



LİDERLİK EĞİTİMİ

1. Etkin Liderin Özellikleri
2. Lider-Yönetici farkı
3. Liderlik Yaklaşımları
 - Klasik Yaklaşım
 - Davranış Yaklaşımı
 - Durumsal Liderlik Yaklaşımı
4. Durumsal Liderlik Yaklaşımı
5. Testler ve Okumalar



LİDERLİK EĞİTİMİ

- Güç elde etmek değil
- Amaca yönelik
- Daha anlamlı
- Daha üretken
- İlişki kurmak anlamında
Yeni teknikler öğrenmektir.
- Olmak amaç değil, yapmanın
bir aracıdır
- Liderlik geliştirebileceğimiz
bir potansiyelimizdir
- Hepimiz etkin bir lider
olabiliriz.



LİDERLİK

- Liderlik doğuştan sahip olduğumuz bir potansiyeldir.
- Lider davranışımız, etkinlik düzeyimize bağlıdır.

Bunun için: ETKİN KİŞİLİK şarttır. Etkin Kişilik :

- Hayat içindeki duruşumuz
- Hayat içindeki varoluş amacımıza bağlıdır.

Bunun yeterli ve gerekli koşulu :

- Sürekli İlim-Araştırma, öğrenme ile gelişmektir
- Hayatta her zaman mutluluğu yaşamaktır

KENDİMİZ VE ÖTEKİLER

Başarılı duruşun 3 anahtarı :

- Kendini araştırma
- Sistem duyarlılığı
- Sinerji arayışı



LİDERLİK TANIMLARI

- Amaçlara ulaşmada, grup faaliyetlerini zorlamadan yürütmektir.
(Arthur Jago)
- Astların davranışlarının doğrudan zorlanması gerektiğine inananlar, Lider olamazlar.
(Conger)
- Örgütsel yapının harekete geçirilmesi, rol farklılaştırılması, etkileme, amaçlara ulaşma, inandırma ve davranışların, gücün bütünüdür.
(B.M.Bass)
- Vizyonlara yol göstericilik yapmak, his, hırs ve tutkunun bileşimi, kendini tanıma, dürüstlük, olgunluk, doğruluk, merak ve cesareten oluşur.
(Bennis)

LİDER-YÖNETİCİ FARKI

- **Yöneticinin Etkinliği ;**
Pozisyon ve mevkiinden kaynaklanır
- **Liderin Etkinliği ;**
Kişiliğinden kaynaklanır
- **Lider**, vizyon, güçlü değerler ve inançlar, cesaret sahibidir.



LİDER-YÖNETİCİ FARKI

Yönetici

- İşletme amaçları
- Plana göre
- Kontrol
- Mantık/IQ
- Düzenlilik
- Yapılması gerekenler
- Sevk ve idare
- İtaat
- Denetim
- Kitabına uygun
- Rakamlar
- Anlatmak
- Ben
- Yazılı sistemi uygular
- Yetkisini kullanır

Lider

- Vizyon
- Amaçlara uygun
- Güven
- Duygular/EQ
- Yaratıcılık
- Doğru olan
- Yol gösterme
- Sorgulama
- Yetkilendirme
- Kitaba rağmen
- Kalite
- Anlamak
- Biz
- Sistemi yazar
- Doğruyu objektif bilgiyle savunur
- Yetki-inisiyatif kullanır

Yönetim ve Liderliğin Karşılaştırılması

Yüksek

Hızlı büyüme ve çevresel kararsızlık nedeniyle faaliyetlerde ihtiyaç duyulan değişimin miktarı

Liderlik üzerinde durulur. Yönetime büyük gereksinim duyulmaz.	Liderlik üzerinde durulurken yönetime de gereksinim vardır. (Günümüzdeki bir çok işler ve diğer örgütler)
Daha az yönetim veya Liderlik gereksinimi (bu yüzyıla kadar çoğunlukta örgütlerde görülür)	Yönetim üzerinde durulur fakat liderliğe gereksinim azdır. (1950 ve 1960'lardaki çoğunlukla başarılı şirketler)

Düşük

Büyüklik teknoloji, coğrafi dağılım, ürün veya hizmetlerin sayısı nedeniyle faaliyetlerin karmaşıklığı

Yüksek

KENDİMİZE SORULAR

- **Ben etkin bir liderim, çünkü; profesyonel olarak en önemli özelliklerimden birisi.....**
- **Geliştirmem gereken liderlik becerisi....**
- **Daha etkili bir lider olabilmek için.....**

ETKİN LİDERLİĞİN İKİ TEMEL KOŞULU

1. Etkin Kişilik :

Sağ beyinin değerli verilerini kullanarak,
Sol beyinin onaylayacağı yönde davranmak

2. Etkin İletişim :

“Başkalarını *Doğru Okumak* ve kendimizi başkalarına *Doğru İfade edebilmek*”.

