

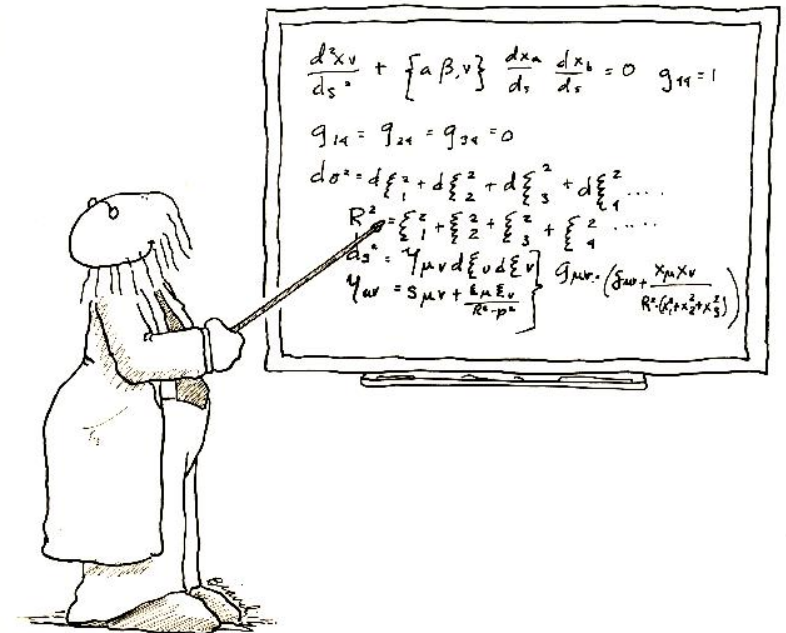
Etkin Liderlik

Doç. Dr. Dilek Zamantılı Nayır

Ocak 2013

Doğuş Oto

Bu hoca da kim ...?





Marmara Üniversitesi
İşletme Fakültesi
Almanca İşletme Bölümü
dznayir@marmara.edu.tr

Doc. Dr.
Dilek Zamanlılı Nayir

dileknayir.com

Doç. Dr. Dilek Zamantılı Nayır

1. Almanya doğumlu (12 yaşına kadar)
2. Alman Lisesi/IUIF
3. 12 yıl özel sektör (yurt içi – dışı)
4. 12 yıldır üniversite



Dersler

- Örgüt Teorisi
- İK
- Planlama ve Karar Verme
- Bilgi Yönetimi
- Uluslararası Yönetim
- Kurumsal Sosyal Sorumluluk
- Örgütsel Davranış
- Yenilik Yönetimi
- Değişim Yönetimi

Özel eğitimler

1. IBSaM (yazın Ing. – Alman öğrencilere)
2. Yurt dışı (Almanya)
3. Özel sektöre eğitimler



www.dileknayir.com

Şimdi de sizi tanıyalım ...😊

Bölüm 1

Günümüzde Liderlik ve Yönetim

1. Bölüm:

Günümüzde Liderlik ve Yönetme

1. Yöneticiler neden aynı zamanda lider olmalıdır?
2. Liderle yöneticinin farkı ne?
3. Lider olmanın zorlukları nedir?

1. Yöneticiler neden aynı zamanda lider olmalıdır?

Günümüzde, aslında herkes lider olmalıdır

Günümüz dünyası çok karmaşık – Hem liderlik etmeniz, hem yönetici olmanız, hem de başka bir lideri takip etmeniz istenecek ...

- Dünyada ekonomik ve politik dengeler değişiyor.
- Dünya nüfusu artıyor – kaynaklar azalıyor – su, toprak, eğitim, iş ...
- Sanayide ve küreselleşmede artış, doğal kaynakları tehlikeye sokuyor. İklim değişikliği de cabası...
- Küreselleşmenin nimetlerinden herkes yararlanıyor mu???

1. Yöneticiler neden aynı zamanda lider olmalıdır?

Lider olmanız ne demek?

Göreviniz → Dünyadaki değişikliklere olumlu ve ahlaken doğru şekilde, güçlü biçimde yanıt vermeniz gerekiyor.

Nasıl?

- Kendi değerlerinize olduğu kadar, şirketinizin değerlerine de sadık kalmanız gerekiyor.
- **İyi kararları hızlı şekilde vermeniz gerekiyor – bazen yeterince bilgi sahibi olmadan.**
- Analitik düşünebiliyor olmalısınız – “iç sesinizi” de ihmal etmeden.
- Güçlü, güvene dayalı ilişkiler kurmalısınız – her seviyeden insanla iyi iletişim kurmalısınız.
- Farkındalığınızı arttırmalı, empati yeteneğinizi geliştirmeli, stres durumunda kendi kendinizi kontrol edebilmelisiniz.
- Kendinizin ve başkalarının duygularını anlamalı ve idare etmelisiniz.

Liderlik için gereken önemli özellikler



- **Kavramsal beceriler.** Bağlı bulunduğunuz kurumun tüm hedeflerini koordine etmek.
- **İnsani beceriler.** İnsanları anlamak ve motive etmek.
- **Teknik beceriler.** Uzmanılığınızla ilgili.
- **Politik beceriler.** Kurumunuzun içinde «kazasız belasız» ilerleyebilmek – ilişkiler kurmak.

1. Yöneticiler neden aynı zamanda lider olmalıdır?

En Popüler>> Tartışma Soruları

1. Üyesi olduğunuz grupları düşünün (iş dışı grupları da dahil edebilirsiniz). Bu gruplarda üstelenmeniz gereken liderlik rolleri var mı? Sizden ne bekleniyor? Siz onlara liderlik etmek için, sizi takip etmelerini sağlamak için neler yapıyorsunuz?
2. Peki iş yaşamında sizden lider olarak ne bekleniyor?

