

**RAPOR ALINAN:**

Andrew Jones

**TAMAMLANMA TARİHİ**

05/05/2015

**GÜVENİLİRLİK - 99.2%**

Yanıtlar büyük olasılıkla doğru ve gerçeğe dayalıdır

**ORGANİZASYON**E VE E EĞİTİM, GELİSTİRME,  
DANISMANLIK LTD.

## Giriş

Bu raporda; tutumlar, eğilimler ve davranışlara ilişkin eğitim tavsiyeleri sunulmaktadır. Bilgisayarda yazı yazmak veya bilgisayar becerileri gibi uzmanlık becerileri dikkate alınmaz. Mevcut pozisyonunuz, kariyer gelişiminiz veya kişisel gelişiminiz için aşağıdaki gelişim önerilerinden birini veya hepsini seçebilirsiniz. Özellikleri geliştirmeye ilişkin bazı öneriler ve egzersizler her durumda uygulanabilir olmayabilir ve durumunuza veya kurumunuza uygun olarak üzerinde değişiklik yapılması gerekebilir. Birden fazla özellik üzerinde çalışmayı seçerseniz, bir özellik üzerinde çalışmayı tamamladıktan sonra bir diğerine geçmeniz tavsiye edilir.

Davranışları değiştirmek bilgi edinmekten çok daha zordur. Yıllar içinde yerleşmiş olan alışkanlık veya kalıpların uyarlanmasını gerektirir. Bu tür bir değişiklik genellikle daha uzun sürer ve düzenli dikkat ve pekiştirme gerektirir.

Bu raporun her bir bölümü, bir özelliğin açıklamasını ve bunun kariyer veya kişisel gelişimle ilişkisini içermektedir. Ayrıca, her bölümde en az bir egzersiz bulunmaktadır. Egzersizler, özelliği geliştirmeye yönelik pratik bir deneyim ve sürekli uygulama imkanı sunmak üzere tasarlanmıştır. Çoğu durumda, bir özelliği çok fazla geliştirmeye gerek yoktur. Bir özellikte yaratılacak ufak bir artış bile ciddi oranda gelişim sağlayacaktır. Bu egzersizleri soruları yanıtlayarak ve talimatları izleyerek yapabilirsiniz; ancak cevaplarınızı tartışabileceğiniz bir koç veya partneriniz olması tavsiye edilir. Bu gelişim egzersizleri, bir sınıf ortamında diğer kişilerle birlikte de yapılabilir. Koçunuz, dikkatinizi düzenli olarak arzu edilen değişikliğe vermenize yardımcı olarak bu değişikliği yapmanıza destek olabilir.

Bu rapor, soru formuna vermiş olduğunuz yanıtlar sonucunda oluşturulmuştur. Rapor için seçilen özellikler, bu raporu oluştururken seçilen pozisyon ile ilişkilidir. HA sistemi, bu pozisyonda başarı göstermenize yardımcı olması muhtemel gelişim özelliklerini otomatik olarak belirler. Ancak sistem her zaman en düşük puana sahip özelliklerinizi seçmeyebilir. Halihazırda oldukça güçlü olan bir özelliğinizi de seçebilir. Bir özelliğin belirlenen pozisyon için özellikle önemli olması halinde, oldukça güçlü olan bir özelliğinizi daha da geliştirerek daha fazla ilerleme kaydedebilirsiniz. Özellikleri geliştirmeye ilişkin öneriler ve egzersizler her durumda uygulanabilir olmayabilir ve durumunuza veya kurumunuza uygun olarak üzerinde değişiklik yapılması gerekebilir. Önerilen eylemlerin kurumunuza uygun olduğunu yöneticinizle teyit edin.

## Gelişim Alanı1: Analitik

Sorunları ve kararları analiz etmekten keyif alma eğilimindedesiniz.