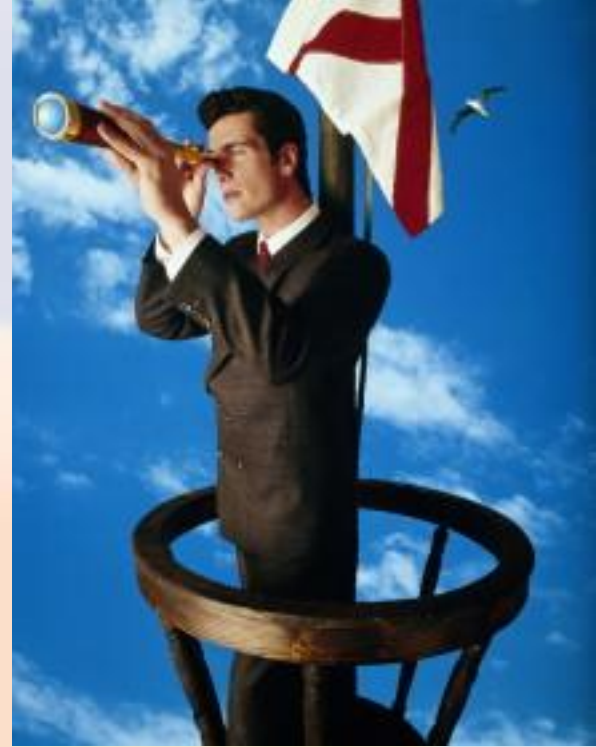
JACK WELCH

GE - Başkanından Başarılı Liderin Sırları :

- 1- İnsanlara heyecan verecek vizyon oluşturmak.
- 2- Doğru insanları seçmek (İyimser - İç motivasyonu yüksek)
- 3- Çalışanların eğitim ve gelişmesine kaynak ayırmak. (Zaman, para, insan gücü)
- 4- İnsanları, üretkenliklerini ortaya koyabilecek şekilde serbest bırakmak.
- 5- Davranış ve Performans açısından kurumun değer sistemine uymayanları, sistemin dışına itmek.

LİDERİN VİZYON VE MİSYONU

- **VİZYON:** Her hal ve şartta Dünya'yı değiştirmeyi öngörür. Gerçekleşmesi için çok güçlü arzu duyduğumuz bir durum veya olaydır.
- **MİSYON:** Vizyonun gerçekleşmesi için gereken değerleri ortaya koyar, ne yapılacak sorusuna cevap arar.
- **PRENSİPLER:** Güven, dürüstlük, gerçekçilik, adalet, bütünleşme, sadakat.



BİR BİLDİRGENİN, BİR İŞLETMENİN VİZYON BİLDİRGESİ OLABİLMESİ İÇİN

- 1.** Kısa ve anlaşılabilir
- 2.** Gelecekteki gelişmeleri öngörür
- 3.** İdeal durumları tanımlayıcı
- 4.** Bütün çalışanlara hitap edebilir
- 5.** Çalışanları motive edici ve gayretlendirici olması gerekir.



MİSYON

İşletmelerde :

- 1. Üretilen temel mal ve hizmetlerin neler olduğunun**
- 2. Hangi müşteri kitlesi veya pazara hitap edildiğinin**
- 3. Kullanılan temel teknolojilerin neler olduğunun**
- 4. Genel iş yapma felsefesinin**
- 5. Kendilik değerinin bir ifadesidir**

İşletmelerin kendilerini ne tür bir işletme olarak görmek istediklerinin açıklamasıdır. Stratejilerin temelidir.

ETKİN MİSYON

1. Gerçekçi
2. Yeterli
3. Cesaretlendirici
4. Katkılara açık
5. Yalın
6. Kısa
7. Öz
8. Yönlendirici olması gerekir.



PRENSİPLER

- **Güven**
- **Dürüstlük**
- **Gerçekçilik**
- **Bütünleşme**
- **Saygınlık**
- **Bağlılık**
- **Sadakat gibi değerlerle ve,**

- **Kalite**
- **Sürekli Gelişim**
- **Proses Geliştirme**
- **Sistematik Düşünce**
gibi paradigmlar oluşturmak durumundadır.

