



Türkiye Odalar ve Borsalar Birliđi



TOBB
EKONOMİ VE TEKNOLOJİ
ÜNİVERSİTESİ



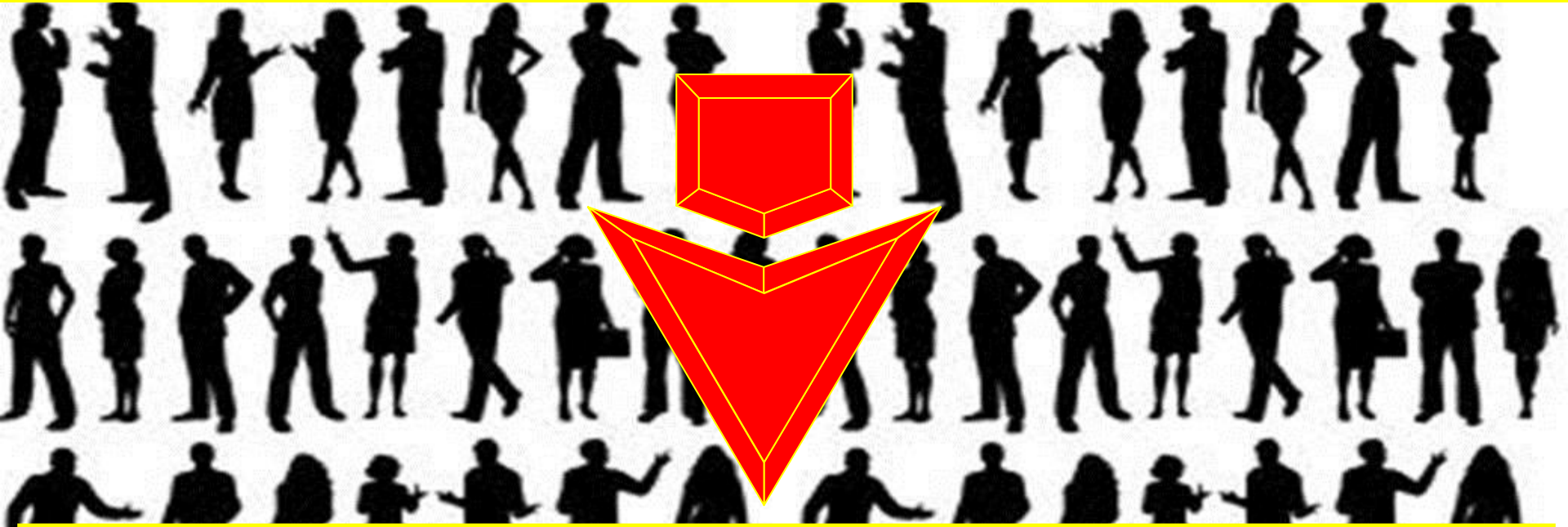
“Etkili Yönetim ve İletişim Becerileri”

