LİDERLİK

Leadership

2. Baskı



Stratejik, organizasyonel ve ekip düzeyinde her seviyedeki liderler için nasıl ilham verecekleri, etkileyecekleri, değişimle nasıl başa çıkacakları ve hedeflere nasıl ulaşacakları konusunda bir dizi ipucu ve teknik

Fiona Elsa Dent

"Liderliğe yeni başlayanlar için olduğu kadar, deneyimli liderlere karmaşık bir dünyada liderliği nasıl anlamlandıracaklarını hatırlatmak için de yardımcı olan pragmatik ve pratik bir rehber. Fiona, engin deneyimini erişilebilir bir kitapta damıttı; bunu farklı kılan da bu."

Marcus Powell, Direktör, Liderlik ve Organizasyonel Gelişim, The King's Fund

"Liderliğin özünü anlamak çoğu kişi için gerçek bir zorluk olabilir. Bu kitap, kendi özgün liderlik tarzınızı geliştirmenize yardımcı olacak bazı basit öz farkındalık teknikleri sunarken, liderliğin bağlamını ve davranışlarını güzel bir şekilde yönlendiriyor."

Dr. Kerrie Fleming, Direktör, Ashridge Liderlik Merkezi

LİDERLİK
Leadership

First published as the Leadership Pocketbook by Fiona Elsa Dent. (c) Fiona Elsa Dent, 2012.
Turkish translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.



The contents of this electronic book (text and graphics) are protected by international copyright law. All rights reserved. The copying, reproduction, duplication, storage in a retrieval system, distribution (including by email, fax or other electronic means), publication, modification or transmission of the book are STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser/licensee and Management Pocketbooks.

Depending on the terms of your purchase/licence, you may be entitled to print parts of this electronic book for your personal use only. Multiple printing/photocopying is STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser and Management Pocketbooks.

If you are in any doubt about the permitted use of this electronic book, or believe that it has come into your possession by means that contravene this copyright notice, please contact us.

TELİF HAKKI UYARISI: LÜTFEN OKUYUNUZ.

Bu elektronik kitabın içeriği (metin ve grafikler) uluslararası telif hakkı yasası ile korunmaktadır. Tüm hakları saklıdır.

Alıcı/lisans sahibi ile Management Pocketbooks arasında aksi yazılı olarak kararlaştırılmadıkça, kitabın kopyalanması, çoğaltılması, bir erişim sisteminde saklanması, dağıtılması (e-posta, faks veya diğer elektronik araçlar dahil), yayınlanması, değiştirilmesi veya iletilmesi KESİNLİKLE YASAKTIR.

Satın alma/lisans koşullarınıza bağlı olarak, bu elektronik kitabın bazı bölümlerini kendi kullanımınız için yazdırma hakkınız olabilir. Alıcı ile Management Pocketbooks arasında aksi yazılı olarak kararlaştırılmadıkça birden fazla baskı/fotokopi KESİNLİKLE YASAKTIR.

Bu elektronik kitabın izin verilen kullanımı hakkında herhangi bir şüpheniz varsa veya bu telif hakkı bildirimine aykırı yollarla elinize geçtiğini düşünüyorsanız, lütfen bizimle iletişime geçin.

MANAGEMENT POCKETBOOKS

Wild's Yard, The Dean,
Alresford, Hampshire
SO24 9BQ UK

Tel: +44 (0)1962 735573
Fax: +44 (0)1962 733637
sales@pocketbook.co.uk
www.pocketbook.co.uk

SOCAR

Turkish translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.

İÇİNDEKİLER



LİDERLİĞİN DOĞASI 5
Tanımlar; sekiz meşhur teori; liderler ve güç; liderliğin 3 seviyesi



BUGÜNÜN İŞ DÜNYASINDA LİDER 17
Değişimin etkisi; liderlik ve yöneticilik arasındaki fark; bir liderlik modeli



KİLİT BECERİ VE YETKİNLİKLER 25
Bağlam dahilinde beceriler; liderlik becerilerinizi değerlendirmek için anket



LİDERLİK VE SİZ 39
Liderliğe yaklaşımınızı etkileyen faktörler; liderlik tarzı çalışması; tarzların karşılaştırılması; Liderlik tarzınızı uyarlamanın önemi; kişisel etki yaratmak; liderlik networkü ve marka



LİDERLER VE TAKİPÇİLERİ 55
Takipçi türleri ve beklentileri; aidiyet ve kimlik duygusu oluşturmak; üç "E"; koç ve mentor olarak lider



LİDERLER VE EKİPLER 65
Liderin ekipteki rolü; ekip türleri; ekibin geliştirilmesi; yüksek performanslı ekiplerin oluşturulması



LİDERLER VE VİZYON 73
Vizyonun yaratılması; vizyonun açıklanması ve aktarılması; başkalarına ilham vermek



LİDERLER VE ETKİ 79
Bir süreç olarak etkilemek; etkileme modeli; beceriler ve nitelikler; stratejinin oluşturulması



LİDERLER VE DEĞİŞİM 87
Değişime liderlik süreci; değişim ihtiyacının farkına varmak; başkalarında değişim zihniyetinin yaratılması; değişim mesajlarının iletişimi; sürecin desteklenmesi



LİDERLER VE SOSYAL SORUMLULUK 99
Değişen bağlam; yeni bakış açısı; değişen liderlik rolü; son düşünceler

BU KİTABI KİMLER OKUMALI?

Liderlerin, lider olarak doğmadıklarını kabul ediyorsanız, bu kitap SİZİN için. Liderlik özellikleri artabilir ve gelişebilirler!

Liderler hayatın her alanında ve organizasyonlarda her seviyede bulunurlar. Günümüzün en tanınmış liderlerinden bazıları, liderlik pozisyonlarına yönelik büyük ailelerde doğmadı: Virgin'den Richard Branson, Medya Sahibi Oprah Winfrey ve Almanya Şansölyesi Angela Merkel kendi rollerine büründü. Hepsi zorluklarla, değişimle, iniş ve çıkışlarla karşı karşıya kaldılar ve kendi özel liderlik markalarını geliştirmeye ve yaratmaya devam ettiler. Hepsinin ortak bazı nitelikleri var ama aynı şekilde birbirinden çok farklı insanlar. Her durumda bir lider olarak, liderliğin temel ilkelerini, liderin rolünü, etkili liderin temel becerilerini ve günümüz iş ortamında liderlerin karşılaştığı bazı zorlukları aşmayı bilmesi gerekir. Bununla birlikte, belki de herhangi bir lider için en gerekli beceri öz farkındalıktır; kendinizi tanımak, liderliğinizin güçlü ve zayıf yönlerinin neler olduğunu ve hangi yönlerde gelişmeye devam etmeniz gerektiğini anlamalısınız.

Mevcut toplumda ve örgütsel yaşamda liderliğin sadece atanmış liderlik pozisyonlarında olanlara özel olmadığı genel olarak kabul edilmektedir. Sıklıkla, şaşırtıcı insanlarda ve yerlerde iyi liderliğin şaşırtıcı örnekleri ile karşılaşırız, bu da liderliğin genellikle bağlamsal veya durumsal olduğunu düşündürür. Tüm bireyler becerilerinin, yeteneklerinin ve bilgilerinin farkında olmalı ve ortaya çıktıklarında liderlik fırsatlarını değerlendirmelidir.



LİDERLİĞİN DOĞASI

TARİFLER



"Liderlik, strateji ve karakterin güçlü bir birleşimidir, ancak bunlardan birinden vazgeçmeniz gerekiyorsa, stratejiden vazgeçin."
Norman Schwarzkopf

"Liderlik sadece doğru rakamları üretmekten ibaret değildir. Liderlik, organizasyonda doğru tonu ayarlamakla ilgilidir. Bu karakter ile ilgili, neyi temsil ettiğinizle ilgili, güven ile ilgili." **Sir Stuart Rose**

"Lider olmadan önce, başarı tamamen kendinizi geliştirmekle ilgilidir. Lider olduğunuzda her şey başkalarını geliştirmekle ilgilidir."
Jack Welch

"Liderler, başkaları adına yargıda bulunma konumuna getirilir."
Jonathan Gosling
Exeter Liderlik Merkezi Direktörü

"İnovasyon, lider ve takipçi arasındaki farkı belirler." **Steve Jobs**

"Etkili liderlik, konuşma yapmak ya da beğenilmekle ilgili değildir; Liderlik, niteliklerle değil, sonuçlarla tanımlanır."
Peter F Drucker

"Gelecek yüzyıla baktığımızda, liderler başkalarını güçlendirenler olacak."
Bill Gates

BENİM LİDERLİK TARİFİM



- "Bana ilham veren, bir insan olarak benimle ilgilenen ve ortak bir vizyon veya hedefe ulaşmak için benimle ve başkalarıyla birlikte çalışan biri."

- Sizin liderlik tarifiniz nedir?

LİDERLİK ÜZERİNE BAZI TEORİLER



Yıllar boyunca liderlik hakkında yazılmış birçok teori, yaklaşım ve fikir var; işte en yaygın olanlardan bazıları:



- **"Lider olunmaz, lider doğulur"** – büyük ölçüde doğuştan gelen bir özellik ile liderlik etmek için doğmuş olmanın tarihsel perspektifinden gelen eski moda bir ideal.
- **Durumsal liderlik** – Ken Blanchard ve Paul Hersey'in kişinin liderlik tarzının duruma göre değiştiği ve gerekli becerilerin geliştirilebileceği teorisi.
- **Karizmatik liderlik** – özelliklere, niteliklere ve kişiliğe odaklanır. Karizma genellikle etkili bir lider olmak için gerekli olan temel bir nitelik olarak görülse de, tek başına yeterli değildir.
- **İşlemsel liderlik** – Doğası gereği yöneticinin rolüne benzer. Liderler, takipçilerine ilettikleri ve daha sonra hedeflere ulaşmaları için onları motive ettikleri amaç ve hedefleri hakkında çok net bir fikre sahiptir.

- **Dönüşümsel liderlik** – Bu tür liderlik, lider ve takipçiler arasındaki ilişkiye odaklanır. Tipik olarak, bu tarzı kullanan liderler güçlü bir öz farkındalığa sahiptir ve başkalarından bağlılık kazanmak için bir dizi sosyal beceri kullanırlar.
- **Davranışsal liderlik** – liderin ne yaptığı ve bunu nasıl yaptığının algılandığı ile ilgilidir; başka bir deyişle, günlük yaşamdaki davranışları.
- **Otantik liderlik** – Iliderin kendine karşı dürüst olduğu ve başkalarıyla tutarlı ve gerçek bir şekilde ilişki kurduğu tarz.
- **Toplumda liderlik** – İş liderlerinin organizasyonlarında olduğu kadar daha geniş toplumda da liderlik rolü oynadığını kabul eder.





GÜNÜMÜZDE LİDERLİK



Özetlenen sekiz yaklaşım, son yıllarda popülerlik kazanan daha yaygın liderlik teorilerinden sadece birkaçıdır. Sekiz teoriden, geliştirilebilecek davranışlara, becerilere ve tutumlara odaklanan ve bugün en çok tercih edilenler şunlardır:

- Durumsal
- Dönüşümsel
- Davranışsal
- Otantik

Başka bir deyişle, lider olmak için durum ve ilgili insanlar için neyin gerekli olduğunu anlayabilmeli ve davranışınızı buna göre gerçek ve otantik bir şekilde uyarlayabilmelisiniz. Buna ek olarak, iş liderlerini toplumda lider olarak görmeye artan bir ilgi ve destek var.

LİDERLER VE GÜÇ

Lider olan veya liderlik pozisyonunu üstlenen herkes bir güç pozisyonu alır. Ama güç nedir? Oxford Güncel İngilizce Sözlüğü (2001) bunu şu şekilde tanımlar: yapma veya hareket etme ve etkileme / otorite yeteneği. Peki bu lider için ne anlama geliyor?

Hepimizin pek çok güç kaynağı var:

- görev veya rol-kuruluş içinde
- kaynakların kontrolü ve erişimi
- başkalarıyla ilişkiler veya ağ erişimi
- bilgi ve bilgiye erişim imkânı
- Kişiliğimi (kendi kişiliğiniz)
- Beceriler (yetenekler) veya bilgi



Güç ile ilgili önemli olan konu, gücümüzün kaynağı değil, onu nasıl kullandığımızdır.

LİDERLER VE GÜÇ



Gücü nasıl kullanıp kullanmayacağınız kesinlikle kendi seçiminizdir. Hepimiz bu sözü duymuşuzdur, "güç aklını çeldi" ve şüphesiz hepimiz bu tanıma uyan insanlar tanırız. Önemli olan, sizi tanımlamak için bu sözlerin asla kullanılmadığından emin olmaktır.

Kendi güç kaynaklarınızı ve onları nasıl kullandığınızı düşünün.

Uygulama: Gücünü kötüye kullanan tanıdığınız birini düşünün, kim olduğunu, ne yaptığını ve size nasıl hissettirdiğini not edin:

LİDERLİK – ATANMIŞ YA DA ORTAYA ÇIKAN



Bir kişi liderlik pozisyonuna atandığında, bu atanmış bir liderlik rolüdür. Bununla birlikte, bazı durumlarda bazı insanlar liderlik rolünü üstlenmek için bir gruptan yükselebilir ve ortaya çıkabilir. Genellikle bu ortaya çıkan liderler, belirli bir duruma uyacak belirli becerilere sahip kişilerdir.

