma fırsatı olarak değerlendirin.
- ⊛ Başkaları sizi açık, dost canlısı ve ulaşılabilir olarak görür. Muhtemelen kurum içinde geniş bir iletişim ağı var ve siz bu bağlantıları benzer problemleri olan kişileri problemlerini birlikte çözmeleri için bir araya getirmek için kullanabilirsiniz. Ayrıca, yeni gelenlerin çalışma grubunda yer almalarına yardımcı olmak için de iyi bir kaynağsınız.



Bölüm 2: Liderlikte Kendini Gösterme

4

Bağlantılar Kurmak: (Devam)

Stratejik iş ağı ve ilişkileri oluşturmak

Mesafeli

Kişinin sert ve özgüvenli olma, başkalarının duygularına ilgisiz gözükmeye, mesafeli olma riskini gösterir.

90

Düşük Puanlar

- ⊕ Nazik ve saygılı
- ⊖ Aşırı hassas

Yüksek Puanlar

- ⊕ Dayanıklı ve esnek
- ⊖ Uzak ve iletişim kurmaktan kaçınan

Gelişim Önerileri

- ⊕ Alışılmadık derecede güçlü bir kişisiniz; eleştiri ve kötü haberler nadiren canınızı sıkar; ve muhtemelen doğrudan ve sade iletişiminizle övünürsünüz. Herkes sizin kadar esnek olmayabilir. Konuşmadan önce düşünün; çünkü sizin açık sözlü ve dürüst yorumunuz istemeden önemli bir ilişkinizi bozabilir ve yıpratır.
- ⊕ İşin ve personel ihtiyacının hızlı değiştiği durumlarda ekibinizin bazı üyeleri stres yaşayabilir. Siz strese dayanıklı olduğunuz için bu durumu farketmeyebilirsiniz. Problemler olduğunu fark ettiğinizde ekibin moralini gözlemleyin ve ekibinizin problemleri tartışmaya ve mümkünse çözmeye açık olduğunuzu bilmesini sağlayın.
- ⊕ Yüzleşme ve çatışmadan korkmayan ve gerekli performansı göstermeyen kişileri zorlayan biri olduğunuz görülüyor. Ayrıca stres ve baskı altında odağınızı kaybetmediğiniz görülüyor. Baskı altında kararlılığınız ve kişileri performanslarından sorumlu tutmanız özellikle karışıklık ve hızlı değişim dönemlerinde önemli liderlik özellikleridir.



Bölüm 2: Liderlikte Kendini Gösterme

4

Bağlantılar Kurmak: (Devam)

Stratejik iş ağı ve ilişkileri oluşturmak

İlişki ihtiyacı

Kişinin sosyal iletişim ağı kurmak ve başkalarıyla işbirliği için fırsatları arama becerisini gösterir.

94

Düşük Puanlar

- ⊕ Bağımsızlığa değer veren
- ⊖ İletişim ağını genişletmeye istekli olmayan

Yüksek Puanlar

- ⊕ İlişkiye değer veren
- ⊖ Tek başına çalışmakta sorun yaşayan

Gelişim Önerileri

- ⊕ Çevrenizdeki kişilerin de toplantılardan ve etkileşimlerden sizin kadar fayda sağladığını varsaymayın. Siz; ilişki kurmak ve başkalarıyla bağlantıda olmaktan hoşlanırken diğer kişiler odaklanmayı ve kendi başlarına çalışmayı tercih edebilirler. Bu bağlamda başkalarının tercihlerini gözlemleyin, özellikle astlarınızın sizin ne kadar zamanınıza ihtiyaçları olduğunu belirleyin.
- ⊕ Zamanınızı nasıl kullandığınızı değerlendirin, problemin toplantı yapma yöntemiyle mi, bireysel çalışarak mı daha iyi çözüleceğini ve kurumun amaçlarına hangisinin daha iyi hizmet edeceğini değerlendirin. İş arkadaşlarınızdan toplantılarda harcanan süre ve etkileşim türlerinin sonuca ulaşmaktaki etki derecesi, hoşça giden etkileşimler olsa da, geri bildirim isteyin.
- ⊕ Çalışma grubunuzun içinde ve dışında iletişim ağı kurmaya devam edin. Geniş iletişim ağınız işyeri ortamında daha iyi ve daha etkili iletişimi artırmak için faydalı bir yöntemdir. Kişiler arasındaki iletişimi kolaylaştırarak aynı zamanda kaynaşma, güven ve aidiyet oluşturursunuz ki bu tüm kurumda dengenin sağlanmasına yardım eder.