2. Yönetici ve Lider arasındaki fark nedir?

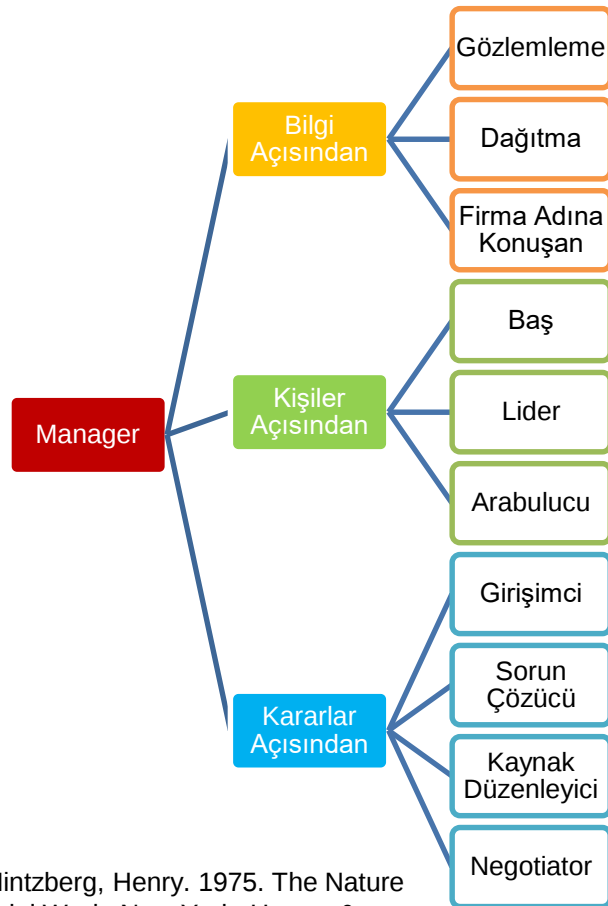
Bugüne kadar yapılan ayırmalar

Yöneticiler daha ziyade...	Liderler daha ziyade ...
• Kaynakları kontrol eder. • Sorun çözer. • Verimliliği önemser. • Emir/komuta onları rahatsız etmez. • İşlerin ne şekilde yapıldığına bakar. • Zaman kazanmaya çalışır ve önemli kararları ertelemeye eğilimlidir.. • Orta yolu bulmaya çalışır. • Mecburen (şartlar öyle gerektirdiği için) konulan hedefler tespit eder.	• İnsanları motive ederek kaynak yaratır. • Belirsizlik onları rahatsız etmez. • Karmaşık ortamlarda gayet iyi çalışır. • Olayların ve kararların insanlar üzerindeki etkisi onları ilgilendirir. • Orta yol olmayan çözümler bulmaya isteklidir. • Hedeflere ulaşmayı şahsi mesele haline getirir. • Gerçekten istenerek saptanan hedefler peşinde koşar. • İnsanlarda güçlü duygular uyandırır.

Source: Adapted from Zaleznik, Abraham, 1992. Managers and leaders: Are they different? Harvard Business Review (March–April): 126–35.

2. Yönetici ve Lider arasındaki fark nedir?

Yöneticilerin *Yaptıkları* Nedir



1. Mintzberg'in dile getirdiği yönetici rollerini düşünün. Sizin için bu rollerden hangisini oynamak daha kolay olur, ya da doğanıza daha uygundur?
2. Sizce bu rollerden hangileri size pek uygun değil?
3. Büyük bir otelin yöneticilerinden biri şöyle demiş: *“Başkalarını yönetmeden evvel öncelikle kendinize karşı dürüst olmalısınız. Kendi kendinizi yönetmelisiniz.”* Sizce bu ne demek?

Source: Mintzberg, Henry. 1975. The Nature of Managerial Work. New York: Harper & Row.

2. Yönetici ve Lider arasındaki fark nedir?

Liderlik Çalışmalarına Bakış

- İlk dönemlerde
 - **Liderlik** → kişisel özellikler, fiziksel, entelektüel ve psikolojik özellikler.
 - **Liderlik** → belirli davranışlar ve tarzlar. Belirli durumlara ayak uydurma ve kendi yaklaşımını o duruma göre ayarlama.
- Son yıllarda
 - **Liderlik İçin Gerekenler** → liderlik yeterlikleri, duygusal zeka, ahlak, gücün sorumlu şekilde kullanılması.
 - **İyi liderliğin temelleri** → farkındalık, durup düşünebilme, kendi duygularını, düşünce süreçlerini ve fiziksel tepkilerini (örn. strese karşı) anlamak ve ifade edebilmek.

Günlük hayattan...

İETT şoförlerine sabır eğitimi



Grup tartışması

1. Sizce bu tür eğitimlerin insan idaresi, stres yönetimi, empati gibi konularda insanlara yararı olabiliyor mu?
2. Eğitimlerle sorunların hangi kısmı çözülebiliyor, hangi kısmı çözülemiyor?
Çözülemeyen kısımları için nasıl bir yol izlenmesi gerekiyor?
3. Kendi mesleğinizle benzer özellikler görüyor musunuz?

1. Lider olmanın zorlukları nedir? Madalyonun Öteki Yüzü

Günümüzde herkesin iyi bir takipçi de olması gerekiyor

Barbara Kellerman (Harvard) → Yalnızca liderler değildir verimli ve etkili olan veya olmayan. Aynı şey takipçiler için de geçerlidir.

- İyi takipçiler → iyi liderleri aktif şekilde takip eder; kötü liderlere de düşüncelerini çekinmeden söylerler.

Warren Bennis → hem liderlerden, hem de takipçilerden beklenen davranışlar, kültürden kültüre farklılık gösterebilir.

Hepimizin iyi takipçiliği de öğrenmesi gerekmektedir → lideri yönetmek ve gerekirse direnebilmek.