Örneğin, bir yönetim eğitmeni olarak rolümde, genellikle açık havada gruplarla çalışırım. En az olası kişinin, daha şaşırtıcı egzersizlerin bazılarında lider rolünü üstlenmesi beni şaşırtmaktan asla vazgeçmiyor. Bu durumlarda genellikle grubun daha sessiz bir üyesi ön plana çıkar ve ekibi başarıya götürür.

Hiç beklenmedik bir şekilde kendinizi bir lider rolünde buldunuz mu? Kullandığınız beceriler de dahil olmak üzere ne zaman, neden ve ne yaptığınızı düşünün.

LİDERLİĞİN SEVİYELERİ

Liderler bir organizasyonda her seviyede bulunur ve hangi seviyede olduğunuzu düşünmeye değer. Yeterince kıdemli olmadığınızı düşündüğünüz için yaptığınız şeyi göz ardı etmeyin.

Bir sonraki sayfadaki tariflere bakın ve görselde kendi rolünüzün seviyesini işaretleyin.



LİDERLİĞİN SEVİYELERİ - TARİFLER



- **Stratejik Lider** - bir dizi organizasyonel fonksiyondan, bu fonksiyonlardaki insanlardan ve önemli kararlara katkıda bulunmaktan sorumlu olan organizasyonun en üst düzeyindeki bir lider.
- **Operasyonel Lider** - bir departman işlevinden, o işlevdeki tüm insanlardan ve kendi uzmanlık alanlarındaki kararlara katkıda bulunmaktan sorumlu olan kuruluşta bir lider.
- **Ekip Lideri** - Asıl sorumluluğu kendileriyle çalışan insanlar ve müştereken sorumlu oldukları görevlerin yerine getirilmesi olan ekip düzeyinde çalışan bir lider.



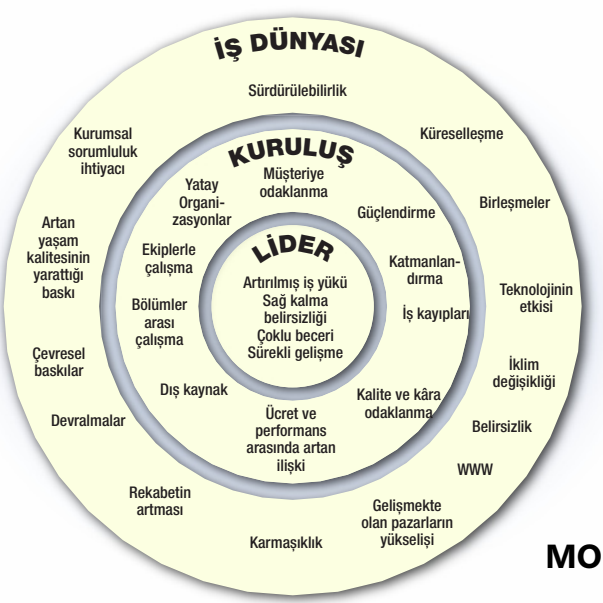
Bu liderlik seviyelerinin her biri benzer ve bazı farklı beceri ve yetkinlikler gerektirir. Her durumda, beceri veya yetkinliğin tanımı, rolün özel ihtiyaçlarını, seviyesini ve içinde faaliyet gösterdiği ortamı dikkate almak için biraz değişebilir. 34 ila 38. sayfalarda, bu yeterlilikleri ve beceri seviyenizi inceleyen kısa anketler bulunmaktadır.



"Liderlik ve öğrenme
birbirleri için vazgeçilmezdir."
John F Kennedy



BUGÜNÜN İŞ DÜNYASINDA LİDER


İŞ DÜNYASI
Sürdürülebilirlik
Kurumsal sorumluluk ihtiyacı
Küreselleşme
KURULUŞ
Müşteriye odaklanma
Yatay Organi-zasyonlar
Güçlendirme
Birleşmeler
Artan yaşam kalitesinin yarattığı baskı
Ekiplerle çalışma
LİDER
Artırılmış iş yükü
Sağ kalma belirsizliği
Çoklu beceri
Sürekli gelişme
Katmanlan-dırma
Teknolojinin etkisi
Bölümler arası çalışma
İş kayıpları
Çevresel baskılar
İklim değişikliği
Dış kaynak
Kalite ve kâra odaklanma
Devralmalar
Ücret ve performans arasında artan ilişki
Belirsizlik
WWW
Rekabetin artması
Gelişmekte olan pazarların yükselişi
Karmaşıklık

MODEL

BUGÜNÜN İŞ DÜNYASINDA LİDER

LİDERLİK VE DEĞİŞİM



Çalkantılı zamanlarda yaşıyoruz, dünya hızla değişiyor, teknolojik gelişmeler tek başına günlük olarak hepimizin yaşamları üzerinde önemli bir etkiye sahip. Hayatın her kesimindeki liderler, bu faktörlerin çoğundan ve modelde gösterilen diğer değişikliklerden etkilenir.

Bugün çoğumuzun karşı karşıya olduğu iş ortamı, önceki nesillerin sık sık alıntılanan ünlü liderlerinin çoğunun karşılaştığı dünyadan çok farklı. Günümüz liderleri, geçmişteki meslektaşlarının çoğundan daha fazla kendilerinin farkında, çevik ve öğrenmeye açık olmalıdır.

Örgütsel yaşamın her seviyesinde liderlere ihtiyacımız var. Başkalarına ilham verecek, sorumluluk alacak ve işleri halledecek insanlar. Hayatım boyunca, lider olarak ortaya çıkan insanlar ve ortaya çıktıkları koşullar beni hoş bir şekilde şaşırttı, örneğin:

- İş yerinde sosyal bir etkinlik düzenlerken
- Özel bir görevin yapılması gerektiğinde
- Spor yaparken
- Kriz anında

BUGÜNÜN İŞ DÜNYASINDA LİDER

LİDER Mİ YÖNETİCİ Mİ?



Tüm yöneticiler lider midir? Başkalarından sorumlu olmak size hemen liderlik statüsü vermez.

Organizasyonların hem yöneticilere hem de liderlere ihtiyacı vardır; bazen bunlar bir ve aynıdır. Bununla birlikte, birçok yönetici asla lider olamaz ve birçok lider kötü yöneticilerdir. Hem liderlerin hem de yöneticilerin bugün iş hayatında oynayacakları roller vardır, ancak iki rol bir ve aynı değildir.

Benim için lider ve yönetici arasındaki önemli fark şudur:

- Bir **yönetici** bir pozisyona atanacak ve liderlik becerilerini geliştirme ve lider olarak tanınma olanağına sahip olacaktır.....
- Bir **lider**, etrafındaki insanlar tarafından, bireyin resmi rolü ne olursa olsun, belirli bir durumda onlara liderlik sağlayan biri olarak tanınır. Sizi etkileyen insanları etkili liderler olarak düşünün. Onları özel yapan neydi?

BUGÜNÜN İŞ DÜNYASINDA LİDER

HANGİ LİDERLER SİZİ ETKİLEMEDİ?

Sanırım hepimiz kötü liderlerle de karşılaştık; bize ne yapmamamız gerektiğini öğreten insanlar! Benim durumumda, kötü bir liderle ilgili ilk deneyimim, son derece kontrolcü, asla yeni bir şey denemek istemeyen, her zaman işlerin kendi yolunda gitmesini isteyen ve beni ya da ekipteki diğerlerini asla dinlemeyen bir ekip liderini deneyimlediğim bir işteydi.

Sizi olumsuz etkileyen ve sonuç olarak nasıl liderlik etmeyeceğinizi gösteren birini (belki de birden fazla) düşünebiliyor musunuz?Benim durumumda, bu adam sadece bir yöneticiydi ve bu konuda çok iyi değildi!



BUGÜNÜN İŞ DÜNYASINDA LİDER

BİR LİDERLİK MODELİ



BUGÜNÜN İŞ DÜNYASINDA LİDER

BİR LİDERLİK MODELİ

Model, bir bireyin etkili olabilmesi için göz önünde bulundurması gereken rolün temel yönlerini göstermektedir. İç çekirdekteki üst üste binen daireler şunları temsil eder:

SİZ – kişiliğiniz, değerleriniz, inançlarınız, davranışlarınız bir lider olarak nasıl davrandığınız konusunda rol oynar.

İŞİNİZ – işte ve liderlik ederken sahip olduğunuz rol.

ŞİRKETİNİZ – aynı zamanda liderlik etme şeklinizi de etkiler. Organizasyonun türü, içinde bulunduğu endüstri sektörü ve organizasyonda işlerin tipik olarak yapılma şekli önemlidir.

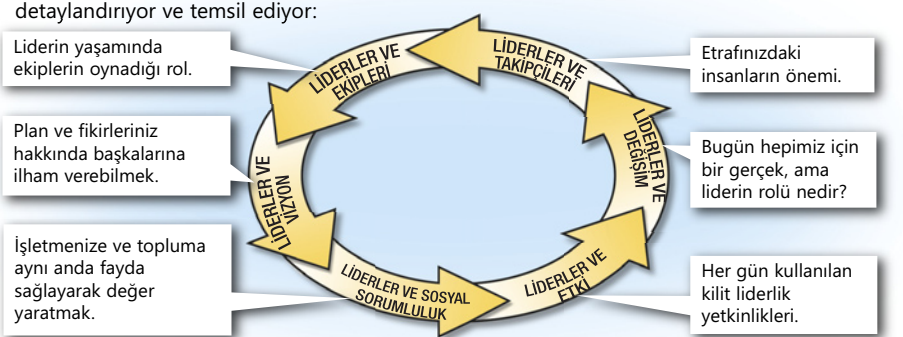
DÜNYA – daha geniş sosyal bağlamda neler olup bittiğini ve bunun bir lider olarak rolünüz için ne anlama geldiğini gösterir.



Bu dört alan sonraki iki bölümde ele alınmaktadır: Temel beceriler ve yeterlilikler ve Liderlik ve SİZ.

BİR LİDERLİK MODELİ

İç çekirdeği çevreleyen altı ok, günümüz toplumundaki liderler için önemli hususları detaylandırıyor ve temsil ediyor:



Bu alanların tümü bu cep kitabının farklı bölümlerinde ele alınmaktadır. Zihninizi harekete geçirecek ve liderlik rolünüzde bu konulara kendi bakış açılarınızı düşünmenize yardımcı olacak düşünceler, fikirler ve alıştırmalar vardır.



KİLİT BECERİ VE YETKİNLİKLER

MÜKEMMEL LİDER Mİ?



Tüm liderler çok çeşitli becerilere, yeterliliklere ve niteliklere ihtiyaç duyar. Bunlardan bazıları tüm liderler için ortaktır ve bazıları (ilgili bireyin özel durumuna, liderlik düzeyine ve kişiliğine bağlı olanlar) değildir.

Mükemmel lideri tanımlayacak kesin bir liste yoktur. Bununla birlikte, liderlik konusundaki son araştırmamda, bu alandaki kilit düşünürler tarafından yazılan konuyla ilgili önemli metinlerin çoğunu okudum. Bu gerekli niteliklerin tamamen ortak bir listesi olmasa da, bazı genel temalar üzerinde kesinlikle çok fazla fikir birliği var gibi görünüyor.

Ana temalar şöyle görünüyor:

- Özgüven
- Öz farkındalık
- Güvenilirlik
- Vizyonerlik
- Uyum sağlama
- Değişim önderi
- Sistemli düşünme
- İnanılırlık
- Sosyallik
- Karar vericilik
- Analiz kabiliyeti
- Siyasi farkındalık
- Sosyal sorumluluk
- Küresel meseleler hakkında bilgi sahibi olmak
- Enerji
- Empati
- Açık fikirlilik
- Stratejik olma
- İnsan odaklılık
- Özgünlük

KİLİT BECERİ VE YETKİNLİKLER

KURULUŞUNUZUN NEYE İHTİYACI VAR?



Kendi liderlik becerilerinizi, niteliklerinizi ve yeterliliklerinizi yansıtmanıza ve gözden geçirmenize yardımcı olacak bir dizi ankete geçmeden önce, kendi durumunuz ve kendi organizasyonunuz için gerçekten neyin önemli olduğunu düşünmenizi öneririm.

Düşünmenize yardımcı olacak sorular:

- Hangi iş sektöründesiniz: hizmet, endüstri veya üretim?
- Kuruluşunuz büyüyen, istikrarsız veya küçülen bir kuruluş mu?
- Ağırlıklı olarak ulusal mı yoksa uluslararası mı?
- Hiyerarşik mi yoksa oldukça düz mü?
- Sektörünüzde genel olarak neler oluyor?
- Mevcut CEO'nuz/Yönetim Kurulu Başkanınız/en kıdemli kişiniz ne kadar süredir görevde?
- Kuruluşun stratejik ve iş planları ne kadar net?
- Ne kadar iyi iletişim kuruyorlar?
- Kuruluşunuz değişime ne kadar uyum sağlayabiliyor?
- Kuruluşta ne kadar süredir çalışıyorsunuz?
- Şu anki görevinizde ne kadar süredir görev yapıyorsunuz?

KİLİT BECERİ VE YETKİNLİKLER

KURULUŞUNUZUN NEYE İHTİYACI VAR?

Şimdi fikirlerinizi düşünün ve not alın:

- Dünyada kuruluşunuz üzerinde etkisi olacak neler oluyor?
- Şu anda kuruluşunuzda neler oluyor?
- Geleceğe yönelik stratejik ve iş planları hakkındaki mevcut fikirler nelerdir?
- Organizasyonun sizin bölümünüzde neler oluyor?
- Şimdi ve gelecekte hangi liderlik becerilerinin, yetkinliklerinin ve niteliklerinin gerekli olacağını düşünüyorsunuz?



