



TURKISH AVIATION ACADEMY

İTÜ



DURUMSAL LİDERLİK VE KOÇLUK

Istanbul Technical University

**Air Transportation Management, M.Sc.
Program**

Leadership in Aviation

Leadership Module

18 January 2014

Cem Özen – Haşmet Savran



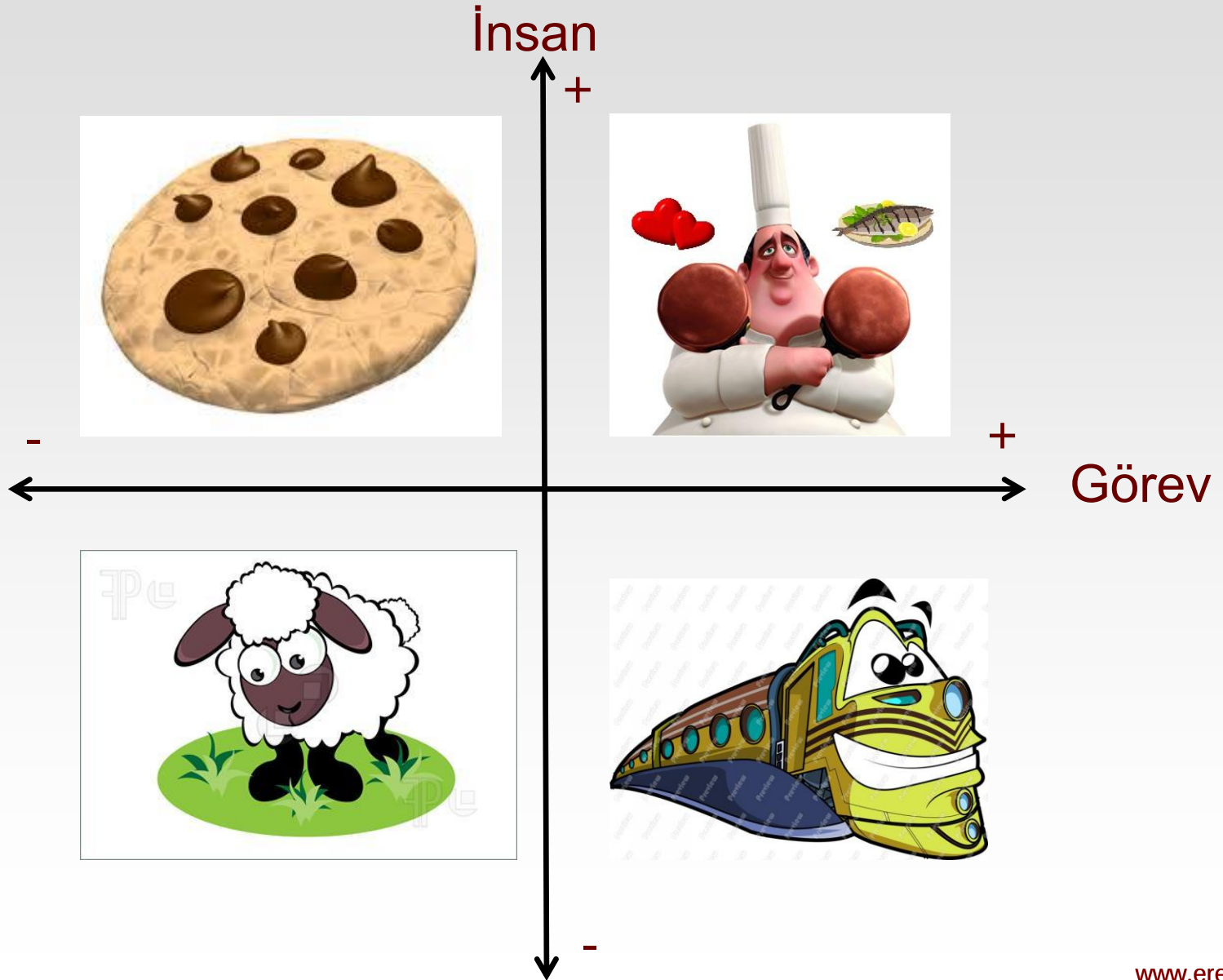
Lider Koçluk Programı

Koçluk
Cem Özen

- Otokratik;
 - İşletmesine yüksek kazanç sağlarken çalışanlarını ezebilen.
- İnsancıl;
 - Çalışanları tatmin ederken işletmesine yeterli sonuç retemeyen.
- Durumsal;
 - İnsanlara onların hakettiği ve beklediği gibi davranan

“Mutlu insanlar başarılı sonuçlar üretirler”