Dr.Cengiz TAVUKÇUOđLU
ctegitim@gmail.com

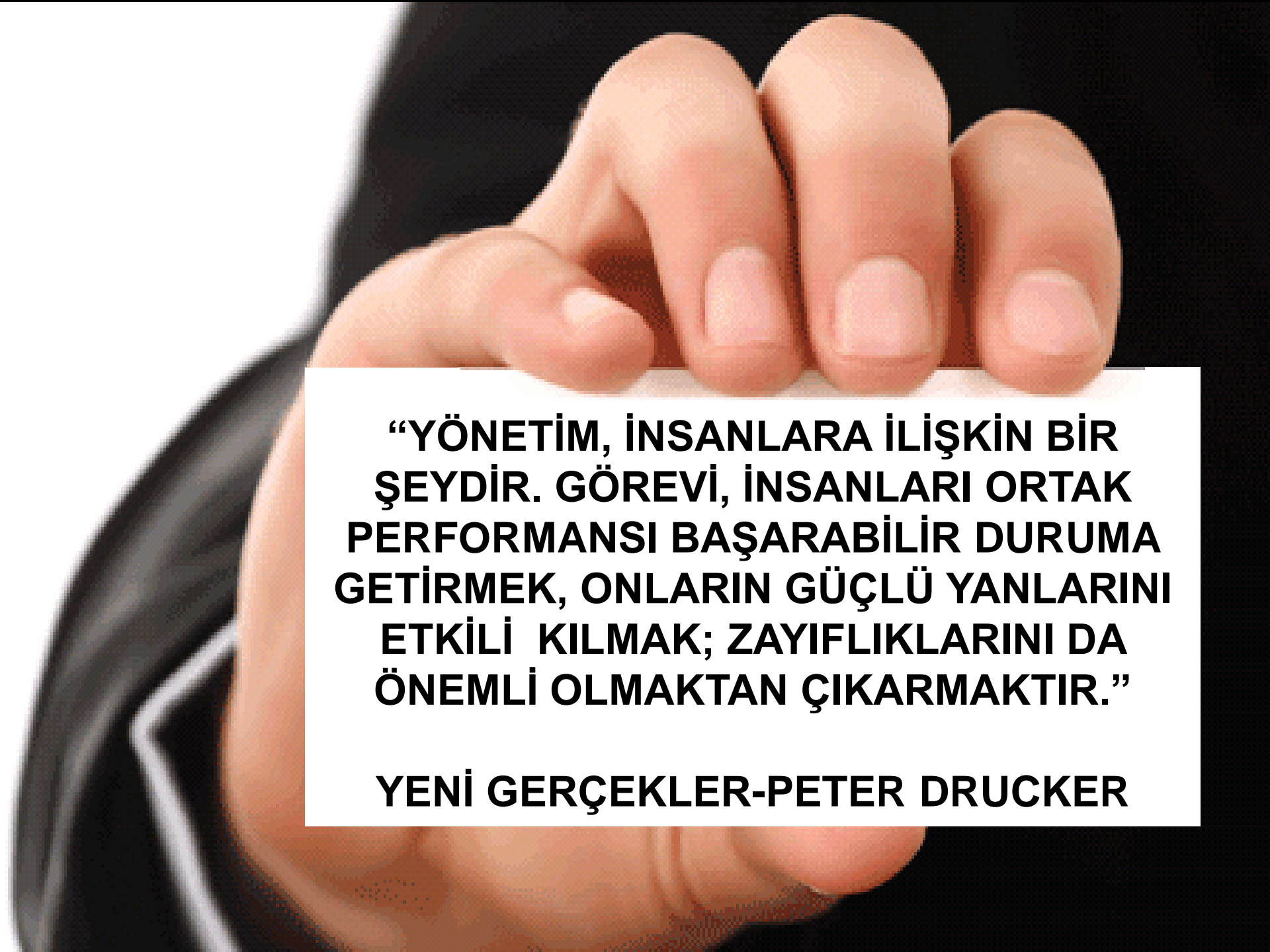


TOBB ETÜ SEM
TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi
Sürekli Eğitim Araştırma ve Uygulama Merkezi

ORGANİZASYONLAR İNSANLAR İÇİN İNSAN İHTİYAÇLARINI KARŞILAMAK AMACIYLA KURULURLAR



ORGANİZASYONLARIN VARLIK SEBEBİ İNSANDIR



**“YÖNETİM, İNSANLARA İLİŞKİN BİR
ŞEYDİR. GÖREVİ, İNSANLARI ORTAK
PERFORMANSI BAŞARABİLİR DURUMA
GETİRMEK, ONLARIN GÜÇLÜ YANLARINI
ETKİLİ KILMAK; ZAYIFLIKLARINI DA
ÖNEMLİ OLMaktan ÇIKARMAKTIR.”**

YENİ GERÇEKLER-PETER DRUCKER

Stratejik Yönetim



İşletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmek, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve ortalama kar üzerinde getiri sağlayabilmek amacıyla, elindeki, üretim (İK, doğal kaynaklar, sermaye, altyapı, hammadde, v.s.) kaynaklarını etkili ve verimli olarak kullanması.

YÖNETİM FONKSİYONLARI

İletişim

Planlama

İletişim

Örgütlenme

Koordinasyon

Yönlendirme

Denetim

Bir Amacı Gerçekleřtirmek İçin En İyi Hareket Őekliini Seçme ve Geliştirme Niteliđini Taşıyan Bilinçli Bir Faaliyettir

- NEYi,
- NEZAMAN,
- NASIL,
- NEREDE VE
- KİM YAPACAK



Strateji

Rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğudur..