ETKİN BİR LİDER

- **Vizyon sahibidir**
- **Misyon Belirlidir**
- **Prensiplerini kavramsal hale getirmiştir.**

- * **Kurum Kültürü**
- * **Sistemik düşünce**
- * **Çalışanın motivasyonu**
- * **Yapılanma**

Etkin liderin sorumluluklarıdır.



Örnek Vizyon ve Misyonlar

Ford Motor Company

Vizyon :

Ford dünya yüzündeki en yüksek kaliteye sahip otomobil ve kamyonların üreticisidir.

Misyon :

Müşteri ihtiyaçları doğrultusunda bütün ürün ve hizmetlerimizi sürekli geliştirerek şirketimizin mali gücünü arttıracak ve hissedarlarımıza daha tatminkar imkanlar sunacağız.

The Coca Cola Company

Vizyon :

Şirketimiz hem Pazar payını hem de müşteri nezdindeki imajını sürekli olarak geliştirecektir.

Misyon :

Sürekli olarak en gelişmiş teknolojileri kullanacak ve müşteri tatminini sürekli arttıracacağız.

Çalışanlarımıza tüm performanslarını ortaya koyabilecekleri çalışma ortamları sunacağız.

Üretim kapasitemizi karlılık prensibiyle gelişmediği müddetçe sürekli arttıracacağız.

Honda Motor Company

Vizyon :

Müşterilerimizin ihtiyaçlarını karşılamak üzere, makul fiyatlı, üstün nitelikli ürünler imal etmek ve bu işi küresel perspektifte gerçekleştirmektir.

Misyon :

- 1.Özgün olmak
- 2.Hükümetlere bel bağlamamak
- 3.Kendimiz için çalışmak
- 4.Taklitle değil kendi öz teknolojinizle gelişmek

Kişisel Gelişim Kulübü

- **Vizyon :**

Üyelerinin kişisel, sosyal ve mesleki gelişimlerine katkıda bulunmak amacıyla bilgi, birikim ve uzmanlığın paylaşılmasını sağlayan ortamlar oluşturarak, uluslararası alanda kalite ve rekabet gücüne sahip bireylerden oluşan bir kurum olmak

- **Misyon :**

Çağdaş bilgi ve birikimi kendi kültürel değerlerimizle bütünleştirerek, yaşam kalitesi yüksek ve topluma faydalı bireylerin yetişmesine katkıda bulunmaktadır.

Başka bir deyişle :

Etkin Liderler :

- Rüyalarını yönetir:
 1. Vizyonların iletimi
 2. Çok Titiz eleman seçimi
 3. Ödüllendirme
 4. Yeniden Eğitim
 5. Reorganizasyon
- Hatalarını Kabul Eder
- Karşılık verici cesaretlendirir
- İyimserlik, inanç ve umut sahibidir
- Astların beklentileri, performansları, kariyer hedeflerini sürekli belirler takip eder.
- Becerilere, stratejik düşüncelere öncülük eder
- Vizyon, ilham, başkalarının duygularını anlama, doğruluk, adil olma, karakterlerinin manifestosudur.

YÖNETİM BOYUTLARI

1. Yöneticilik :

- Planlama
- Organizasyon
- Karar verme
- Kontrol

2. Liderlik :

- Değer verme
- Yapıya Yönelik
- Duruma göre yaklaşma

Otorite

Yasal yetkiler

3. Güç ve Politika :

- Adamını bul
(insanları tanı)
- Etki
- Blöf

ETKİN LİDER ÖZELLİKLERİ

1. Ekibin düşüncesini sorgulama
2. Yön belirleme-hedef gösterme
3. Eş güdümlü çalışmaya rehberlik
4. Söz-davranış tutarlılığı
5. Motive etme

LİDERLİK VE KÜLTÜRÜN BOYUTLARI

1. Düşünme ve Kavram
2. Motive etme
3. Duygusal dayanıklılık
4. Kültürel varsayımları değiştirme kabiliyeti
5. Katılımcılık ve yaratıcılığı örgüt içerisine yerleştirme kabiliyeti
6. Yeni kültürü öğrenme yeteneęi