Bölüm 3: Liderlik Etkililiği

3

İş Yönetmek:

Kritik iş sonuçları elde etmek

Bu boyutta yüksek puan alan kişiler eylem odaklı, rekabetçi ve iş sonuçlarına odaklı görünür. Başkalarını istenen sonuçlar için zorlayabilirler ve yüksek standartlara sahiptirler. Düşük puan alan kişiler de, daha az güvenli, fikrini kabul ettirmekle çok ilgilenmeyen ve/ya kurum ajandasını yönetmekle daha az ilgili kişilerdir.

Hırs

Kişinin liderlik özellikleri gösterip göstermeme, rekabetçi, enerjik olma ve özgüvenli olma becerisini gösterir.

85

Düşük Puanlar

- ⊕ Gerçekçi ve iyi tanımlanmış hedeflerin peşine düşen
- ⊖ Konfor alanında kalmayı tercih eden

Yüksek Puanlar

- ⊕ İddialı iş hedefleri için çalışan
- ⊖ Ekip üyeleriyle rekabet ederek veya baskı kurarak, sindiren

Gelişim Önerileri

- ⊕ Herkesin hırslı, rekabetçi ve sonuç odaklı olduğunu varsaymayın. Sonuç elde etmeye olan adanmışlığınız önemli ve hayranlık uyandırıcı olsa da sizin verimlilik standartlarınızı karşılamayan iş arkadaşlarınızı ve size bağlı çalışanlarınızı yargılayıcı ağır eleştirilerden kaçınmalısınız. Öfkelenmek ve kızmak yerine her ekip üyesine giderek zorlaşan görevler vererek kendilerine özgü güçlü yönlerini iyileştirmelisiniz.
- ⊕ Ekibinizle nelerin onların ilgisini çektiği ve harekete geçirdiği konusunda tartışmalar başlatın; onlara kendilerini işe en fazla ait hissettikleri zamanları sorduğunuzdan emin olun. Sizin ekip için olan vizyonunuzla onların ilgi alanlarını ilişkilendirecek ortak konular belirlemeye çalışın ve ilerledikçe bu ortak ilgi alanlarının birleştirici olmasını sağlayın.
- ⊕ Özellikle başarılması durumunda iş sonuçlarına yarar sağlayacak zorlayıcı hedefler belirleyerek uygun olan durumlarda inisiyatif almaya devam edin. Ekibinizin kritik hedeflerinizi desteklediğinden ve bununla ilgili olabilecek talepleri karşılayabileceğinden emin olun. Her ne kadar ekibi zorlasanız da koyduğunuz hedeflerin ulaşılabilir olduğundan emin olun.



Bölüm 3: Liderlik Etkililiği

3

İş Yönetmek: (Devam)

Kritik iş sonuçları elde etmek

Güç

Kişinin başarma, etkileme, durumu belirleme, fark yaratma ve rekabette öne geçme arzusunu gösterir.

86

Düşük Puanlar

- ⊕ Varolan prosedürlere uyan
- ⊖ Mevcut durumla tatmin olan

Yüksek Puanlar

- ⊕ Rekabette kazanmak ve öne geçmek isteyen
- ⊖ Kazanmayı başka her şeyin üstünde tutan

