

www.umke.org



www.umke.org



- ADINIZ SOYADINIZ:
- DOĞUM TARİHİNİZ:
- EN SON MEZUN OLDUĞUNUZ OKUL:
- EN ÇOK SEVDİĞİNİZ :
- EN ÇOK NEFRET ETTİĞİNİZ:



STRATEJİK EKİP

YÖNETİMİ

www.umke.org

AYYONUKA DANIŞAN

**Ortak bir iş yapma adına,
doğru bir sonuç üretmek üzere
bir araya gelen birden çok
kişidir.**

Ekip kavramını, "Birbirini tamamlayan yetenek ve becerilere sahip kişilerden oluşan, kendilerini topluca sorumlu hissederek ortak bir amacı gerçekleştirmeye çalışan kişilerin oluşturduğu yapılar" olarak tanımlanır.

Ekipler farklı kişilik ve iş yeteneklerine sahip kişileri biraraya getirir. Bir futbol takımında her oyuncunun forvet olması ne kadar yanlışsa, ekip üyelerinin becerilerinin de aynı yönde olması başarısızlığın teminatı olarak gösteriliyor.

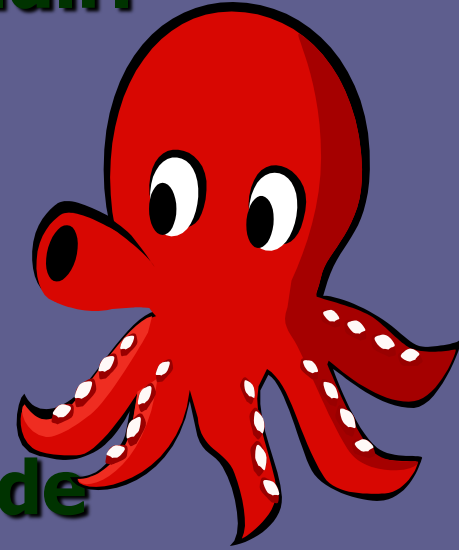


AHTAPOT TİPİ EKİP

- Eski yönetim düşüncesini simgeler
- Üyeler katı talimatlarla yönetilerek etkinlik artırılır.
- Astlar, ahtapotun beyninden gelen emirleri uygulayan kolları gibidir. İnisiyatifleri yoktur. Kolların sayıca fazlalığı ahtapotun gücünü arttırır.

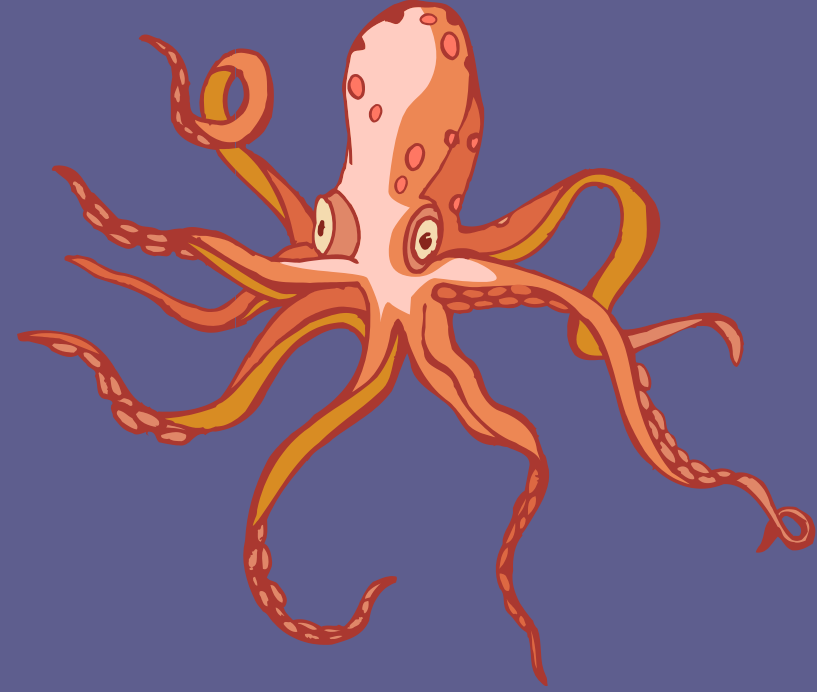
AHTAPOT TİPİ EKİP

- **En önemli özellik, sır saklanmasıdır. Kolların bağımsız davranmasını sağlayacak bilgiler üyeler ile paylaşılmaz. Bilginin paylaşılması değil saklanması esastır.**
- **Fırsatlardan çok sorunlar üzerinde odaklanılır**
- **Gelecekle ilgili değil geçmişle ilgili konuşulur.**



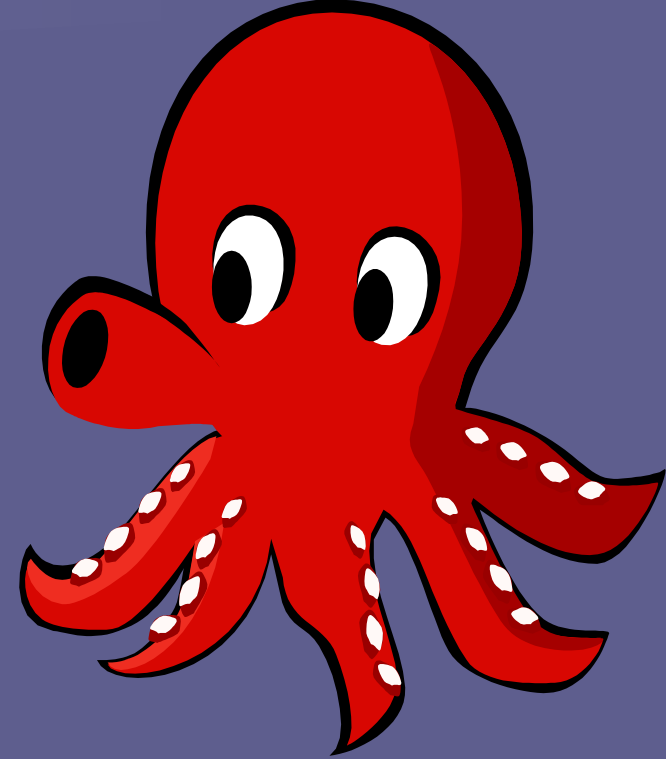
AHTAPOT TİPİ EKİP

- Olayları etkilemek yerine her şeyin kendiliğinden düzelmesi beklenir
- Bir arada neşe içinde çalışmak unutulmuştur
- Yapılan işin teşvik edici yanı görülmez