LİDERLİĞİN ÖNEMİ

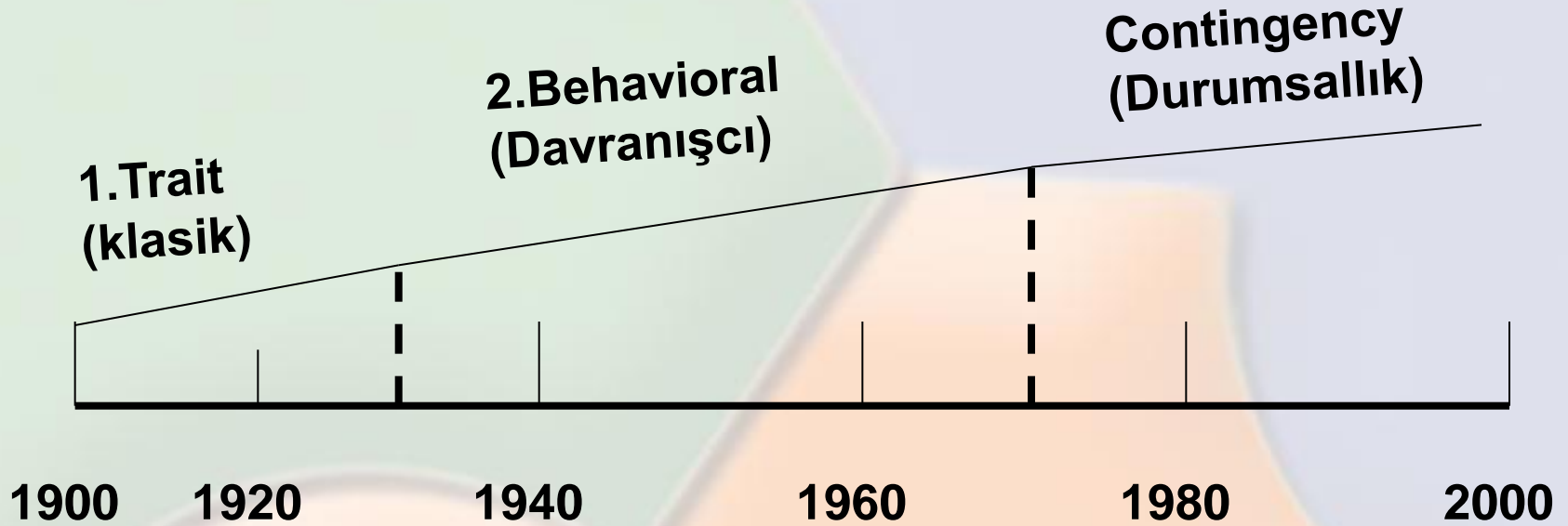
- Liderlik bir ihtiyaçtır
- Lider olmazsa doğal liderler çıkar
İş, uzlaşmadan-
çatışmaya dönüşür
- Lider örnek olmalıdır
- Lider operasyonel sorumluluk almalıdır



LİDERLER

- Aile de LİDER
- Grupta-Ekipte LİDER
- Partilerde LİDER
- Liderlerin LİDERİ
- CEO LİDER (Chief Executive Officer)
- Hizmetkar LİDER
- Değişimci LİDER
- SONSUZ LİDERLİK

LİDERLİĞE YAKLAŞIMLAR



LİDERLİKTE TEORİLER VE YAKLAŞIMLAR

		Lider Özellikleri		
		Özellik	Davranış	Karar Stili
Yaklaşımın Genişliği	Genel	Özellik yaklaşımı	Ohio state ve Michigan çalışmaları: ilgili yapıyı harekete geçirme	Iowa çalışmaları : Otokratik Demokratik Serbest Bırakıcı
	Birbirini Etkileyen	Özellik ve durum : Liderlik motivasyon kalıplar	Davranış ve izleyiciler : Lider-üye rol ilişkisi	Karar stili ve izleyiciler : Yaşam eğrisi yaklaşımı
	Geniş Ölçekli	Fiedler'in durumsallık Teorisi	Araç-amaç teorisi	Karar Ağacı modeli

ÖZELLİKLERE GÖRE (klasik yaklaşım)