**Fark
Yaratmaktır**



PROFESYONEL YETENEKLER

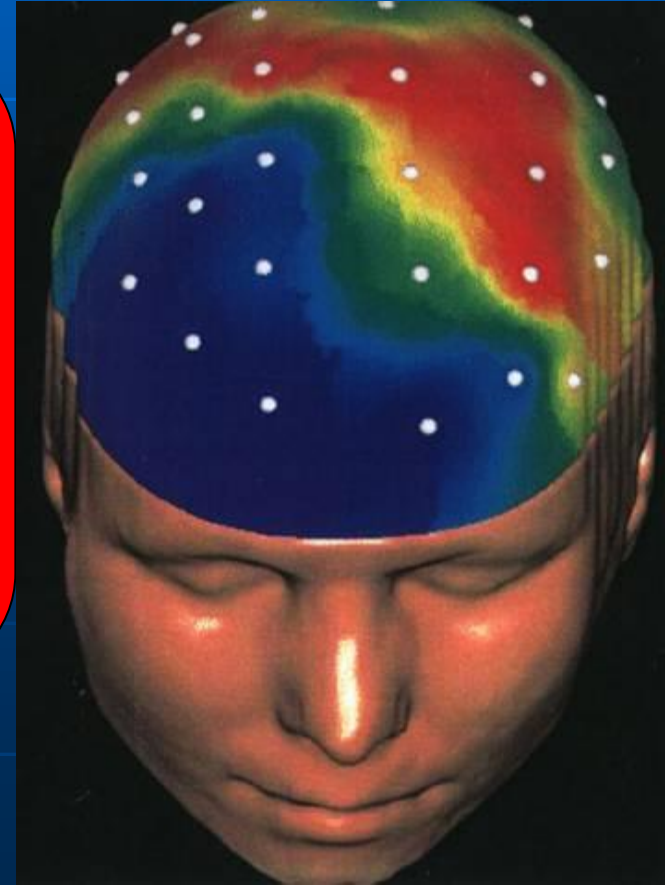
1. KAVRAMSAL YETENEKLER

KARAR VERME

GELECEĞİ TAHMİN ETME

YARATICILIK

SAĞDUYU



PROFESYONEL YETENEKLER

2. YETERLİLİK

BAKIŞ AÇISI
DAYANIKLILIK
RİSK YÜKLENME
KOORDİNASYON
DEĞERLENDİRME



PROFESYONEL YETENEKLER

3. İLETİŞİM

KİŞİLERARASI İLİŞKİ

DİNLEME

LİSAN

ÖĞRETME

İKNA ETME





**YÖNETİCİLER SORUNLARI BAŞARI KONUSUNDA
HEDEFLENENLER İLE GERÇEKLEŞENLER
ARASINDAKİ FARKLARI BELİRLEYEREK ÇÖZERLER**

YÖNETİCİNİN EN ÖNEMLİ İŞLEVİ HEDEF KOYMA VE KARAR VERMEDİR

- ALTERNATİF YARATMA
- DEĞERLENDİRME
- ALTERNATİF SEÇME



**BAŞARILI YÖNETİCİ;
“İSABETLİ KARAR VEREN” KİŞİDİR**

Motivasyon



Yönetim / Yönetici için

- Örgütsel Performansın Gelişimine Katkı
- Çalışanların Motive Edilmesine Katkı
- İşten Çıkarmalarda Haklı Gerekçe
- Adaletli Ücret Sistemi Oluşturmaya Katkı



Yönetim / Yönetici için

- Dengeli ve tutarlı kararlar verilmesini kolaylaştırır,
- Yönetici ve iş görenin yaratıcılıklarını ortaya çıkarır,
- Çalışanların performanslarını yönlendirerek, işinde gelişmesini ve geleceğe hazırlanmasını sağlayacak geri bildirim mekanizmalarını oluşturur,
- Başarı odaklı şirket kültürü oluşturulmasına katkı sağlar.

Dürüst bir yönetim anlayışını yayarak güven yaratmak ve iş gören moralini yükseltmek.

Motivasyon

Çalışan için

- İlgisi
- Başarısının Takdiri
- Gelişimin Sürdürülmesi
- Kendini İfade Etme Fırsatı
- Gelişim Fırsatlarının Sunulması
- Kariyer Yönetimine Yardımcı Olması





Çalışan için

- Eğitim ve teknik/mesleki gereksinimlerini belirlemek
- Kariyer Planlama ve Ücret yönetimine veri oluşturmak
- Kişisel gelişimleri için plan yapmak
- Organizasyon içinde rotasyon ,iş geliştirme, iş zenginleştirme ve terfi için veri oluşturmak



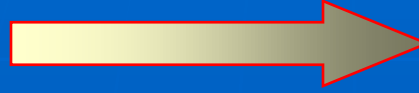
KATILIMCI YÖNETİM



**YÖNETİCİLER, ORGANİZASYONUN ENERJİSİNİ
TAKIM KURARARAK BELLİ NOKTALARA
YOĞUNLAŞTIRIRLAR**




KATILIM



GRUP ÇALIŞMASI



**PROBLEMLERİN ÇÖZÜMÜNDE
TÜM ÇALIŞANLARIN ENERJİLERİNDEN
FAYDALANMAK...**



**Ortak Amaca İnanan İnsanlar
Grup Halinde Tek Başlarına
Gidebilecekleri Yere Takım
Halinde Daha Çabuk ve
Az Zahmetle Gidebilirler.**

TAKIMLAR DAHA VERİMLİ ÇALIŞIR



Takımlarda Kişilerarası İletişim Süreci ve Önemi



**“Oyuncuları bulmak kolaydır.
Zor olan onları birlikte oynatabilmektedir.”
Casey Stangel**

DÜNYAYI ETKİLEYEN ÜÇ YÖNETİM MODELİ VE TÜRKİYE

AMERİKA MODELİ



- Takım ruhu teşvik edilse de bireysel başarı önde.
- Sonuç odaklı ve kısa dönemli performans değerlendirmesi var.
- Hızlı yükselme mümkün.

JAPONYA MODELİ



- Takım çalışması bireysellikten önemli.
- İşlerde uzun yıllar çalışılıyor.
- Planlar uzun vadeli, performans uzun dönemde değerlendiriliyor

AVRUPA MODELİ



- Planlar uzun dönemli yapılıyor.
- Performans uzun dönemli değerlendiriliyor.



TÜRKİYE MODELİ

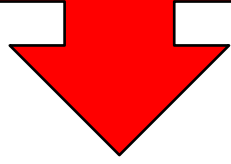
- Planlar işe başlamadan önce değil iş sırasında yapılıyor.
- Kişisel ilişkiler iş başarısında belirleyici oluyor .
- Astlarla üstler arasındaki mesafe fazla.