3. Lider olmanın zorlukları nedir? Madalyonun Öteki Yüzü

Takipçi Türleri

- **İzole Tipler** → Liderlerine karşı ilgisiz veya tepkisiz.
- **Seyirci** → Kurumsal yaşamdan uzak.
- **Katılımcılar** → Kurumla ilişkili, aktif katılımcı, kurumu desteklemek ve hedeflerine ulaştırmak için çalışır.
- **Aktivist** → Kurumları ve liderleri için güçlü duygular besler, ortalama bir katılımcıdan daha sahiplenicidir.
- **Israrcılar** → Belirli bir fikir ve/veya kişinin “ölene kadar” yanında yer alır.

Source: Kellerman, Barbara. 2007. What every leader needs to know about followers. Harvard Business Review 85(12): 84–91.

3. Lider olmanın zorlukları nedir? Madalyonun Öteki Yüzü

En Popüler>> Tartışma Soruları

1. Başka birini takip etmeniz gereken bir durumda, o kişinin hatalı olduğunu bildiğinizde ne yaptınız? Böyle bir kişiyi takipçi olarak nasıl etkileyebilirsiniz? Bu en iyi şekilde nasıl sağlanır?
2. Sizce kendinizin açısından düşündüğünüzde, nasıl daha iyi bir lider olursunuz? Nasıl daha iyi bir yönetici? Nasıl daha iyi bir takipçi?

2. Etkili Liderliğin Sırrı Nedir?

Giriş

- Sosyal ve duygusal zekayla ilgili yetkinliklere hâkim olmalıyız.



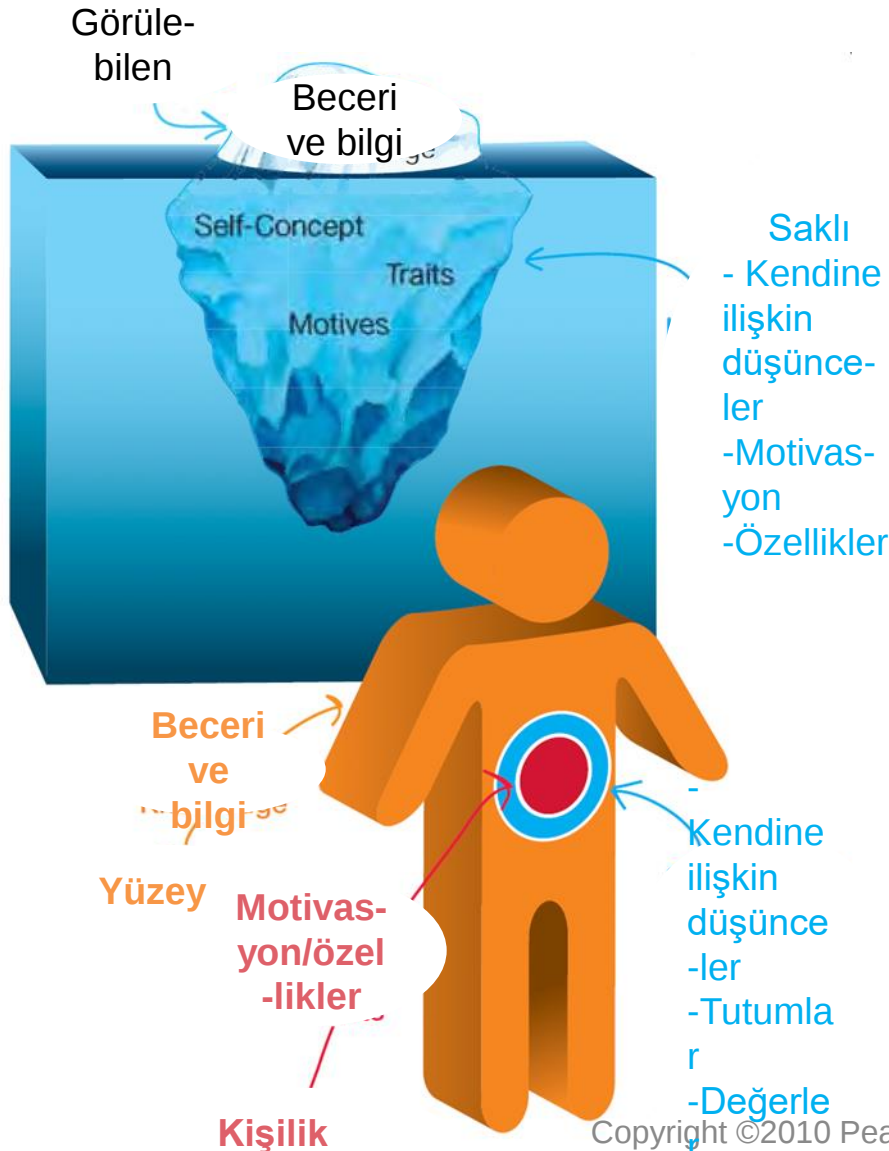
Yetkinlikler

Kişinin bir görev veya meslekte ne kadar iyi olduğuyla doğrudan bağlı olan, hem niyet hem de davranışı içeren kabiliyetler ve yeterliliklerdir.

Sosyal ve Duygusal Zeka

Öz farkındalık, öz yönetim, sosyal farkındalık ve ilişki yönetimiyle ilgili kabiliyetlerdir.

2. Etkili Liderliğin Sırrı Nedir?



Bileşenler:

- **Niyet** → Eylemi tetikleyen ihtiyaçlar veya dürtüdür.
- **Özellikler** → fiziksel özellikler ve/veya bilgiye karşılık vermenin tutarlı yollarıdır.
- **“Ben” Anlayışı** → tavırlar, değerler, ve benlik bilinci – hepsi eylemlerin güçlü tetikleyicisidir.
- **Bilgi** → Kişinin elinde olan bilgi ve genel olarak o bilgiye ulaşma yeteneğidir.
- **Beceriler** → Görevin yerine getirilmesi için öğrenilen kabiliyetlerdir.