Gelişim Önerileri

- ⊕ Harekete geçme ve sonuç alma konusunda güçlü bir yargınız var. İş arkadaşlarınızın katkılarını istemeden ve onların fikrinizi benimsemelerini sağlamadan karar verip harekete geçme arzuunuza direndiğinizden emin olun. Eğer sürece dahil olurlar ve sonucu etkileyebilirlerse kararınızı desteklemeye ve uygulamada yer almaya daha istekli olurlar.
- ⊕ İş hayatında problem çıktığında; herkesin ortak bir noktaya gelebilmesi ve ekibinizin uzmanlığının artması için kararları ortak alma yolunu tercih edin. Ortak amaçlara ulaşma konusunda başkalarının etki edebilmesi için sorunlarla ilgili şeffaf tartışmaları destekleyin. En iyi iş sonucunu alabilmek için mümkün olan durumlarda kontrolü delege edin. Doğal eğilimlerinin dışındaki rollere uyum sağlamalarını teşvik ederek ekip gelişimini destekleyin.
- ⊕ Sonuç odaklı liderlik tarzınız ve kazanma arzuunuz itibarınızı yaptığı her işte en iyi olmak için çabalayan, yüksek standartları olan bir kişi olarak şekillendirir. İş hayatında sonuç, rekabette öne geçmektir ve bu ancak kişiler yüksek performansı bilinçli bir amaç haline getirdiği zaman mümkün olur.



Bölüm 3: Liderlik Etkililiği

3

İş Yönetmek: (Devam)

Kritik iş sonuçları elde etmek

Ticaret Odaklılık

Para, kâr, yatırım ve iş fırsatlarına duyulan ilgiyi gösterir.

79

Düşük Puanlar

- ⊕ Maddi olmayan hedef ve sonuçlara değer veren
- ⊖ Kâra veya zarara görece daha az aldırış eden

Yüksek Puanlar

- ⊕ Finansal başarıya değer veren
- ⊖ Maddi hedefleri her şeyin üzerinde tutan

Gelişim Önerileri

- ⊕ Finansal kazançlarla harekete geçtiğiniz için çevrenizdekilerin de aynı şekilde harekete geçeceğini varsaymayın. Örneğin bazı insanlar, maaş artışı ve ikramiyelere kıyasla, çalışmalarının takdir edilmesiyle daha çok ilgilenecektir. Finansal hedefler bir işi yönetmek için kritik önemdedir ve bu hedeflere odaklanılması uygundur. Ancak, bir rakam vizyon ya da stratejiyi ifade etmez. Kurum hedeflerini hem finansal, hem de strateji ya da vizyon boyutuyla aktarmak iyi bir fikirdir.
- ⊕ İşin finansal sonuçlarını; ekip oluşturma, yetenekleri geliştirme, çalışanları ortak amaç için bir araya getirmeyi adanmışlığın önüne koyup koymadığınızı düşünün. Araştırmalar, bu "sosyal" konuların sürdürülebilir finansal performans için kritik önemde olduğunu göstermektedir. Kararlarınızı ve önerilerinizi tartışırken, planladığınız faaliyetlerin finansal boyutuyla birlikte, finansal olmayan değerlendirmelerini ve sonuçlarını da ana hatlarıyla belirtin.
- ⊕ Nihai değeri yaratmaya ve finansal etkilerine dayalı karar almaya odaklanmayı sürdürün. Başarının esas belirleyicisi olarak sayısal ölçümlerden faydalanma eğilimindediniz. Çevrenizdekilere, ciroya ve kâra olan katkısını gösterebilecekleri biçimde, elde ettikleri iş sonuçlarının değerini nasıl aktaracaklarını öğretmenin yollarını bulun.



Bölüm 3: Liderlik Etkililiği

5

Kaynakları Yönetmek:

Önemli varlıkları korumak, iyileştirmek ve dağıtmak

Bu boyutta yüksek puan alan kişiler geleceği planlayan, riski hesaplayınca rahat eden, kararını eyleme yansıtan ve kaynakları yönetip koruyan kişilerdir. İhtiyaç duyulan yapıyı oluşturur ancak performans verilerine bağlı değişimi de yaparlar. Düşük puan alan kişiler, planlamaya dirençli, ihtiyaç duyulan kaynakları belirlemede zorluk yaşayan, standart metodlar isteneni vermeyince istenen sonuç için değişimi göğüslemeye dirençlidir.

Tedbirlilik

Kişinin dikkatini, bağlılığını, güvenilirliğini ve kurallara uyma durumunu gösterir.