KİLİT BECERİ VE YETKİNLİKLER



"Öz farkındalık, başarılı bir lider olmanın merkezinde yer alır."

Kouzes ve Posner,

The Future of Leadership,

2001

FARKINDALIĞINIZI ARTIRMAK



Sonraki birkaç sayfada, kendi liderlik becerilerinizi, yeterliliklerinizi ve niteliklerinizi yansıtmanıza ve değerlendirmenize yardımcı olacak bir dizi anket bulunmaktadır.

İlk anket, bir organizasyondaki herhangi bir seviyedeki herhangi bir lider için önemli olduğuna inandığım bazı genel alanları incelemektedir. Bunu takip eden üç anket, liderliğin üç seviyesiyle bağlantılıdır:

- Stratejik
- Operasyonel
- Ekip

İlk etapta mevcut rolünüzde sizin için en uygun olana odaklanmalı ve ardından bir sonraki kariyer hamlenizde arzu ettiğiniz role geçmelisiniz.

Her anketi tam olarak yanıtlayın, ardından takip eden yansıtma ve analiz bölümlerini tamamlayın, çünkü bu, verileri sentezlemenize ve anlamlandırmanıza yardımcı olacaktır.



LİDERLİK ANKETLERİ

YÖNERGE VE REHBERLİK

Takip eden dört anket, günümüzde etkili ve başarılı liderlik için uygun görünen çeşitli kriterleri listelemektedir. İlk anket tüm liderlik seviyeleri için geçerlidir. Diğerleri farklı lider türleri için uygundur ve organizasyondaki liderlik seviyenizle ilgili olma eğilimindedir. Konumunuza en uygun olanı seçin. Üç liderlik seviyesi anketi, bilgi ve becerilerinizi geliştirmenize yardımcı olabilecek diğer Cep Kitapları hakkında öneriler de içerir.

Yönergeler

Soruları okuyun ve sizi en iyi tanımladığına inandığınız beceri veya yetkinlik düzeyini daire içine alın.

1 = bu alanda becerim yok
2 = bu alanda biraz becerim var
3 = bu alanda becerim var
4 = bu alanda çok becerim var
5 = bu alanda en yüksek seviyede becerim var

Liderliğinizi deneyimleyen diğer kişilere de sizi nasıl değerlendireceklerini sormak isteyebilirsiniz. Başkalarından geribildirim istemeyi seçerseniz, adil geribildirim vermek için güvendiğiniz ve bunu sizinle tartışmaya istekli olacak kişileri seçmeyi unutmayın. **Sağlık uyarısı! Unutmayın, bunu yapmaya karar verirseniz, keşke yapmasaydım dediğiniz bazı şeyler duyabilirsiniz!**



LİDERLİK ANKETİ

GENEL YETENEK, BECERİ VE YETKİNLİKLER

İnanılırlık – güçlü bir itibarı ve iş tecrübesi var 1 2 3 4 5

Kararlılık– kararları kabul edilir ve hayata geçirilir 1 2 3 4 5

Dürüstlük – vicdanlı ve adaletlidir 1 2 3 4 5

Özgüven – kendine inandığını gösterir 1 2 3 4 5

Enerji – sıkı çalışmak için beceri ve kapasitesi var 1 2 3 4 5

Öz farkındalık – karakterini, kişiliğini ve motivasyon kaynaklarını bilir 1 2 3 4 5

Uyum sağlama – değişen durumlarda etkinliğini korur 1 2 3 4 5

Dinleme – doğru sorular sorup yorum yaparak dinlediğini gösterir 1 2 3 4 5

Azimlilik – problemi çözene kadar uğraşır 1 2 3 4 5

İkna kabiliyeti – başkalarını ikna edebilir 1 2 3 4 5

Empati – kurum içi ve dışında başkalarıyla bağ kurabilir 1 2 3 4 5

İlişki yönetimi – ilişki kurmanın ve geliştirmenin önemini bilir 1 2 3 4 5

Açık fikirlilik – yeni fikirlere açıktır 1 2 3 4 5

İnisiyatif alma – fırsatları görür ve onlardan yararlanır 1 2 3 4 5

Hırs – başarılı olmaya can atar 1 2 3 4 5

Esneklik – duruma uygun tarzı benimseyebilir 1 2 3 4 5

Güvenilirlik – güvenilirdir 1 2 3 4 5

Kişiler arası farkındalık – başkalarıyla etkin şekilde etkileşime girebilir 1 2 3 4 5

İşine bağlılık – kendine ve kuruluşa inandığını gösterir. 1 2 3 4 5

Özgünlük – başkaları ile istikrarlı ve düzgün ilişkiler kurabilir 1 2 3 4 5

Küresel meseleler hakkında bilgi sahibi – küresel meselelerin ve iş üzerindeki etkilerinin farkındadır 1 2 3 4 5

KİLİT BECERİ VE YETKİNLİKLER



LİDERLİK ANKETİ

DÜŞÜNME VE ANALİZ

- 3 güçlü liderlik becerim neler?
  1. _____ 2. _____ 3. _____
- En zayıf olduğum 3 alan hangisi?
  1. _____ 2. _____ 3. _____
- Bu, genel liderlik geliştirme ihtiyaçlarım hakkında ne söylüyor?

  _____

  _____

  _____
- Geliştirmeye başlamak için hangi adımları atmalıyım?

  _____

ANKET: STRATEJİK LİDER



Yetkinlik	Beceri seviyesi	Konuyla ilgili kitaplar
Liderlik – yüksek performans için doğru ortamı yaratmak üzere başkalarıyla birlikte çalışır.	1 2 3 4 5	Performans Yönetimi.
Etkileme – bir şeylerin gerçekleşmesi için başkalarını etkiler.	1 2 3 4 5	Etkileme, Müzakereci, Çalışma İlişkiler, Etki ve Varlık
Karar alma – iyi düşünülmüş ve hesaplanmış kararlar verir.	1 2 3 4 5	Yaratıcı Yönetici Karar Alma
Kişiler arası ilişki becerileri – başkalarıyla etkileşim kurmak için çeşitli beceri ve yaklaşımları kullanır.	1 2 3 4 5	İletişim, Yönetici, Yukarı doğru yönetmek, Toplantılar, İnsan Kaynakları Yöneticileri, Ekip Çalışması
İnsan geliştirme – başkalarını tam potansiyellerine ulaşmaları için teşvik eder.	1 2 3 4 5	Koçluk, İnsan Geliştirme, Kolaylaştırıcı, Danışan, Mentorluk, Kendi Kendini Yöneten Geliştirme

Devam ediyor

ANKET: STRATEJİK LİDER



Yetkinlik	Beceri seviyesi	Konuyla ilgili kitaplar
Değişim liderliği – değişime proaktif yaklaşımı benimser.	1 2 3 4 5	Değişim Yönetimi
Sonuç odaklılık – iş hedeflerine ulaşan sonuçlar sunar.	1 2 3 4 5	Verimliliği Artırmak Strateji
Stratejik düşünce – stratejilerin karşılanmasını sağlamak için uzun vadeli iş planları geliştirir.	1 2 3 4 5	İş Planı Düşünen Lider
Kaynak yönetimi – hedeflere ulaşılmasını sağlamak için kaynakları etkin bir şekilde kullanır.	1 2 3 4 5	Kârı Artırmak, Verimliliği Artırmak
İleriye dönük planlama – iş ve stratejik hedeflere ulaşmak için öncelikleri tanımlar ve tüm kaynakları planlar.	1 2 3 4 5	Kişisel Başarı Zaman Yönetimi
Küresel meseleler hakkında bilgi sahibi olmak – dünyamızı şekillendiren önemli toplumsal ve çevresel güçleri ve bunların iş dünyası üzerindeki etkilerini anlar.	1 2 3 4 5	

ANKET: OPERASYONEL LİDER



Yetkinlik	Beceri seviyesi	Konuyla ilgili kitaplar
Liderlik – insanların motivasyonunun yüksek ve gelişmiş olduğu bir çalışma ortamı yaratır.	1 2 3 4 5	Motivasyon
Etkileme – başkalarının tutum, inanç ve davranışlarını güç veya resmi otorite kullanmadan etkileme yeteneğine sahiptir.	1 2 3 4 5	Etkileme Müzakere
İnsan yönetimi – onlardan en iyi şekilde yararlanmak için başkalarıyla birlikte çalışır.	1 2 3 4 5	Yönetim, İnsan Yönetimi, Performans Yönetimi, Yönetime Başlamak, Ekip Çalışması
İnsan geliştirme – kendi zamanına ve çabasına yatırım yaparak insanların gelişimini teşvik eder.	1 2 3 4 5	Koçluk, İnsan Geliştirme, Kolaylaştırıcı, Harekete Geçirme, Kendi Kendini Yöneten Geliştirme
Öz yönetim – etkili öz yönetim için gerekli beceri ve süreçlerin farkındalığını gösterir.	1 2 3 4 5	Duygusal Zekâ, Kişisel Başarı, Zaman Yönetimi, Olumlu Zihinsel Tutum
Kişiler arası ilişki becerisi – başkalarıyla etkili bir şekilde etkileşim kurmak için çeşitli beceri ve yaklaşımlar kullanır.	1 2 3 4 5	İletişim, Toplantılar, Ağ Oluşturma
Değişim önderi – açık fikirli olduğunu gösterir ve belirsizlikle iyi başa çıkar.	1 2 3 4 5	Değişim Yönetimi
Karar almak – durumu değerlendirmek ve etkili kararlar almak için veri toplar.	1 2 3 4 5	Yaratıcı Yönetim, Karar Verme, Düşünür Lider
İş odaklılık – kuruluşun nasıl çalıştığını ve faaliyet gösterdiği pazarı anladığını gösterir.	1 2 3 4 5	Bilanço, İşletme Planlama, Bütçe Yönetimi, Nakit Akışını Yönetmek, Pazarlama
Sosyal sorumluluk – insanların daha geniş bir toplum için doğru olanı yapma ihtiyacını savunur.	1 2 3 4 5	

ANKET: EKİP LİDERİ



Yetkinlik	Beceri seviyesi	Konuyla ilgili kitaplar
Liderlik – etkili, motive ve gelişmiş olmalarını sağlamak için ekibe liderlik eder.	1 2 3 4 5	Motivasyon
Ekip çalışması – ekip üyelerini ekip ruhu geliştirmeye teşvik eder.	1 2 3 4 5	Güçlendirme, Ekip Çalışması
İnsan yönetimi – onlardan en iyi şekilde yararlanmak için başkalarıyla birlikte çalışır.	1 2 3 4 5	Değerlemeler, Yöneticiler, Çalışanlar, Performans Yönetimi
İnsan geliştirme – insanların işlerini yapma becerisine ve yeterliliğine sahip olmalarını sağlamak için çeşitli beceri ve teknikleri kullanır.	1 2 3 4 5	Koçluk, İnsan Geliştirme, Kolaylaştırıcı, Harekete Geçme, Danışan, Mentorluk, Kendi Kendini Yöneten Gelişme
Öz yönetim – etkili öz yönetim için gerekli beceri ve yaklaşımların farkında olduğunu gösterir.	1 2 3 4 5	Kişisel Başarı, Pozitif Zihinsel Tutum, Zaman Yönetimi, Duygusal Zekâ
Kişiler arası ilişki becerileri – başkalarıyla etkili bir şekilde etkileşim kurmak için çeşitli beceri ve yetenekleri kullanır.	1 2 3 4 5	Girişkenlik, Etkileme, Toplantılar, Ağ Oluşturma
İletişim – fikirleri ve bilgileri açık ve özlü bir şekilde iletir.	1 2 3 4 5	İş Sunumu, Yazma Becerileri, İletişim, Hikâye Anlatımı
İş farkındalığı – kuruluşun işi ve hedefleri hakkında farkındalık gösterir.	1 2 3 4 5	Bilanço, İşletme Planlama, Bütçe Yönetimi, Nakit Akışını Yönetmek, Pazarlama
Harici bakış açısı –dünyadaki olayların ve trendlerin işlerini nasıl etkilediğini anlar.	1 2 3 4 5	

LİDERLİK ANKETLERİ

ANALİZ

Liderlik seviyesindeki üç anketten birini tamamladıktan sonra, sonuçları analiz etmeli ve önceki genel anketin sonuçlarıyla karşılaştırmalısınız.

Kendinize aşağıdaki soruların bazılarını veya tümünü sorun ve yanıtlarınızı not edin:

- Temel beceri alanlarım nelerdir?
- Hangi alanların geliştirilmesi gerekiyor?
- Mevcut rolüm için hangi beceriler hayati önem taşıyor - her durumda beceri seviyem nedir?
- Bir lider olarak bana en çok hangi beceriler yardımcı olur?
- Bir sonraki seviyeye geçmek için hangi becerileri geliştirmem gerekiyor?
- Daha etkili olmak için hangi becerileri geliştirmek isterim?
- Ekleyebileceğim ek beceriler var mı?





LİDERLİK VE SİZ

LİDERLİK VE SİZ

KİŞİSEL DAVRANIŞ KURALLARINIZ



Nasıl liderlik ettiğiniz, aşağıdakiler de dahil olmak üzere birçok şeyden etkilenecektir:

- Becerileriniz ve yeterlilikleriniz
- Kendi yönlendirilme deneyiminiz
- Kuruluşunuzun kültürü
- Organizasyondaki rolünüz
- Kuruluşunuzun topluma karşı tutumu

Yukarıdakilere ek olarak, kendi benlik kavramınız, liderliğe nasıl yaklaştığınız üzerinde büyük bir etkiye sahip olacaktır. Bir bireyin benlik kavramı, çeşitli sosyal süreçler ve başkalarıyla etkileşim yoluyla geliştirilir. Bu benlik kavramı veya imajı, farklı durumlarda kullandığımız davranışı belirler. Bir kâğıda, sizi tanımlayan 12 kelime veya kelime öbeği yazın.

