

1.Kısım: Referans Sahibinin Bilgileri

Unvanı	
Adı	
İkinci Adı	
Soyadı	
Mevcut Kurum	
Mevcut Görev/Unvan	
Sektör	
Adres	
Şehir	
Ülke	
Eyalet/Bölge	
Posta Kodu	
Telefon Numarası (ülke kodu ile birlikte)	
Alternatif e-mail adresi (İsteğe bağlı) (Eğer bu referans için kişisel e-mail hesabınızı kullanıyorsanız lütfen adayın kabul alması durumunda kimliğinizin doğrulanabilmesi için iş e-mail adresinizi de giriniz)	
İlişki Kapsamı Bunların dışında ise lütfen açıklayınız	
İlişki Niteliği Bunların dışında ise lütfen açıklayınız	

Başvuru sahibini ne kadar
süredir tanıyorsunuz?

Yıl

Ay

Başvuru sahibi ile en sık iletişimde
olduğunuz dönem ne zamandı?

Başlangıç (aa/yyyy)

Bitiş (aa/yyyy)

Eğer Sabancı Üniversitesi ile
bağlantınız varsa lütfen en yakın
seçeneği seçiniz.

Bunların dışında ise lütfen açıklayınız

Sizinle bu başvuru sahibi ile
ilgili olarak iletişime geçebilir miyiz?

2. Kısım: Liderlik Değerlendirme Çizelgesi

Bu kısımda, başarılı liderliğe katkıda bulunan 12 adet yeterlik ve kişilik özelliği bulacaksınız. Bu yeterlik ve kişilik özellikleri beş gruba ayrılmıştır:

- Başarı
- Etki
- İnsan ilişkileri
- Kişisel Nitelikler
- Bilişsel Yetenekler

Her bir yeterlik için lütfen başvuru sahibinin en tutarlı şekilde sergilediğini gördüğünüz davranışa uygun olan daireyi seçiniz. Tüm başvuru sahiplerinin hem güçlü hem de geliştirilmesi gereken yönleri olduğunun farkındayız. İçten ve dürüst değerlendirmeniz, başvuru sahibinin gelişimini destekleyecektir. Lütfen her bir seviyenin bir önceki seviyede tanımlanmış davranışlara dayalı olduğunu varsayınız

Başarı

İnisiyatif

İhtiyacın öncesinde eylemde bulunur/ sorunları tahmin eder

Bir bilgim yok

Yeni görevler üstlenmeye gönülsüzdür, kendisine ne yapılacağının söylenmesini bekler, başkalarının dediğini yapar

Gerektiğinde devreye girmeye ve idareyi ele almaya isteklidir

Sorunlarla ilgilenilmesi gerektiğinde kendiliğinden idareyi ele alır

İşle ilgili yeni zorluklara karşı gönüllü olur, kritik ya da zor görevleri başarmak için erken davranarak fazladan çaba gösterir

Tedbirli bir şekilde yüksek etkiye sahip projeler peşinde koşar, işlerin çok yolunda gitmediği zamanlarda bile zorlukları göğüsler

Sonuç Odaklılık

Hedeflere, amaçlara ve performans geliştirmeye odaklanır ve bunlara doğru ilerler

Bir bilgim yok

Elindeki görevleri tamamlamaya odaklanır, işler ile hedefler arasındaki bağlantıdan emin değildir

Hedeflere ulaşmaya yönelik engelleri aşmak için eylemde bulunur

Hedeflerin ötesine geçmek için bağımsız hareket eder ve beklenmedik durumlar için planlar yapar

Geçmişten ders almak için faaliyetleri ve sonuçlarını belgeler, ekibin verimliliğini artırmak için ek iyileştirmeler getirir

Ölçülebilir derecede daha iyi sonuçları olan yeni yaklaşımlar geliştirir, sınıfının en iyisi olan performans iyileştirmelerini ortaya koymak için çalışır

Etki

İletişim, Mesleki İzlenim ve Soğukkanlılık

Mesajları ve fikirleri, dinleyicinin ilgisini çekecek biçimde verir ve desteğini alır; ortak bir anlayışa ulaşmak için dinleme ve diğer ilgi davranışlarını kullanır; kriz ya da anlaşmazlık anlarında bile sakin ve ölçülüdür