68

Düşük Puanlar

- ⊕ Uyum sağlayabilen, belirsizlikten etkilenmeyen
- ⊖ Dağınık, planlamaya ilgi duymayan

Yüksek Puanlar

- ⊕ Düzenli, güçlü planlama becerileri olan
- ⊖ Plan değişikliklerinden etkilenen

Gelişim Önerileri

- ⊕ Bazen en iyi planlar bile değişmek zorundadır. Artık daha fazla yarar sağlamayan bir plana, sadece sizin planınız olduğu için takılıp kalmaktan kaçının. Özellikle koşulların beklenmedik biçimde değiştiği zamanlarda, faydalı kuralların da sıklıkla istisnaları olacağını hatırlayın. Özel durumlar için daha fazla esneklik kazanmaya çalışın.
- ⊕ Yeniden kaynak tahsisi gerekip gerekmediğini anlamak için kaynak tedariği ve kullanımı konusundaki planınızı aralıklarla gözden geçirin. Daha sonra, bunu yapmayı sürdürmeye ve takviminize işlemeye özen gösterin. İşin nasıl ilerlediğini anlamak amacıyla ekibinize danışın ve sonuçları mevcut planla karşılaştırın. Bunu yaparken, kaynak planında muhtemelen yeniden düzenlemeye gidilmesi gerektiğini öğrenebilirsiniz, buna hazırlıklı olun.
- ⊕ İşinizi planlama, bu plana sadık kalma ve ihtiyaç duyacağınız kaynakları ön görme, yöneticilik kariyerinize değer katan önemli özelliklerdir. Çevrenizdekiler, kaynakları düzenli olarak koruma ve kullanma biçiminizi takdir edecektir. Ekibiniz de taleplerinizi ve gereksinimlerinizi öngörmenizi takdirle karşılayacaktır. Yaptığınız planlama, daha ön görülebilir olmanızı sağlamaya destek olmaktadır.



Bölüm 3: Liderlik Etkililiği

5

Kaynakları Yönetmek: (Devam)

Önemli varlıkları korumak, iyileştirmek ve dağıtmak

Pervasız

Heyecan arama davranışlarının oluşturduğu risk, hesaplanmamış risk alma veya dikkatsiz karar verme özelliğini gösterir.

47

Düşük Puanlar

- ⊕ Şeffaf, sınırlara saygılı
- ⊖ Aşırı derecede tutucu veya objektif

Yüksek Puanlar

- ⊕ Etkileyici, ikna edici, karizmatik
- ⊖ Fevri davranan ve hesaplanmamış risk alan

Gelişim Önerileri

- ⊕ Kaynakları nasıl elde edeceğinize veya paylaştığınıza ilişkin kararlar alırken temkinli ve / veya riskten kaçınıyormuş gibi algılanmamanız önemlidir. Hiç kimse bariz yanlışlar yapmaktan hoşlanmaz, ancak beklenmedik fırsatlardan yararlanabilmek için bazen risk almak ve yönergeleri esnek bir şekilde yorumlamak gerekir. Bazen risk almakta fayda vardır.
- ⊕ Kendinize; ortaya çıkan fırsatlara hızlı bir şekilde cevap verebilen biri olarak bir itibar oluşturun. Yeni projelere ve insanlara makul bir şans tanıyan biri olarak algılanmak sizin için yararlı olacaktır. Kurumunuzda hem eğlenceli hem de başarılı olan birini belirleyin. Bu kişiyi, ilişkiler kurma, kaynakları tanımlama ve ekip için yeni yetenek bulma konusunda kendinize örnek alın. Örnek alabileceğiniz becerileri tanımlayın ve bu alandaki gelişiminizi desteklemek için gerekli adımları atın.
- ⊕ Sorumlu kararlar veren, kurallara ve yönergelere dikkat eden, istikrarlı, kontrollü bir kişisiniz. Kaynaklarla ilgili kararların sonuçlarını düşünüyorsunuz, deneyimlerinizden öğreniyorsunuz ve nadiren teslim edebileceğinizden fazlasını vaat ediyorsunuz. Başkaları sizi güvenilir ve vaatlerini yerine getiren, şeffaf ve tutarlı biri olarak görüyor.



Bölüm 3: Liderlik Etkililiği

5

Kaynakları Yönetmek: (Devam)

Önemli varlıkları korumak, iyileştirmek ve dağıtmak

Bilimsel Merak

Bilgi, bilim, veri, teknoloji ve araştırmaya olan ilgiyi gösterir.