AHTAPOT TİPİ EKİP

- Sorumluluk almaktan kaçılır
- İşleri iyileştirme ve geliştirme çabası gösterilmez
- İnisiyatif alınmaz
- Birbirleriyle değil birbirleri hakkında konuşurlar



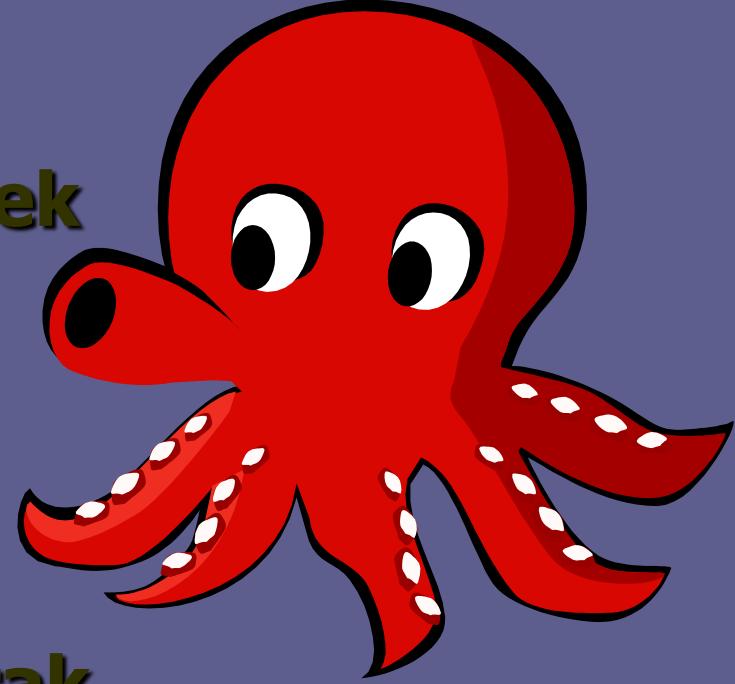
AHTAPOT TİPİ EKİP

- **Gelişme ve ilerleme pasif şekilde seyredilir**
- **İşler planlı şekilde yürümediği zaman hayal kırıklığı yaşanır**
- **Düşünceler katıdır, kendi fikrinde ısrar vardır**



AHTAPOT TİPİ EKİP

- Harekete geçirebildikleri enerjiyi olumsuz düşünmek ve olumsuz davranışlar sergilemek için harcarlar
- İşler yolunda gitmediği zaman bunun nedeni olarak “kendi kontrolleri dışındaki koşulları” gösterirler



YABAN KAZI TİPİ EKİP

Yaban kazları;

- En doğru yere,
- En kısa sürede,
- En az fire vererek göç eden kuşlardır.
- “V” şeklinde hareket ederler. Öncü, kanatlarını gırparken, kendisini izleyenleri yukarı kaldıran bir güç oluşturur. Bir süre sonra yorulur ve sürünün arkasına geçer, sürüdeki kaz liderlik görevini üstlenerek sürüyü hedefe taşır.

YABAN KAZI TİPİ EKİP

- Herkes birbirini ve işini hem yüreği hem de beyniyle benimsemiştir.
- Sorunlara değil fırsatlara yoğunlaşılır.
- Geçmişe değil geleceğe odaklaşılır.
- Herkes ekibi için çalışmaktan gurur duyar.

YABAN KAZI TİPİ EKİP

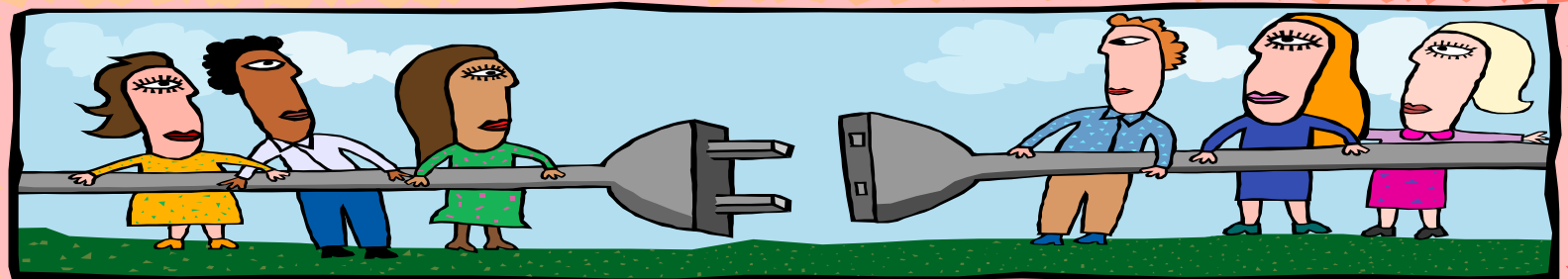
- İşler hakkında konuşmaktan çok, işlerle ilgili bir şeyler yapmaya çaba harcanır
- Birlikte neşe içinde çalışılır
- Yardımlaşılır ve teşvik vardır
- Herkes esnektir ve alışlagelmiş sınırları aşmaya hazırdır

YABAN KAZI TİPİ EKİP

- İş ortamı beraberlik, şevk ve başarı için canla başla mücadele etme arzusu ile doludur
- Herkes aktif oyuncudur; pasif seyircilik yoktur
- Her türlü iletişim açık ve güvene dayalıdır
- Sonuç üretilir
- Enerji olumlu yönde kullanılır

STRATEJİK E YÖNETİM

Ekibin birlikte çalışma süreçleri üzerine odaklanan, üyelerinin katılımlarını değerleyen ve destekleyen bir çabadır



■ SÖYLEDİKLERİNİZE DİKKAT EDİN, DÜŞÜNCELERİNİZE DÖNÜŞÜR,

DÜŞÜNCELERİNİZE DİKKAT EDİN, DUYGULARINIZA DÖNÜŞÜR,

DUYGULARINIZA DİKKAT EDİN, DAVRANIŞLARINIZA DÖNÜŞÜR,

DAVRANIŞLARINIZA DİKKAT EDİN, ALIŞKANLIKLARINIZA DÖNÜŞÜR,

ALIŞKANLIKLARINIZA DİKKAT EDİN, DEĞERLERİNİZE DÖNÜŞÜR,

DEĞERLERİNİZE DİKKAT EDİN, KARAKTERİNİZE DÖNÜŞÜR,

KARAKTERİNİZE DİKKAT EDİN, KADERİNİZE DÖNÜŞÜR

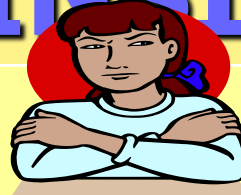
**EKİP
DİNAMİKLERİ
&
SÜREÇLERİ**

Ekip Gelişiminde Aşama 1 : ORYANTASYON

- ☆ Üyeler isteklidir ve yüksek beklentileri vardır,
- ☆ Biraz endişe duyarlar
 - ☆ → Uyum sağlayabilecek miyim?
 - ☆ → Benden ne bekleniyor?
- ☆ Durumu kontrol altında tutmak isterler,
- ☆ Otoriteye ve hiyerarşiye önem verilir,
- ☆ Kendilerine grupta bir yer edinmek isterler.