TAVSİYE MESAJLARI

- Uzmanla danış, dinle ve işi devret
- Delegasyon
- Sözünün arkasında dur
- Zaman ve toplantı yönetimini öğren
- İşini yap bireysel kaliteni kontrol et
- Stresini kontrol et

YÖNETİCİLER



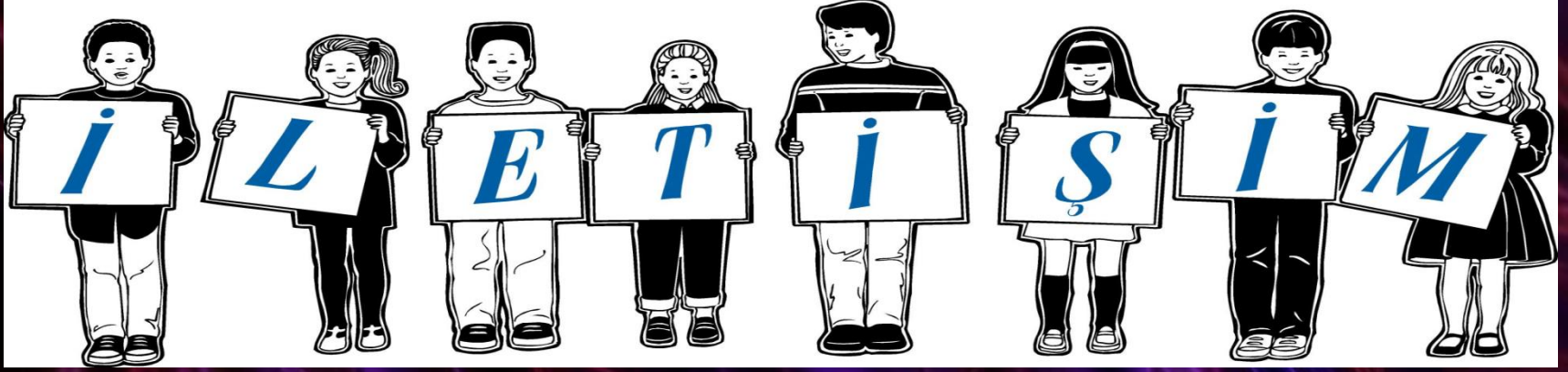
- **PLANLAR,**
- **ORGANİZE EDER,**
- **GÖREVLENDİRİR,**
- **YÖNLENDİRİR,**
- **DENETLER.**



**ARTIK YÖNETİCİLER BİR ORKESTRA
ŞEFİNİN İLETİŞİM BECERİSİNİ
SERGİLEMEK ZORUNDADIRLAR**



**ORKESTRA ŞEFİ SESLERİ KENDİSİ
ÇIKARAMAZ BÜTÜN SESİ EKİP
ÇIKARIR**



1. Toplumsal birimler arasında bilgi, anlam, duygu ve düşünce alışverişi sağlayan toplumsal bir olay,
2. Kişiler arasında her türden ve her düzeyde bilgi, duygu ve düşünce alışverişi,
3. İnsan davranışını ifade eden psikolojik bir olay,
4. Kaynak, mesaj, alıcı vb. öğelerden oluşan bir sistem,
5. Kesintisiz ve çok yönlü bir süreç.



“Bilgiyi paylaşma etkinliği”

“İnsanlar arasında simgesel etkileşim”

İLETİŞİM ÖNEMLİ AMA ÖNCE...

Ne olduğumuz, bizi ne yaptığımız ve ne söylediğimizden daha iyi anlatır.

“Ayinesi (aynası) iştir kişinin lafa bakılmaz
Şahsın görünür rütbe – i akli eserinde”

Ziya Paşa (Tarihçe-i hayat)