80

Düşük Puanlar

- ⊕ Hızlı ve sezgisel karar vermeyi tercih eden
- ⊖ Sezgilerinde hata payı bulunan

Yüksek Puanlar

- ⊕ Veriye dayalı karar vermeyi tercih eden
- ⊖ Daha fazla veri toplamak için karar vermeyi erteleyen

Gelişim Önerileri

- ⊕ "Analiz felcini" önlemeye dikkat edin. Kararların alınması gerektiğinde, özellikle hızlı bir kanaate dayalı bir kararın yeterli olacağı durumlarda, daha fazla bilgi arayarak dikkatinizi dağıtmayın. Kötü kararlardan kaçınılması gerekirken birlikte, çoğunlukla hız ve doğruluk arasında ödün vermek gerekebilir. Halihazırda aldığınız kararları tekrar gözden geçirme isteğine karşı koyun.
- ⊕ Teknolojiye olan ilginizi ekibiniz için rekabet avantajı haline getirmenin yollarını bulun. Teknolojiyi uygulayarak daha etkin veya etkili olabilecek yöntemleri düşünün ve bir plan hazırlayın. BT ekibinizi verileri derinlemesine analiz ederek, iş fırsatlarını tespit etmek ve karar süreçlerini iyileştirmek için kullanın.
- ⊕ Mevcut kanıtları karar vermeden önce gözden geçirme eğiliminiz daha iyi sonuçlar elde etmenizi sağlayacaktır. Başkaları, duygusal verilerden çok akılcı analizlerinizin kararlarınızı daha şeffaf ve öngörülebilir kıldığı için takdir edeceklerdir. Aynı zamanda, statükoya meydan okumak için verileri kullanmanız da takdir edecektir.



Bölüm 3: Liderlik Etkililiği

9

Kişileri Yönetmek:

Ortak amaçları gerçekleştirmek için başkalarını yönetmek

Bu boyutta yüksek puan alan kişiler, toleranslı, sabırlı ve anlayışlı, ancak sorumluluklarını yerine getirmeye de istekli görünür. Yüksek performans gösteren ekipler kurarlar, bağlılığı sağlarlar ve sonuç alırlar. Düşük puan alan kişiler, bağımsız, sert ve başkalarının sınırlarına giren olarak algılanır. Kendileri çok çalışabilir ancak başkalarını harekete geçirmede ve ortak bir amacı paylaşmakta sorun yaşarlar.

Uzlaşılabilirlik

Kişinin sosyal açıdan anlayışlı, incelikli ve başkalarının ihtiyaçlarına duyarlı olma düzeyini gösterir.

73

Düşük Puanlar

- ⊕ Açık ve doğrudan iletişime geçen
- ⊖ Sert ve duyarsız algılanan

Yüksek Puanlar

- ⊕ Sevimli ve sabırlı görülen
- ⊖ Olumsuz geribildirim vermek konusunda kendisini rahatsız hisseden

Gelişim Önerileri

- ⊛ İyi performans göstermeyen kişilerle yapılan zorlu görüşmelerden kaçınmaya eğilimli olduğunuzun bilincinde olun. İnsanlara olumlu geribildirim vermeye odaklanmak cazip olsa da, performanslarını artırabilmelerinin tek yolu onların zayıf yönlerine dikkat etmektir. Liderler, performansı düşük olan kişilerle yüzleşmediğinde, başkaları bunu fark edebilir kendi performanslarını düşürebilir.
- ⊛ İnsanlar sizi hoş, düşünceli ve anlayışlı olarak algılıyor. Bundan dolayı, bazı insanlar sizin kararlılık sergilemeyeceğinizi diğer bir deyişle, kendilerini sahip oldukları görevlerinden sorumlu tutmayacağını düşünürler. Sürekli anlayışlı olan birisi olarak, iş performansı söz konusu olduğunda insanların sorumluluklarını yerine getirmesi gerektiğine olan inancınızın anlaşılacağından emin olun.
- ⊛ İletişim tarzınız, başkalarının size güvenmesini ve açılmasını teşvik ediyor. Bu, doğrudan size bağlı kişilere koçluk yaparken ve çapraz işlevsel ilişkileri geliştirir ve sürdürürken özellikle yararlıdır. İnsanlar, performansları konularında diplomatik ve incelikli bir şekilde destekleyici, ancak dengeli geribildirim vermenizden memnun olurlar.