Sorun çözme ve karar almaya yönelik analitik bir yaklaşım, olguları mantık çerçevesinde incelemenize olanak verir. Bu, daha kaliteli kararlar ve sorunlara gerçek çözümler üretilmesini sağlar. Bir sorunun gerçek nedenini tespit edemezseniz, sorun (bazen farklı bir şekilde) tekrar ortaya çıkacaktır. Örneğin, belirli bir çalışanla ilgili bir sorun yaşıyorsanız, bu çalışanın işine son vermenin sorunu çözeceğini düşünebilirsiniz. Ancak, yetersiz eğitim süreci, zayıf kişilerarası etkileşim becerilerine sahip bir yönetici, yetersiz seçim süreci veya verimsiz bir iş sistemi gibi daha kritik veya daha temel bir çok neden de olabilir. Gerçek neden(ler)i keşfetmek, size etkili bir çözüm oluşturmak için gerekli olan bakış açısını sağlayacaktır. Gerçek sebep(ler)i ortaya çıkarmak genellikle dikkatli bir sorgulama ve muhakeme yapmayı gerektirir. Aşağıdaki egzersizlerde bir sorun seçeceksiniz. Bu, ciddi şekilde ters giden bir şey olmak zorunda değildir. Yalnızca geliştirmek istediğiniz bir şey de olabilir.

Sorun çözme ve karar vermeye yönelik analitik bir yaklaşım sergileme alışkanlığı kazanmak, yaptığınız işin daha etkin ve verimli olmasını sağlayacaktır. Aynı zamanda daha iyi hayat kararları vermenize de olanak sunacaktır.. Eğer bu eğilime sahip değilseniz, sahip olan bir kişiyle işbirliği yaparak başlayabilirsiniz. Analitik eğilime sahip bir kişinin geribildirim ve önerilerini almak, içinde bulunduğunuz sorunu çözmenize ve analitik beceriler edinmenize yardımcı olacaktır.

### Egzersiz - Sorunları analiz etmek

#### Adım 1 - İşe ilişkin en önemli güncel sorunuz nedir?

İşe ilişkin sorunlarınızı düşünün ve bir liste yapın, ardından en önemli olduğunu düşündüğünüz sorunu seçin.

#### Adım 2 - Sorunun temelindeki nedenlerin neler olduğunu düşünüyorsunuz?

Sorunun olası nedenleri üzerine düşünün ve bir liste yapın. Ardından, sorunun temelinde yatan veya gerçek nedenlerinin neler olduğunu düşünün ve belirleyin. Örneğin, ilk başta soruna bir kuralı çiğneyen bir kişinin sebep olduğunu düşünebilirsiniz. Ancak daha detaylı bir analiz, bunun açık bir kural olmadığını veya diğer kişilerin kurala uyup uymadığını belirleyecek bir sistem olmadığını ortaya koyabilir. Böyle bir durumda, kuralların belirsizliği en azından sorunun temel nedenlerinden biri olabilir.

#### Adım 3 - Bu soruna ilişkin en iyi çözüm yolunun ne olduğunu düşünüyorsunuz?

Soruna ilişkin tüm olası çözüm yollarının bir listesini yapın ve en iyi olduğunu düşündüğünüzü seçin.

#### **Adım 4 - Neden bu soruna ilişkin en iyi çözüm yolunun bu olduğunu düşünüyorsunuz?**

Bunun, sorunun en gerçekçi ve özgün çözümü olduğunu düşünme sebeplerinizi listeleyin.

#### **Adım 5 - Tanıdığınız kişiler arasında, sorun çözmeye analitik bir şekilde yaklaşan ve size bu soruna ilişkin bir anlayış kazandırabilecek kişiler kimlerdir?**

Sorun çözmeye yönelik analitik bir yaklaşım sergilediğini düşündüğünüz iş arkadaşlarınız veya meslektaşlarınızın bir listesini yapın. Sonra listeden bu sorun hakkında danışmak istediğiniz kişileri seçin.

#### **Adım 6 - Sorun hakkında meslektaşlarınız veya iş arkadaşlarınıza danışın.**

Soruna ilişkin 1'den 4'e kadar adımları içeren analizinizi bu kişilere gösterin. Yorum ve önerilerini isteyin. Fikirlerini dikkatle dinleyin ve araştırın.

**Adım 7 - Meslektaşlarınıza danıştıktan sonra, sorunun temelinde yatan nedenin ne olduğunu düşünüyorsunuz?**

Sorunun diğer olası nedenlerini listeleyin. Ardından, sorunun temelinde yatan veya gerçek nedenleri belirleyin.