Özellikleri

- Duruma uyma
- Sosyal çevreye hazır olma
- Başarı motivasyonu yüksek
- Kendini göstermek
- İşbirlikçi
- Kararlılık
- Diğerlerini etkileme isteği
- Enerjik
- Kendine güvenli
- Stresleri tolere eden
- Sorumluluk almaya istekli

Yetkinlikleri

- Akıllı
- Kavramsal
- Yaratıcı
- Diplomatik
- Konuşma
- Grubun işinin ne olduğu hakkında bilgili olma
- Organize edici
- İkna edici
- Sosyal ilişkilerde başarılı

DAVRANIŞ YAKLAŞIMI

X : LİDER DAVRANIŞLARI

- İşe yönelik
- İlişkiye yönelik
- Katılım derecesi



Y : ETKİN LİDERLİK KRİTERLERİ

- İşin bitirilmesi
- Astların iş tatmini
- Motivasyon

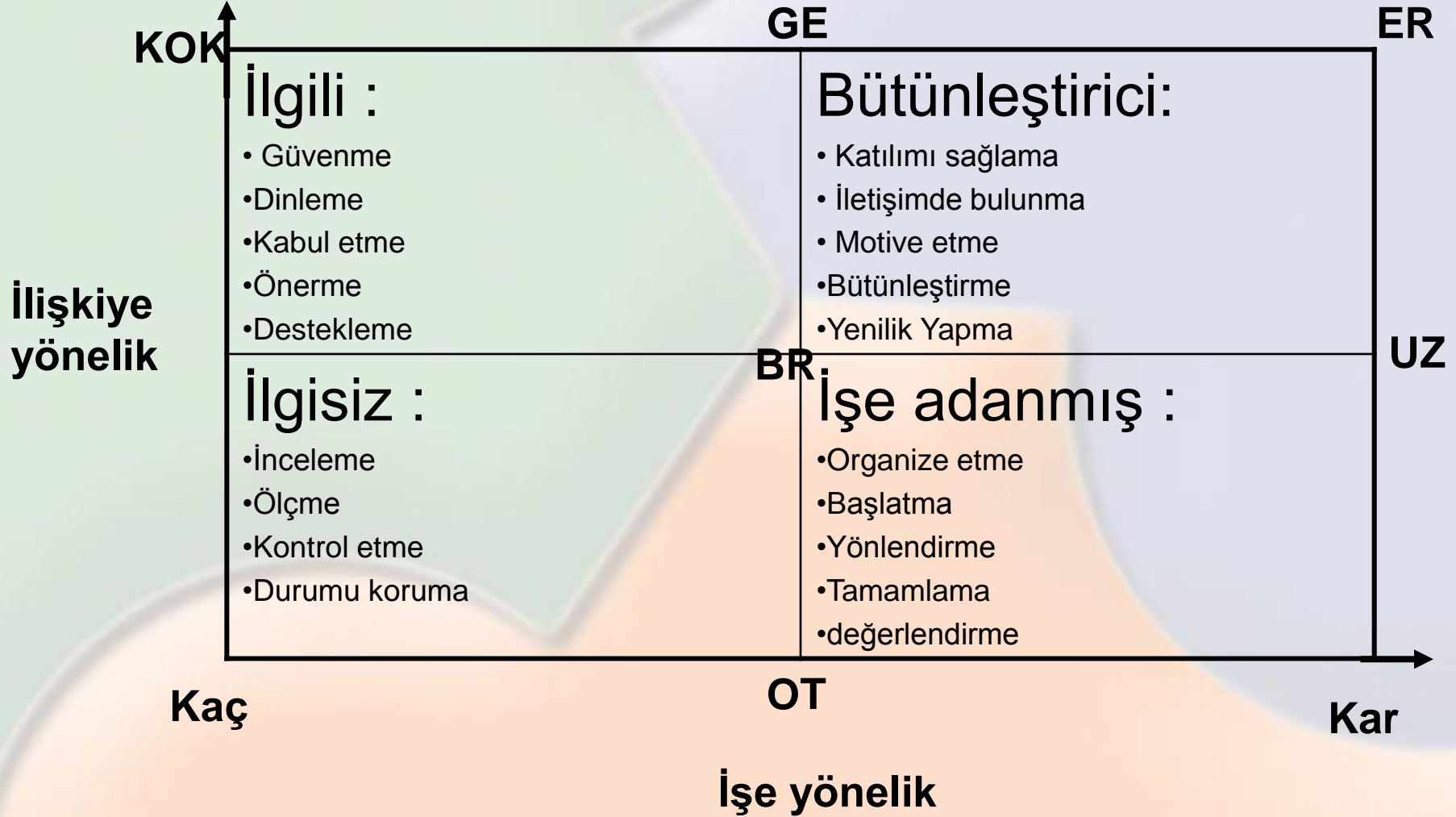
İş Odaklı İnsanlar

- Hedef ve sonuçlara bakar
- Kontrol eder
- Rakamlar koyar
- Zaman sınırı koyar
- Kiminle uğraştığına değil neye ulaştığına bakar