Konuşulanları Anlama ve Düşünülenleri Söyleme



HER SEVİYEDE
İLETİŞİMİN AMACI

DOĞRU ANLAŞILMAKTIR

İLETİŞİM

Kitle

Kişiler Arası

Kurumsal

Bilinçli

Bilinçsiz

Stratejik

Grup

Kriz

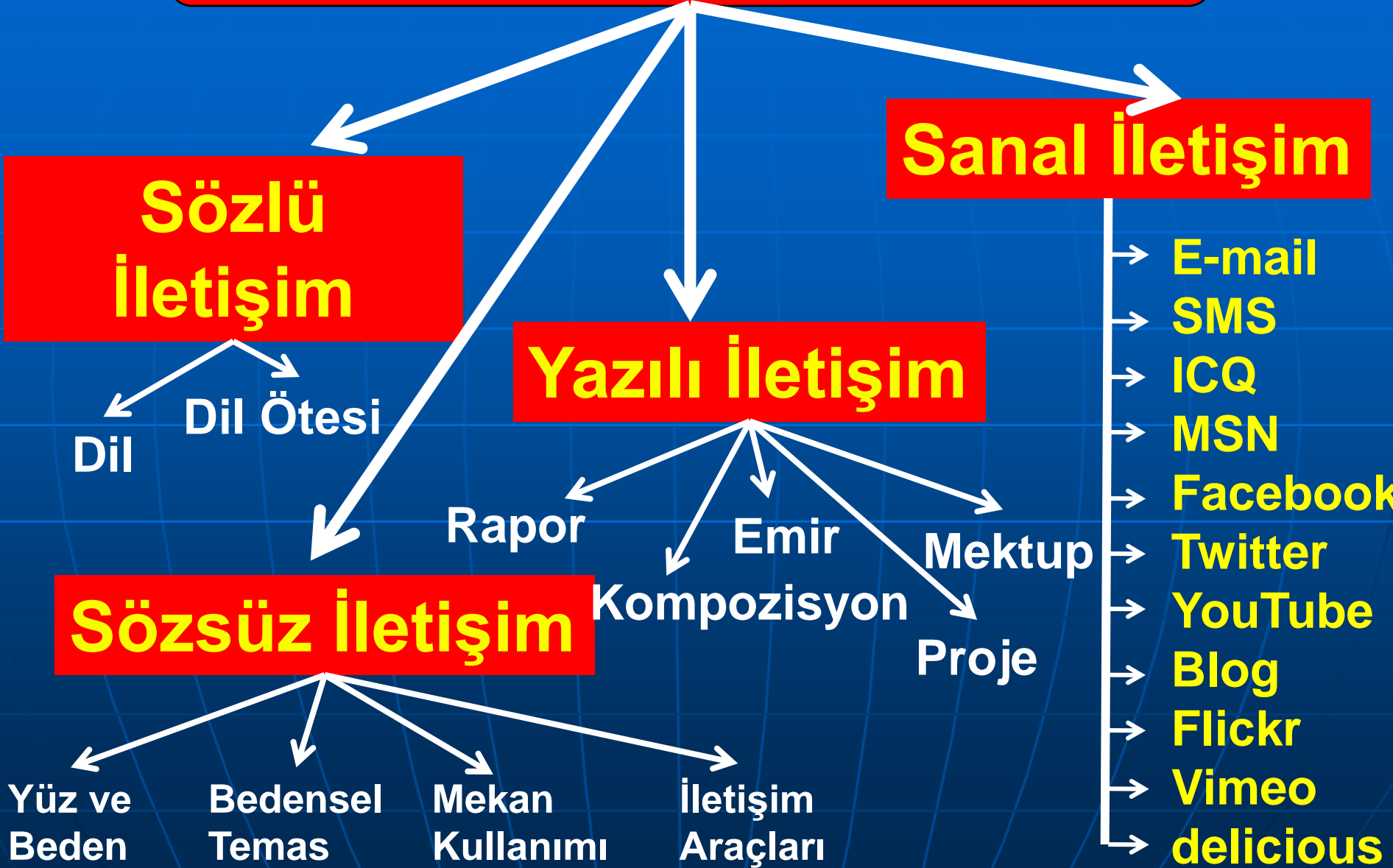
Örgütsel

Reaktif

Proaktif



İLETİŞİM BİÇİMLERİ



SÖZLÜ İLETİŞİM

Düşüncelerin
sesli olarak ifade
edilmesidir.

Konuşarak gerçekleştirdiğimiz
iletişimdir.





Birisine kırk defa DELİ dersen DELİ olur.

Hataları değil Güçlü ve Olumlu Tarafları söyleyin



**“Ne Söylediğiniz Değil, Nasıl Söylediğiniz
Önemlidir.”**

J. TSCHOHL

**Marifet iltifata tabidir.
İltifatsız marifet zayıdır.**



**“İnsan doğasının en derin ilkesi
takdir edilmeye duyulan iştaktır.” William James**

DOĞRU İLETİŞİM İÇİN



- Ne söyleyeceğimizi bilmek,
- Bunu ne zaman ve nerede söylemenin doğru olduğuna karar vermek,
- En iyi nasıl söyleneceğini düşünmek,
- Akıcı bir dille ve karşımızdaki kişiyle göz kontağı kurarak konuşabilmektir.



Telafi edemeyeceğiniz dört durum vardır.

1



TAŞ... Atıldıktan sonra!

2



SÖZ... Ağzdan çıktıktan sonra!