Bölüm 3: Liderlik Etkililiği

9

Kişileri Yönetmek: (Devam)

Ortak amaçları gerçekleştirmek için başkalarını yönetmek

Fevri

İnsanlara ve projelere yönelik ilk başta hissedilen istekliliğin sorunlar veya hatalar meydana geldiğinde hayal kırıklığı yaratma riskine sahip olduğunu gösterir.

99

Düşük Puanlar

- ⊕ Sakin, istikrarlı ve tutarlı
- ⊖ Aciliyet duygusundan yoksun olan

Yüksek Puanlar

- ⊕ Tutkulu, adanmış ve istekli görünen
- ⊖ Dengesiz ve öngörülemeyen

Gelişim Önerileri

- ⊕ Projeler ve / veya insanlarla ilgili olarak hayal kırıklığı yaşadığınızda ya da engellendiğinizi hissettiğinizde bunun başkalarının fark edeceği şekilde ortaya koymayın. Sorunla veya kişiyle aranızda mesafe koyun ve kısa bir mola verin. Ancak sonrasında geri dönüp başladığınız işi bitirmeyi alışkanlık haline getirin. Aksi takdirde, stresli zamanlarda kararlılıktan yoksun veya başkalarını terk eden biri olarak algılanma riski taşırırsınız.
- ⊕ Duygusal tepkiler vermenize sebep olan durumları, olayları tanımlamaya başlayın. Son zamanlarda aşırı tepki verdiğiniz size katkı sağlayacak birçok örnek yazın. Duygusal ve olumsuz tepkilerinizin ortaya çıkışını önceden tahmin etmenize yardımcı olması için bu durumların ortak noktasını belirleyin. Olumsuz duygusal tepki vermenize neden olan durumlarla başa çıkmak için kullanabileceğiniz stratejileri önceden hazırlayın.
- ⊕ Ekibinizin sizin sahip olduğunuz enerji ve bağlılığa sahip olması için onlara ilham verecek şekilde coşkunuzu aktarmaya devam edin. Bununla birlikte, gerilemelerle karşılaştığınızda ilk baştaki coşkunuzun hızla hayal kırıklığına dönüşeceğine dikkat edin. Zor zamanlarda olumlu olmaya çalışın, engeller ve sorunlara karşı aşırı tepki verme eğiliminizi izleyin.



Bölüm 3: Liderlik Etkililiği

9

Kişileri Yönetmek: (Devam)

Ortak amaçları gerçekleştirmek için başkalarını yönetmek

Kuşkucu

Kişinin tehdit veya haksızlık durumları için uyanık olmak ve bu durumları tespit ettiğinde olumsuz, küstah ve kindar olma riskini gösterir.

99

Düşük Puanlar

- ⊕ Güvenilir, iyimser
- ⊖ Başkalarını görüldüğü gibi kabul eden

Yüksek Puanlar

- ⊕ Başkalarının niyetlerine dikkat eden
- ⊖ Alaycı, güvensiz veya hata aramaya eğilimli olan

Gelişim Önerileri

- ⊕ Başkalarında kötüyü aramayı bırakın veya onları bir hata yaparken "yakalamaya" çalışmayın. En kötü durum senaryosunu görme eğiliminiz, çevrenizdeki insanların risk almasını veya hatalarını dürüst bir şekilde ortaya koymasını önler. Bu da güvene dayalı ilişkiler kurma becerinizi zayıflatır. Bunun yerine, başkalarının olumlu davranışlarını yakalamaya çalışmak için gayret gösterin. Aynı zamanda başkalarının başarılarını övmek için çaba gösterin.
- ⊕ Başkalarıyla ilgili olarak en kötü ihtimali düşünmek yerine olumlu yaklaşmaya başlayın. Şüpheli yapınız, "neyin doğru" olduğu yerine "neyin yanlış" gidebileceğine işaret etmenize sebep oluyor. Mutsuz olduğunuz durumlar için daha olumlu, alternatif açıklamalar düşünmek konusunda pratik yapın. Güvensizlik duygularınız ortaya çıktığında, olmadığı halde kötü niyet arayıp aramadığınızı anlamak için başkalarına danışın.
- ⊕ Sözlerine güvenip güvenmeyeceğinizi değerlendirirken başkalarının niyetleri hakkında eleştirel düşünmeye devam edin. Kuşkucu ve seçici doğanız, başkalarının niyetlerini ve gündemlerini kolay kavramanızı sağlar. Bununla birlikte, bu eğilim başkalarının sizi olumsuz, güvensiz ve muhtemelen tartışmacı olarak görmelerine neden olabilir. Güvendiğiniz kişilerin sayısının çok az olmamasına dikkat edin. Bu, ekibinizde bazı kişilere ayrıcalık sağladığınız algısı yaratabilir ve / veya önemli kararlar vermek zorunda olduğunuzda ulaşabileceğiniz bilgilerin kalitesini düşürebilir.