**Adım 8 - Meslektaşlarınıza danıştıktan sonra, bu soruna ilişkin en iyi çözüm yolunun ne olduğunu düşünüyorsunuz?**

Soruna ilişkin tüm olası çözüm yollarının bir listesini yapın ve en iyi olduğunu düşündüğünüzü seçin.

**Adım 9 - Sorunun çözümünü uygulamaya koymak için en iyi aşamalı plan hangisidir?**

Sorunu adım adım çözmeye yönelik aşamalı bir plan oluşturun.

Çözüm önemli bir karar almayı içeriyorsa, yeteri kadar analiz yaptığınızdan emin olun. (Daha büyük kararlar için daha fazla analiz yapılmalıdır.)

## Gelişim Alanı2: Etkileme

Çok sık diğer kişileri ikna etmeye veya etkilemeye çalışırsınız. Diğer kişilerarası etkileşim özelliklerinizin dengeli olduğu kabul edilerek, altınızda çalışan kişilere ve/veya müşterilerinize fikirlerinizi ifade etmekte becerikli olmanız muhtemeldir.

Fikirlerinizi diğer kişilere aktarabilmek, işinizde daha etkin olmanızı sağlar. Uzmanlığınızı veya bilgi birikiminizi daha fazla etki yaratacak şekilde ortaya koymak kişisel açıdan da tatmin edici olabilir. Düşünürseniz, büyük olasılıkla diğer kişileri etkilemek istediğiniz bir çok durum bulacaksınız. Belirli bir projeye nasıl yaklaşılması gerektiğine ilişkin olarak iş arkadaşlarınıza aktarmak isteyeceğiniz net bir fikriniz olabilir. Eğer bir yöneticiyseniz, büyük olasılıkla altınızda çalışan kişilerin davranışlarını etkilemeniz gerekecektir. Veya, patronunuzu bir projeye belirli bir şekilde yaklaşmaya ya da ücretinize zam yapmaya ikna etmek isteyebilirsiniz.

Diğer kişileri etkilemek için öncelikle bir yakınlık kurmanız gereklidir. Çoğu kişi bu tür bir yakınlık kurmaya yeterince önem vermediğinden diğer kişileri etkilemek konusunda başarısız olur. Yakınlık, diğer kişi onu anladığınıza ve saygı duyduğunuza inandığında kurulur.

Geçmiş tecrübeler, kişilerin etkilenmesini önleyen en temel engellerden biridir. Örneğin, kişi geçmişte satış sorumlularıyla acı verici tecrübeler yaşamışsa, herhangi bir satış sorumlusu karşısında büyük ölçüde direnç göstermesi muhtemeldir. Veya bu kişi benzer bir ürünle hayal kırıklığı yaratan bir tecrübe yaşamışsa, sizin ürününüz çok daha üstün olsa bile ciddi şekilde direnç göstermesi muhtemeldir. Patronunuz, diğer çalışanlarla daha önce yaşamış olduğu acı verici tecrübeler yüzünden sizin etkileme girişiminize direnç gösterebilir. Daha da kötüsü, bu kişi sizinle yaşamış olduğu daha önceki tecrübeleri yüzünden de zihinsel bir direnç gösteriyor olabilir! Böyle durumlarda tekrar yakınlık kurana kadar bir kişiyi herhangi bir şeye ikna etmek çok zordur. Sürekli bu geçmiş deneyimi hatırlayacak ve direnç göstereceklerdir. Onları ne kadar çok etkilemeye çalışırsanız bu geçmiş deneyimi o kadar pekiştirmiş olursunuz ve başarı şansınız da aynı oranda düşer. Bir şekilde onları etkilemeyi başarsanız bile bu etkinin kalıcı olması muhtemel değildir. Bir kişiyi belirli bir şey yapmaya ikna etmek istiyorsanız, bu kişinin buna ilişkin geçmiş deneyimlerini bulmalısınız. Empati kurarak dinlediğinizde, bu kişinin geçmiş deneyimlerinin yükünden kurtulmasına izin vermiş olursunuz. Bu, o kişiyi sizin teklifinizi daha açık bir şekilde değerlendirmeye uygun hale getirecektir. Ayrıca bu kişinin geçmiş deneyimlerini anladığınızda, onun için neyin önemli olduğunu ve teklifinizi nasıl sunmanız gerektiğini öğrenebilirsiniz.