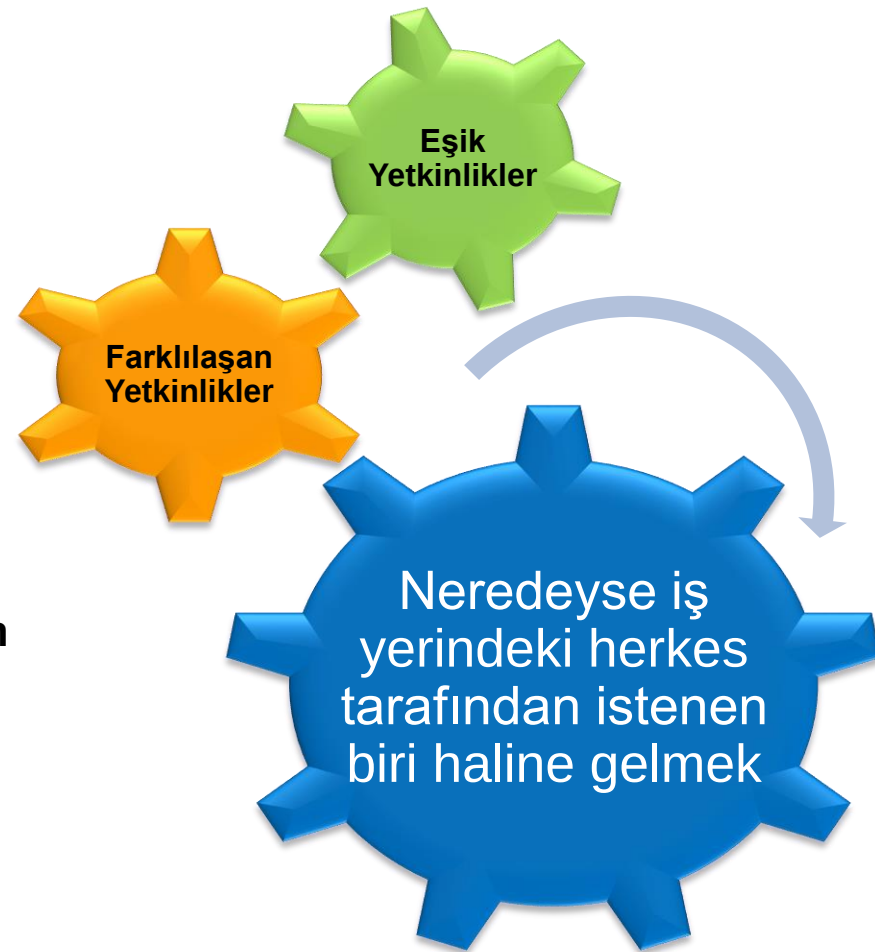
Liderlik Tipi testi

Lütfen 10 dakikanızı bu teste
ayırın ...

2. Etkili Liderliğin Sırrı Nedir?

Eşik ve Farklılaşan Yetkinlikler

1. **Eşik Yetkinlikler (Başlangıç Yetkinlikleri)**→ bir işi yapabilmek için gereklidir.
 - Temek uzmanlık, deneyim ve pek çok bilişsel kabiliyet.
2. **Farklılaşan Yetkinlikler**→ çarpıcı performansı desteklerler.
 - Sosyal ve duygusal zeka, “kalıpları” tanıma (pattern recognition) ve sistem düşüncesi.



1. Liderlik: Kimin Sorumluluđu?

En Popüler>> Tartışma Soruları

1. Patronlarınızı düşünün. “İyi Patron” ve “Kötü Patron” başlıkları altında bu kişilerin isimlerini listeleyin. Daha sonra bu kişileri tarif ettiğine inandığınız sıfatları düşünün. Bu tanımlamalardan hangi sonuçları çıkarabilirsiniz?
2. Liderlik deneyimlerinizi ve sizin için en çok öğretici olmuş deneyiminizi düşünün. Ne öğrenmiştiniz? Nasıl öğrenmiştiniz?

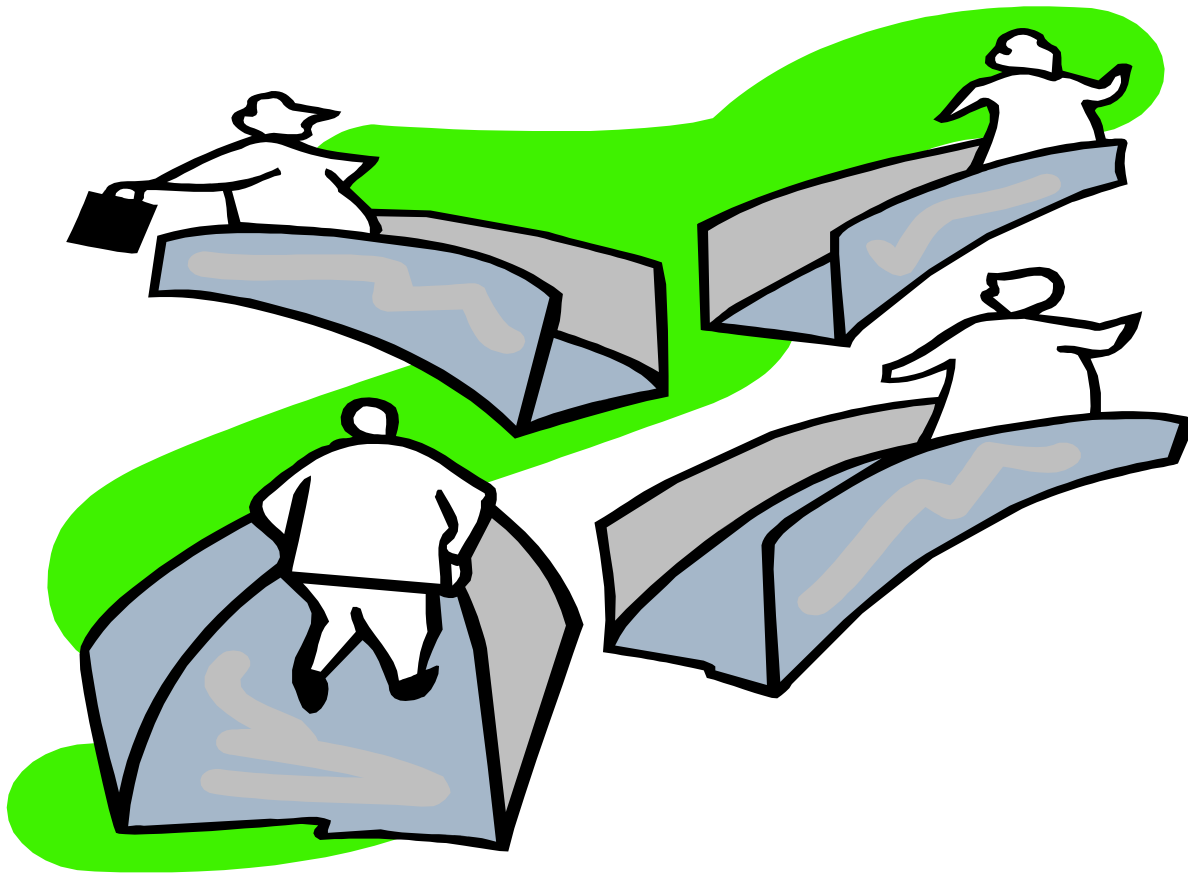
Günlük hayattan: Patronun çalışana “keşke söyleyebilsem” dediği 10 şey