Ekip Gelişiminde Aşama 2 :

TATMİNSİZLİK



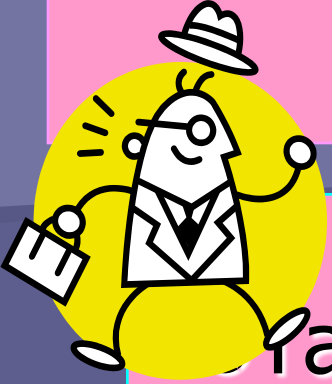
- ☆ Beklentiler ile gerçekler arasında **farklılık** vardır,
- ☆ Mevcut otoriteye karşı **güvensizlik** yaşanır,
- ☆ Amaç, hedef, görev ve eylem planına karşı **isteksizlik** ve **kızgınlık** hissedilir.

Ekip Gelişiminde Aşama 2 : TATMİNSİZLİK



- ★ Üyeler kendilerini **yetersiz** ve **şaşkın** hissederler,
- ★ Diğer üyelere ve lidere **tepki** gösterilir,
- ★ Güç ve dikkat toplamak için **rekabete** girilir,
- ★ Güven ya da güvensizlik gibi **kutuplaşmalar** olur.

Ekip Gelişiminde Aşama 3 : ÇÖZÜLME



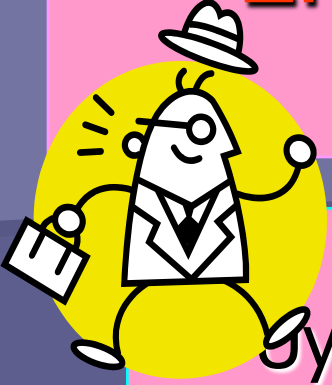
Yatminsizlik azalır,

- ★ Amaç ve gerçekler ışığının ayrılıkları çözülür,
- ★ Kutuplaşmalar ve itirazlar azalır,
- ★ **Uyum, destek** ve **saygı** gelişir,



Ekip Gelişiminde Aşama 3 :

ÇÖZÜLME



Üyelerin gruba ve kendilerine güveni artar,

- ★ Daha açık olunur, fikirler daha rahat ifade edilir,
- ★ Sorumluluk ve grup kontrolü paylaşılır,
- ★ Grup dili oluşur ve kullanılmaya başlanılır.

Ekip Gelişiminde Aşama 4 :

VERİMLİLİK

- **Grubun üyesi olmak heyecan vericidir,**
- **★ Üyeler birlikte ve iyi bir dayanışma içinde çalışır,**
- **★ Grup kendini güçlü hisseder,**
- **★ Görevi yerine getirme konusunda yetkinliğe kavuşulmuştur,**

Ekip Gelişiminde Aşama 4 : **VERİMLİLİK**

- Liderlik paylaşılır,
- Görev ve başarılar konusunda olumlu hisler taşınır,
- Performans ve verimlilik yüksektir.

STRATEJİK EKİPLERİN ÖZELLİKLERİ

- **Bağlılık**
- **Liderlik**
- **Yatkınlık ve isteklilik**
- **Güven**
- **Açık iletişim**
- **Eşitlik**
- **Risk alma**
- **Açık amaç ve hedefler**



STRATEJİK EKİPLERİN ÖZELLİKLERİ

- Tanımlanmış roller
- Doğru problem çözme
- Başarı odaklılık
- Performans değerlendirme
- Yenilik ve değişime açıklık
- Aidiyet ve dayanışma
- Sabır



Ekip İçinde Geliştirici, Verimliliği Artırıcı Roller

- **Başlatmak**
- **Bilgilendirmek**
- **Açıklamak, aydınlatmak**
- **Koordine etmek**
- **Özetlemek**
- **Gerçekliği test etmek**
- **Takip etmek**
- **Ortak görüşleri test etmek**

Ekip İçinde Geliştirici, Verimliliği Artırıcı Roller

Harmonize etmek

Geçiş kontrol etmek

Teşvik etmek

Uzlaşmaya varmak

Oryantasyon

Gerilimi azaltmak

Tanı koymak

Standart belirlemek ve test etmek

Ekip İçinde Fonksiyonel Olmayan Roller

- Engellemek
- Geri ekilmek
- Konudan sapmak
- Tanınma arayışına girmek
- Rekabet



İYİ BİR EKİP ÜYESİ

Davranışlarının tümünü görevin yerine getirilmesi amacıyla göre düzenleyen ekip üyeleri;

girişken ve iş bitirici, bilgiyi araştıran, bulan ve çıkaran, çalışma arkadaşlarına cesaret veren ve onları teşvik eden, üyeler arasındaki farklılıkları uyumlaştırma ve onları uzlaştırmayı deneyen, davranış standartlarını ve kurallarını belirleyen karakteristik özellikler taşır

KÖTÜ BİR EKİP ÜYESİNİN TİPİK DAVRANIŞLARI

- * Saldırganlık,
- * Sıyrılmaktan kaçınmak,
- * Toplantılara mazeretsiz ve habersiz katılmamak,
- * Grubu, kişilerin itiraf etme yeri olarak kullanmaya çalışmak,
- * İlgisiz konular hakkında çok fazla konuşmak,
- * Dikkat çekmek veya tanınmak için rekabet etmek,
- * Diğer üyeleri hareket ve tavırlarıyla küçümsemek,
- * Kinayeli sözlerle üyelerin kişiliğine saldırmak,

Liderlik...



Grup üyelerinin, işe yönelik faaliyetlerini etkileme ve yöneltme sürecidir.