İlişki Odaklı İnsanlar

- Kendisi ve çalışanlarla sürekli ilişki kurar
- Serbest bırakmayı uygun görür
- Zamanla yarışmazlar, rahattırlar
- Başarı geliştirdiği insani ilişkilerdedir
- Dost insanlardır

İŞ-İLİŞKİYE GÖRE DAVRANIŞ TARZLARI



Etkin Değil

Tarz

Etkin

Kaçak

İlgisiz

Bürokrat

Kartal

İşe adanmış

Otoriter

Uzlaşıcı

Bütünleştirici

Ergin

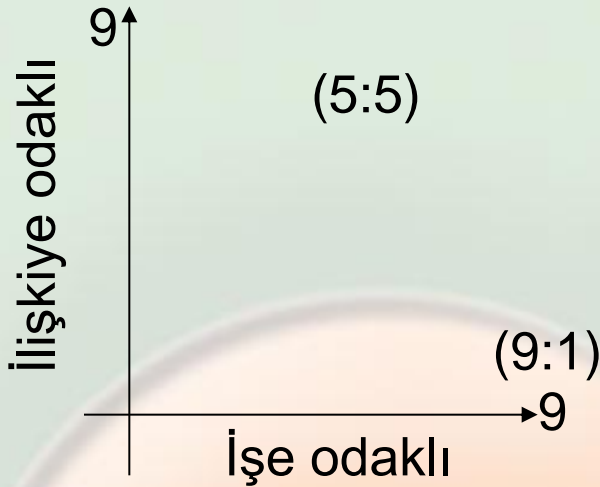
Kokteyl

İlgili

Geliştirici

GRID TEORİSİ:

Bu iki tip yöneticinin bir araya gelebileceğini ve bu birliğin zararının olmayacağı varsayımı ile oluşturulmuştur



Beş tarz:

1. (9:1) yöneticisi (İş : 9 İlişki : 1) Kartal tip
2. (1:9) “ (İş : 1 İlişki : 9) Kokteyl tip
3. (1:1) “ (İş : 1 İlişki : 1) Kaçak tip
4. (5:5) “ (İş : 5 İlişki : 5) Bürokrat
5. (9:9) “ (İş : 9 İlişki : 9) Bütünleştirici

İdeal yönetici (9:9) Bütünleştirici yönetici

YÖNETİCİLİK TİPLERİ

- **1:9 Kokteyl Tip**
- Hoş, sıcak naziktirler
- Çatışma önlerler
- İşleri kolaylaştırır
- Çıktılarla ilgili değildir
- Standartlarla ilgilenmez

5:5 Bürokrat

- Talimat ve kurallara uyar
- Ayrıntıları analiz eder
- Kendine hakimdir
- Yazılı iletişim esastır

1:1 Kaçak Tip

- Kurallara bağlı
- Sorumluluk almaz
- Performansları düşük
- İnat- muammadır
- Değişikliklere karşı koyar
- İşleri zorlaştırır

9:9 Bütünleştirici Tip

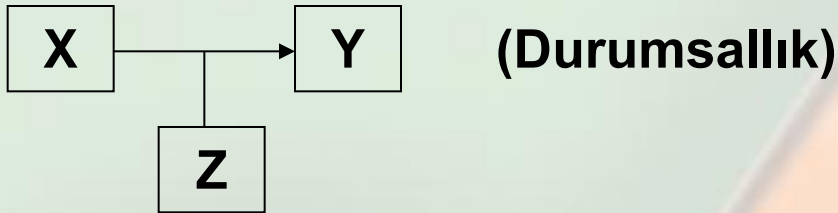
- Kararları ekiple alır
- Uygun katılım sağlar
- Amaçlara bağlılığı teşvik eder
- İşle bütünleştirir