Grup tartışması

1. Bu 10 madde içinde sizin de söylemek isteyip de söyleyemediğiniz hangi şeyler var?
2. Bunları neden söyleyemiyorsunuz?
3. Söyleseniz – çalışanlarınızla bu düşüncelerinizi paylaşırsanız – acaba ne değişebilirdi?

ARA



8. Büyük Liderler Olmak İçin Neler Yapabiliriz?

Otantiklik

- Kişinin düşüncelerini, duygularını ve inançlarını içinden geldiği şekilde sunması. Otantiklik yüksek derecede öz farkındalık gerektirir.
- Otantik liderler hem kendi içlerinde, hem de çevrelerindeki kişiler bakımından dürüstlüğe bağlıdırlar.

Güven

- Çalışanların liderlerin etik ve makul biçimde davranacağı, en iyi niyeti kalplerinde taşıdıkları ve organizasyonun amaçlarına ulaşması için çalışacaklarına dair inançlarıdır.

Fazilet (Doğruluk)

- Değişmez yüksek ahlak prensiplerine ve profesyonel standartlara uyma kalitesi.

Cesaret

- Kişinin gerekli ve doğru olduğuna inancıyla davranışlardan ödün vermeden korku, tehlike, belirsizlik veya acıyla yüzleşme isteği ve yeteneğidir.

8. Büyük Liderler Olmak İçin Neler Yapabiliriz?

En Popüler>> Tartışma Soruları

1. Bir takımı yönetirken, kendiniz ve diğerleri arasında güveni nasıl sağlarsınız? Takım üyeleri arasında güveni nasıl sağlarsınız?
2. Çalışma hayatında doğruluğun rolünü tartışın.

KENDİNİN LİDERİ OLMAK

- *Değerleriniz nedir?*
- *Kişisel hedefleriniz nedir?*
- *Şirketinizin misyonu var ... ya sizinki nedir?*
- *Stratejik planınız nedir?*



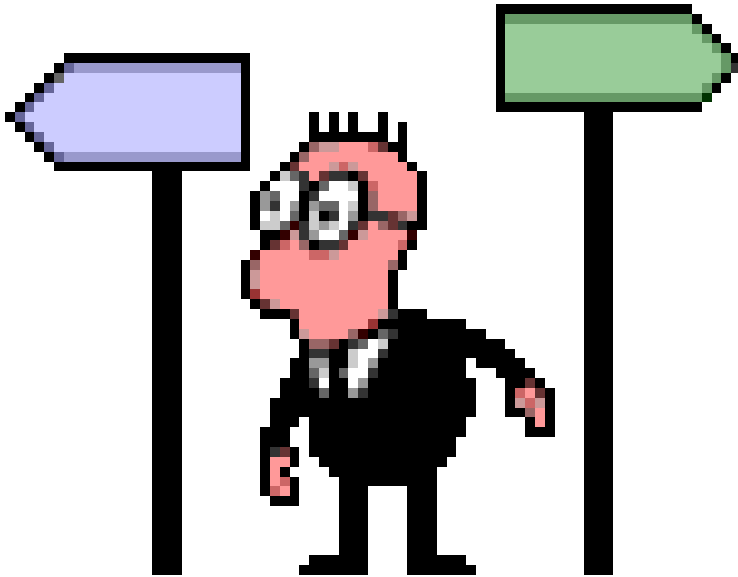
Başarı dediğimiz şey, artık bu çağda, insanın kendini tanımasıyla, yani kuvvetli ve zayıf yanlarını bilmesiyle ve hangi koşullarda en iyi performansı göstereceğini bilmesiyle olacak...

-Peter Drucker



KENDİNİ YÖNETMEK

- “Kendini yönetemezsen kimseyi yönetemezsin”



Bu ne demek?

- **Kendini tanımak**
 - Kuvvetli yanlarınızı
 - Değerlerinizi
 - Performans koşullarınızı
 - İlişkilerden neler beklediğinizi
- **Kendini geliştirmek**
- **Kendini konumlandırmak (?)**

Değerlerini bilmek neden önemlidir?