LİDERLİK SÜRECİ;

EN AZINDAN

- BİR LİDER
 - BİR AST
 - VE BİR İŞİ (AMACI)
- KAPSAR



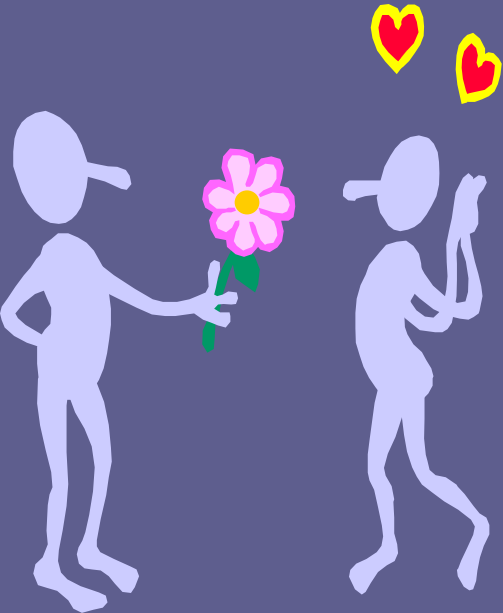
LİDERLİK

- AMAÇLARIN GERÇEKLEŞMESİNİ SAĞLAMA ÇABASIYLA, BİREYLERİN VEYA GRUPLARIN DAVRANIŞINI ETKİLEMİYİ
- BU ÇABANIN ETKİSİNİ ARTTIRMAK İÇİN SÜRECİN UNSURLARINI DEĞERLENDİRME VE DEĞİŞTİRMİYİ İÇEREN BİR SÜREÇTİR.



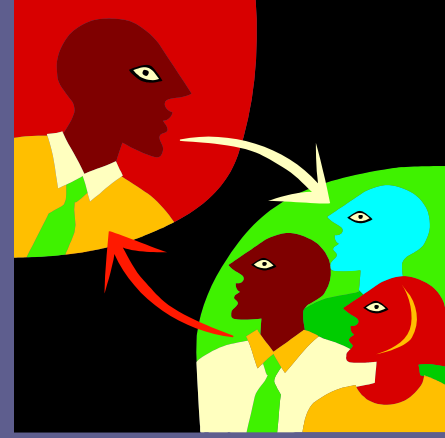
O HALDE.....

LİDERLİK SÜRECİNİN ESASINI, BİR
KİŞİNİN BAŞKALARINI
ETKİLEYEBİLMESİ
OLUŞTURUR.



Elimde değil cimbom yüreğimde

Liderlik sürecinin iki temel bileşeni vardır:



- **Amaç:** lider, ne yapmak istediği hakkında berrak bir fikir sahibidir, engeller karşısında yoluna devam edebilecek gücü vardır.
- **Tutku:**

EKİP ÜYELERİ NASIL MOTİVE EDİLİR?

yetki 50%

sorumluluk 50%

yetki 100%

sorumluluk 0%

yetki 0%

sorumluluk 100%



DAVRANIŞLARIMIZIN TEMELİNDE



- DOĞRUDAN *GEREKSİNMELERİMİZ*
- DOLAYLI OLARAK DA *İNANÇLARIMIZ, DEĞERLERİMİZ VE TUTUMLARIMIZDAN KAYNAKLANAN BİR GÜDÜ SİSTEMİMİZ VARDIR.*

MOTİV (GÜDÜ)



BİR İNSANI BELLİ
BİR AMAÇ İÇİN DAVRANIŞA İTEN
GÜÇ

Bir Liderin Taşıması Gerekten Özellikler

- Bir vizyonu benimsemek ve bunu çalışanlarıyla paylaşmak,
- Değişikliğe açık olmak ve yeni projeleri yönetebilmek,
- Müşteri ihtiyaçlarına yönelik çalışabilmek,
- İnsanlarla bireysel olarak ilgilenmek,
- Ekipleri desteklemek,
- Bilgiyi paylaşmak,
- Sorun çözmek ve karar vermek,

Bir Liderin Taşıması Gereken Özellikler

- Zamanı ve kaynakları doğru yönetmek,
- Sorumluluk alabilmek,
- Beklenilenin üstünde inisiyatif alabilmek,
- Duygularına hakim olabilmek,
- Profesyonel ahlaka sahip olabilmek,
- Güvenilir olmak.
- İşlerin akışını yönetmek,

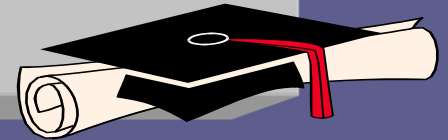
LİDERLER İÇİN 10 DERS

Zamanlama her şeydir.

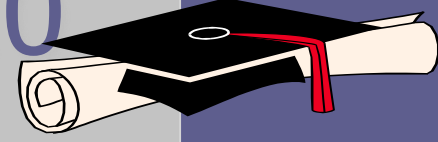
Bir inisiyatifi ne zaman devreye sokmak gerektiğini,
ne zaman tabanın önüne çıkmak gerektiğini
ve ne zaman araya mesafe koymak gerektiğini
bilmek çok önemli bir hünerdir.

İşin şanını paylaşırsanız her şey mümkündür.

Başkalarına,
kendine paye çıkarma fırsatını vermek,
sonuca varmanın en etkili yoludur.



LİDERLER İÇİN 10 DERS



Liderliğin esası, bağlantılar kurmaktır.

Liderler, insanlarda ortak sorunlarla uğraşmanın kendi yararlarına olduğu duygusunu uyandırmalıdır.

Liderler, hatalarından ders çıkarır.

Başarıya ulaşmak isteyen liderler kendi eksikliklerini kabul etmeli, anlamalı ve gidermelidir.

Güven bir kez sarsıldığında zor onarılır.

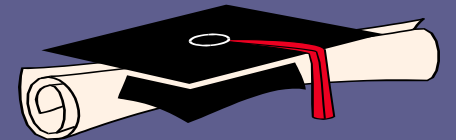
Liderliğin en kırılgan ama en temel vasfı güvendir.

LİDERLER İÇİN 10 DERS

*Güven, insanın kendi ile sınırlı kalmadığında
itibar getirir.*

Kendini yenilemenin birçok kaynağı vardır.

Liderler kendilerini tanımalı ve kendilerine
güç verecek kaynakları bulmalıdır.



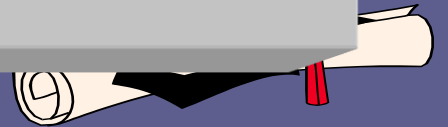
LİDERLER İÇİN 10 DERS

İyi işleyen ortaklıklar için ortaklara bağlı olmak gerekir.

Liderlerin insan sarrafı olması gerekir.

En iyi ve en parlak insanları bulmak,
işe koşmak ve etkili şekilde yönetmek başlı başına
kilit bir kabiliyettir.