Bir bilgim yok

Fikrini iletmekte zorlanır, dinleyicinin girdisini veya bakış açısını anlamayı ihmal eder, özgüven eksikliği vardır ve baskı altında telaşa kapılır

Fikrini iletmeye çalışır, geri bildirimleri kabul eder, ifadelerin netleştirilmesi gerektiğinde onları farklı bir biçimde ifade eder, bilinen şartlar altında soğukkanlılığını korur

Fikrini iletmeye çalışır, geri bildirimleri kabul eder, ifadelerin netleştirilmesi gerektiğinde onları farklı bir biçimde ifade eder, bilinen şartlar altında soğukkanlılığını korur

Görüşleri net bir şekilde sunar ve içeriği geniş bir dinleyiciye hitap edecek mantıkta yapılandırır, geri bildirimleri dinler ve bunlara yanıt verir, özgüvenli görünmek için önceden hazırlık yapar, olumlu ve profesyonel bir izlenim bırakır, beklenmedik durumlarda özgüvenle cevap verir

Belirli grupları cezbeden özel bir dil kullanır, anlaşılıp anlaşılmadığını kontrol etmek için başkalarının söylediklerini yeniden ifade eder, özgüvenli görünür, krize çabuk ve güçlü şekilde karşılık verir, fikir ve rehberlik konusunda kendisine güvenilir

Zorluklar karşısında soğukkanlılığını korur, fikir ve endişeleri sorar, bunları açık bir biçimde tartışır ve güçlü anlaşmazlık ya da kriz anında iletişimi buna göre ayarlar, baskı altında sakinliğini korur, güçlü duyguları olumlu eylemlere yöneltir

Etki ve İşbirliği

Üzerinde doğrudan kontrol sahibi olmadığı kişilerle ilişki kurar ve çalışır

Bir bilgim yok

Başkalarının tavsiyelerini/fikirlerini ve bakış açılarını merak etmez

Başkalarının fikirlerini değerlendirir ve bunları sorunun çözümünde kullanır

İlk önce başkalarının bakış açısını anlamaya çalışır, fikirler ve inisiyatifler konusunda onların desteğini kazanmaya yönelik eylemlerde bulunur

Başkalarıyla bağlantı kurmak, onları etkilemek ve sonuç elde etmek için özel yaklaşımlar kullanır

Toplu sonuçları iyileştirmek için stratejik olarak seçilmiş bireylerden oluşan bir ağ oluşturmak ve kullanmak için özel yaklaşımlar kullanır

İnsanlar

Başkalarına Saygı

Başkalarının bakış açılarının ve eylemlerinin değerini kabul eder

Bir bilgim yok

Başkalarının bakış açılarını kabul etmeye gönülsüzdür

Başkalarının görüşleri ile karşılaştığı veya bu görüşler kendisine sunulduğu takdirde onları göz önünde bulundurmaya açıktır

Başka kişilere ve onların görüşlerine saygı duyduğundan dolayı onların fikirlerini öğrenmek ister

İnsanları iyi davranışlarından ötürü toplum içinde över, başkalarının fikirlerinin kendi fikirlerinden önce dinlenmesini sağlar

Anlaşmazlığı çözmek ve karşılıklı saygıyı güçlendirmek için empati ve kişisel deneyimden faydalanır, bireyler başkalarından görüş talep edip bunları kullandıkları zaman onları toplum içinde överek saygıyı kuvvetlendirir

Takım Liderliği

(Sanal ekipler dâhil) proje bazlı ekiplerde astları veya grup üyelerini yönetir ve yetkilendirir

Bir bilgim yok

Etkin biçimde görevlendirme yapmakta zorlanır(örneğin, çok yakından idare ve kontrol sağlar), görevleri tamamlamak için faaliyet düzenlemez ya da uygun şekilde bilgi vermez

İnsanlara görev verir ve ne yapacaklarını söyler, onlar işi bitirdiğinde kontrol eder

Ekibin fikir ve bakış açılarını sorar, etkinlikleri yapılandırır, üyeleri sorumlu tutar