Gelişim Planlaması

Bireysel Gelişim Planı (BGP), kişinin mesleki gelişimi için sorumluluk alması açısından önemlidir. Aşağıda bir BGP şablonu bulunmaktadır; amacı size ve profesyonel gelişiminizi destekleyenlere en büyük gelişimsel etkiyi sağlayacak alanlara odaklanmanıza yardımcı olmaktır. Değerlendirme sonuçlarını okuduktan sonra, iki veya üç uygulanabilir gelişim hedefine odaklanmanızı ve kendinizi adanmanızı öneririz. Aşağıda, hedeflerinize odaklanmanıza yardımcı olacak bazı yönergeler bulunmaktadır:

- Taahhütlerinizi yerine getirirseniz, ortalama veya düşük (turuncu / kırmızı) puanlara odaklanmak size en büyük kazancı sağlayacaktır.
- Çoğunlukla güçlü (yeşil / sarı) puanlara sahipseniz, güçlü yönlerinizden yararlanmak için yeni yollara veya güçlü yanlarınızın yoğun kullanımını önlemeye odaklanmak isteyebilirsiniz. Unutmayın, yüksek puanlar her durumda olumlu değildir.
- Çoğunlukla ortalama veya düşük (turuncu / kırmızı) puanlara sahipseniz odağınızı bir veya iki ana alanla daraltmanızı öneririz.
- Hedeflerinizi ana hatlarıyla belirlemeden evvel, en düşük puanlarınız için gelişim ipuçlarınızı gözden geçirin ve bunları gelişim taahhütlerinizi ve eylemlerinizi tanımlamada kullanın.

Buradaki en önemli unsur belirlediğiniz eylemlerin duruma özel ve başkaları tarafından kolayca gözlemlenebilir olmasını sağlamaktır.

Örnek Gelişim Taahhüdü

İsim:

Ayşe Örnek

Görev:

Satış GMY

Koç/Mentor:

Ali Örnek

Gelişim Hedefi 1

Eylemler	Zaman Çizelgesi
1. Zaman ayırmam gereken en önemli üç alanı belirlemek	1. 1 Haziran
2. Geçen ay boyunca zamanımı nasıl harcadığımı değerlendirmek	2. 1 Haziran
3. Acil olmayan iş faaliyetlerini ekibe delege etmek	3. 1 Haziran
4. Haftalık hesap verebilirlik toplantıları gerçekleştirmek	4. Devam eden
Başarı Nasıl Ölçülecek	Destek/Kaynaklar
Belirlemiş olduğum üç ana gelişim alanının her birinde ölçülebilir ilerleme (ilerlemeyle ilgili olarak yöneticimden geribildirim isteyeceğim)	Ekip üyelerim
Ekibim, daha fazla işin daha kapsamlı olarak kendilerine delege edildiğini gördüğünde	Yöneticim
Delege edilen işler zamanında ve eksiksiz olarak tamamlandığında	



Kişisel Gelişim Planım

İsim:

Görev:

Koç/Mentor:

Gelişim Hedefi 1

Eylemler

Zaman Çizelgesi

Başarı Nasıl Ölçülecek

Destek/Kaynaklar

Gelişim Hedefi 2:

Eylemler

Zaman Çizelgesi

Başarı Nasıl Ölçülecek

Destek/Kaynaklar

Kişisel Gelişim Planım

Gelişim Hedefi 3:

Eylemler	Zaman Çizelgesi
Başarı Nasıl Ölçülecek	Destek/Kaynaklar