Diğer kişileri etkilemek için onların gerçekten ne istediğini tespit etmeniz gerekir. Bu, kişinin en büyük umutlarını, hayallerini veya hedeflerini içerir. Hedeflerini sorarak ve yanıtını dinleyerek yakınlık kurmayı sürdürmenin yanı sıra bu ihtiyaçları nasıl karşılayacağınızın da farkına varırsınız. Bir kişinin umutları, hayalleri veya hedefleri hakkında bilgi sahibi olmak, ona bakış açısını değiştirmesi veya belirli bir adım atması için ikna edici bir sebep sunmanıza imkan verir.

Yakınlık kurduktan ve karşınızdaki kişinin hedefleri ile bir uyum yakaladıktan sonra bir eylem önerisinde bulunabilecek durumda olursunuz. Karşınızdaki kişinin düşünmesini veya yapmasını istediğiniz şeyler konusunda belirsiz olmamalısınız. Gerçekleştirilmesini istediğiniz eylemi açık bir şekilde sunmazsanız, istenen etkiyi yaratmanız pek muhtemel değildir.

Etkilemek, manipüle etmekten farklıdır. Her ikisi de başka bir kişinin bakış açısını veya eylemlerini değiştirebilmek için kendi bakış açınızı ifade etmeyi içerse de, manipülasyon aynı zamanda kendi kişisel kazancınız için bu kişiyi kandırmaya veya aldatmaya çalışmayı da içerir. Diğer kişileri manipüle etmeye çalışırsanız büyük olasılıkla direnç göstereceklerdir. Bunu farkında olmayabilirler, ama doğal tepkileri direnç göstererek serbest seçim hakkına sahip olduklarını kanıtlamak olacaktır. Kısa vadede onları manipüle etmeyi başarsanız bile bu etki büyük olasılıkla kalıcı olmayacaktır. Sonunda onları manipüle ettiğinizi anlayacak ve kırgınlık hissedeceklerdir. Bu da ilişkinin bozulmasına neden olacak ve bu kişiyi gelecekte etkileme imkanını da ortadan kaldıracaktır.

Aşağıdaki egzersizlerde açıklanan adımlar, etkileme sürecinde kullanabileceğiniz araçlardır. Bunlara sıkı sıkıya bağlı kalmanız gerekmez. Temel prensipleri unutmadan bir adımı atlayabilir veya duruma göre uyarlayabilirsiniz.

## Egzersiz # 1 - Etkilemek üzerine Düşünmek

## Adım 1 - Diğer kişileri etkilemeye ilişkin geçmiş tecrübeleriniz nelerdir?

Diğer kişileri etkilemeye ilişkin geçmiş tecrübeleriniz üzerine düşünün ve açıklayın. Hangi açılardan tatmin ediciydi veya değildi?

## Adım 2 - Diğer kişileri etkilemede hangi açılardan başarılı oldunuz?

Diğer kişileri etkilemede hangi açılardan başarılı olduğunuz üzerine düşünün ve açıklayın. Başarılı olmanızı sağlayan faktörlerin neler olduğunu düşünüyorsunuz?

## Adım 3 - Diğer kişileri etkilemeye çalışırken hangi açılardan başarısız oldunuz?

Diğer kişileri etkilemede hangi açılardan başarısız olduğunuz üzerine düşünün ve bir liste yapın.

## Adım 4 - Bu kişinin hangi ihtiyaçlarının farkında olduğunuzu belirtmekte veya dikkate almakta başarısız oldunuz?

Adım 3'te sıraladığınız başarısız etkileme girişimlerinin her biri için, bu kişinin hangi ihtiyaçlarının farkında olduğunuzu belirtmekte veya dikkate almakta başarısız olduğunuz üzerine düşünün ve bir liste yapın.

## Adım 5 - Bu kişiyi etkilemeye çalışmadan önce nasıl daha iyi bir şekilde yakınlık kurabilirdiniz?

Adım 3'te sıraladığınız başarısız etkileme girişimlerinin her biri için, bu kişiyi etkilemeye çalışmadan önce nasıl daha etkin bir şekilde yakınlık kurabileceğiniz üzerine düşünün ve bir liste yapın.