9:1 Kartal Tip

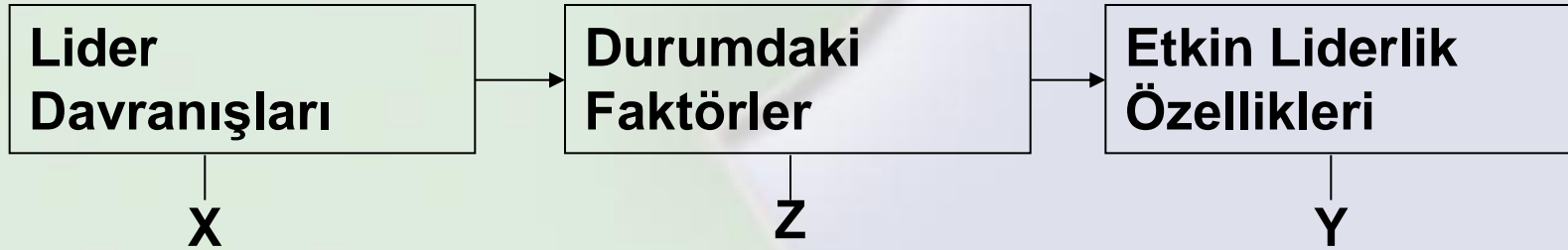
- Eleştirir Tehdit eder
- Kararları kendi verir
- Eylem ve anında sonuç ister
- Sadece astlarla iletişim kurar
- Sevilmez, korkulurlar
- Günlük verimlilikle ilgilidir
- Başarıyı korkutarak sağlar

DURUMSALLIK YAKLAŞIMI

Lider davranışı ile durumsal nitelikleri
bağdaştırma.



DURUMSAL LİDERLİK



X. Lider Davranışları :

- İşe dönük
- Kişiye dönük
- Katılım derecesi/seviyesi

Z. Durum Faktörleri

- Ast özellikleri (kişisel)
- Grup özellikleri
- İş özellikleri

Y. Etkin Liderlik

- İşin bitirilmesi
- İş tatmini
- Motivasyon

DURUM

Üretim sürecinde yer alan :

- Öngörü
- Planlama
- Uygulama'dan meydana gelen bir süreçtir

Gelecekte beklenen durumlar : ÖNGÖRÜLÜR

Gelecekte istenen durumlar : PLANLANIR UYGULANIR

Durumun iki temel belirleyicisi :

1. Yönetim tarzınız
2. Ekip olgun düzeyiniz

DURUMLARIN ÖZELLİKLERİ

- Ekonomik koşullar
- Seçim sistemleri
- Görevlerin teknik dağılımı
- Görev yapısı
- Pozisyon gücü
- Problemlerin niteliği
- Astların özelliği
- Hacimsel uzaklık

DURUMSAL LİDERLİKTE :

1. İşin bilinmesi
2. İş yapanların analizi-değerlendirilmesi
3. Durum değerlendirmesi önemlidir

Etkin lider:

- İş bitirir
- Çalışanların iş tatminini sağlar
- Motivasyonu sürekli yüksek tutar