3

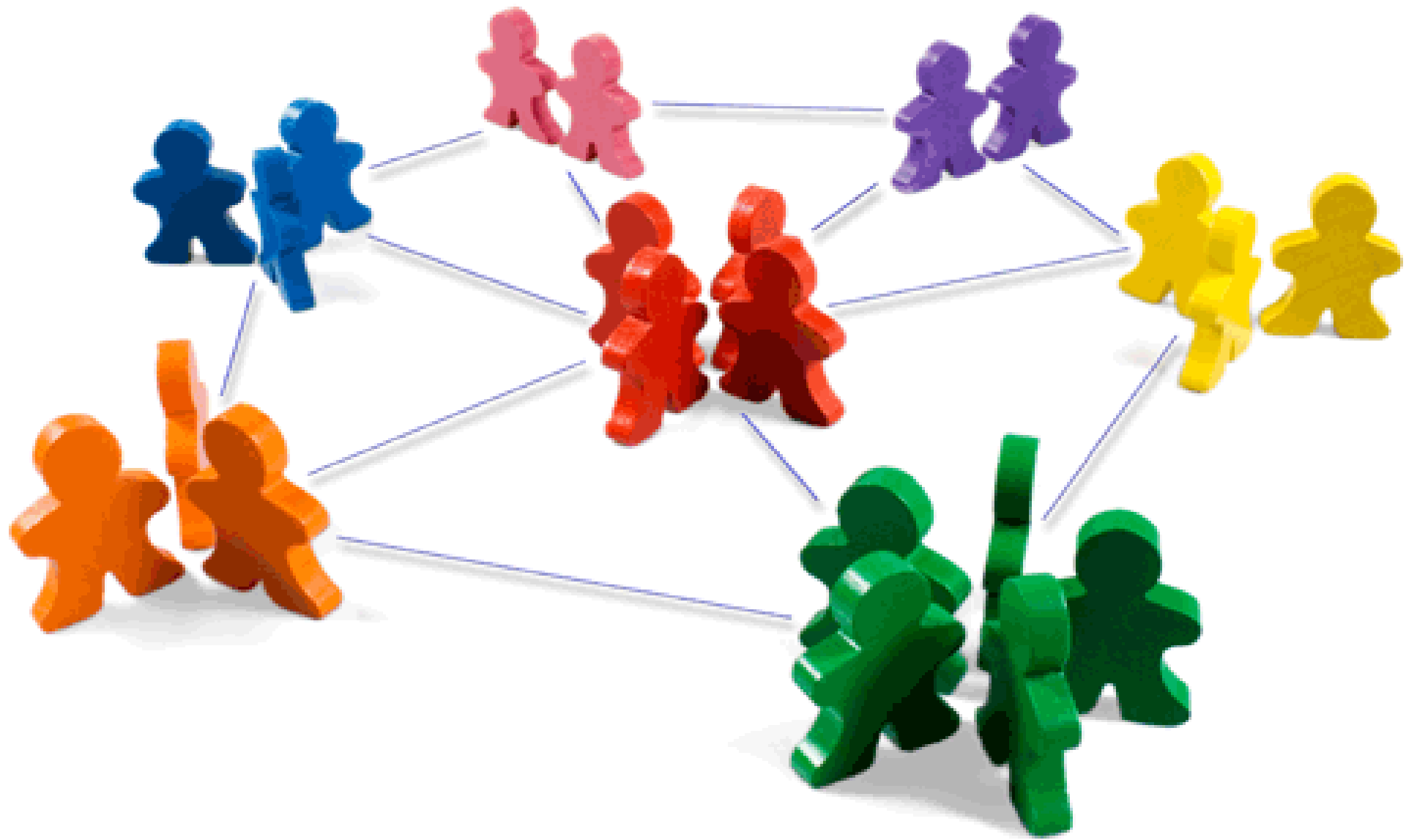


FIRSAT... Kaçtıktan sonra!

4



ZAMAN... Geçtikten sonra!



**“Kurumsal davranış diye bir şey yoktur.
Kurumlarda ortaklaşa bireysel davranış vardır.”**



İLETİŞİMİN TEMEL BECERİLERİ

- Karşıdakini dinlemek
- Kendini tanımak
- Kendini doğru ifade etmek

NASIL DİNLİYORUZ?

- ✓ Görünüşte dinleme
- ✓ Seçerek dinleme
- ✓ Saplanmış dinleme
- ✓ Savunucu dinleme
- ✓ Tuzak kurucu dinleme
- ✓ Yüzeysel Dinleme





NİÇİN DİNLEMİYORUZ?

460

kelime



Dakikada 500-600 kelime konuşma hızını anlayabilen bir sinir sistemine sahibiz.

Normal konuşma hızımız ise, ancak 100-140 kelime / dakikadır.

SÖZSÜZ İLETİŞİM



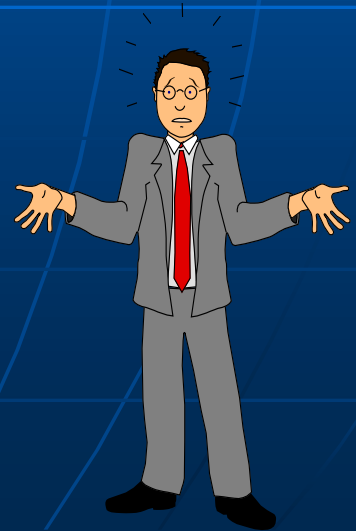
DUYGULARI BELİRTİR.