- Kişisel değerler ve şirket değerleri uyumlu olmalı



Görevlerden değerlere



Kişisel misyonunuz



- Nasıl bir insan olmak istiyorsunuz? (kişilik)
- Neler elde etmek istiyorsunuz? (katkınız)
- Hangi prensipleriniz var? (değerleriniz)

Hedefleri belirlemek

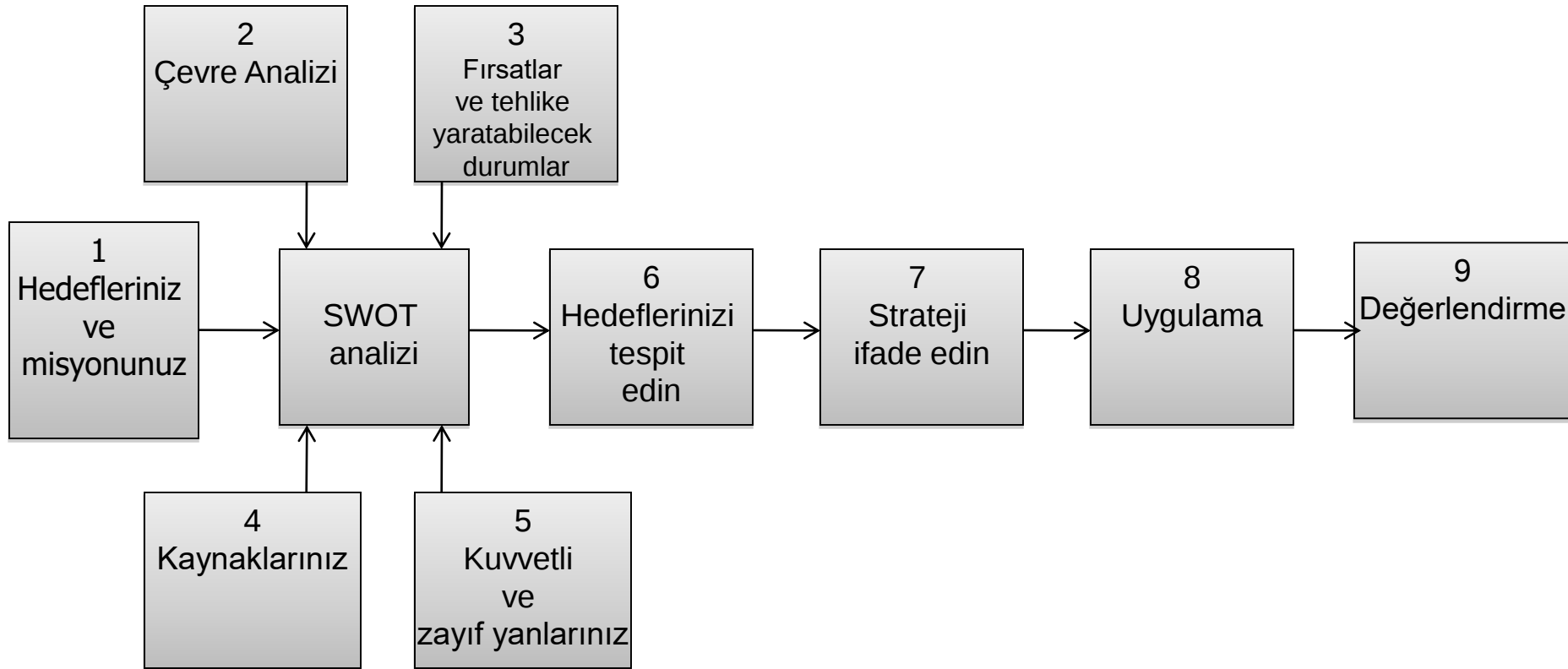


Neden önemli?

Hedef denilen şey ...

- **S**pecific (**S**omut)
- **M**easurable (**Ö**lçülebilir)
- **A**ttainable (**V**arılabilir)
- **R**ealistic (**G**erçekçi)
- **T**ime limit (**Z**aman)

Planlama Süreci



Değerleriniz nedir?

Çalışma ...



Misyonunuz nedir?

- Misyon ifadenizi oluřturun



Örneğin

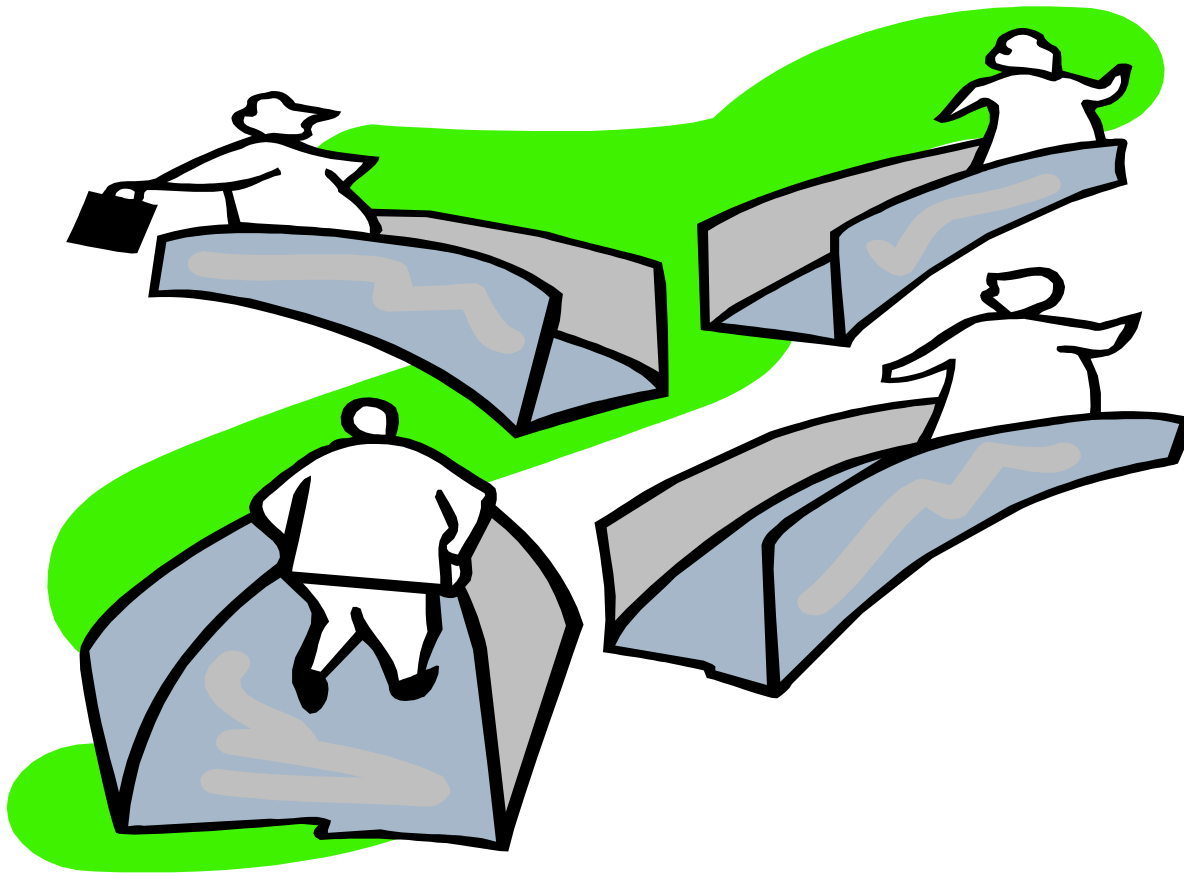
- Dürüst ve örnek alınan bir insan olmak istiyorum...
- Cömert olmak istiyorum
- Başarılı olmak istiyorum
- Rahat yaşamak istiyorum