PERFORMANS = POTANSİYEL - ENGELLER



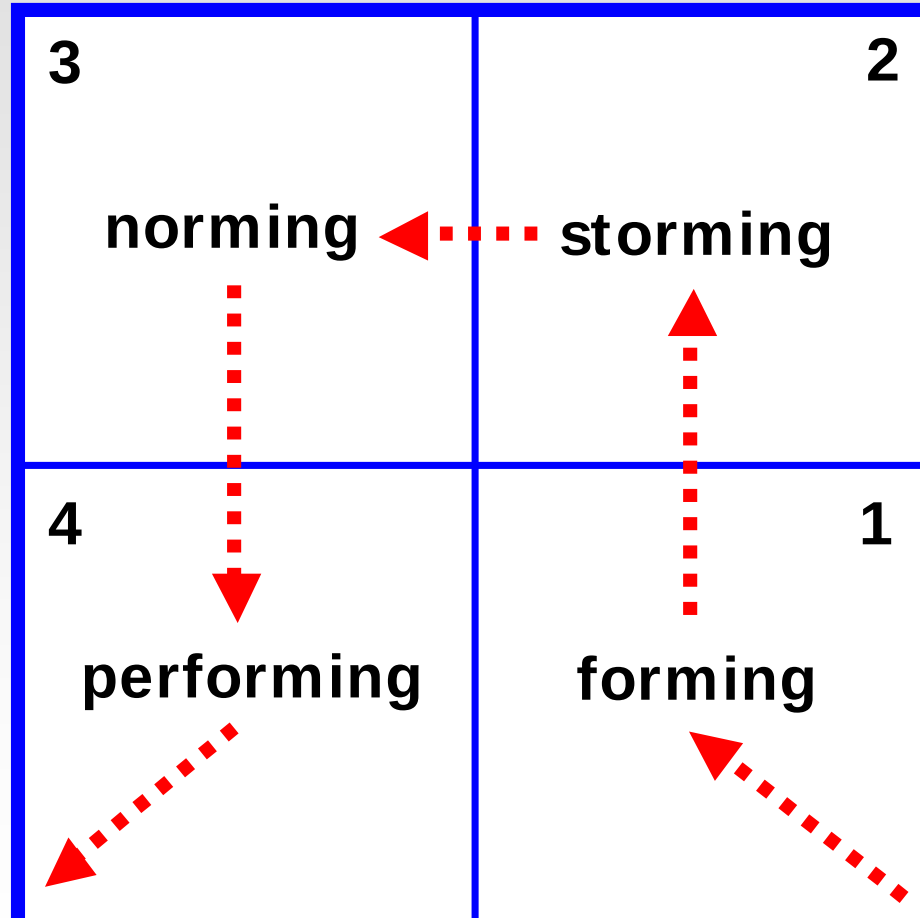
→ **Yönü Belirlemek**

→ **Sonuçlara Götürmek**

→ **İlişkileri Kolaylaştırmak**

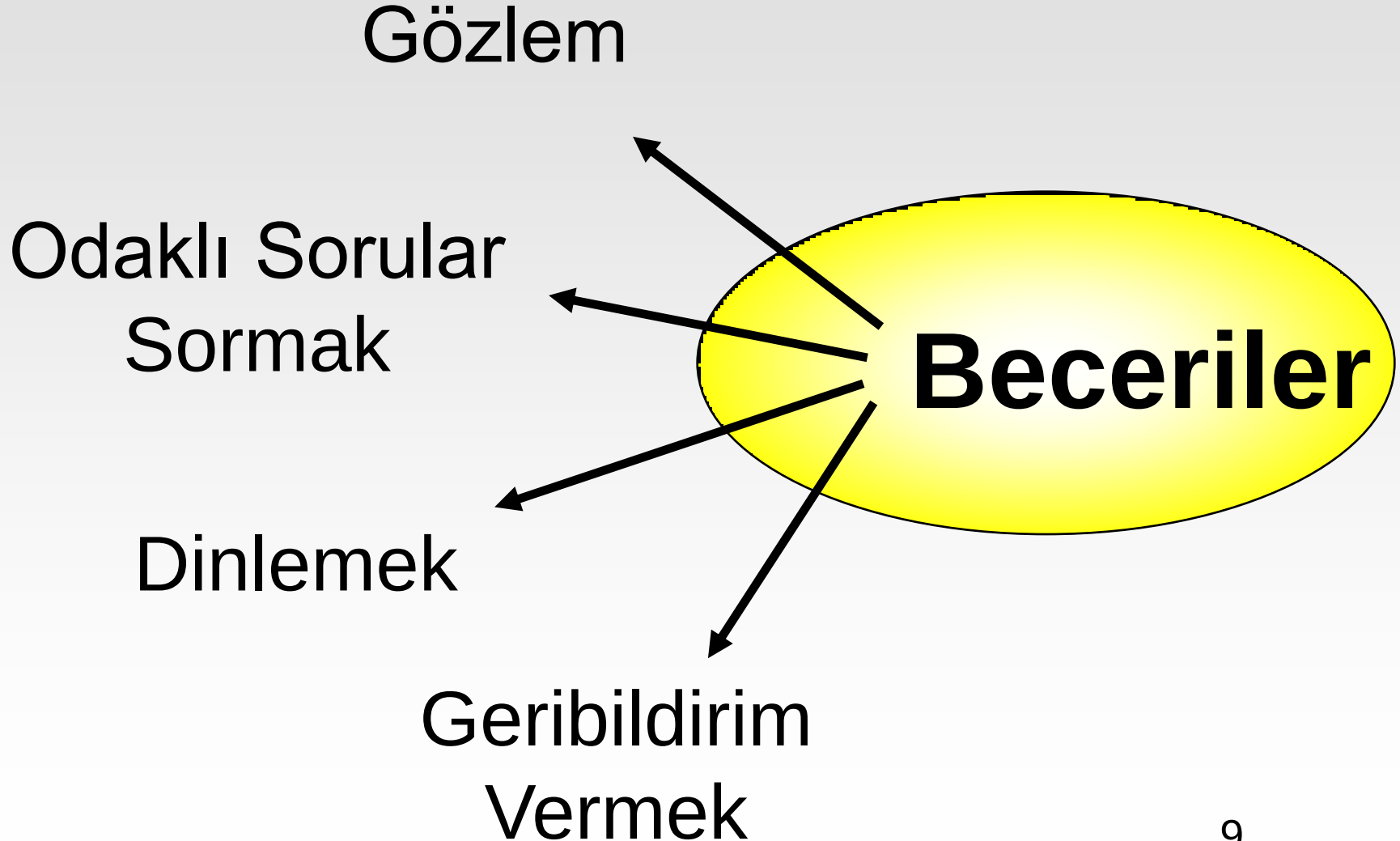
→ **Ekibi Birleştirmek**

Tuckman Ekip Gelişim Modeli; 1965



Kritik Beceriler

Koçluk Modellerini Destekleyen Temel Beceriler



→ Dinleyicinin iletişimin etkinliğini arttırmak üzere sorumluluk almasıdır

➤ Hazırlık

✦ konuyu bilmek, kağıt,kalem hazırlamak

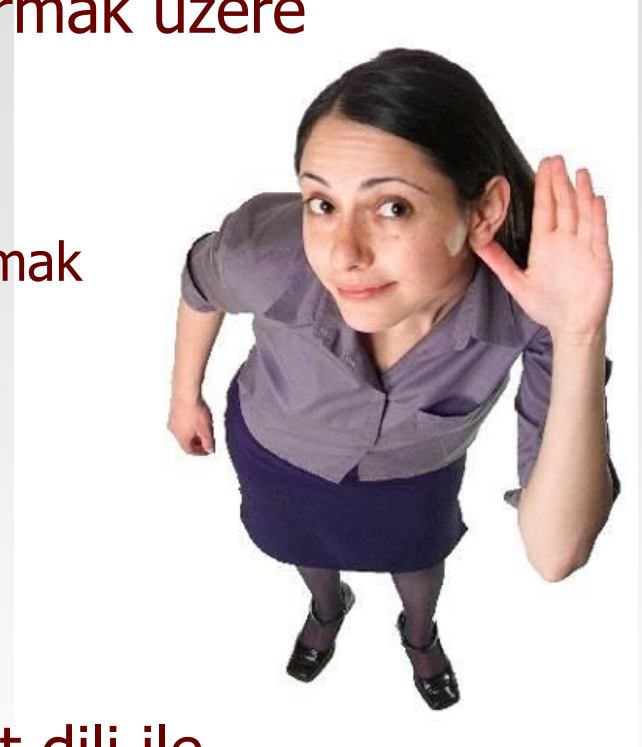
➤ Konsantrasyon

✦ açık sorular ile canlı tutulabilir

➤ Doğrulama ve Onaylama

✦ aynı fikirde değilseniz; özetleyerek yeniden sorun

➤ Geribesleme yapın, özellikle vücut dili ile



→ Anlamaya alışın

- Başlamak için ucu açık sorular sorun
- Dinlediğinizi, karşınızdakini kendi sözlerini kullanarak tekrarlayın.
- Onayını alın
- Anladıklarınızı kendi sözlerinizle tekrar edin.
- Onayını alın

→ Duygularını dile getirdiğinde dinleyin.

→ Dinlerken kafanızın iinde konuşan sesi kısın!



- Mazeretlerinizi sıralıyor,
- Tartışmaya giriyor,
- Nasihat çekiyor,
- Yargılıyor,
- Ya da karşınızdakinin sözünü kesiyorsanız,

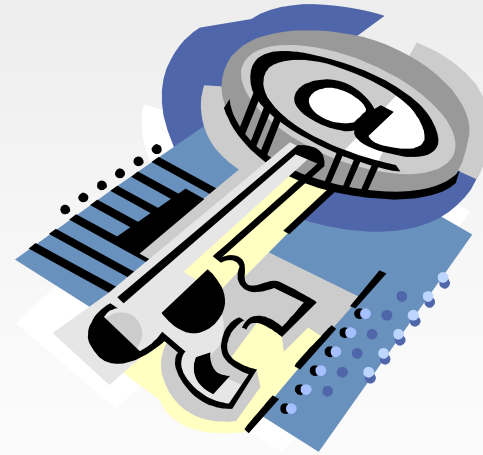


ETKİN DİNLEMİYORSUNUZ DEMEKTİR!

→ Kipling'in 6 Anahtarı

Bana bildiđim herřeyi 6 dűrűst adam öđretti.

- **NE?**
- **NEREDE?**
- **NE ZAMAN?**
- **NEDEN?**
- **NASIL?**
- **KİM?**



Açık Uçlu Sorular

- “ Ne istiyorsunuz? ”
- “ Neden böyle bir yöntem seçtiniz? ”
- “ Ne zaman karar verecek siniz? ”
- “ Nasıl bir hizmet bekliyorsunuz ? ”

Kapalı Uçlu Sorular

- “ İster misiniz ?”