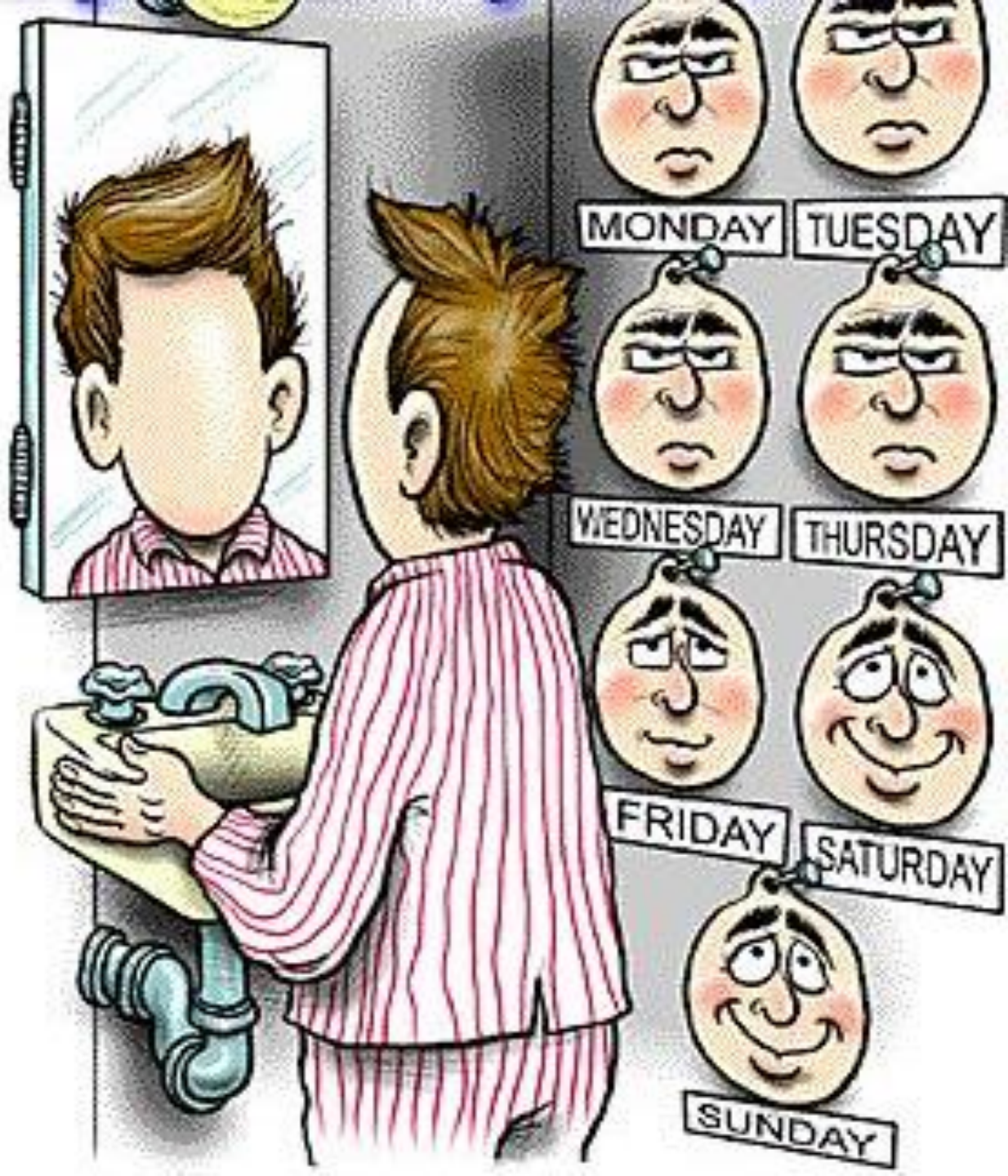
ÇİFT ANLAMLIDIR.



BELİRSİZDİR.



Sözsüz İletişim





SÖZSÜZ İLETİŞİM UNSURLARI

BEDEN DURUŞU



SÖZSÜZ İLETİŞİM UNSURLARI



SÖZSÜZ İLETİŞİM UNSURLARI



YÜZ İFADELERİ



JESTLER

EL VE KOL HAREKETLERİ

SÖZSÜZ İLETİŞİM UNSURLARI



YÜZ İFADELERİ



JESTLER
EL VE KOL HAREKETLERİ



**Konuşurken hiçbir şey söylemeyebilirsiniz,
susarken de konuşmaya devam edebilirsiniz.**



Gözlerin konuştuğu dil her yerde aynı

MESAJLAR



% 7-10



KELİMELERLE,

%38-40



SESLERLE,

%55-60



BEDEN DİLİYLE

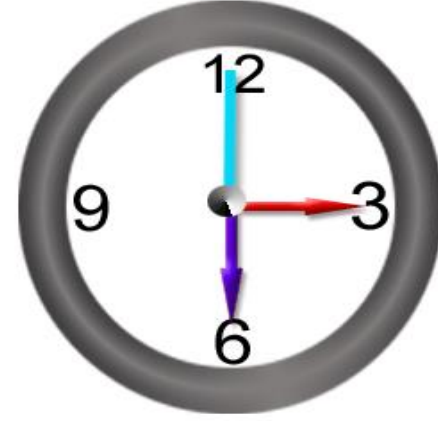
ALGILANMAKTADIR

Tekrar hatırlayabilmek üzere herhangi bir vasıtaya müracaat edilmedikçe sözlü bir mesajın

% 50'si 20 dakika içinde

% 20'si takip eden 8 saat içinde

% 10 ve daha fazlası da ertesi güne kadar unutulmaktadır.



Diğer bir ifade ile bir mesajın % 80'i 24 saat içerisinde unutulmaktadır.



**İLK
İZLENİM
ETKİSİ**

İnsanların %90 ilk birkaç dakikada daha çok görünüşe göre yargıya varmaktadır.