Bireysel çalışma (kağıt/kalem)



- Nasıl bir insan olmak istiyorsunuz?
- Kişisel misyon ifadesi
- Stratejik plan
- ARA

ARA



Bölüm 3

Motivasyon ve Anlamı: İnsanların çalışmayı istemesini nasıl sağlarsınız?

Bölüm3:

Motivasyon ve Anlamı

1. Motivasyon Nedir?
2. İşi (Çalışmayı) Anlamalı Kılan Nedir?
3. Motivasyon Ve Psikoloji Arasındaki Bağlantı Nedir?

1. Motivasyon Nedir?

Giriş

- **Motivasyon →**
Kişinin belli bir seviyede çaba sarf etmesini ve sebat etmesini sağlayan, karmaşık psikolojik etkiler, dış güçler ve koşullardır.
- Öğrenci olarak, çalışan olarak, yönetici olarak – kendinizin ve başkalarının işe odaklanmasını, işten zevk almasını nasıl sağlarsınız.
- İş neden yalnızca araç değildir ...?

İşe adanmışlığın sürdürülebilmesi için kişisel çaba, büyük liderlik ve olumlu bir çevre gerekir.

1. Motivasyon Nedir?

En Popüler >> Tartışma Soruları

1. Maaş aldığınız veya almadığınız, öğrenciliği de dahil ederek sahip olduğunuz tüm işlerin listesini yapın. Bu işler arasında en çok keyif aldığınız hangisiydi ve neden?
2. Ne tür bir işi anlamlı bulursunuz? Spesifik olarak anlatın.
3. Diğer kişileri motive etmek zorunda kaldığınız bir durumu anlatın. Bunu nasıl yapmıştınız?

3. Motivasyon Ve Psikoloji Arasındaki Bağlantı Nedir?

Giriş

- **İçsel Motivasyon**

Dışsal ödüller olmadığında dahi, başarıyı hissetmek, kişinin kendi kabiliyetlerini geliştirmesi veya öğrenmesi amacıyla oluşan, işin kendisinden ve/veya aktivitelere dahil olmaktan kaynaklanan içsel bir tatmindir.



Özgür İrade Teorisi
İnsanların
“güçlendirme/etkilendirme”
hissetmeleri – ilişkisel ihtiyaçlar

Edward Deci ve Richard Ryan

- **Dışsal Motivasyon**

Dışsal güçlerin veya çekimin sonucu olarak –örneğin maddi ödüller, sosyal statü, kaçınma ve hoş olmayan sonuçlar- oluşan motivasyondur.

3. Motivasyon Ve Psikoloji Arasındaki Bağlantı Nedir?

Dışsal ve İçsel Motivasyon

İçsel Motivatörler	Dışsal Motivatörler
• Bir şeyi iyi yapmaktan doğan tatmin • İlginç ve zorlayıcı görevler • Otonomi/Güçlendirme • Öğrenme • Diğerlerine anlamlı şekilde katkıda bulunmak • İlgi	• Ödeme ve maddi ödüller • İşten atılmayı engellemek • İnsanların onayı • Sosyal statü • Şöhret • Notlar

5. Temel Ve Yüksek Düzeyde Motivasyon Teorileri Nelerdir?

İhtiyaçlar Hiyerarşisi

İnsanların önce fizyolojik, ardından güvenlik, sevgi ve ait olma, özsaygı ve son olarak kendini gerçekleştirmeye motive olduklarını öne süren bir modeldir.