- “ Kabul edersiniz değil mi? ”



Değişik durumlara göre soru tipleri

→ Durum soruları

“ İşinde daha başarılı olmak için ne gibi desteğe ihtiyacın var? ”

→ Problem soruları

“ Senin tüm potansiyelini ortaya çıkarmaktan alıkoyan nedir ?”



Değişik durumlara göre soru tipleri

→ İma Soruları

“ Tasarımın zamanında teslim edilmemesinden dolayı üretimde oluşan aksaklıkların maliyetini ölçtünüz mü?”

→ Teyit Soruları

“ O halde bu konuda eğitim alman konusunda mutabıkız değil mi?”



- ✓ Bu konudaki becerilerine 10 üzerinden puan verirmisin?
- ✓ Çözüm seni ne kadar tatmin etti, puanlayabilirmisin?
- ✓ Konu ile ilgili mutabakatına bir puan verirmisin ?
 - ✓ 7
- ✓ **0 "3" puanı neden kırdın ?**



- Başlıca görev ve sorumlulukların neler ?
- Hangi kritik yeteneklerini mevcut işinde kullanabildiğini düşünüyorsun ?
- Hangi kritik yeteneklerini kullanamıyorsun ?
- Geçtiğimiz performans döneminden bu yana işinde karşılaştığın sıkıntılar neler ? Bunları önlemenin bir yolu var mıydı ? Kim tarafından ve nasıl ?
- İşinin hangi bölümlerinde daha fazla tecrübe ve eğitime ihtiyaç duyuyorsun?
- Mevcut işinin en sevdiğin ve sevmediğin bölümleri neler ?



- Elinde olsa idi, daha etkin ve başarılı olabilmek için, mevcut işinde neleri değiştirmek isterdin ?
- Başkalarının da eleştirdiği ve senin de mutabık olduğun gelişmesi gerekli yönlerin nelerdir ?
- Önümüzdeki 5 yıla baktığında kendin ile ilgili ne görüyorsun ?
- İşinde daha başarılı olabilmen için yöneticine / sana ne görevler düşüyor
- Bu görüşmede / bölümde daha başarılı olmak için neler yapabiliriz?