*Dil, en güçlü araçlardan biridir. İletişim kurmasını
beceremeyen liderler, öteki gerekli vasıfları taşıyabilirler bile bir etki
yaratmada yetersiz kalırlar.*



Hiçbir insan kendi başına bir
ada değildir. Her insan
anakaranın bir parçasıdır.

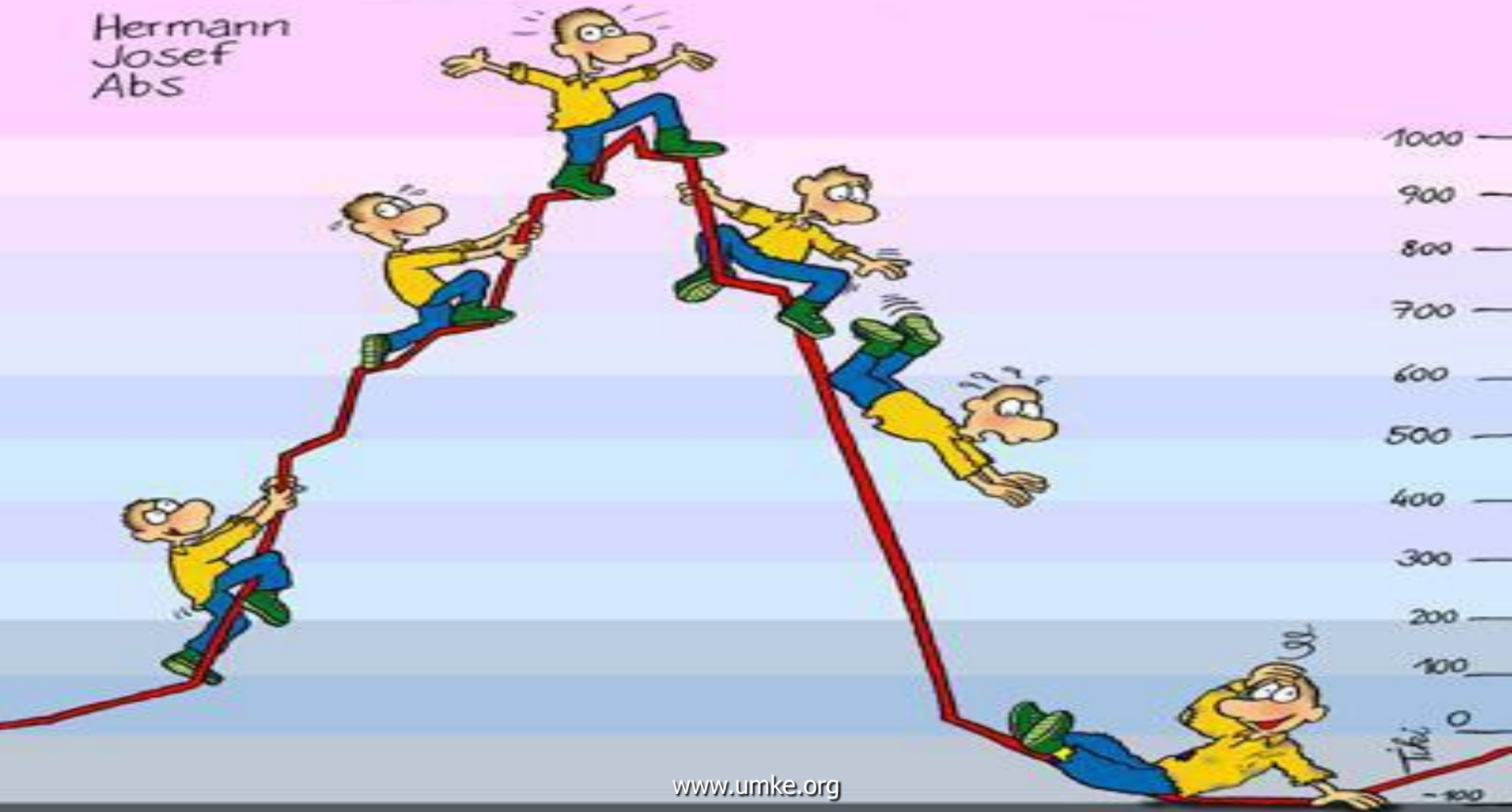


Hiçbir insan kendi başına bir
ada değildir. Her insan
anakarının bir parçasıdır.



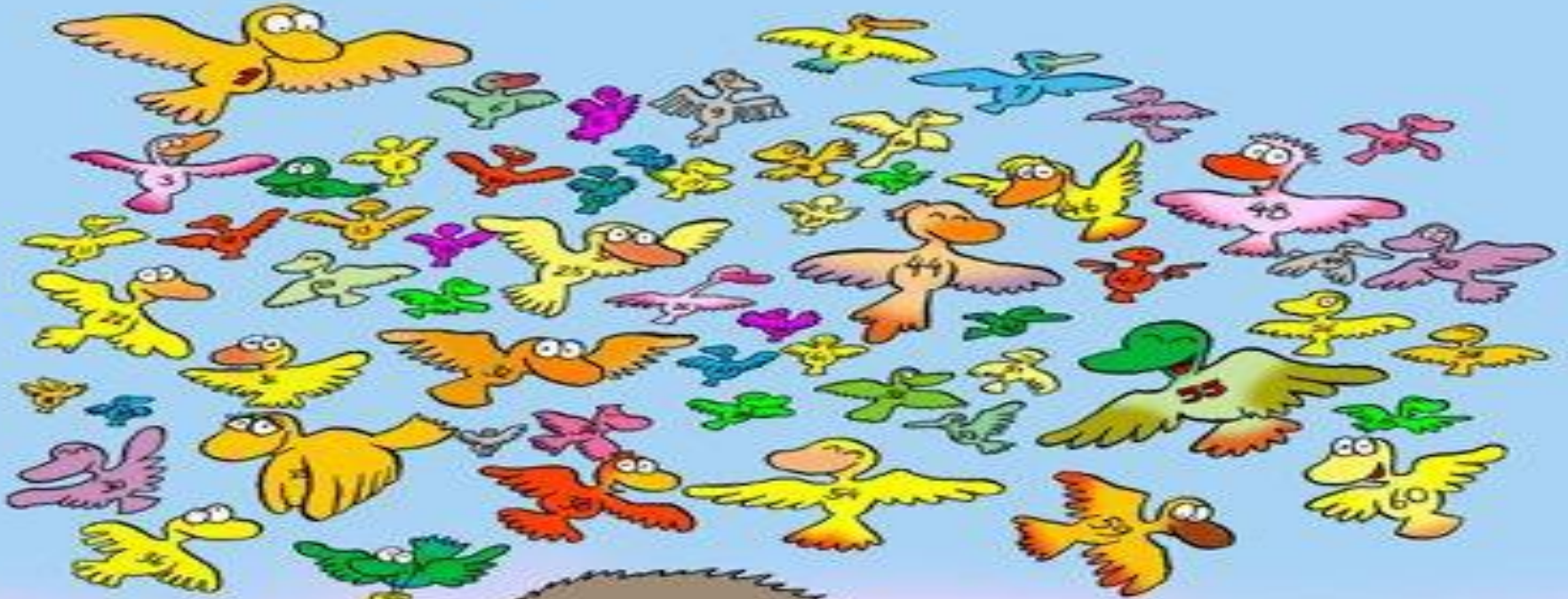
% 1000 Kazanç elde edilebilir, ama
%100'den daha çok kaybedilemez.