Maslow'ın İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Günlük hayattan

Çalışanın yan fayda tercihi hobi
eğitimi

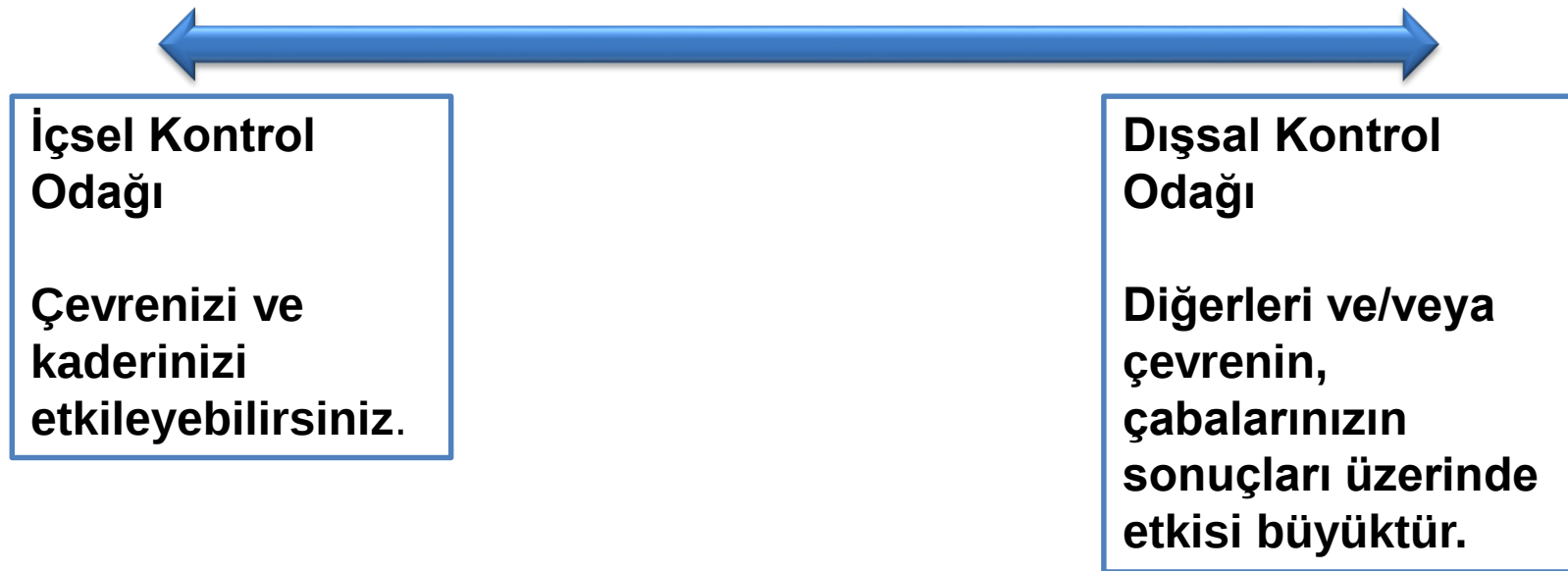
Grup tartışması

1. Sizce şirketlerin düzenlediği bu eğitimlerin şirket içi motivasyona etkisi olur mu? Sizi nasıl bir eğitim/kulüp motive ederdi?
2. Çalışanlarınız için böyle bir kulüp/eğitim/çalışma motive edici olabilir miydi?
Neden evet, neden hayır?
3. Kendi kurumunuzdaki motive edici faaliyetleri anlatın – hangileri etkili, hangilerinin düzeltilmesi gerekir?

3. Motivasyon Ve Psikoloji Arasındaki Bağlantı Nedir?

Kontrol Odağı

- **Kontrol Odağı** → Hayatımızda olanlar üzerinde ne derece kontrolümüz olduğuna dair algıdır (Julian Rotter, 1954)



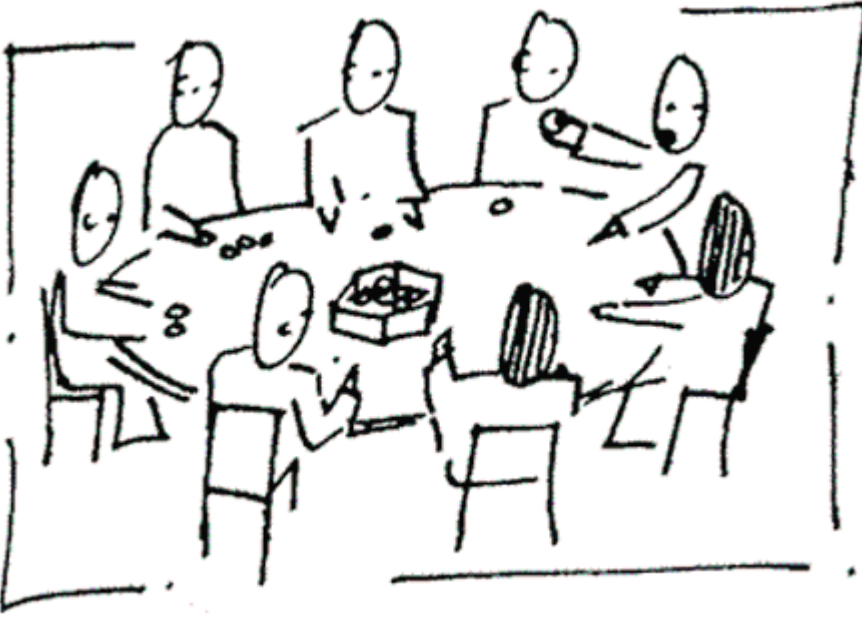
10. Motivasyon Hakkında Ne Biliyoruz?

Farkındalık ve Motivasyon

- Sonuç olarak kendinizi motive etmekten sorumlusunuz.
- İş, çaba, amaçlarınız, ihtiyaçlarınız, istekleriniz ve umutlarınız hakkında duygularınızı anlamanız:
- 1. Kendi motivasyonunuzu (veya motivasyon olamayışınızı) anlamanıza,
- 2. İşe verdiğiniz tepkinizi ve anlamanıza ve tutumunuzu tekrar ayarlayabilmenize yardımcı olur.

Empati ve Motivasyon

- **Empati** → Tam olarak diğerlerinin duygularını, ihtiyaçlarını ve isteklerini yorumlamak.
- İnsanların, sizin ve organizasyonun ihtiyaçlarını karşılayabilmek için diğerlerini motive etmek ve onlarla ilgili kalmak iyidir.
- Çok uluslu ortamlarda, etkin yönetim için çok önemlidir.



Küçük vaka

Krizdeki ekip

Tartışma sorular

1. Sizce Leyla'da liderlik “kumaşı” var mı? Hangi özellikler onu iyi bir lider yapıyor, hangileri aleyhine işliyor?
2. Başka bir lider düşünülebilir mi? Yetenekler ve beceriler açısından mesela Ahmet gibi biri lider olsa daha mı iyi olurdu?
3. Dönüşümlü liderlik ne gibi avantajlar/dezavantajlar getirebilir?