Soru Sorarken Dikkat Etmeniz Gereken Konular

- Geniş anlamlı açık sorular ile konuya başlayın
- Soruları açık ve net bir lisan ile sorun
- Diğer soruya geçmeden önce bir öncekine verdiği cevabı dikkatle dinleyin
- Her defasında ayrı bir konu üzerine konsantre olun
- Kültürü, eğitimi, yaşı, ekonomik durumu gibi hassas sorular ile diyalogunuzu tehdit edecek sorulardan uzak durun
- Yargıç gibi değil, bir dost ve danışman gibi sorun
- Soruyu yönelttikten sonra cevap verebilmesi için zaman verin.



Nedir ?

- Bir başkasının davranış ve/veya performansı ile ilgili izlenimlerinizi objektif gözlem ve analize dayandırarak şahıs ile paylaşmanızdır.

Amacı nedir ?

- Bir başkasının davranışlarını ve/veya performansını teşvik etmek yada yeniden yönlendirmektir.

$$\text{Geri} + \left\{ \begin{array}{c} \text{Duygu} \\ + \\ \text{Gerçekler} \end{array} \right\} = \text{Geribildirim}$$



ETKİLİ GERİ-BİLDİRİM



- Sadece olumsuzuzu değil olumluyu da vurgulayın
- Geribildiriminiz davranışa özel olsun kişiye değil
- Yargınız yerine algınızı ifade edin
- Geçmişe değil geleceğe odaklanın
- İşbirliği ve destek vermeyi teklif edin
- Karşınızdakinin iyi niyetine itibar gösterin

Agresifsin

Nereden biliyorsun ?

Davranışı değil kişiyi yargılıyor

Hiç bir şeyi zamanında teslim etmiyorsun.

En son neyi teslim etmemişim?

Belirsiz ve subjektif

Semih projede sıkıntın olduğunu söyledi.

Neden kendi dūřünceleri yerine onun fikirlerini paylařıyor?

Dedikodu

Zamanında geldin... ne güzel sūrpriz.

Keşke zamanında geldiğin için teşekkür ederim deseydi...

İğneleme ve yersiz mizah

Plan yapmayı sevmediğin için başarısızdın ?

Sebep farklıydı, proje planları ile çalışmayı prensip haline getirdim

Varsayım ve önyargılı ıkarım

- ➔ Yöneticim her seferinde iyi yaptığımı söylüyor, ancak samimi olmadığını biliyorum; çünkü herkese aynı şeyi söylüyor.
- ➔ Peş peşe pek çok iyi tarafımı söyleyince arkasından yağmur gibi olumsuzlukların ve hataların gelmesine alıştım artık.
- ➔ Takdir ediyor ama samimi olmadığını görüyorum.
- ➔ Hep hatalarımı bulup gündeme getiriyor, hiç mi iyi birşey yapmıyorum.
- ➔ Başarılarım zaten iş tanımım içinde yer aldığı için hep daha fazlasını soruyor.



DURUMSAL LİDERLİK

Yönlendirme



Destekleme



Özerklik Verme



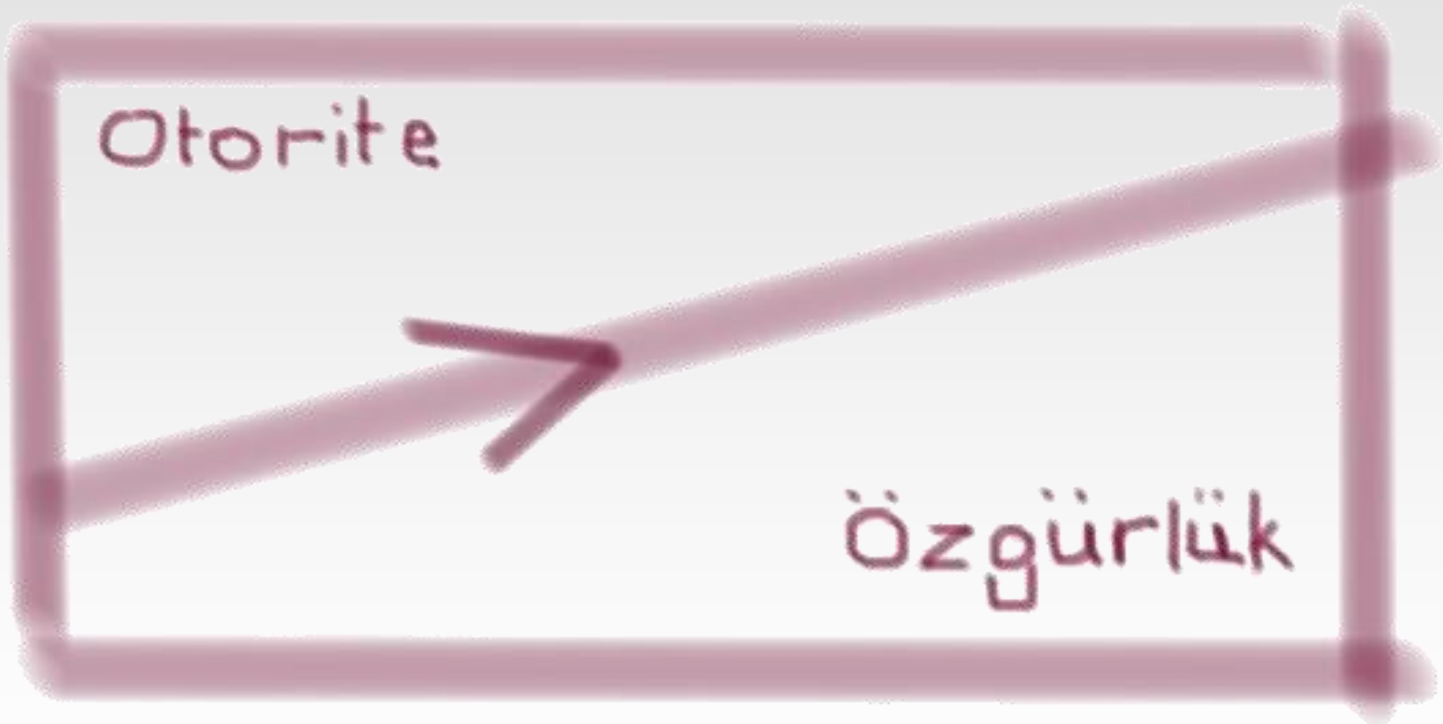
- “ Kendine nasıl davranılmasını istiyorsan, karşındakine öyle davran ”
- “ İnsanlara onların beklediği ve hak ettiği gibi davran ”
- “ Eşit olmayan insanlara eşit davranmak kadar büyük bir eşitsizlik yoktur. ”

Kenneth Blanchard



Otorite mi Özgürlük mü ?