LİDERLİK VE SİZ

KİŞİSEL DAVRANIŞ KURALLARINIZ



Kendinizi tanımlamak için kullandığınız 12 kelimeyi gözden geçirin ve bunun kendi kişisel değerleriniz hakkında ne söylediğini düşünün. Bu değerler, bir lider olarak benimsediğiniz yaklaşım üzerinde önemli bir etkiye sahip olacaktır.

Değer, hayatınızı yaşadığınız ilkelerden biri olarak tanımlanır. Örneğin, sizin için önemli değerlerin şunlar olduğunu hissedebilirsiniz:

- Doğruyu söyleyin
- Başkalarını dinleyin ve anlayın

Şimdiye kadarki hayatınızı ve bir lider olarak davranışınızı düşünün ve hayata ve liderliğe uyguladığınız altı önemli değeri belirlemeye çalışın:

1 _____ 4 _____

2 _____ 5 _____

3 _____ 6 _____

Şimdi bunun başkalarına liderlik etme yaklaşımınızı nasıl etkilediğini düşünün.

LİDERLİK VE SİZ

LİDERLİK TARZI



Liderlik tarzı hakkında çok şey yazılmıştır: kişinin daha otokratik, demokratik, karizmatik, işbirlikçi, bireyci vb. olup olmadığı. Mevcut ve son araştırmalar, hiçbir liderlik tarzının en iyisi olmadığını göstermektedir. Ancak, iki temel mesaj ortaya çıkıyor:

- Başarılı liderler, tarzlarını bağlama göre değiştirme yeteneğine sahiptir
- Daha katılımcı bir tarz en etkili gibi görünüyor

Şahsen, gerçek etkililiğin her liderin kendi benzersiz tarzını yaratmasına ve geliştirmesine bağlı olduğuna inanıyorum.

Kendi tarzınızı tanımlamak isteyebilir veya en azından başkalarına liderlik etme ve onlarla çalışma konusundaki özel tercihiniz hakkında bir bakış açısına sahip olabilirsiniz. Bir sonraki sayfadaki kontrol listeleri, liderlik tarzını tanımlamak için kullanılabilecek bir dizi kelime üzerinde düşünmenizi teşvik eder. Dört listeyi inceleyin ve kendi tarzınızı ve liderlik yaklaşımınızı yansıttığına inandığınız kelimeleri işaretleyin.

LİDERLİK TARZINIZI TANIMLAYIN



Sütun 1	Sütun 2	Sütun 3	Sütun 4
☐ Karizmatik	☐ Teşvik edici	☐ Güvenilir	☐ Sosyal
☐ Açık sözlü	☐ Teşkilatçı	☐ Sezgileri güçlü	☐ Koordinatör
☐ Kontrolcü	☐ Dinleyici	☐ Vizyoner	☐ Ekip oyuncusu
☐ Sistemli	☐ Geliştirici	☐ Ağ kurabilen	☐ Teşvik edici
☐ Otoriter	☐ Güçlendirici	☐ İkna edici	☐ Güvenilir
☐ Odaklı	☐ Destekçi	☐ İnatçı	☐ Samimi
☐ Karar alıcı	☐ Öz farkındalığı yüksek	☐ Değişim öncüsü	☐ İtibarlı
☐ Sorumluluk sahibi	☐ Övücü	☐ Sonuç odaklı	☐ Vicdanlı
☐ Fikir sahibi	☐ Uyum sağlayabilen	☐ Hızlandırıcı	☐ Açık fikirli
☐ İddialı	☐ Anlayışlı	☐ İnandırıcı	☐ Düşünceli
☐ TOPLAM	☐ TOPLAM	☐ TOPLAM	☐ TOPLAM

Her sütunda işaretlediğiniz toplam kelime sayısını not edin.

LİDERLİK TARZINIZI GÖZDEN GEÇİRİN



Önceki sayfadaki kontrol listeleri, tercihlerinizi kendi liderlik tarzınız açısından inceler. Kullanılan kelimeler dört tipik tarzı tanımlar:

Direktif (Sütun 1) – kontrolü ele alan, kararları veren ve kendine güvenen liderler
Koç (Sütun 2) – başkalarını geliştirmeye ve dahil etmeye odaklanan liderler
Etkileyici (Sütun 3) – kendi yeteneklerine güvenen, ikna eden ve başarma dürtüsü olan liderler
İşbirlikçi (Sütun 4) – uyum yaratan, başkalarıyla birlikte çalışabilen liderler

Çoğumuz bir tarzı diğerine tercih edeceğiz. Baskın tarzınız, en yüksek toplama sahip olandır.

Baskın tarzınızı not edin _____

Yedekleme tarzınız nedir? _____

Bu size şu anki liderlik yaklaşımınız hakkında ne söylüyor? Son liderlik durumlarını ve bunlarla başa çıkma şeklinizi düşünün. Kendinize sorun:

- Durumdan en iyi şekilde yararlandım mı?
- İnsanlar bana nasıl tepki verdi?
- Daha etkili olabilecek başka yaklaşımlar var mıydı?

LİDERLİK TARZLARINI KARŞILAŞTIRIN



AVANTAJLAR	DEZAVANTAJLAR
Direktif:	
- Kriz zamanlarında iyi sonuç verir - Tecrübesiz insanlar için daha uygundur - Zaman kısıtı olduğunda etkilidir - En bilgili siz olduğunuzda işe yarar	- Aşırı kontrolcü olabilir - İnsanları sürece katmaz - Yaratıcılığı boğabilir - Başkalarını motive etme ihtiyacı duymaz
Koç:	
- İnsanları geliştirir - Performansı yükseltir - Takipçilerin öz farkındalığını artırır - Güven inşa eder	- Zaman alıcı olabilir - Başkalarının birlikte çalışmasına fazla güvenebilir - İnsanların gelişmek istediğini varsayar
Etkileyici:	
- İnsanları seferber eder - İlham verir - Değişim dönemlerinde etkilidir - İtibarınız yüksek olduğunda işe yarar	- Manipülatif görünebilir - Küçümseyici görünebilir - Aşırı baskıcı olabilir
İşbirlikçi:	
- Uzlaşma ve sahiplik hissi uyandırır - İnsanları motive eder - İnsanları sürece katar - Başkalarının uzmanlık ve tecrübesinden faydalanır	- Başkalarının katılımına fazla güvenir - Kararsız görünebilir - Başkalarının işe bağlılığına fazla güvenir - Başkalarının bilgi sahibi olduğunu varsayar

TARZI UYARLAYABİLMENİN ÖNEMİ



Tercih ettiğiniz liderlik tarzını anlamak önemlidir. Ayrıca, tarzınızın başkaları üzerindeki etkisini ve ne zaman en etkili olduğunu anlamanıza yardımcı olur.

Bununla birlikte, günümüzün karmaşık, hızla değişen ve çok yönlü iş ortamında, ilgili kişilere, içinde bulunduğunuz duruma ve hâkim iş ortamına uyacak şekilde tarzı uyarlayabilmek ve çeşitlendirebilmek daha önemlidir.

Kimse hepsine sahip değil.

Bu bir uyum meselesi.
Gerçek durumsal liderlik, davranışın belirli bir duruma uyacak şekilde kalibre edilmesini içerir.

Relax It's Only Uncertainty,
Hodgson ve White, Prentice Hall,
2001'den uyarlanmıştır.

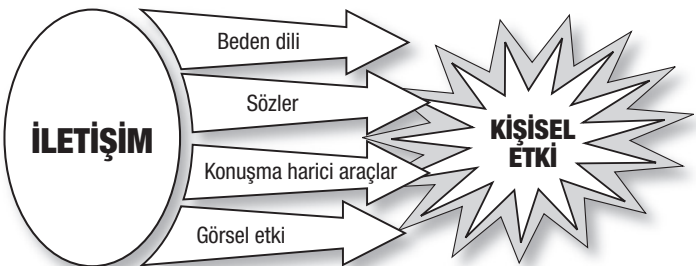
LİDERLİK VE SİZ

KİŞİSEL ETKİNİN YARATILMASI



Bir lider olarak, insanlar her zaman sizi izleyecek, onlarla ilişkilerinizde ilettiğiniz mesajları arayacak ve dinleyecektir. Bu, söylediklerinizde ve yaptıklarınızda ve nasıl söyleyip yaptığınızda başkalarına ilettiğiniz ince mesajların çok farkında olmanız gerektiği anlamına gelir. Tüm bunlar kişisel etkinize katkıda bulunur.

Kişisel etki tamamen iletişimle ilgilidir:



LİDERLİK VE SİZ

KİŞİSEL ETKİNİN YARATILMASI



Bazı tanınmış liderleri (geçmiş ve şimdiki) izleyin ve düşünün, örneğin:

- Barack Obama
- Nelson Mandela
- Bill Clinton
- Steve Jobs
- Christine Lagarde
- Aung San Suu Kyi
- Tony Blair
- Bill Gates

Kişisel etkilerini nasıl tanımlarsınız?

Şimdi kendinize odaklanın. Çeşitli kişilerarası durumlarda tipik olarak ilettiğiniz etkiyi düşünün. Örneğin, şunları düşünün:

- Büyük gruplarla konuşurken
- Bir toplantıya katılırken
- Birbirinizle etkileşim kurduğunuzda
- Otoparkta biriyle tanıştığınızda
- Bir odaya girdiğinizde

Görsel izleniminiz, beden diliniz, kullandığınız kelimeler ve dil harici araçlarınız (bir şeyleri nasıl söylediğiniz) ile ilettiğiniz mesajları yansıtın.

Genel olarak kişisel etkinizi nasıl tanımlarsınız? Bu bir lider olarak rolünüzü nasıl etkileyecek?

LİDERLİK VE SİZ

"15 SANİYE" KURALI



Birini ilk kez gördüğümüzde, ilk ses/görsel "etki" (görünüşlerinin, kıyafetlerinin, duruşlarının ve açılış konuşmalarının bir kombinasyonu) zihnimize derinden kazınır ve onlara karşı tutumumuzu etkiler!

Michael Shea, *Kişisel Etki*



LİDERLİK AĞINIZ



Düzenli olarak etkileşimde bulunduğunuz kişiler, liderlik ağınıza katkıda bulunan kişilerdir. Bu insanlar hakkında daha fazla bilgi edinmenize yardımcı olmak için, geliştirdiğiniz ağı analiz etmeye değer. Bunu yapmanın bir yolu bir zihin haritası çizmektir.
Boş bir kâğıda ve bir kaleme ihtiyacınız olacak. Sayfanın ortasına bir daire çizin ve ardından liderlik ağınızı oluşturan tüm kişi veya insan gruplarını kategorilere göre beyin fırtınası yapın. Bu, düzenli olarak etkileşimde bulunduğunuz kişi sayısına bağlı olarak oldukça ayrıntılı olabilir. Ne kadar ayrıntılı olmak istediğinize karar vermek için kendi inisiyatifinizi kullanın.

İşte bir liderlik ağının oldukça temel bir örneği.



LİDERLİK VE SİZ

LİDERLİK AĞINIZIN ANALİZİ



Liderlik ağınızı oluşturduktan sonra, gerçek anlam analizden ve muhtemelen grafiğin açıklamasından gelir. Ağınızı tam olarak analiz etmek için aşağıdaki soruları göz önünde bulundurmalı ve uygunsa ağ haritanıza buna göre açıklama eklemelisiniz.

- Her bir kişiyle (veya insan grubuyla) ilişkinizi nasıl tanımlarsınız?
- Her bir kişi/grup liderlik etkinliğiniz için ne kadar önemlidir?
- Bu kişilerin her birini harekete geçiren nedir?
- Onları ne açar ve kapatır?
- Sizce bu kişilerin her biri sizi bir lider olarak görüyor mu?



GÜVENİLECEK KİŞİ



Lider yalnız olabilir. Liderlik pozisyonundaki birçok kişi, sorunları veya gizli konuları paylaşmak için uygun bir kişiyi/kişileri belirlemekte zorlanır.

Bu, liderlik koçunun kullanımının artmasına katkıda bulunan faktörlerden biri olabilir. Tipik olarak, bir liderlik koçu, koçluk yaptıkları kişi için destek, meydan okuma ve empati sağlayan bağımsız bir bireydir. Sizin için doğru koçu bulmak elbette çok önemlidir ve kimi seçerseniz seçin:

- Güvenebileceğiniz biri
- Saygı duyduğunuz biri
- Hoşlandığınız biri
- Empati kurabilen biri
- Mevcut performansınıza değer katabileceğine inandığınız biri olmalıdır.

Her zaman bir koçla resmi bir ilişki kurmanız gerekmeyecektir. Kendi liderlik ağınızdan tüm doğru niteliklere sahip birini bulacak kadar şanslı olabilirsiniz, örneğin:

- Partneriniz
- Bir meslektaşınız
- Farklı bir ortamda sizinkine benzer bir konumda olan biri

Kimi seçerseniz seçin, karşılıklı güven ve saygının hayati önem taşıdığını unutmayın.

LİDERLİK VE SİZ

LİDERLİK MARKANIZ



Artık liderliğe yaklaşımınızın çeşitli farklı yönlerine baktınız ve şüphesiz, bu rolde başarı için kendi özel reçetenizi formüle etmeye veya ifade etmeye başlıyorsunuz; liderlik markanız veya ticari markanız!