Hermann
Josef
Abs

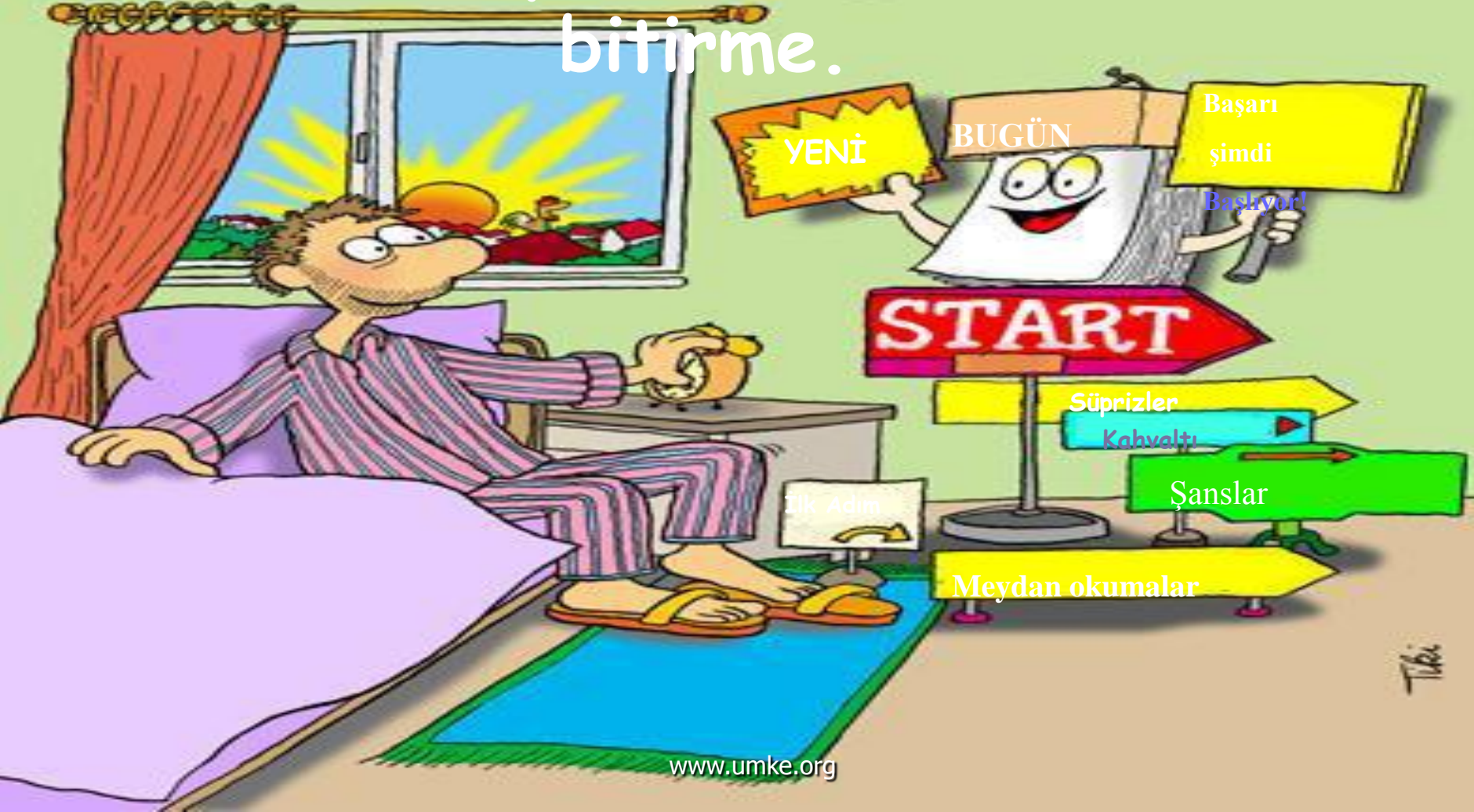


Sinirli geçirilen her dakikayla, mutlu
geçirilebilecek bir 60 saniye kaybedilmiş
olunur.

William Somerset Maugham



Bitirmeye hiç
başlama,
başlamayı hiç
bitirme.



YÖNETİCİNİN ROLÜ

Bir ekibin başarılı olmasında kilit rol yöneticiye düşüyor. Ancak araştırma ve gözlemlerin olduğu ortak sonuç, yöneticilerin kendilerini ekibin bir parçası olarak görmedikleri yönünde. Aktif bir oyuncu olmak yerine izlemeyi tercih eden yöneticiler, ekip üyelerinin motivasyonu üzerinde olumsuz etki yapıyor. "Benim bir sürü işim var, takıldıkları şeyi bana sorsunlar, ayrıntılarla beni boğmasınlar" duygusu içinde olan bir yönetici, iyi bir ekip çalışmasının önündeki en büyük engel olarak gösteriliyor.



Çok toplantı yapmak, kötü
yapılan organizasyonun
belirtisidir.

Cyril N. Parkinson



Çok bilmişler(?), genelde en kötü yapanlardır.

Paul Hubschmid



Eđer Subay deęilseniz, ricada bulunmak emir vermekten daha etkili olacaktır.

Napoleon Hill



Seni neyin geliřtireceęini dűřűn ve
onun peřinden koř.