Tannenbaum ve Schmidt delegasyon ve ekip gelişimi modeli



Hearsey & Blanchard Modeli 3 unsurun ilifkisini dűzenler



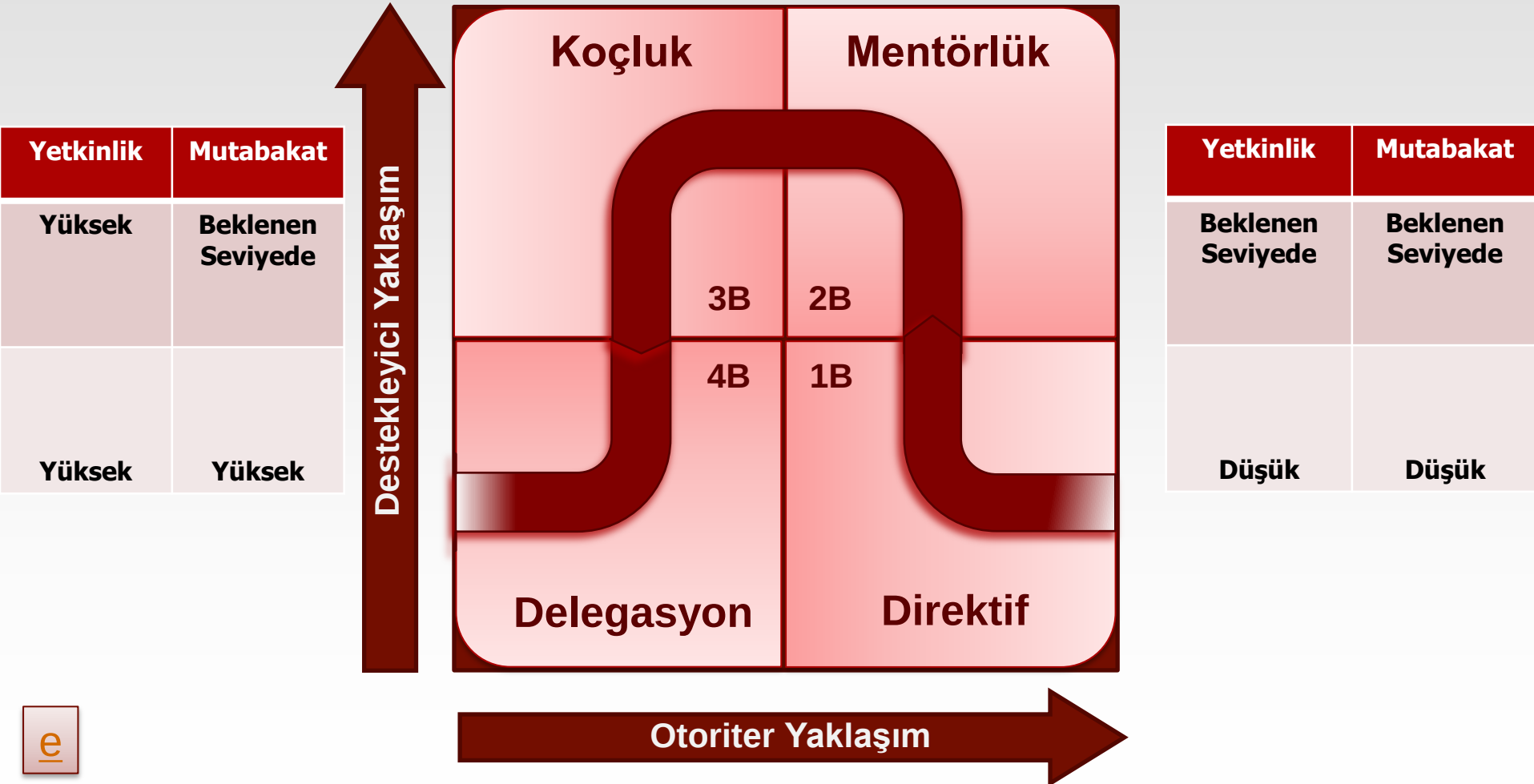
- Farklı durumlarda, farklı bireylere karşı farklı davranışlar seğebilme becerisi profesyonellik gerektirir
- Etkin liderler tarzlarını çevrenin ihtiyağlarına göre değiştirirler
- Eğer çalışanların ihtiyağları ve yetenekleri birbirinden farklı ise hakettikleri farklı ise kendilerine farklı davranılmalıdır.
- Durumsal Liderlik liderlerin etkin olarak çevrelerindeki insanlardan en yüksek faydayı sağlayabilmeleri için basit bir yöntem sunar



- Liderin ve çalışanın birlikte yer aldığı iki taraflı iletişimdir
- Kolaylaştırmak
 - Geri besleme
 - Fikir ve önerilerin sorulması
- Aktif Dinlemek
 - Tüm sorunların dinlenmesi
- Cesaretlendirmek
 - vmek
 - Destek ve teminat
- Mentorluk
 - Kişisel bilgi paylaşımı
 - Organizasyonla ilgili gerekli bilginin paylaşımı



Dinamik Liderlik - *Hearsey & Blanchard*



S3 Koç

- Aktif olarak dinler
- Problemin belirlenmesine çalışanlarını dahil eder
- Geri besleme yapar
- Çalışanlarını problem çözme ve karar almada cesaretlendirir
- Durumu gözlemler
- Gerekğinde destek, kaynaklar ve fikirleri ile hazırdır
- Kararlar için sorumluluğu paylaşır
- Performansı çalışanlarla birlikte değerlendirir