Peki, kendi liderlik markanızı nasıl tanımlarsınız?

Markanızın kilit özellikleri nelerdir?

Markanızın size sağladığı faydalar nelerdir?

Liderlik markanızı tanımlamak için bir imaj veya slogan oluşturabilir misiniz? (Bir kâğıt alın ve liderliğe yaklaşımınızı temsil ettiğini düşündüğünüz bir grafik oluşturun.)

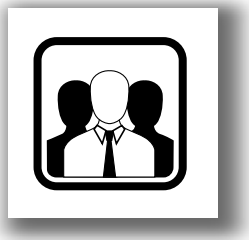
MARKAM



MARKAM

LİDER OLARAK ŞUNLARA İNANIYORUM:

L - "Loyalty"- Sadakat
E - "Enthusiasm"- Coşku
A - "Awareness of self" – Öz farkındalık
D - "Drive" - Dürtü
E - "Empathy" - Empati
R - "Respect" - Saygı



LİDERLER VE TAKİPÇİLERİ

TANIDIĞIM VE HAYRAN OLDUĞUM LİDERLER

Bir lider olarak, mutlaka hayran olduğunuz liderler için çalıştınız veya onlarla omuz omuza oldunuz. Bazen onlara neden hayran olduğunuzu ifade etmek kolaydır, bazen de o kadar kolay değildir. Bu insanlarda onlara hayran olmanızı sağlayan şeyin ne olduğunu düşünmek faydalı olacaktır.

Örneğin, oğlumun çocukken futbol oynamaya başladığı zamanı hatırlıyorum. Nitelikleri ve becerileriyle 8 yaşındaki bir gruba futbol becerisini öğrenmenin, takım olarak çalışmanın ve bazen de oyunu kazanmanın, ama hepsinden önemlisi katılmaktan zevk almanın önemini aşılayan bir adam tarafından "**yönetildi**"!

Bana ve düzenli olarak koçluk yaptığı çocuklara gösterdiği beceri ve nitelikleri asla unutmadım.



LİDERLER VE TAKİPÇİLERİ

TANIDIĞIM VE HAYRAN OLDUĞUM LİDERLER

Oğlumun futbol antrenörünün gösterdiği beceri ve nitelikler şunlardı:

- Sabır (hem de nasıl)
- Adalet
- Sadakat
- Etkilemek
- İletişim
- İlham (kaybederken bile - ki bunu çok yaptılar!)
- Saygı (tüm çocuklar için - takımı ve rakipleri!)
- vizyon
- karar alma
- teşvik etme
- tutku

Yıllar boyunca genç ve etkilenebilir insanlarla çalışan birçok futbol koçu gördüm. Bu adamın bu kadar etkili bir şekilde ilham verme ve motive etme becerisini gösteren birini nadiren gördüm.



LİDERLER VE TAKİPÇİLERİ

HAYATIMI ETKİLEYEN LİDERLER



Hayatınıza, özellikle de takipçi olduğunuz zamanlara geri dönün. Şimdi sizi etkili bir lider olarak etkileyen bir kişiyi düşünün:

- Sizi en etkili şekilde yönlendiren (tanıdığınız) kişi kimdi?

  _____

- Onunla ne zaman ve nerede tanıştınız?

  _____

- Neden bu kişiyi seçtiğinizi açıklayın:

  _____

- Bu kişinin sahip olduğu ve onu bu kadar özel kılan niteliklerin, becerilerin ve özelliklerin bir listesini yapın:

  _____

LİDERLER VE TAKİPÇİLERİ

TAKİPÇİLERİN BEKLENTİLERİ



Liderlerin takipçilere ihtiyacı vardır - onlar olmadan liderlere gerek kalmazdı!

Herhangi bir organizasyonda takipçilerin sayısı liderlerden fazladır. Liderlerin etkinliği ve başarısı büyük ölçüde iki taraf arasında kurulan ilişkiye bağlı olacaktır. Liderlerin bu ilişkiyi geliştirmek ve beslemek için zaman ve enerji harcamaları önemlidir. Takipçilerin liderden belirli beklentileri vardır ve bunlar beş ana kategoriye ayrılma eğilimindedir:

- **Coşku** – takipçiler, liderlerinin bağlılık, enerji ve hepsinden önemlisi coşku göstermesini ister
- **Değerli hissetmek** – takipçilerin yaptıkları işin gerçekten önemli olduğunu hissetmeleri gerekir. Katkılarının büyük resim için önemli olduğunu hissetmek istiyorlar
- **Takdir edilmek** – hepimizin takdir edilmeye ihtiyacı vardır ve takipçiler, liderin onlara kişisel bir ilgi gösterdiğini ve onlara gerçek bir bağlılık gösterdiğini hissetmek ister
- **Aidiyet** – takipçiler olarak bir bütünün parçası hissetmemiz gerekir, sadece bir çarkın dişlisi değil, iyi yağlanmış bir makinenin önemli bir parçası
- **Özgünlük** – takipçiler tutarlı ve gerçek liderler ister

TAKİPÇİLERLE İLİŞKİ



Liderlikle ilgili görüşler son yıllarda değişti; yalnız kahramanın günleri geride kaldı.

Bugün, sizin için çalışan veya sizi başka bir nedenle liderleri olarak gören insanların (takipçilerinizin) sizinle olumlu anlamda ilişki kurması gerektiğini kabul etmek daha önemli hale geliyor. Bu olumlu ilişkinin faydaları genellikle takipçilerde görülecektir:

- Çaba
- Moral
- Hedeflere ulaşma

Günümüzde etkili liderler takipçileri için ulaşılabilir olmalıdır. Takipçilerinizi sizinle bir ilişki geliştirmeye teşvik etmenin ve sağlamanın tipik yolları şunları içerir:

- Düzenli olarak (günlük veya haftalık) insanlar için açık kapı zamanı ayırmak
- Konuşmayı yürütmek; ya da ofisinizden çıkıp dolaşmak ve insanlarla konuşmak
- İnsanların kim olduğunu ve ne yaptıklarını hatırlamak
- İlgili bilgileri ilgili herkese düzenli olarak iletmek
- Takipçilerinizle başarıyı kutlamak ve onlara minnettarlığınızı göstermek
- Zor mesajların ne zaman iletilmesi gerektiğini anlamak ve bunları iletmek

LİDERLER VE TAKİPÇİLERİ

AİDİYET VE KİMLİK DUYGUSU



Takipçiler, bir topluluğa ait olduklarını hissederlerse ve bu nedenle o toplulukla bir kimlik duygusuna sahip olurlarsa daha etkili performans gösterme eğiliminde olacaklardır.

Aidiyet ve kimlik duygusu, özgün liderin rolünün önemli bir unsurudur.
Takipçiler bu sürece dahil olmalıdır.

Aidiyet ve kimlik duygusu şu durumlarda belirtilir:

- Ekip çalışmasına değer verilir ve ödüllendirilir
- İnsanlar birbirlerinin ihtiyaçlarına karşı gerçekten duyarlı ve saygılıdır
- **Biz** kelimesini çok duyarsınız
- Herkes amaç ve hedefler konusunda ortak bir anlayışa işaret eder
- İnsanlar, lider ve diğerleri tarafından kim oldukları için kendilerine değer verildiğini hissederler
- İşlerinden, ekiplerinden, liderlerinden bahsederken insanların sözlerinden gurur duyarsınız
- İnsanlar işlerinden zevk alır ve eğlenirler

LİDERLER VE TAKİPÇİLERİ

COŞKU, ENERJİ VE KATILIM



Çalışanlarınızı sizinle çalışmaya dahil etmek, liderlerin takipçilerinin saygısını kazanmadaki rolünün aktif bir parçasıdır. Bunu kazanmak zorundasınız. Bunun nasıl kazanılabileceğini tasavvur etmenin bir yolu, kendi takipçi olma deneyiminizi yansıtmaktır. Alternatif olarak, takipçilerinizin yerinde olsaydınız, sizi neyin takip edeceğini düşünün.

Birçok meslektaşım ve program katılımcısı ile takipçiliği tartışırken, üç özellik oldukça düzenli olarak ortaya çıkıyor:

- **Coşku** - gösterilen gerçek bir ilgi ve heves
- **Enerji** - canlılık ve tutku göstermek
- **Katılım** - iletişim yoluyla bir kişinin dikkatini çekme ve tutma yeteneği

Açıkçası, bu kapsamlı bir liste değil, ancak bir liderin diğerlerine takip etmeleri amacıyla ilham vermek için ihtiyaç duyduğu en önemli üç bileşeni özetliyor.

Gerekenlere sahip misin? Sizi takip etmenizi sağlayacak şeyleri düşünün.

KOÇ VE MENTOR OLARAK LİDER



Aşağıdakiler de dahil olmak üzere koç/mentor rolünü üstlenmekten elde edilecek önemli faydalar vardır:

- Başkalarının büyüdüğünü görmede bir başarı duygusu
- Kişisel memnuniyet
- Takipçilerinizin becerileri ve yetenekleri hakkında daha fazla farkındalık
- Başkalarıyla ilişki kurma
- Başkalarının gelişimine gerçek ilginin gösterilmesi; değer verilir ve takdir edilir

Koçluk, insanların kendilerini geliştirmeleri için donatılması sürecidir. Başarının tek bir tarifi yoktur, bunun yerine etkili liderlerin benimsediği bir dizi teknik vardır:

- Başkalarıyla güvene dayalı ilişkiler geliştirin
- Performans boşluklarını belirlemek için başkalarıyla birlikte çalışın
- Belirli sorular sorun
- Yanıtları dinleyin
- Objektif ve zamanında geribildirim verin
- İlgili kişi için doğru öğrenme fırsatını belirleyin
- Hedefleri ve gözden geçirme sürelerini kabul edin
- Geliştirilen beceriyi/bilgiyi onaylayın ve takdir edin

KOÇ VE MENTOR OLARAK LİDER



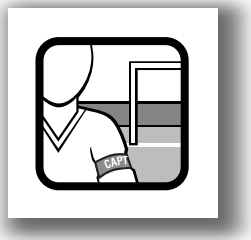
Ne zaman etkili bir şekilde koçluk yaptığınızı düşünün:

- Etkili olmasını sağlayan neydi?
- Hangi yeni beceriler/bilgiler geliştirdiniz?
- Nasıl uygulamaya koydunuz?

Bu, koçluğa kendi yaklaşımınıza nasıl katkıda bulunabilir?

Mentorun rolü, koçunkinden biraz farklıdır. Tipik olarak, bir akıl hocası, başka bir kişinin gelişmesine ve büyümesine yardımcı olmak için kendi kişisel içgörülerini ve deneyimlerini paylaşmaya istekli olan kişidir. Mentorlar ayrıca, danışanın kendi fikirlerini formüle etmesine yardımcı olmak için zor sorular sorarak ve zorlayarak (bu beceri koçla paylaşılır) şeytanın avukatlığını oynayabilir.

Kariyeriniz boyunca size akıl hocalığı yapan kişileri tanımlayabilir misiniz?
Koçluk ve mentorluk, günümüz liderlerinin üstlenmesi gereken önemli rollerdir. Liderlere gelişim fırsatları sağlayabilirler, takipçilerinizle ilişkiler geliştirmenize kesinlikle yardımcı olurlar ve neredeyse her zaman liderlik güvenilirliğinize katkıda bulunurlar.



LİDERLER VE EKİPLER

LİDERİN EKİPTEKİ ROLÜ



Ekip lideri olarak başarı şunlara bağlıdır:

- Tarzınızı ekipteki insanlara ve o sırada karşılaşılan göreve uyacak şekilde değiştirmeniz gerektiğinin farkına varmak
- Bir ekibin gelişimindeki aşamaların çeşitliliğini ve her aşamanın farklı bir yaklaşım gerektirdiğini anlamak (bu konuda daha fazla bilgi için Ekip Çalışması Cep Kitabı'nın 51. sayfasına bakın)
- Üç ana zorluğunuzu karşılamaya hazır olmak:
  - **Ekibe liderlik etmek**: Birlikte büyüyen ve gelişen bir ekip olmak
  - **Her bireye liderlik etmek:** Her bireyi ve kendi güçlü ve zayıf yönlerini, hoşlandığı ve hoşlanmadığı şeyleri bilmek
  - **İşi bitirmek:** Bireylerin ve ekibin karşılaması için amaç ve hedefler geliştirmek, kabul etmek ve belirlemek

Yönettiğiniz ekipleri düşünmek için şimdi birkaç dakikanızı ayırın. Onları özel/unutulmaz/etkili yapan neydi? Bunda sizin rolünüz neydi?

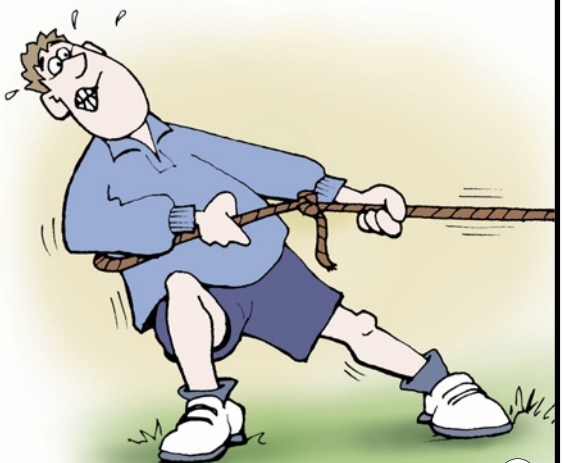
FARKLI EKİP TÜRLERİNE LİDERLİK



Birçok farklı ekip türü vardır, örneğin:

- Fonksiyonel Ekipler
- Fonksiyonlar Arası Ekipler
- Proje Ekipleri
- Sanal Ekipler
- Uzak Ekipler
- Çok Kültürlü Ekipler

Bu ekip türlerinin her birinin, sonraki sayfalarda açıklanan kendine özgü özellikleri ve zorlukları vardır. Faaliyet gösterdiğiniz farklı ekipleri düşünün ve onları kategorilere ayırmaya çalışın. Yönettiğiniz ekipleri ve parçası olduğunuz ekipleri düşünün.