Ekibi plan geliştirmek ve sorunları işbirliği yoluyla çözmek konusunda etkin şekilde yönlendirir, birey/ekip katkılarının etkilerini gösterir

Başkalarını bireysel yeteneklerine göre görev veya rollere atar, beklentileri aşanları ödüllendirir, güçlü bir kurumsal destek sağlar

Başkalarını Geliştirme

Başka insanların performans ve yeteneklerini zamanla geliştirmelerine yardımcı olur

Bir bilgim yok

Yalnızca kendi gelişimine odaklanır, başkalarının gelişme çabalarını eleştirir

İnsanları gelişme konusunda yüreklendirir, insanların gelişimlerine yardımcı olmak için onlara hatalarını gösterir ve ilerlemelerinden dolayı onları över

Başkalarının gelişimlerini desteklemeye yönelik belirli olumlu ve olumsuz davranışsal geri bildirim verir

Belirli alanlarda gelişmek için gösterilen çabaları doğru yere yönlendirmek veya odaklamak için birçok farklı durumda uygulanabilir olan kapsamlı ve yol gösteren pratik ilkeleri ve tavsiyeleri sağlar.

Başkalarındaki potansiyeli görür, başkalarına geri bildirim vererek, akıl hocalığı/koçluğu yaparak, büyüme fırsatlarını tespit ederek ve değişim çabalarını destekleyerek onlara gelişmek konusunda ilham verir

Kişisel Nitelikler

Güvenilirlik/Dürüstlük

*Tutarlı bir şekilde
açık değerler, inançlar
ya da niyetlere uygun
davranır ya da bunları izler*

Bir bilgim yok

Kalabalığı izler, en az dayanıklılık gerektiren yolu seçer, baskı altında pes eder

Bunu yapmanın kolay olduğu durumlarda belirtilen niyetler, değerler ya da inançlarla tutarlı davranışlar sergiler

Muhalefete rağmen belirtilen niyetler, değerler ya da inançlarla tutarlı eylemlerde bulunur

İtibarını zedeleyebilecek riskler söz konusu olduğunda bile değerlere ya da inançlara göre hareket eder, ekibin ya da kurumun değerlerini toplumsal düzlemde gösterir

Şahsına mal olacağı durumlarda bile son derece dürüstlük gösterir, insanları ekibe veya kurumsal değerlere karşı sorumlu tutar

Uyumluluk/Esnelik

*Başkalarının bakış
açılarının ve eylemlerinin
değerini kabul eder*

Bir bilgim yok

Bir şeyleri yaparken önceden denenmiş yolu seçer, başarısızlıktan korkar, zorlu şartlar altında endişelenir

Yeni yöntem ve usullere uyum sağlaması gerektiğinde sağlar, alışılmadık durumlar karşısında bir engelle karşı karşıya gelene kadar sakin kalır

Yeni inisiyatif ve süreçlerin benimsenmesini destekler, zorlu ortamlar dahil çoğu ortamda aklı başında davranır, bunu engel aşılınca kadar sürdürür

Aksaklıkları gelişmek için bir fırsat olarak görür, başarısızlıkla sonuçlanacak gibi görünen zor durumlarda iyimser ve ileri görüşlü olmayı sürdürür

Belirsizliği yüksek fakat mükafatı büyük olabilecek projelerden güç alır, belirsiz ve alışılmadık durumlara ilk atılan kişi o olmak ister, başarısızlıktan doğan öğrenme fırsatlarını memnuniyetle karşılar, hatalarından ders alır ve başarısızlıktan sonra kısa sürede toparlanır

Öz Farkındalık

*Kendi güçlü ve
zayıf yönlerinin
farkındadır ve bunlara
ilişkin ek veriler
arayıp bulur*

Bir bilgim yok

Nasıl algılandığının farkında değildir, kendisiyle yüzleştiğinde inkâr eder veya bahaneler sunar

Somut örnek veya veri ile karşı karşıya geldiğinde hata ya da performans sorununu kabul eder

Kendisine ait başlıca güçlü ve zayıf yönleri doğru şekilde tanımlar, başkalarının geri bildirimlerini memnuniyetle karşılar ve değişim olanaklarını ilgili kişilerle tartışır