S4 Yetkilendirici

- Hedefleri bağlı çalışanlarla beraber belirler
- Kriterleri bağlı çalışanlarla birlikte belirler
- Performansı zaman zaman gözlemler
- Geri besleme yapar ve genellikle över
- Aktiviteyi yürütmeleri için bağlı çalışanlara sorumluluk ve otorite verir

S2 Mentor

- Problemi belirler
- Hedefler koyar
- Planlar yapar ve bağlı çalışanlarla tartışır.
- Kararlarda öncüdür ve yorumları alarak iki yönlü iletişime izin verir
- Bağlı çalışanların işlerini idare eder
- Durumu gözlemler
- Geri besleme yapar
- Çalışanların performansını değerlendirir

S1 Yönlendirici

- Problemleri belirler
- Hedefler koyar
- Planlar yapar
- İşin nasıl yapılacağına karar verir
- Tam olarak ne yapılacağını söyler
- Tek yönlü iletişim kurar
- Karar verme ve problem çözme süreçlerini başlatır
- Yakından gözlemler ve kontrol eder
- Geri besleme yapar

→ Mentorluk – Koçluk

- **Mentor**; *Μέντωρ*
- Yunan Kralı Odesus'un arkadaşı ve Truva savaşı sırasında oğlu Telemasyus'u emanet ettiği kişi
- Koç; *Coach*
- Posta Arabası, şehirlerarası Otobüs, Tren Vagonu



→ Mentorluk –



.....
.....

→ Koçluk



.....
.....

Mentor

- Kişiyi bir alanda geliştiren kişi
- Tercihen kurumun içinden olurlar
- Belli bir alanda gelirler
- Mentor, mentorluk alan kişinin sorumluluğunu taşır
- Onu takip eder
- Gelişiminden, hedefe ulaşmasından mentor da sorumludur

Koç

- Alanın tamamen dışında olabilir
- Meslekten bile olmayabilir
- Kişinin ulaşmak istediği hedefe gitmesinde yol arkadaşıdır
- Soru sorar, çözümleri kişiye buldurur, çözüm üretmez
- Tavsiye vermez
- Hedefi ortaya koymasını sağlar
- Geçmişle işi olmaz gelecekle uğraşır

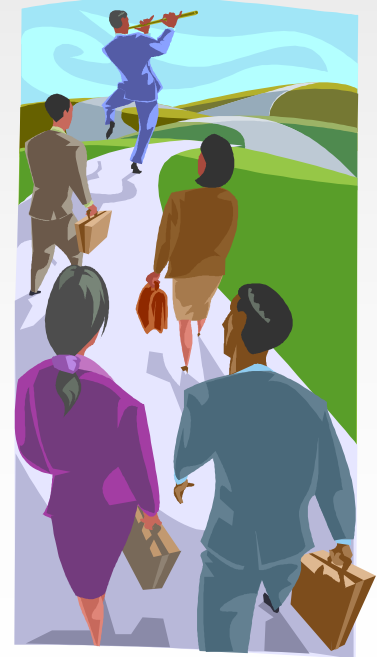
- Kişilerin kendilerini daha ileriye götürmeleri için sistematik biçimde yardım etmektir.
- Siz, çalışan ve organizasyonun potansiyelini serbest bırakmaktır.
- Kişilerin yeteneklerini kullanacakları günlük çalışmalar vasıtası ile öğrenip pratik olarak deneyebilecekleri bir ortam yaratmaktır.
- Çalışanların hedeflerini belirlemelerine yardımcı olmak ve sonra bunlara ulaşmalarını sağlayacak sistemi kurmaktır.
- Çalışanı geliştirirken koçun da gelişmesine olanak sağlar.



→ Koçluk katılımcılarının;

- şirketin arzuladığı lider ile olan farklılıklarının üzerinde mutabakatın sağlanması
- Değişime hazırlanması
- Kişisel farkındalığının arttırılması
- Kısa ve uzun dönemli Kişisel Gelişim Planlarının yapılması
- Güçlü yanlarının kullanımının planlanması
- Gelişimlerinin plana göre gözlemlenmesi
- Eğitim, proje, ekip çalışması desteği alması
- Ekibini geliştirmek üzere gerekli atılımları yapması

için gerçekleştirilmektedir.



Eylem planı oluşturma

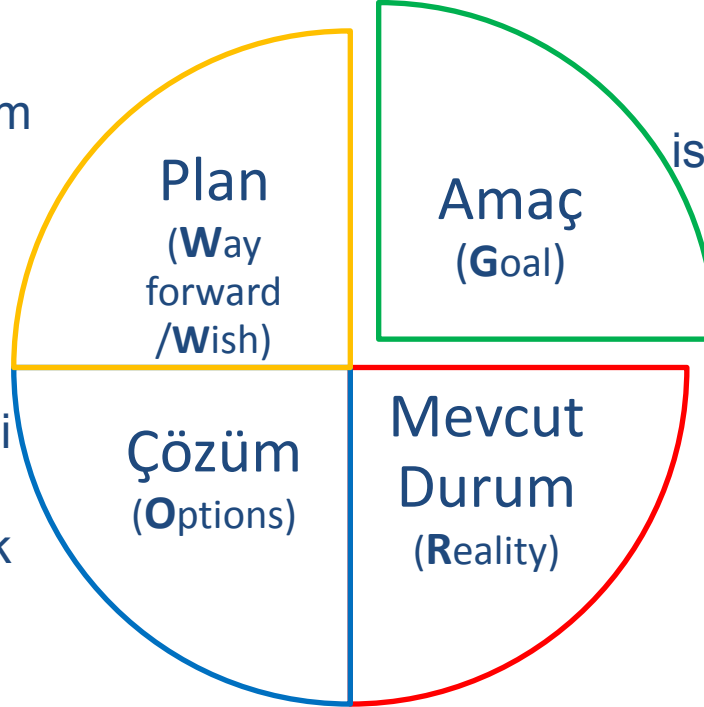
Çözümü uygulamaya taşıyacak aksiyonları belirleyerek bir eylem oluşturmasına rehberlik edin. Koçluk alanın eylem planını uygulayacağına dair istekliliğini sınayın.