## Adım 6 - İsteklerinizi nasıl daha net ifade edebilirdiniz?

Adım 3'te sıraladığınız başarısız etkileme girişimlerinin her biri için, bu kişinin ne yapmasını veya düşünmesini istediğiniz konusunda nasıl daha net olabileceğiniz üzerine düşünün ve bir liste yapın.

## Egzersiz # 2 - Yakınlık kurmak, hedefleri aynı doğrultuya getirmek ve etki yaratmak

Aşağıdaki adımları dikkatli bir şekilde inceleyin çünkü diğer kişilerle etkileşim kurarken bu adımları uygulamanız gerekecektir.

### Adım 1 - Kimi etkilemek istiyorsunuz?

En çok etkilemek istediğiniz kişileri düşünün ve isimlerini yazın.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

## Adım 2 - \_\_\_\_\_ tam olarak ne düşünmesini veya yapmasını istiyorsunuz?

Adım 1’de listelediğiniz kişilerin her biri üzerinde tam olarak nasıl bir etkiye sahip olmak istediğiniz üzerine düşünün ve bunları yazın. Bu kişinin ne düşünmesi veya yapmasını istediğiniz konusunda mümkün olduğunca spesifik olmaya çalışın. Örneğin, belirli bir fikri kabul etmesini veya belirli bir adım atmasını istiyorsanız, onun hangi fikir veya eylemi benimsemesini istediğinizi belirtin. Gerçekçi olduğundan emin olun. Örneğin bir kişi tüm yaşamı boyunca belirli bir kanaate sahip olmuşsa, bu kanaati değiştirmeye çalışmak oldukça zor olabilir. Bu yüzden, küçük bir adımla başlamak daha iyi olacaktır.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

## Adım 3 - Karşınızdaki kişinin geçmişte yaşadığı tecrübeleri araştırarak yakınlık kurun.

Adım 1’de belirtilen kişiyle konuşarak etki yaratmak istediğiniz konuya ilişkin geçmiş tecrübelerinin neler olduğunu öğrenin. Örneğin, bu kişiyi bir konuda eğitim almayı düşünmesi konusunda etkilemek istiyorsanız, “Kurslara gitmek konusunda geçmişte ne gibi tecrübeler yaşadınız?” veya “Bu konuya (eğitimin konusuna) ilişkin geçmiş deneyimleriniz nelerdir?” gibi sorular sorabilirsiniz. Eğer kişi geçmişte zor bir tecrübe yaşadıysa, hemen atılıp bu seferkinin farklı olduğunu söyleme isteğinden kaçının. Bunun yerine, kendinizi onun yerine koyun ve bu konuda konuşmasına izin verin. Diğer bir örnekte, patronunuzu maaşınıza zam yapması konusunda etkilemek istiyorsanız, önce ondan performansınıza ilişkin geribildirim vermesini isteyin. Onun bakış açısını anlamaya çalışın. Açıklama yapmasını isteyin ama bu aşamada sunulan bakış açısına karşı çıkmaya veya tartışmaya çalışmayın. Ortaya attığı konulardan kişisel olarak nasıl etkilendiğini anladığınızı belirtin. Örneğin şöyle bir ifade kullanabilirsiniz: ‘Arada sırada işe geç kalmamın sizi ne açıdan rahatsız ettiğini anlayabiliyorum.’