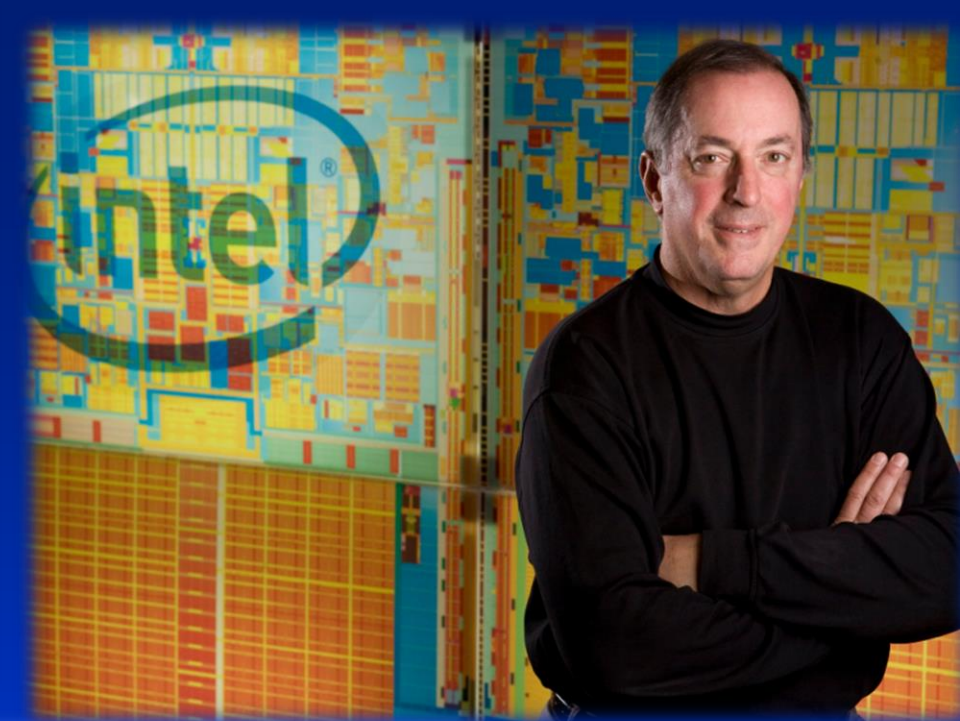
İLK İZLENİM ETKİSİ

- **Beden dili,**
- **Kullanılan kelimeler,**
- **Kıyafet,**
- **Kişinin taşıdığı aksesuarlar**
- **Bulunulan fiziki ortam.**



**Bütün bu faktörlerin bileşkesi
“algılayan kişinin” değerlerinde bir yer bulur
ve o çerçeve içinde yorumlanır.**









Kelimeler yalan söyleyebilir ama beden nadiren söyler



Beden dilimizle verdiğimiz mesajlar insanlarla anlaşmamızda en temel araçtır

**İmaj
nasıl
oluşturulur**



- Gülümseme
- Duruş
- Göz teması
- Sıkı tokalaşma
- Kişinin ismini kullanma
- Saçlar
- Vücut temizliği
- Tırnaklar
- Nefes
- Giyim Tarzı
- Görgü ve nezaket Kuralları

Telefon iletişimi

**SÖZLÜ VE SÖZSÜZ İLETİŞİM
BECERİLERİNİ İYİ KULLANMA**



İŞ YAŞAMINDA İMAJ KIRICILAR

- Gündüz vakti gece kıyafeti giymek
- Diz arkası buruşmuş pantolonlar
- Çorabın üstünden çıplak bacak
- Naylon gömlek altına çizgili fanila
- Takım elbiseyle spor ayakkabı
- Siyah sutyen üstüne beyaz bluz
- Yıpranmış ayakkabı topukları
- Ütü çizgisi bozuk pantolonlar
- Deri veya süet pantolonlar
- Rahatsız edici saç süsleri
- Göğüs cebinde bir dizi kalem
- Kaçmış veya teli çekilmiş çoraplar
- Koyu renk elbise açık renk çorap



İŞ YAŞAMINDA İMAJ KIRICILAR

- Özensiz traş, kirli sakal
- Yakadaki kepekler
- Aşırı sürülmüş parfüm
- Garip vücut kokuları
- Balıkçı kazakları
- Bayağı kravat
- Boyasız ayakkabılar
- Kötü kokan nefes
- Çiçekli basmalar
- Çorap giymemek
- Sandaletler
- Sloganlı tişörtler
- Sloganlı rozetler
- Rengi atmış giysiler
- Küçük tepe perukları
- Transparan dokumalar

İNSAN

KİŞİYE ÖZGÜ

GENETİK VE
ÖĞRENİLMİŞ

KİŞİLİK

GRUPLARA
ÖZGÜ

ÖĞRENİLMİŞ

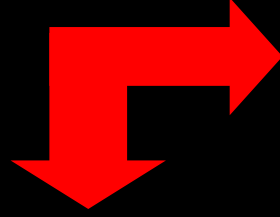
KÜLTÜR

İNSAN TABİATI

EVRENSEL

GENETİK

**Beyin geçmiři
ve
geleceği yařayabilir**



**ama beden o anı yařar,
Beynin yaşadıklarını ,
bedenden yakalayabilirsiniz**





SON OLARAK

ETKİLİ YÖNETİM...

Kapasitelerini sonuna kadar kullanmaları halinde en güçsüzler bile çok şey başarabilirler; güç dönemleri sadece tehlike olarak değil, öğrenme fırsatı olarak da GÖRÜN; zorluk ve başarısızlık durumlarında, insan daha güçlenmiş olarak yeniden doğabilir; başarı, kendini beğenmişliğe ve riskten nefret etmeye yol açarsa, kişisel gelişimi durdurabilir; Başarılarını mütevazı ve dürüst bir biçimde değerlendirmeye istekli olmak kişisel gelişimin özüdür.



- **Bir yöneticinin ilişkilerinin niteliği, o yöneticinin yaşamının kalitesini belirler.**
- **İletişim problemlerini halletmeden iyi bir yöneticilik yapmak imkansızdır.**
- **Stratejik iletişimin başarısı, yöneticinin sahip olduğu iletişim becerisi ile doğru orantılıdır.**