Kendisini varmak istediğı hedefe ulaşmaktan alıkoyan engelleri aşmak için neler yapabilir? Sorularla onu hedefine taşıyacak çözümü şekillendirmesine yardımcı olun.

Çözümü şekillendirme

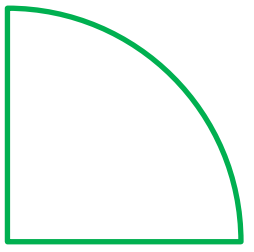
Amaç netleştirme

Bu konuda hayalindeki gelecek ne? + Niye? Gerçekten neye ulaşmak istediğini net olarak anlamak için soru sorun.



Mevcut durumu objektif olarak ortaya koymayı amaçlayın. Durumu somut örneklerle tarif etmesini sağlayın. Onu amacına ulaşmaktan alıkoyan engelleri ifade etmesi için soru sorun.

Durum belirleme



Amaç (Goal)

Şu an senin için en öncelikli konu nedir?

Bu konuda neyi başarmak seni mutlu eder?

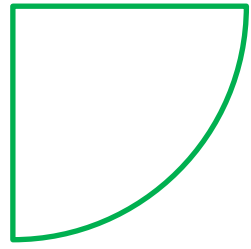
Kendinden en çok ne istiyorsun?

Çözmeye çalıştığın problem ne?

Önce neye odaklanalım?

Bu görüşmeden ne gibi çıktılar bekliyorsun?





Mevcut durum
(Reality)

R

Hangi güçlü özelliğini kullanarak bu problemi çözebilirsin?

Bu konunun senin için anlamı ne?

Tam olarak ne yaşıyorsun, biraz daha anlatsana...

Elinde olsa neyi değiştirmek isterdin?

Şu anda yaptıkların ile nasıl sonuçlar alıyorsun?

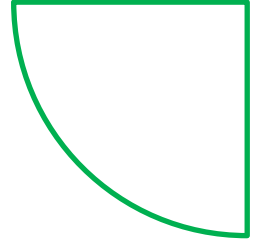
İdeal durumu tarif edebilir misin?

Hiçbir şey değiştirmeden böyle devam edersen, ne olur sence?

Bu duruma benzeyen başka ne var hayatında ?

Zor bir müşteri olsam bana durumu nasıl anlatırdın?

Bu durum seni nasıl etkiliyor?



Alternatifler
(Options)

Başarılı sonuç neye benziyor?

Çözümü bilen biri bu konuda nasıl
ilerlerdi?

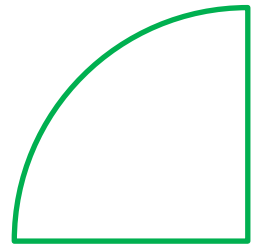
Nasıl bir çözüm seni tatmin ederdi?

Sadece bir fikir mi geliyor aklına?
Başka? Daha gözü kara olsaydın ne
yapardın?

Her imkan elinin altında olsaydı neyi
denerdin?

Neler yapabilirsin?... başka?

Hata yapma ihtimalin olmasa ne
yapardın?



Plan (Way Forward)



Bu aksiyon hedefine ulaşmada nasıl işine yarayacak?

Bu kararını nasıl uygularsın ?

Hangi yol seni hedefe daha hızlı taşır?

Nereden başlayacaksın?

Karşına engel çıkarsa ne yapacaksın?

Hangi çözümü seçersen kendini daha çok geliştirirsin?

En çok hangi alternatif seni motive ediyor?

Bu çözümlerden en çok hangisi işine yarar?

Yapılacak en önemli şey ne sence?

Planına uyup uymadığını nasıl kontrol edelim?

Kimlerden destek alabilirsin bu konuda?

Bu planı en geç ne zamana kadar hayata geçirmiş olursun?

- Koçluk alan kişi istekli olmalıdır.
- Gelişim için zaman ayırmalıdır.
- Kişinin teknik yetkinliği ve iş bilgisi yeterli olmalıdır.
- Kişinin bireysel strateji ve misyonu şirketinkinden farklı olmamalıdır.
- Kişinin sorunu dürüstlük (etik) ve tutarlılık olmamalıdır.

- Sabırlı
- Tarafsız
- Destekleyici / Yardımsever
- İlgili
- Algılayıcı
- Kişisel farkındalık yüksek
- Dikkatli
- Hafızası güçlü
- Açık fikirli
- Aktif dinleyici