EKİP TÜRLERİ



EKİP TÜRÜ	ÖZELLİKLERİ	ZORLUKLARI
Fonksiyonel ekip	Ekibin günlük olarak birlikte çalıştığı en sık görülen tür - genellikle bir departman ekibi	• Lider hazır bulunmalıdır • Ekip, her birey ve görev için doğru yaklaşımı seçmek • Her birey hakkında gerçek bilginizi göstermek
Fonksiyonlar Arası ekip	Belirli nedenlerle bir araya gelen bir ekip - genellikle bir yönetim kurulu veya üst düzey yöneticiler	• Lider bir adım öne çıksa da esas mesele doğru yaklaşımı uygulayabilmektir
Proje ekibi	Belirli bir görevi üstlenmek için belirli bir amaç/zaman ayarlanan ve ardından dağılınan ekipler	• Hedefe bağlılık sağlamak, motivasyon ve morali yükseltmek • Herkesin doğru organize edildiğinden emin olmak • Takvime uygun ilerlemek • Hedefe ulaşmak

EKİP TÜRLERİ



EKİP TÜRÜ	ÖZELLİKLERİ	ZORLUKLARI
Sanal ekip	Nadiren yüz yüze görüşen ancak teknolojiyi kullanarak bir araya gelen ekipler – video konferans/e-posta. Genellikle, benzer rollerde ancak farklı konumlarda olan insanlar	• Güvenilirliğinizi oluşturmak • Duygusal unsuru yönetmek • Farklı insanları tanımak • Bu ekiplerin çoğu, yukarıdakilere yardımcı olmak için hayatlarına bir ekip oluşturma etkinliğiyle başlar
Uzak ekip	Liderin ve ekibin farklı konumlarda bulunduğu ekipler – örneğin: satış ekipleri	• Her ekip üyesiyle yeterli zaman geçirildiğinden emin olmak • Düzenli iletişim için fırsatlar sağlamak
Çok kültürlü ekip	Farklı kültürel geçmişlere sahip insanlardan oluşan bir ekip - muhtemelen birleşme veya devralmaların ardından veya uluslararası bağlamda çalışan kişiler	• Çeşitlilik nedeniyle, asıl zorluk birbirimizi tanımak ve anlamaktır • Kültürel farklılıkların farkında olmak

EKİBİN OLUŞTURULMASI: EKİBİN DİNAMİĞİ



Ekibinizi geliştirmek, etkili ekip çalışmasının ve etkili ekip davranışının dinamiklerini anlamayı içerir.

- Ekibin amaçlarını ve hedeflerini bilin
- Resmi olmayan liderlik süreçlerinin nasıl işlediğini bilin
- Her ekip üyesinin nasıl etkilendiğini anlayın
- Her ekip üyesinin rolünü anlayın; hem resmi (sekreter, zaman tutucu, kâtip vb.) hem de gayri resmi (şakacı, şeytanın avukatı, asi, vb.)
- Çatışmalarla başa çıkmak için bir süreç oluşturun
- Problem çözme ve karar verme için üzerinde anlaşmaya varılmış bir sürece sahip olun
- Her ekip için uygun kabul edilebilir ve kabul edilemez davranışları tanımlayın ve kabul edin (bu ekipten ekibe farklılık gösterecektir)



"Başarının anahtarı hazırlıktır. Dünyanın en iyi takımının bir parçası olmak istiyorum. Sahada insanlara söylediklerinizi, sahaya çıkmadan önce yaptığınız her şey kadar önemli değildir. İmaj maçtan önce yapılır."

Will Carling

(Rugby Oyuncusu)



YÜKSEK PERFORMANSLI EKİP OLUŞTURMAK



Bir lider olarak, her zaman yüksek performanslı bir ekip oluşturmak istersiniz; ama bu ne anlama geliyor? Tüm ekipler farklıdır ve farklı şekillerde çalışacak ve kendi kişiliklerine sahip olacaktır. Bununla birlikte, yüksek performanslı ekiplere katkıda bulunduğuna inandığım bazı özellikler var:

- Başarılı olmak için istekli olurlar
- Hedefleri tarafından motive edilirler
- Üyeler birbirlerine, lidere ve hedefe bağlılık gösterirler
- Zorlu hedefler belirler ve bu hedeflere ulaşırlar
- Hedefleri düzenli olarak gözden geçirirler
- Üyeler birbirlerine saygı gösterirler
- Üyeler birbirleri ile olan ilişkilerinde açık ve dürüsttür
- Başarıyı kutlarlar
- Başarısızlıktan veya hatalardan öğrenir ve ilerlerler; suçlama kültürü yoktur!
- Yaptıklarından tatmin olur ve hatta **eğlenirler**

Yönettiğiniz veya çalıştığınız ekipleri düşünün. Yukarıdaki listeye bakın ve içlerinde var olduğuna inandığınız özellikleri işaretleyin? Bu size ekipleriniz veya ekip liderliğiniz hakkında ne söylüyor?



LİDERLER VE VİZYON

VİZYON NEDİR?



Oxford Sözlüğü, vizyonu yaratıcı içgörü veya devlet adamı öngörüsü olarak tanımlar. Bu, bir lider olarak rolünüz bağlamında aslında ne anlama geliyor? Sıklıkla vizyon, etkili ve başarılı liderlerin gösterdiği niteliklerden biri olarak listelenir.

Vizyonun, ileriye dönük fikirler üretmek ve daha da önemlisi, bu fikirleri başkalarına neyi başarmaya çalıştığınızı anlayabilecekleri şekilde ifade edebilmektir.
Vizyon, bunu nasıl yapacağınızla ilgili değil, arzu ettiğiniz gerçek sonuçla ilgilidir.
Vizyon, ileriye dönük basit ama muhtemelen ilham verici bir ifadedir.

İyi bir lider, projesi, departmanı, iş birimi veya organizasyonu için sahip olduğu vizyonu açık ve basit bir şekilde paylaşabilmelidir.

Üzerinde çalıştığınız herhangi bir proje için vizyonunuzu düşünebiliyor musunuz? Bunu başkalarına nasıl iletirsiniz?

VİZYON YARATMAK



Bir vizyon genellikle üzerinde çalıştığınız bir proje veya departmanınız, bölümünüz, iş biriminiz ve hatta kuruluşunuz için ileriye dönük olarak kendi hayallerinizden veya fikirlerinizden oluşturulur. Vizyon sadece yön vermekle kalmaz, aynı zamanda hem kendiniz hem de başkaları için kalıcı bir amaç duygusu ve sürekli bir motivasyon duygusu sağlayabilir. Değişim yaratmak ve yönetmekle ilgilidir; içinde yaşadığımız bu çalkantılı dünyada anlam sağlayabilir.

Vizyonun oluşturulması şunları içerir:

- Konu/proje/bölüm/organizasyon/vb. konularda kesin kanaate sahip olmak...
- Gerçekten arzu ettiğiniz bir sonuç/gelecek üzerine düşünmek
- Nasıl görüneceğini sorgulamak
- Nasıl hissettireceğini sorgulamak
- Nasıl tarif edeceğinizi düşünmek
- İlk fikirlerinizi güvenilir insanlar üzerinde test etmek
- Ekibinizle ortak vizyonunuzu oluşturmak
- Bağlılıklarını sağlamak için vizyonun geliştirilmesine başkalarını dahil etmek
- Dinle - Sor - Paylaş - Geliştir

"*Vizyon, eylemlerinize anlam ve amaç verir. Hayatın yapboz kutusundaki resimdir.*"

Anonim

VİZYONU NASIL İFADE ETMELİ?



Vizyonunuzu ifade etmek, sizin/kuruluşunuzun değerlerini ve strateji hakkındaki düşüncelerinizi vizyonla uyumlu hale getirmeyi içerir.

İfade, tanımı gereği, vizyonunuzu başkalarıyla paylaşmaya başladığınız anlamına gelir. Bu paylaşım süreci, vizyonunuzu başkalarına daha geniş bir şekilde iletilebilecek bir süreç haline getirmenize yardımcı olacaktır.

Bu size şu konularda yardımcı olacaktır:

- Kendinizin veya kuruluşunuzun değerlerini açıkça belirtmek
- Gelecek için rota haritanızı görmek
- Vizyonunuza ulaşmanıza yol açan eyleme geçirilebilir adımları belirlemeye başlamak

VİZYON İLETİŞİMİ



Vizyonunuzu iletmek şunları içerir:

- Birden fazla iletişim yöntemi
- Tutku
- İnanca ve cesarete sahip olmak
- Kendine inanç/güven
- Vizyonunuzun (veya hayalinizin) gerçeğe dönüşebileceğine dair inanç

> **"Bir lider, başkalarının çalışmalarına işaret eden bir vizyonu şekillendirir ve paylaşır."**
> **Charles Handy**

Vizyonunuzu iletmek için şunları yapabilirsiniz:

- Fikirlerinizi başkalarına sunun - kelimeleri ve görüntüleri kullanarak
- Vizyonunuzu yaşayın - tartışmak, paylaşmak ve başkalarıyla ifade etmek için her fırsatı değerlendirin
- Sembolizm kullanın - etrafınızdaki her şeyin vizyonunuzu önerdiğinden emin olun

İyi vizyoner liderlik sergileyen bazı insan örnekleri şunlardır:

Richard Branson – Virgin	Anita Roddick – Bodyshop
Steve Jobs – Apple	Nelson Mandela – Güney Afrika eski Devlet Başkanı

Kendi hayatınızdan vizyoner liderlerden herhangi bir örnek verebilir misiniz?

BAŞKALARINA NASIL İLHAM VERMELİ?



Vizyonunuzu tanımlamak, geliştirmek, ifade etmek ve iletmek işin kolay kısmıdır; başkalarına vizyonunuzu kabullenmeleri ve takip etmeleri için ilham vermek asıl zorluktur.

Vizyon gerçekten önünüzdeki yolu görmek, hayal gücüne sahip olmak, nereye gittiğinizi bilmekle ilgilidir.

Başkalarına bu rüyada sizi takip etmeleri için ilham vermek için şu özelliklere sahip olmalısınız:

- Güvenilir
- İnandırıcı
- Tutkulu
- Özgün

Ve vizyonunuz şöyle olmalıdır:

- Basit
- Geçerli
- Temiz





LİDERLİK VE ETKİ

BİR SÜREÇ OLARAK ETKİLEME



Başarılı bir şekilde etkilemek için, olgularınızı bir araya getirmekten daha fazlasını yapmalı ve ardından bunları mantıklı ve rasyonel bir durumda uygun kişilere sunmalısınız.

Etkileme, aşağıdakileri içeren karmaşık ve uzun vadeli bir süreçtir:

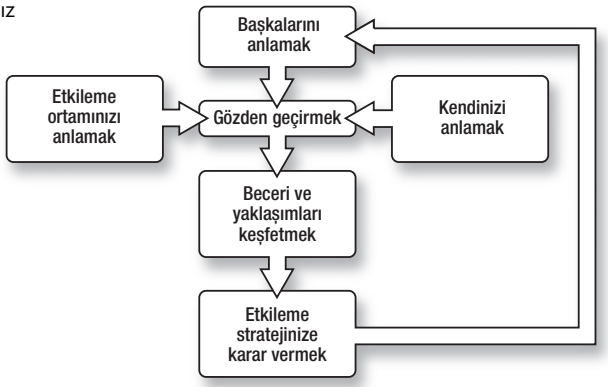
- İlgili kişilerle ilişkiler geliştirmek
- Kendi güvenilirliğinizi oluşturmak ve sürdürmek
- Başkalarının güvenini kazanmak
- Sabırlı olmak
- İyi araştırılmış bir vaka hazırlamak
- Uzman olması gerekmese de konu, paydaşlar ve çevre hakkında iyi bir bilgi ve anlayışa sahip olmak

Etkilemek, rasyonel olduğu kadar duygusal bir süreçtir. Kendinizi içinde bulduğunuz bazı son etkileyici durumları yansıtmak, hissettiğiniz duygulara ve ilgili diğer kişiler tarafından sergilenenlere odaklanmak isteyebilirsiniz.

Etkili olmak için hazırlanmamak ve plan yapmamak, genellikle başarısızlığın en yaygın nedeni olarak gösterilir.

ETKİLEME SÜRECİ MODELİ

Bu model, karşılaştığınız herhangi bir zorluğu planlamanıza ve hazırlanmanıza yardımcı olabilecek bir süreci açıklar.



Dent ve Brent 2001'den uyarlanmıştır.



ETKİLEME SÜRECİ MODELİ

SÜRECİN TANIMLANMASI

Başkalarını Anlamak: Etkileyen sorununuza dahil olan paydaşları analiz etmek, diğerleri hakkında mümkün olduğunca fazla bilgi ve istihbarat toplamak.

Çevrenizi Anlamak: Etkilediğiniz ortamda işlerin nasıl yapıldığının farkında olmak. Bu genellikle organizasyonun, bölümün, departmanın veya her neyse onun kültürünü anlamak olarak adlandırılır.