Ulrich Schaffer



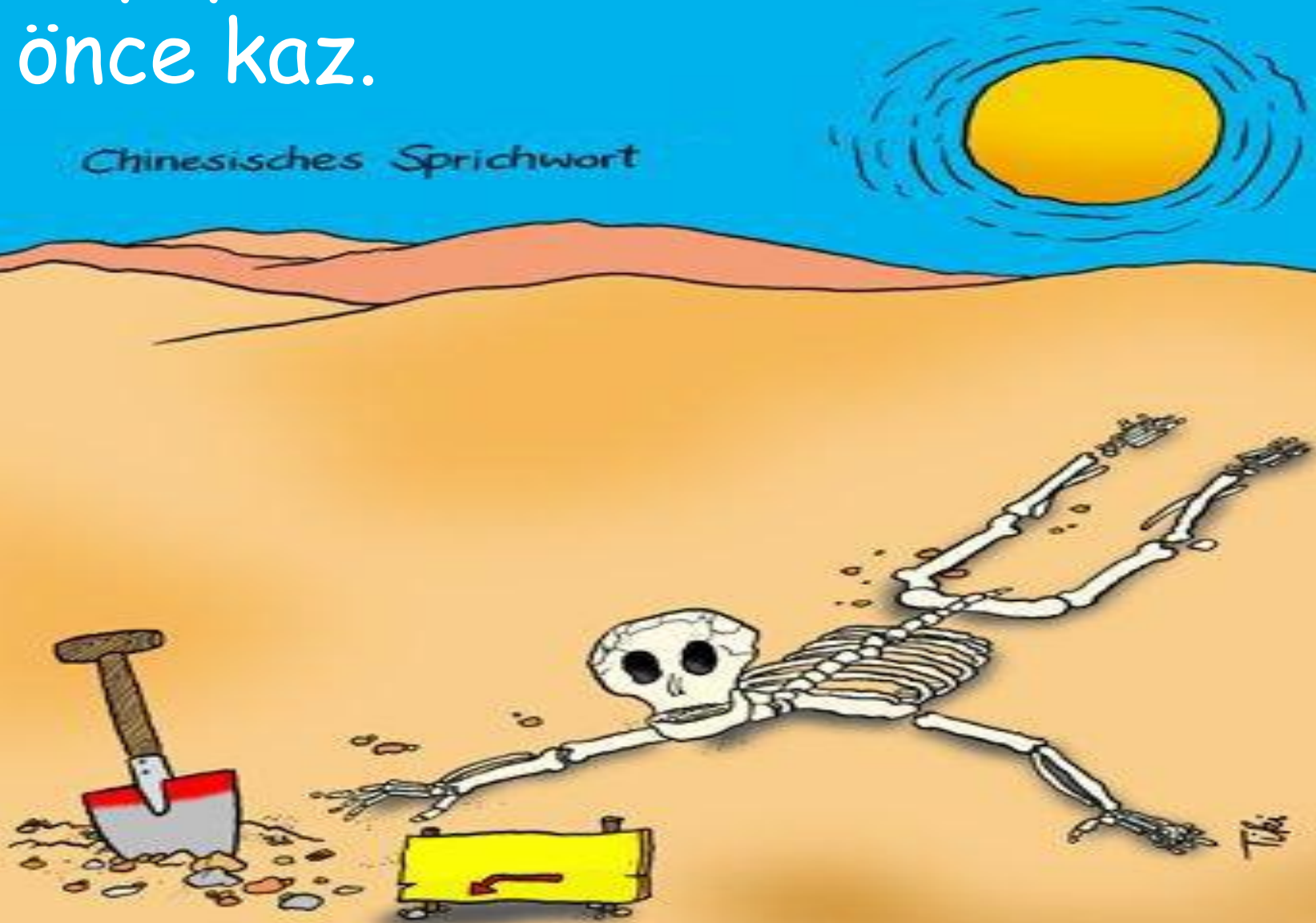
Bir Şeyi yanlış yaptığınız zaman, asıl yaratıcılık yönünüz ortaya çıkar.

Woody Allen



Kuyuyu, susamadan
önce kaz.

Chinesisches Sprichwort



Cesaretlendirme, hiç kimseye zarar vermez.



Afrikalılara neyi nasıl yapacaklarını söyleyebilecek eskimolar olabilir.

Stanislaw Jerzy Lec



MOTİV (GÜDÜ)



BİREYİ BİR HAREKETTE
BULUNMAYA VEYA BİR HAREKET
YOLUNU DİĞERİNE TERCİH
ETMEYE İTEN SÜRÜKLEYİCİ GÜÇ

MOTİVASYON

BİR VEYA BİRDEN ÇOK İNSANI
BELİRLİ BİR AMACA DOĞRU
DEVAMLI ŞEKİLDE HAREKETE
GEÇİRMEK İÇİN SÜRDÜRÜLEN
ÇABALARIN TÜMÜ



MOTİVASYON KURAMLARI

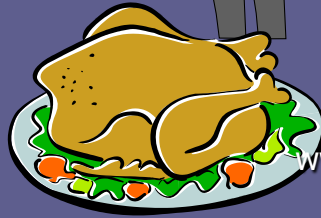
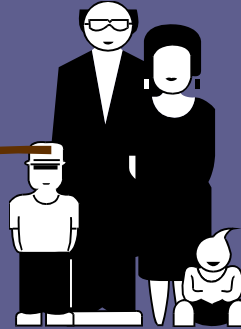
- GEREKSİNİMLER HİYERARŞİSİ KURAMI
- İKİLİ ETMEN KURAMI
- BEKLENTİ KURAMI
- BAŞARI MOTİVİ KURAMI



MASLOW GEREKSİNİMLER

- Kendini gerçekleştirme
- Saygınlık
- Ait olma
- Sevgi
- Güvenlik
- Fizyolojik

HIYERAKŞİSİ



İKİLİ ETMEN KURAMI

Güdüleyici etmenler

- ✉ iş başarma
- ✉ tanınma
- ✉ sorumluluk
- ✉ gelişme ve ilerleme



VARLIĞI BİREYİ
GÜDÜLER,
YOKLUĞU DOYUM
ÜZERİNDE ETKİ
YARATMAZ

Koruyucu etmenler

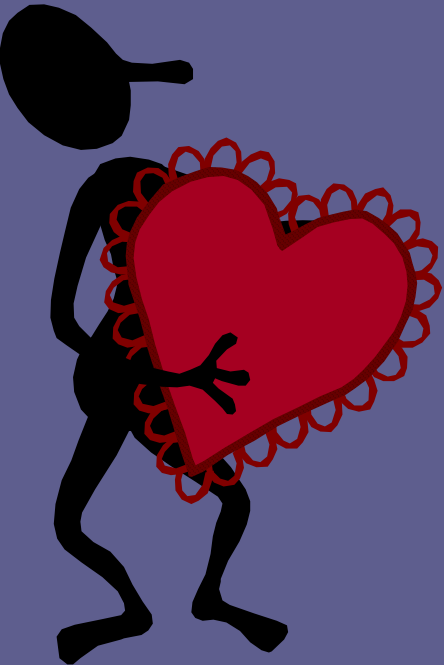
- ✉ yönetim ve politikalar
- ✉ denetim
- ✉ ücret
- ✉ çalışma koşulları