İstenilen gelişim alanlarını açıkça ele almak ya da güçlü yönlerini artırmak için aktif şekilde geri bildirim alma peşindedir, kendi hataları dâhil sebep ve sorunları açıkça araştırır

Gelişmek için zorlu ve potansiyel olarak riskli deneyimler peşindedir, güçlü yönlerini en üst seviyeye çıkaracak, zayıf yönlerini ise hafifletecek kaynakları - insanlar, süreçler ya da içerikler gibi - tespit eder ve bu kaynaklarla yakın ilişki kurar

Bilişsel Yetenekler

Problem Çözme

Problemleri şekillendirir, durumları analiz eder, kilit sorunları belirler, sorunlar üzerinde analiz yapar ve kabul edilebilir bir sonuç üretir

Bir bilgim yok

Problemlerle karşılaştığında problemlerden kaçınır, daha önce işe yaramış olan yolu ya da belirli yolu seçer

Risk düşük olduğunda çözüm önerilerinde bulunur, büyük resmi görmektense hazır, kısa vadeli çıkarımlara odaklanır

Aşikâr olanın ötesini görür, bir problemi anlamak için gereken eleştirel bilgiyi tespit eder ve buna odaklanır, temel nedeni/nedenleri tespit eder ve mantıklı çözümler bulur

Karmaşık yöntemler ya da birkaç aşama derine inerek kilit bilgileri toplar ve analiz eder, çeşitli kaynaklardan bakış açılarını entegre ederek beklenmeyen fakat pratik ve etkin çözümlere ulaşır

Karmaşık problemleri yönetilebilir parçalara ya da alt problemlere ayırmak için mantık kullanır, zor ve birbirine bağlı problemleri çözer ve parçaların birbiriyle nasıl bağlantılı olduğunu açıklayabilir

Stratejik Yönelim

Başkalarının bakış açılarının ve eylemlerinin değerini kabul eder

Bir bilgim yok

Çıkarımları anlamadan işi bitirmeye odaklanır

İşe ya da analize ilişkin hazır sorunları veya çıkarımları anlar

Sorumluluk alanı dahilinde, kısa vadede iş performansını iyileştiren anlayış ve tavsiyeler geliştirir

Sorumluluk alanı dahilinde, ekip/kurum stratejisini şekillendiren ve uzun vadeli iş performansına etki edecek anlayış ve tavsiyeler geliştirir

Sorumluluk alanının ötesinde, uzun vadede iş stratejisi ve performansına etki edecek anlayış ve tavsiyeler geliştirir

Yaptığınız değerlendirmeye ilişkin yorum yapmak istediğiniz bir husus var mı? (İsteğe Bağlı)

Mesleki deneyiminize göre, bu başvuru sahibini akranlarına kıyasla nasıl değerlendirirsiniz?

Değerlendiremem

Ortalamanın altında

Ortalama

Oldukça iyi (ortalamanın çok üstünde)

Mükemmel (ilk %10'un içinde)

Üstün (ilk %5'in içinde)

Kariyerim boyunca gördüğüm en iyisi

Genel olarak

Bu başvuru sahibini tavsiye etmiyorum

Bu başvuru sahibini tavsiye ediyorum, fakat çekincelerim var

Bu başvuru sahibini tavsiye ediyorum

Bu başvuru sahibini içtenlikle tavsiye ediyorum

3. Kısım. Referans Soruları

1. Lütfen başvuru sahibi ile etkileşiminizi ve mümkünse başvuru sahibinin sizin kurumunuz içindeki rolünü kısaca tanımlayınız. (En fazla 50 kelime)

2. Başvuru sahibinin performansı, benzer rollerdeki iyi nitelikli bireylere kıyasla nasıldır? (Örneğin, başvuru sahibinin temel güçlü yanları nelerdir?) (En fazla 500 kelime)

3. Başvuru sahibine verdiğiniz en önemli yapıcı geri bildirimi tanımlayınız. Lütfen bu geri bildirimin şartlarını ve başvuru sahibinin cevabını detaylı olarak yazınız. (En fazla 500 kelime)

4. Bilmemiz gereken başka bir husus var mı? (İsteğe Bağlı)