Kendinizi Anlamak: Değerleriniz ve inançlarınız, güçlü ve zayıf yönleriniz, hoşlandığınız ve hoşlanmadığınız şeyler ve başkalarıyla ilişki kurma tarzınız.

Gözden Geçirme: Bu aşamada, topladığınız bilgileri gözden geçirmeli ve etkilemeyi planlarken ve hazırlarken size yardımcı olmak için nasıl kullanılabileceğini düşünmelisiniz.

Becerilerin ve Yaklaşımların Keşfi: Artık hedefinize ulaşmak için kullanacağınız etkileyici becerilere, yaklaşımlara ve taktiklere karar vermeye başlayabilirsiniz. Bu aşamada, farklı durumlarda farklı insanlar için farklı yaklaşımlar benimseme ve bu olasılığı planlama ihtiyacı üzerinde düşünmeye başlayabilirsiniz.

Etkileme Stratejinize Karar Vermek: Yukarıdaki tüm aşamaları izlediyseniz, muhtemelen etkilemenin farklı insanlar için farklı noktalarla ilgili olduğunu fark etmeye başlayacaksınız.

ETKİLEME BECERİ VE NİTELİKLERİ



Etkilemek, etkili bir sonuca ulaşmak için başkalarıyla iletişim kurmayı içerir. Tüm tarafların katkıda bulunma fırsatına sahip olduklarını ve sonucu kabullendiklerini hissetmeleri için fikirlere ve eylemlere bağlılık kazanmanız gerekir.

Başarılı bir şekilde etkilemek için iletişim becerileri çok önemlidir:

- Aktif dinleme
- Sözel akıcılık
- Soru sorma
- İrdeleme
- Anlamayı test etme
- Özetleme
- Beden dili farkındalığı
- Vizyon

Etkilemenize katkıda bulunan bu becerilere ek olarak, bazı önemli nitelikler etkili sonuçlara katkıda bulunacaktır:

- Özgüven
- Esneklik
- Coşku
- Sabır
- Güvenilirlik
- Cesaret

ETKİLEME TEKNİKLERİ VE YAKLAŞIMLARI



Etkilerken benimsediğiniz teknikler ve yaklaşımlar büyük ölçüde etkilenen çevreye, ilgili diğerlerine ve tarz ve yaklaşım konusundaki kendi tercihlerinize bağlıdır. Etkilemenin uzun vadeli bir süreç olduğunu kabul ediyorsanız, etkilemenin, paydaşlarınızla herhangi bir düzeyde diyalog başlattığınızda başladığını da kabul etmelisiniz.

Bu nedenle, hazırlık aşamasında genellikle aşağıdaki konulara eğileceksiniz:

- Ağ kurun
- Güvenilirliğinizi oluşturun
- Fikirlerinizi araştırın ve test edin
- Sürecin ilerleyen aşamalarında beslenmek için fikirler ekin
- Başkalarının görüşlerini test edin

Hazırlık aşamasını takiben, ilgili diğer herkesi en iyi nasıl etkileyeceğinizi planlamaya başlayacaksınız. Tipik olarak, benimsenen yaklaşımlar şunlardır:

- Bire bir görüşmeler
- Etkili sunumlar
- Grubu etkileyen toplantılar
- Yazılı bir rapor/e-posta

En etkili etkileme, şu ya da bu şekilde sözlü iletişimi içerir. Bununla birlikte, yazılı iletişim de sürecin bir parçasını oluşturabilir, ancak nadiren kendi başına etkilidir.

ETKİLEME STRATEJİSİNİN HAZIRLANMASI



Alıştırma: Önceki sayfalarda önerilen modeli kullanarak, **başarısız** olduğunuz bir etkileme durumunu düşünün. Durumu açıklayın. Sizi başarısız yapan neydi?

Şimdi **başarılı** olduğunuz yakın tarihli bir duruma odaklanın. Bunu ve sizi başarılı kılan şeyin ne olduğunu açıklayın.

ETKİLEME STRATEJİSİNİN HAZIRLANMASI



Etkileme stratejiniz, ilgili taraflardan biri veya diğeri tarafından davranış/tutum değişikliği gerektiren bir duruma girdiğinizde benimsenen beceri, bilgi ve sürecin bir kombinasyonudur.

Benimsenen strateji, ilgili kişilere (paydaşlar), bu insanlarla olan ilişkinize, o sırada var olan duruma/ortama ve kendi özel tercihlerinize ve beceri ve yeteneklerin karışımına bağlı olarak değişecektir.

Bununla birlikte, strateji genellikle şunları içerecektir:

- Hazırlık ve planlama
- İlgili tüm tarafların gözden geçirilmesi
- Yaklaşım açısından tercihler – bire bir, toplantılar, büyük gruplar, sözlü, yazılı
- İstenen sonucun anlaşılması

Tek bir mükemmel etkileme stratejisi yoktur, bunun yerine farklı durumlar için farklı yaklaşımlar vardır. Sizin için neyin işe yarayıp neyin yaramadığına dair kendi kişisel incelemenizden ortaya çıkan mesajları yansıtarak (önceki sayfadaki alıştırma), kendi kişisel etkileme stratejinizi formüle etmeye başlamalısınız.



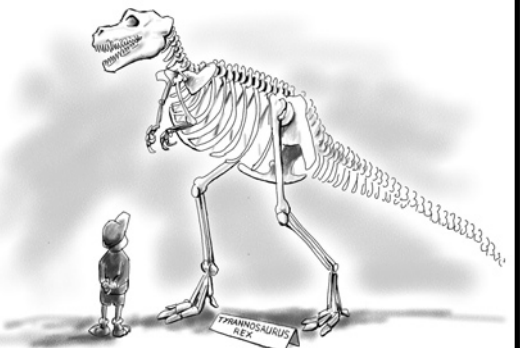
LİDERLER VE DEĞİŞİM

YA UYUM SAĞLA YA DA YERİNDE SAY

Herhangi bir liderin karşılaştığı en büyük zorluklardan biri değişimle başa çıkmaktır; sadece değişime karşı kendi tutumunuzu belirlemeniz değil, daha da önemlisi çevrenizdeki insanlara değişimi kabul ettirmeniz gerekir.

Biraz klişe oluyor ama değişim hepimiz için hayatın bir gerçeği. Toplumdaki, organizasyonlardaki, teknolojideki, pazarlarımızdaki, ilişkilerimizdeki, müşterilerimizdeki vb. değişiklikler, bireyler olarak uyum sağlamamız veya yerinde saymamız gerektiği anlamına gelir.

Bir lider olarak, uyum sağlamayı öğrenmek tek gerçek cevaptır. Bunu yapmazsanız, şüphesiz yerinizde sayacak ve hatta geri gideceksiniz!



Dinozorlar öldü! Memeliler ölmedi! Değişimi kucakladılar ve hayatta kaldılar.

ALIŞTIRMA: HAYATIMDAKİ DEĞİŞİKLİKLER





Bir sayfa kâğıt alın ve bu örneğe benzer bir tablo çizin.

- Kendi zamanlamanıza karar verin, örneğin: geçen yıl, 5 yıl, 10 yıl veya hayatınızdaki belirli aşamalardaki değişiklikler (0-20 / 20-30 / 30-40, vb.)
- Sizi etkileyen değişiklikleri belirleyin: örneğin, kariyer değişikliği, ebeveynlerin ayrılması, okulu bırakmak, evi taşımak, üniversiteye gitmek, iş değiştirmek, işten çıkarılmak vb
- Değişim anında sahip olduğunuz duyguları tanımlayın
- Değişiklikle nasıl başa çıktınız? Değişime uyum sağlamak için geçtiğiniz aşamaları not edin
- Şimdi bu dört aşama üzerinde düşünün ve değişimle gerçekte nasıl başa çıktığınızı ve yaklaşımınızın yıllar içinde nasıl değiştiğini not edin; başka bir deyişle, değişim felsefenizi özetleyin

UYUM SAĞLAYABİLDİNİZ Mİ?

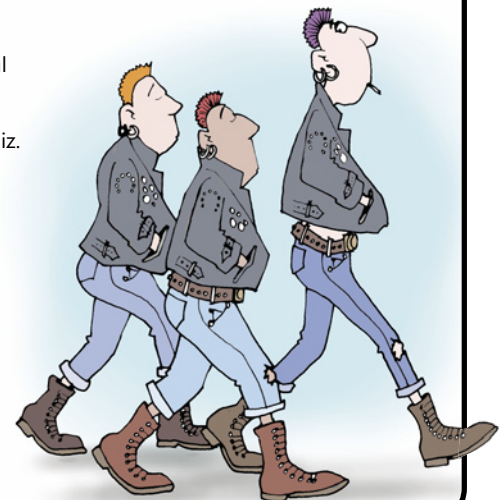


Değişime nasıl tepki verdiğiniz ve değişimle nasıl başa çıktığınız konusunda kendi farkındalığınızı artırarak, değişimin çevrenizdekileri nasıl etkileyebileceğinin daha fazla farkına varabilirsiniz.

Şimdi liderlik sorumluluklarınızı ve sorumlu olduğunuz kişileri, yani takipçilerinizi düşünün!

- Son bir hafta/ay/yıl/beş yıl içinde sizi ve takipçilerinizi ne gibi değişiklikler etkiledi?
- Hem kendinizin hem de başkalarının tepkilerini fark ettiniz mi?
- Bu tepkilerle nasıl başa çıktınız ve değişime nasıl uyum sağladınız?

Kilit soru şu: **Uyum sağlayabildiniz mi?**



DEĞİŞİME LİDERLİK SÜRECİ





DEĞİŞİM İHTİYACININ FARKINDA OLMAK



Hem siz hem de çalışanlarınız değişim ihtiyacının farkında olmalısınız. Değişim sancılı bir süreçtir ve insanlar esas olarak bilinmeyenden korktukları için buna direnirler. İşiniz, insanlara değişmenin bir zorunluluk olduğunu, sahip olunması güzel bir özellik değil, **hayati** önem taşıdığını bildirmektir.

Kişisel değişimle uğraşırken, farkındalık genellikle bir dereceye kadar strese neden olan bir tür olumsuz durumdan (örneğin, iş kaybı, hastalık, boşanma, işten çıkarma) kaynaklanır.

Başkalarında bu farkındalığı yaratmak, liderin değişimin neden gerekli olduğunu iletmesini gerektirir:

- Çalışanlarınıza gerçeği söyleyin
- Mevcut durumu iletin
- Hiçbir şey yapmamanın sonuçlarını belirleyin
- Acımasızca dürüst olun

Direnişin üstesinden gelinemediği sürece, değişim asla gerçekleşmeyecektir.



BAŞKALARINDA DEĞİŞİM ZİHNİYETİNİN OLUŞTURULMASI

Farkındalığı artırmak ilk adımdır, ancak aslında başkalarında bir değişim zihniyeti yaratmak, liderden gerçek cesaret gerektirir.

İlk zorluğunuz, kilit oyuncularınızı veya etkileyicilerinizi dahil etmektir. Daha sonra değişim sürecinde size yardımcı olabilirler. Onlarla konuşmak, gelecekle ilgili endişelerinizi paylaşmak ve değişimin neden gerekli olduğu konusunda tamamen dürüst olmak için zaman harcamanız çok önemlidir.

Tüm bu süreç boyunca var olan endişelerin farkında olmalısınız. İnsanlar bilinmeyenden korkacaklar:

- İşleri için
- Gelecek için
- Rutin, rol ve sorumluluklarındaki değişiklikler için

Başkalarından taahhüt almak zaman alan bir süreçtir. Sizin açınızdan sabır ve anlayış gerektirecektir. Dinlemek, değişim sürecinin bu aşamasında muhtemelen en büyük müttefikinizdir. Sadece kulaklarınızla değil, gözlerinizle de dinlemeli, etrafınızda olup bitenleri gözlemlemeli ve başkalarının nasıl tepki verdiğinin ve davrandığının tamamen farkında olmalısınız.

DEĞİŞİM MESAJININ İLETİŞİMİ



Değişiklik mesajını başkalarına iletmek şu anlama gelir:

- Değişimin neden gerekli olduğu konusunda kesinlikle net olmak; kendi başarısızlıklarınızı kabul etmek anlamına gelse bile, değişimin gerçekleşmesine neyin sebep olduğu hakkındaki gerçeği paylaşmak
- Geçmişte nelerin başarılı olduğuna ve değişimin de geçmişteki başarının bir parçası olduğuna bakmak
- Kendi gelecek vizyonunuzu paylaşmayı ve başkalarını bu geleceğe ve vizyona katkıda bulunmaya teşvik etmeyi dört gözle beklemek
- Değişim için hedefleri ve sınırları belirlemek; insanların değişikliklerin ne zaman gerçekleşmeye başladığını ve sonuçlarının ne olduğunu bilmeleri gerekir
- Herhangi bir değişikliğin onaylanmasını sağlamak için insanlara süreci gözden geçirme ve üzerinde düşünme fırsatları sağlamak

"Değişim hayatın kanunudur. Ve sadece geçmişe ya da bugüne bakanların geleceği kaçıracakları kesindir."
John F Kennedy

LİDERLER VE DEĞİŞİM

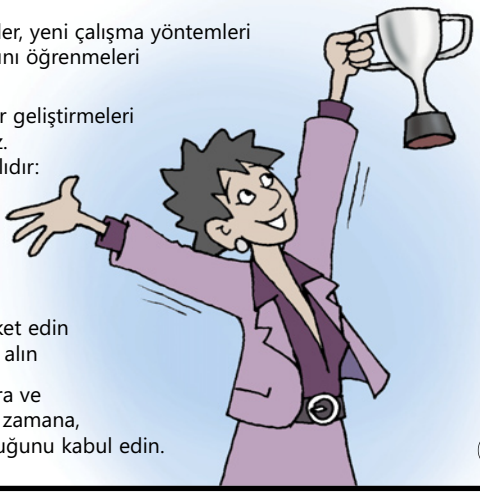
DEĞİŞİM İÇİN DESTEK ALINMASI



Değişim genellikle insanların yeni beceriler, yeni çalışma yöntemleri ve farklı durumlarla nasıl başa çıkacaklarını öğrenmeleri gerektiği anlamına gelir.