VARLIĞI GÜDÜLEME
ÜZERİNDE BİR ETKİ
YARATMAZ, YOKLUĞU
DOYUMSUZLUK
YARATIR

Vroom'un beklenti kuramı

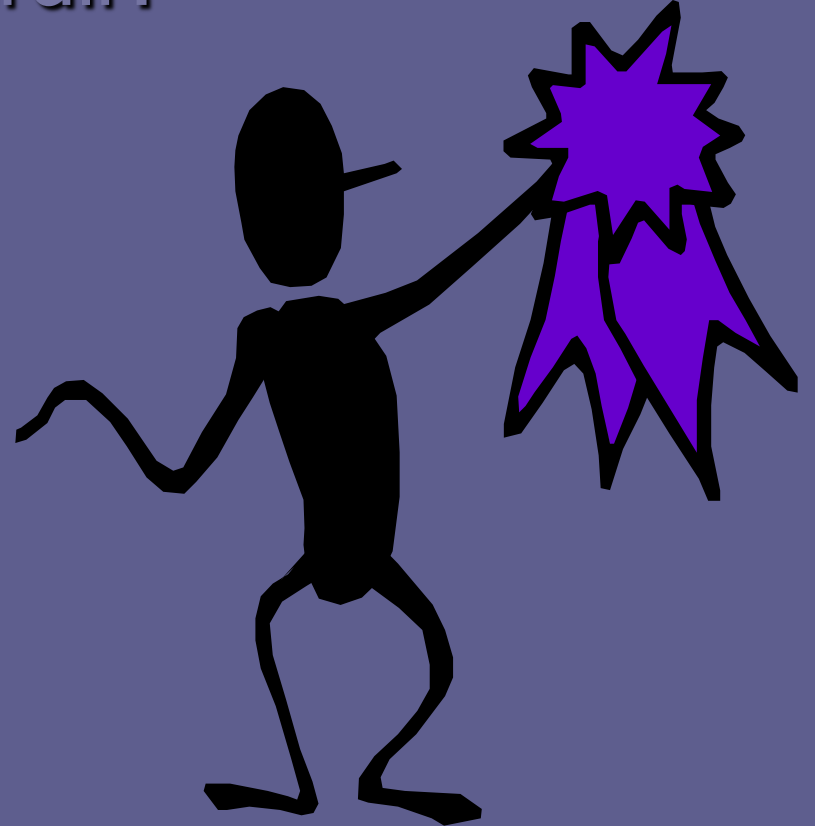
- Bir insanın motive edilmesi; belirli bir davranışın amaca ulaştıracağı beklentisi ile o bireyin amaca verdiği öneme bağlıdır.
- Güdüleme= arzulama derecesixbeklenti



Başarı Güdüsü Kuramı

İnsanlarda yoğunluğu bireyden bireye değişen üç tür güdü vardır:

- ✉ başarı güdüsü
- ✉ bađlanma güdüsü
- ✉ erk (gç) güdüsü



OLUMLU DÜŞÜNCE

- **ZAMANDAN YARARLANMAK GEREKİR.**
- **KENDİNİZE HİZMET EDİN, BAŞKASINI KIRMAYIN.**
- **ELEŞTİRİ VE TASANIN GEREKSİZLİĞİNİ DÜŞÜNÜN.**
- **DERTLENMEK YERİNE ÇÖZÜM ÜRETİN.**
- **BAŞKASINI DEĞİL ÖNCE KENDİNİZİ DEĞİŞTİRİN**

ÇALIŞANA İLĞİ

- **KAYBEDENİ ASLA AZARLAMAYIN**
- **BAŞKASININ YANINDA TENKİT ETMEYİN.**
- **ANINDA GERİBESLEME VERİN.**
- **YANLIŞIN NEDENİNİ İZAH EDİN.**
- **ESKİ HATALARI GÜNDEME GETİRMİYİN.**
- **TEKRARDAN UZAK DURUN**

KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ

- İŞTEN VE SOSYAL HAYATAN ZEVK ALMAK
- MÜCADELE VE DEĞİŞİKLİKTEN ZEVK ALMAK
- HAYATINI KONTROL EDEBİLDİĞİNE İNANMAK
- OLUMLU BEKLENTİ İÇİNDE OLMAK
- HOŞ GÖRÜLÜ VE ESNEK OLMAK
- YAKIN ÇEVRESİYLE OLUMLU DUYGUSAL

YETERLİLİK DUYGUSU

- **YETERLİLİK DUYGUSU KİŞİNİN DÜŞÜNCE ŞEKLİNİ VE DUYGUSAL TEPKİLERİNİ BELİRLER.**
- **YETERLİLİK DUYGUSU YÜKSEK OLAN KİŞİLER BAŞARISIZLIĞI YETERSİZ ÇABAYA ATFEDER.**
- **YETERLİLİK DUYGUSU DÜŞÜK OLAN KİŞİLER İSE BAŞARISIZLIĞI YETERSİZ YETENEKLERİNE ATFEDER.**

BAŞARIYA ODAKLANMAK

- **BEN NELERİ GÖREMEDİM?**
- **NELERİ DAHA FARKLI YAPABİLİRDİM?**
- **HANGİ RİSKLERDEN KAÇINMALIYIM?**
- **BU OLAYDAN NASIL BİR SONUÇ ÇIKARTMALIYIM?**
- **İSTEDİĞİM SONUÇLARI ELDE ETMEK İÇİN HANGİ YÖNÜMÜ GELİŞTİRMELİYİM?**

OLUMLUYA ODAKLANMAK

- HAYATIMDA VAR OLAN MUTLULULAR NELER?
- ŞU ANDA BENİ EN ÇOK GURURLANDIRAN NEDİR?
- BU DURUMUN İYİ OLAN YÖNÜ NEDİR?
- BU DURUMUN İSTEDİĞİM GİBİ OLMASI İÇİN NE YAPMAM GEREKİYOR?

YAŞAMA KATKIDA BULUNMAK

- **BUGÜN NE ÖĞRENDİM?**
- **BUGÜN KENDİME NE YARARIM OLDU?**
- **BUGÜN SAHİP OLDUKLARIMI HAK EDECEK NE YAPTIM?**
- **BUGÜN KİMİ TAKDİR ETTİM?**
- **BUGÜN TAKDİR EDİLECEK NE YAPTIM?**