Diğer Özellikler

- Teknik uzmanlık
- Bilgi
- Tecrübe
- Kredi sahibi olmak
- Otorite



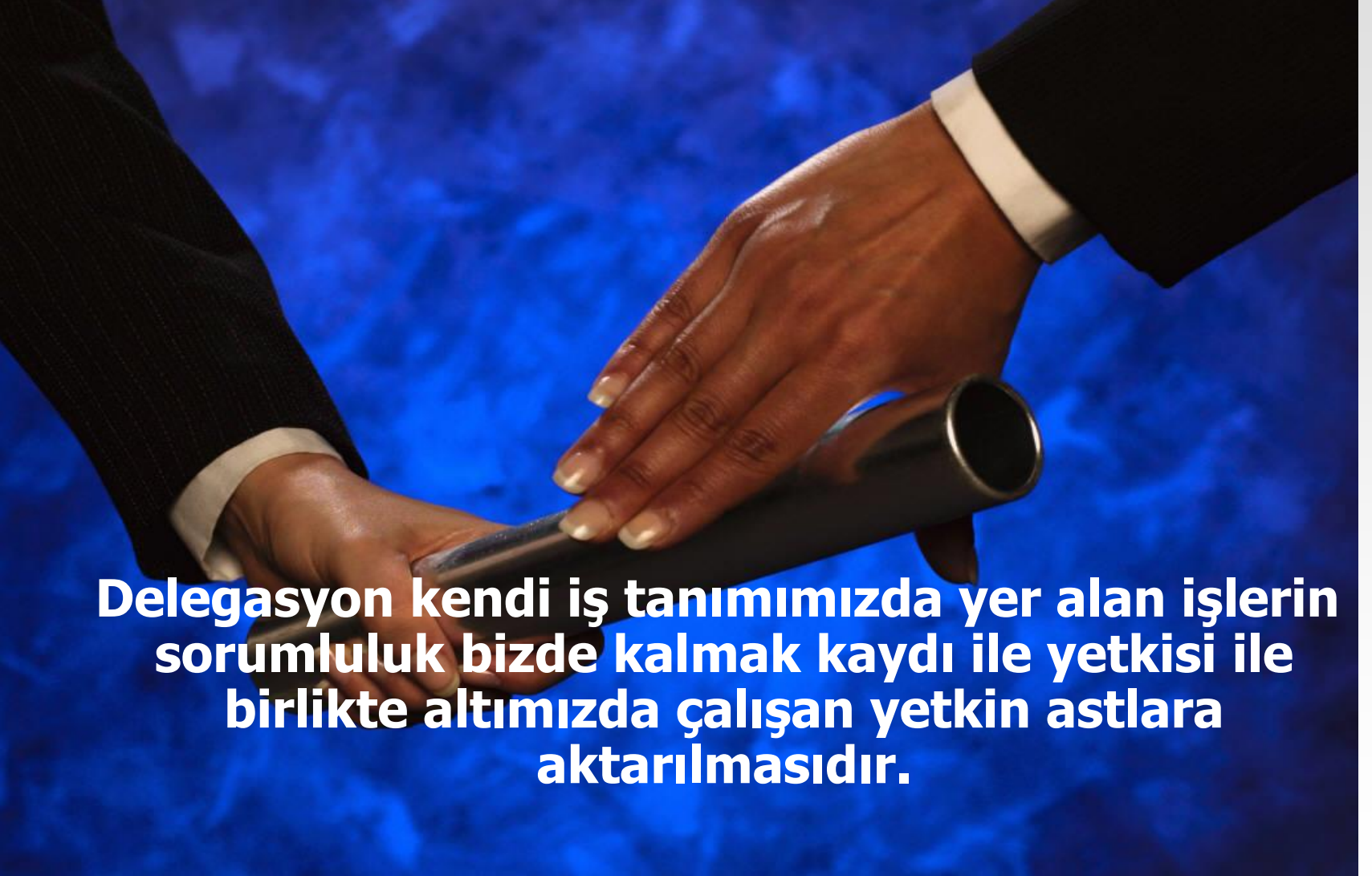


DELEGASYON

- Delegasyon vaka alışması
- Gruplar halinde çalışarak
 - Verilen tanımlamalara delegasyon açısından katılıp katılmadığınızı işaretleyiniz.
 - Seiminizin sebeplerini belirtiniz
 - Sureniz 10 dakikadır



Delegasyon Nedir ?



Delegasyon kendi iş tanımımızda yer alan işlerin sorumluluk bizde kalmak kaydı ile yetkisi ile birlikte altımızda çalışan yetkin astlara aktarılmasıdır.

Delegasyon Nedir ?



**Delegasyon;
baskasının katladığı parasütle atlamaktır**

1. Delege etmek istememe
 - İş güvenliği eksikliği / Koltuk korkusu
 - Kontrolü (gücü) kaybetme korkusu
 - Meşgul görünme dürtüsü
2. Yalnızca yöneticinin işleri doğru ve etkin yapabileceğini düşünme hatası
3. Çalışanlarına yeterli düzeyde güvenmemek
4. Çalışanların yeterli olmamaları
5. Çalışanlarının halihazırda gereğinden fazla yük taşıdığını hissetmek





Neden Delege Ederiz ?

- Zamanı daha etkin yönetebilmek için
- Bir kişi herşeyi yapamaz, bir ekip yapabilir.
- Güven ortamı yaratmak için
- Çalışanların büyük resimdeki yerlerini anlamalarını kolaylaştırmak için
- Yeteneklerden maksimum düzeyde istifade edebilmek ve gerçek eğilim, istek ve arzuları görebilmek için
- Yaratıcılığı desteklemek ve sonuçlara ulaşmanın farklı yollarını bulmak için
- Çalışanlarımızı geliştirerek onlara fırsat tanımak ve geleceğe hazırlamak için (tercihen yerimize !!!)
- Çalışanlarımızın işlerinden daha fazla zevk almalarını sağlamak için
- Karar verme mekanizma ve yetkisini organizasyonun daha alt birimlerine indirebilmek, onları amaç ve hedeflerimize ortak etmek ve iç ve dış müşteri memnuniyetini sağlamak için



- Etkin performans değerlendirme sistemi
- Görev veya sorumluluğu almaya istekli birey
- Etkin geri besleme sistemi
- Yetkin liderlik becerisi
- Karışmadan uzak durabilecek zgven
- Kurum kültürü



M¼d¼r karar verir ve duyurur

M¼d¼r karar verir ve fikri anlatır

M¼d¼r kararı sunar ve tartışır

M¼d¼r durumu anlatır, g¼r¼ř alır, karar verir

M¼d¼r durumu anlatır, parametreleri belirler
ve ekibin karar vermesini ister

M¼d¼r yetkisi dahilinde ekibin problemi
g¼r¼p c¼z¼m ¼retmesine izin verir

Ben

- Görevi belirle
- Kişiyi belirle

Biz

- Hedefleri ver; SMART-SW
- Kurallar, Raporlama ve Geri Bildirim
- Kaynakları ayır

Ekip

- Duyur ve Destekle

KOÇ CARTER'LA DURUMSAL LİDERLİK

	Nerede	Neden	Nereye	Nasıl	Olmazsa
V 1					
V 2					
V 3					



TURKISH AVIATION ACADEMY

İTÜ



TEŞEKKÜR EDERİZ !

Istanbul Technical University

**Air Transportation Management, M.Sc.
Program**

Leadership in Aviation

18 January 2014