Bir lider olarak, insanlara yeni yaklaşımlar geliştirmeleri ve denemeleri için fırsatlar sağlamalısınız.
Buradaki destek rolünüz şu şekilde olmalıdır:

- Ödüllendirin
- Kutlayın
- Geribildirim sağlayın
- Yeni becerileri onaylayın
- Geliştirmek için kaynakları sağlayın
- Bir koç veya akıl hocası olarak hareket edin
- Hatalara izin verin ve onlardan ders alın



Her şeyden önce, insanların yeni koşullara ve değişime gerçekten uyum sağlamak için zamana, mekâna ve doğru atmosfere ihtiyacı olduğunu kabul edin.

DEĞİŞİMİ ONAYLAMAK



Kaçınılmaz olarak değişim, günlük rutininizin ve/veya organizasyonel yaşamınızın bir parçası olarak yeni süreçlerin ve uygulamaların gerekli olduğu anlamına gelecektir.

Değişim sürecinin devamı ve değişimin ilgili herkes için yeni bir yetkinlik olarak onaylanması için başarıların kutlanması ve ödüllendirilmesi önemlidir.

Şunları yapmalısınız:

- Değişimin sonuçlarını, özellikle başarı hikâyelerini duyurun
- Başarı için hem bireyleri hem de organizasyonu ödüllendirin
- Örgütsel yaşamın bir parçası olarak yeni süreçleri ve uygulamaları onaylayın
- Herkesin değişimi günlük yaşamının bir parçası olarak görmesini ve bunun heyecan verici ve ödüllendirici olmasını sağlayın

ALIŞTIRMA: DEĞİŞİMİN GÖZDEN GEÇİRİLMESİ



Yakın zamanda yaşadığınız bir değişikliği düşünün ve değişimin beğendiğiniz ve beğenmediğiniz yönlerini gözden geçirin.

- Beğendiklerim:

_____

_____

_____

_____

_____

- Beğenmediklerim:

_____

_____

_____

_____

_____

Şimdi iki listeyi inceleyin. Bu size değişime yaklaşımınız hakkında ne söylüyor ve beğenilenler listesini uzatmak için şimdi hangi adımları atabilirsiniz?



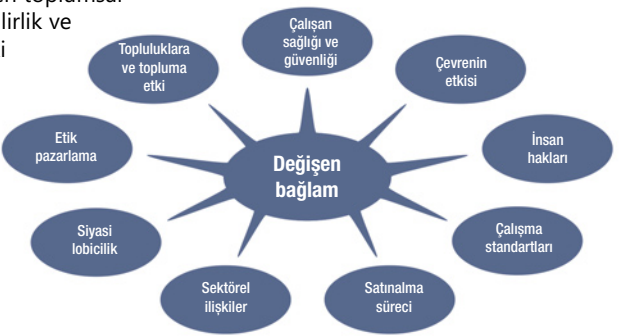
"Liderlik değişim yaratır.
Birincil işlevi budur."
John Kotter



LİDERLER VE SOSYAL SORUMLULUK

LİDERLER İÇİN DEĞİŞEN BAĞLAM

Liderliği tanımlayan fikirler, toplumsal, politik, ekonomik ve kültürel değişimlere yanıt olarak sürekli olarak gelişmektedir. Bu uzun vadeli değişiklikler ve eğilimler, liderlerin bugün iş dünyasında nasıl faaliyet gösterdikleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olmaya başlıyor. Hem değişen toplumsal bağlamı hem de sürdürülebilirlik ve iklim değişikliği konusundaki artan endişelerimizi dikkate alan sorumlu liderlik ve yönetim uygulamalarına duyulan ihtiyacı giderek daha fazla fark eden liderlerden oluşan yeni bir nesil ortaya çıkıyor.



LİDERLER VE SOSYAL SORUMLULUK



"Bugünün dünyasında başka seçeneğin olduğunu sanmıyorum. Etkili bir lider olacaksanız, yaptığınız işin bir parçası olarak sürdürülebilirliğin tüm yönlerini gerçekten yönlendirmelisiniz, çünkü bu yapılacak doğru şeydir ve çünkü iş için yapılacak doğru şey budur."

John Brock,
Coca Cola İşletmeleri

LİDERLER VE SOSYAL SORUMLULUK

YENİ BAKIŞ AÇISI



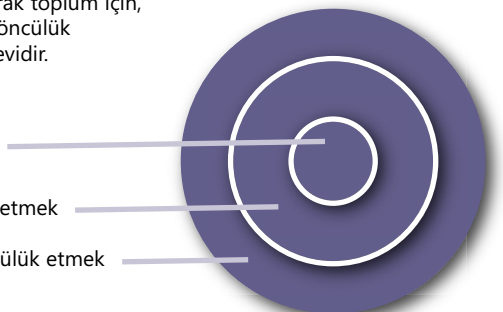
Bu yeni dünyada başarılı kuruluşlar ve liderleri şunları yapmak zorunda kalacaklar:

- Kurumsal sosyal sorumluluğun kuruluşları için neden önemli olduğunu anlayacaklar
- Sektörleri/kuruluşları için önemli konuları tanımlayacaklar
- Tüm yönetim seviyelerinin taahhüdünü ve katılımını güvence altına alacaklar
- Mevcut yönetim süreçlerinin bir parçası olarak hedefleri, öncelikleri ve politikaları belirleyecekler
- Personeli bu yeni düşünme ve davranış biçimi hakkında eğitecekler
- Hedefler belirleyecek, eylem planları geliştirecek ve bu alanda başarıya kaynak ayıracaklar
- Herkes için görünür hale getirecekler; örneğin bugün birçok kuruluşta, tüm ofislerde geri dönüşüm kutuları görüyoruz. Bu genellikle, kuruluşun belirli zaman ölçeklerinde elde ettiği geri dönüşüm yüzdesi hakkında rapor verilerek desteklenir: küçük ama görünür bir sembol.

LİDERLER VE SOSYAL SORUMLULUK

DEĞİŞEN LİDERLİK ROLÜ

Çağdaş iş liderleri, bugün toplumu şekillendiren ana kuvvetlerin farkında olmalı ve kuruluşlarının bu zorluklara nasıl yanıt vermesi ve katkıda bulunması gerektiğini anlamalıdır. Kuruluşları ve genel olarak toplum için, değer yaratmak amacıyla değişime öncülük etmek ve yönlendirmek onların görevidir.



Hızla Değişen Bir Dünyada Liderlik: İş Liderleri Başarıyı Nasıl Yeniden Çerçeveliyor – Ashridge ve Uluslararası İş Liderleri Forumu tarafından hazırlanan Birleşmiş Milletler raporu, Mart 2012 kitabından uyarlanmıştır.

LİDERLER VE SOSYAL SORUMLULUK

DEĞİŞEN LİDERLİK ROLÜ



Liderin rolü ve amacı – farklı bir bakış açısı

- İş dünyası, siyasi liderler, sivil liderler ve diğer paydaşlarla ortaklaşa çalışır
- İş liderleri, temel işlerinin bir parçası olarak toplumsal meseleleri ele alır
- İş dünyası liderleri toplumu şekillendiren ana kuvvetleri anlamalıdır
- İş liderlerinin, işlerine ve topluma fayda sağlayacak şekilde yanıt vermesi gerekir

İşletme genelinde değişime öncülük etmek

- Dış trendler ile ana iş arasında bağlantı kurun
- İnovasyonu teşvik edin
- Dili ve sembolleri etkili bir şekilde kullanın
- Zihniyetleri ve kültürü etkileyin
- Uygun metrikler oluşturun
- Yeni davranışları tanıyın ve ödüllendirin
- İhtiyaç duyulduğunda destek sağlayın
- İnandıklarınıza cesaretle sahip çıkın

İş sınırlarının ötesinde değişime öncülük etmek

- Kamusal tartışmalara katkıda bulunun ve bakış açınızı ve deneyiminizi paylaşın
- Sektörünüzde ve mesleğinizde öncülük edin
- Hem kendinizin hem de başkalarının bakış açılarını genişletmek ve derinleştirmek için başkalarıyla etkileşim kurun
- Daha geniş bir toplulukta ve dünyada değişimi yönlendirmek için başkalarıyla işbirliği yapın

Leading in a Rapidly Changing World: How business leaders are reframing success kitabından uyarlanmıştır.
Ashridge tarafından hazırlanan bir BM raporu ve International Business Leaders Forum, March 2012



"Birlikte çalıştığımız insanlar,
ticarileşmeye olduğu kadar fedakârlığa da
bağlı olmanın nadir bir kombinasyonuna sahipler;
finansal ve çevresel olarak kazanmak istiyorlar.
İkisini bir araya getirdiğinizde
gerçekten güçlü oluyor."

Richard Reed, Kurucu,
Innocent Drinks

SON DÜŞÜNCELER

ETKİLİ LİDERLER İÇİN ON İPUCU



- Güçlü ve zayıf yönlerinizi bilin - kendinizin farkında olun
- Liderlik ağınızı tanıyın
- Çalışanlarınızı ve onları neyin harekete geçirdiğini bilin
- Kendinizi harika insanlarla çevreleyin
- Bir koç edinin
- Yolu hazırlayın - bu çok önemlidir
- Olumlu bir zihinsel tutum sergileyin
- Kendinize güvenin
- Kendinize has bir kişi olun
- Kendi özgün liderlik markanızı yaratın ve geliştirin



SON DÜŞÜNCELER

LİDERLİK AKROSTİŞİ



İşte benim kişisel liderlik akrostişim. Kendinizinkini oluşturun:

L	– ("Luck") Şans	**L**	_____
E	– ("Enthusiasm") Coşku	**E**	_____
A	– ("Authenticity") Özgünlük	**A**	_____
D	– ("Drive") Dürtü	**D**	_____
E	– ("Energy") Enerji	**E**	_____
R	– ("Respect") Saygı	**R**	_____
S	– ("Sensitivity") Duyarlılık	**S**	_____
H	– ("Humour") Mizah	**H**	_____
I	– ("Integrity") Dürüstlük	**I**	_____
P	– ("Passion") Tutku	**P**	_____

OKUMA LİSTESİ

LİDERLİK HAKKINDA TEMEL KAYNAKLAR



JP Kotter on What Leaders Really Do
John P Kotter: HBR 1999

HBR's 10 Must Reads on Leadership
Harvard Business Review 2011

Develop Your Leadership Skills
John Adair: Kogan Page 2010

Leadership And The One Minute Manager
Drea Zigarmi, Kenneth Blanchard ve Patricia Zigarmi: Harper Collins 2000

Relax, It's Only Uncertainty: Lead The Way When The Way Is Changing
Phillip Hodgson, Randall P White: FT Prentice Hall 2001

The Leadership Mystique: A User's Manual For The Human Enterprise
F R Manfred Kets de Vries: Pearson Education Limited 2001

Why Should Anyone Be Led By YOU? What It Takes To Be An Authentic Leader
Rob Goffee ve Gareth Jones: Harvard Business School Press 2006

OKUMA LİSTESİ

LİDERLİK HAKKINDA TEMEL KAYNAKLAR



Jack: What I've Learned Leading A Great Company and Great People
Jack Welch: Headline 2001

21 Leaders For The 21st Century - How Innovative Leaders Manage In The Digital Age
Fons Trompenaars ve Charles Hampden Turner: Capstone 2001

Steve Jobs
Walter Isaacson: Little, Brown 2011

John F Kennedy, Commander-in-Chief: A Profile In Leadership
Pierre Salinger: Penguin 1997

Losing My Virginity: An Autobiography
Richard Branson: Virgin Books 2002

The Illustrated Walk To Freedom
Nelson Mandela: Little, Brown 2001

The World According To Margaret Thatcher
Margaret Thatcher: Michael O Mara 2003

Living Leadership: A Practical Guide For Ordinary Heroes
George Binney, Gerhard Wilke & Colin Williams: FT Prentice Hall 2005

Inside Coca Cola
Neville Isdell: St Martins Press 2012

Yazar hakkında



Fiona Elsa Dent MSc., Yeminli FCIPD, FHEA
Fiona, Yönetici Eğitimi Direktörü ve Ashridge'de yönetim ekibinin bir üyesi. Fiona, çeşitli liderlik ve kişisel beceri programlarını yöneten ve geliştiren bir dizi müşteriyle birlikte çalışıyor. Yönetim geliştiricisi, eğitmen ve koç olarak 25 yılı aşkın deneyime sahip ve özellikle bireylerin çok çeşitli liderlik, ilişki, kişilerarası ve kişisel becerilerde büyümelerine ve gelişmelerine yardımcı olmakla ilgileniyor.

Fiona, Liderlik Cep Kitabı, Çalışma İlişkileri Cep Kitabı, Kendi Kendini Yönetmek Gelişim Cep Kitabı ve en son olarak İş Dünyasında Kadınlar: Kariyer Başarısında Yol Alma (Palgrave tarafından yayınlanan) dahil olmak üzere sekiz kitabın yazarıdır.