## Adım 4 - Tercihleri anladığınızı belirtin

Karşınızdaki kişiye bunun geçmiş tecrübelerden farklı olacağını söyleme isteğinden kaçının. Bu dirençle mücadele etmeye çalışmak yerine farkında olduğunuzu belirtin! Örneğin, bir kişi bir eğitimde zor bir tecrübe yaşamışsa, ‘Böyle bir tecrübe yaşadktan sonra bu konuya ilişkin başka bir kurs hakkında hiçbir şeyi duymak bile istemiyor olabilirsin’ diyebilirsiniz. Bunun ardından yalnızca yanıtını bekleyin. Karşınızdaki kişi ‘kesinlikle istemiyorum’ derse, ne söylerseniz söyleyin onu bunu yapmaya ikna etmeniz pek mümkün olmayacaktır. Böyle bir durumda onun seçimine saygı duyun ve başka bir kişiyi etkilemeye çalışın. Ancak çoğu durumda karşınızdaki kişi büyük olasılıkla “\_\_\_\_\_ zorunda kalmadığım sürece bu fikre açık olabilirim” gibi bir cümle kuracaktır. Yukarıdaki süreç, kişiye geçmişte yaşadığı tecrübelerin yükünden kurtulma fırsatı sunduğundan, yeni bir fırsatı yepyeni bir bakış açısıyla değerlendirmeyi tercih etmesini sağlayacaktır.



Ücret artışı talep ediyorsanız ve patronunuz bazı şeyleri onun için ne kadar zorlaştırdığınıza dair bir geribildirim verdiyse, onun tercihini anladığınızı belirtmek için şöyle bir ifade kullanabilirsiniz: 'Bu tecrübe ışığında ücret artışı hakkında konuşmanın bile sizin için ne kadar zor olabileceğini anlıyorum.' Yine sadece bekleyin. Bu noktada, patronunuzun ücret artışı üzerine konuşmayı seçmesi ve ufak tefek sıkıntı yaratan konular ifade edildikten (ve bu yükten kurtulduktan) sonra bu konuyu daha açık bir bakış açısıyla ele alması muhtemeldir. Böylece, olgular yeni bir bakış açısıyla incelenmeye başlanabilir.

Yukarıdaki süreç, dinleyerek, anladığınızı belirterek ve en önemlisi karşınızdaki kişiyi sizin bakış açınızı kabul etmeye zorlamayarak yakınlık kurmanıza olanak sağlar. Karşınızdaki kişinin tercihini anladığınızı belirtmeniz, bu kişinin özgürlüğüne saygı duyduğunuzu gösterdiğinizden daha iyi bir tepki almanızı sağlayacaktır.

## Adım 5 - \_\_\_\_\_ gerçekte ne istiyor veya neye ihtiyaç duyuyor?

Bu kişinin ihtiyaçlarını, hedeflerini ve hatta hayallerini öğrenin. Örneğin, bu kişi patronunuzsa bu departmana ilişkin vizyonunun ne olduğunu sorabilirsiniz. Departmanın aslında nasıl olmasını isterdi? Yalnızca dinleyin ve amacını anladığınızı belirtin. Bu kişi altınızda çalışan bir kişiye kariyer hedeflerini sorabilirsiniz. Hedefler ve hayalleri dinledikten sonra teyit etmek için anladıklarınızı tekrar ifade edin ve kavradığınızı belirtin.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

## Adım 6 - Kendi hedefinizi onlarınkine nasıl dahil edebilirsiniz?

Hem sizin hem de onların hedeflerinin nasıl aynı anda gerçekleştirilebileceği üzerine düşünün ve bir liste yapın. Örneğin, zam talebinde bulunmak istiyorsanız, patronunuza bu vizyonu hayata geçirmekte nasıl yardımcı olabileceğinizi anlatın. Veya altınızda çalışan bir kişiyi bir kursa katılması için ikna etmeye çalışıyorsanız, bu kursun kariyer hedeflerini gerçekleştirilmesine nasıl yardımcı olacağını açıklayabilirsiniz.

- 1
- 2
- 3

4

5

**Adım 7 - Karşılıklı ihtiyaçlarınızı gidermek için atılması gereken bir sonraki adım nedir?**

Karşınızdaki kişinin hedeflerini net bir şekilde anladıktan sonra, her ikinizin de ihtiyaçlarını karşılamaya başlamak için atılması gereken bir sonraki adımın ne olduğunu tartışın. Süreci başlatmak için sizin ve/veya karşınızdaki kişinin yapması gereken spesifik eylemleri belirleyin. Adım 5 - Adım 1'deki listede bulunan kişilerin her biri için bunu yapın..

1

2

3

4

5

**Adım 8 - Yukarıdaki adımları her bir kişi için uygulamaya çalıştığınızda yaşadıklarınızı yazın.**

1

2

3

4

5