Yetkinlik

Doğru Bilgi

Doğru Beceri

Doğru Tutum

Bileşimidir =

Gözlenebilir Davranışlar

YETKİNLİK

TUTUM

BECERİ

BİLGİ

YETKİNLİK GELİŞİMİ

Bilgi

Zihinsel

Teori

Kurallar

Planlar

Prosedürler

Beceri

Fiziksel

Uygulama

Tecrübe

Operasyonel

Tutum

Duygusal

Davranış

Değerler

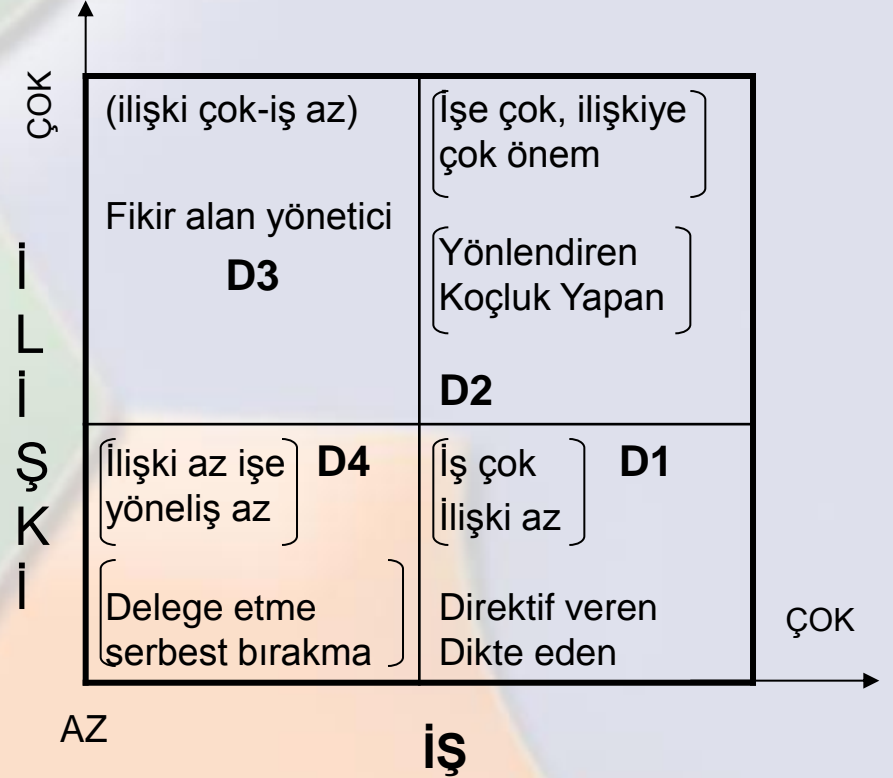
Motivasyon

DAVRANIŞ TARZLARI

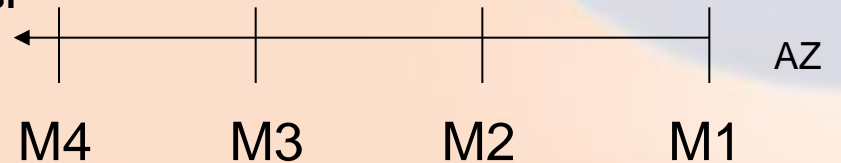
Yetkinlik Düzeyi :

Bilgi
Beceri
Tecrübe
Motivasyon

M1 için D1 tarzı uygulanır
M2 için D2 tarzı uygulanır
M3 için D3 tarzı uygulanır
M4 için D4 tarzı uygulanır



Yetkinlik Eğrisi



Durumsal Liderlik

Yüksek

KİŞİ ODAKLI

<p>III. MENTORING (KOÇLUK) Yönetici; karar vermede sorumluluğu paylaşır, yeni çözümler üretilmesini ister, feedback verir, çalışanın kendisine olan güvenini artırır, cesaretlendirir, destek verir, çalışanın kendini yönetmesini sağlar, sonuç ve çıktılar üzerine odaklanır.</p>	<p>II. LEADING (ÖNCÜLÜK) Yönetici; nedenleri açıklar, bilgi verir, pratikte tecrübe kazanılmasını sağlar, işin anlaşılıp anlaşılmadığını kontrol eder, ilgili becerileri araştırır, inceler, soruları cesaretlendirir, işin nasıl yapılması gerektiğine odaklanır.</p>
<p>IV. COUNSELLING (DELEGE) Yönetici; aktiviteleri delege eder, sonuçları güçlendirir, performansı izler, karar vermeyi çalışana bırakır, kişiye ve motivasyona odaklanır, çalışanı yönetmez, ulaşılabilir.</p>	<p>I. DIRECTING (EMİR VERME) Yönetici; ne yapılması gerektiğini anlatır, öğretir ve gösterir, patron gibi davranır, işe odaklanır, görev ve rolleri tanımlar. Tek yönlü iletişim vardır.</p>

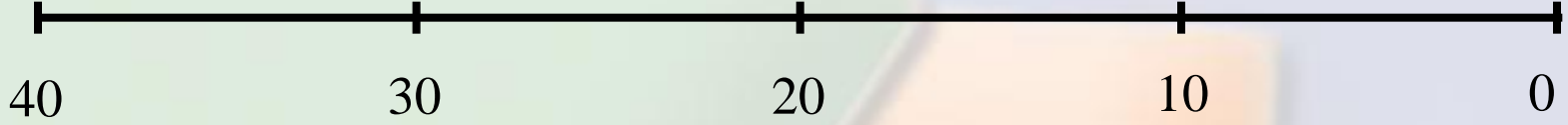
Düşük

İŞ ODAKLI

Yüksek

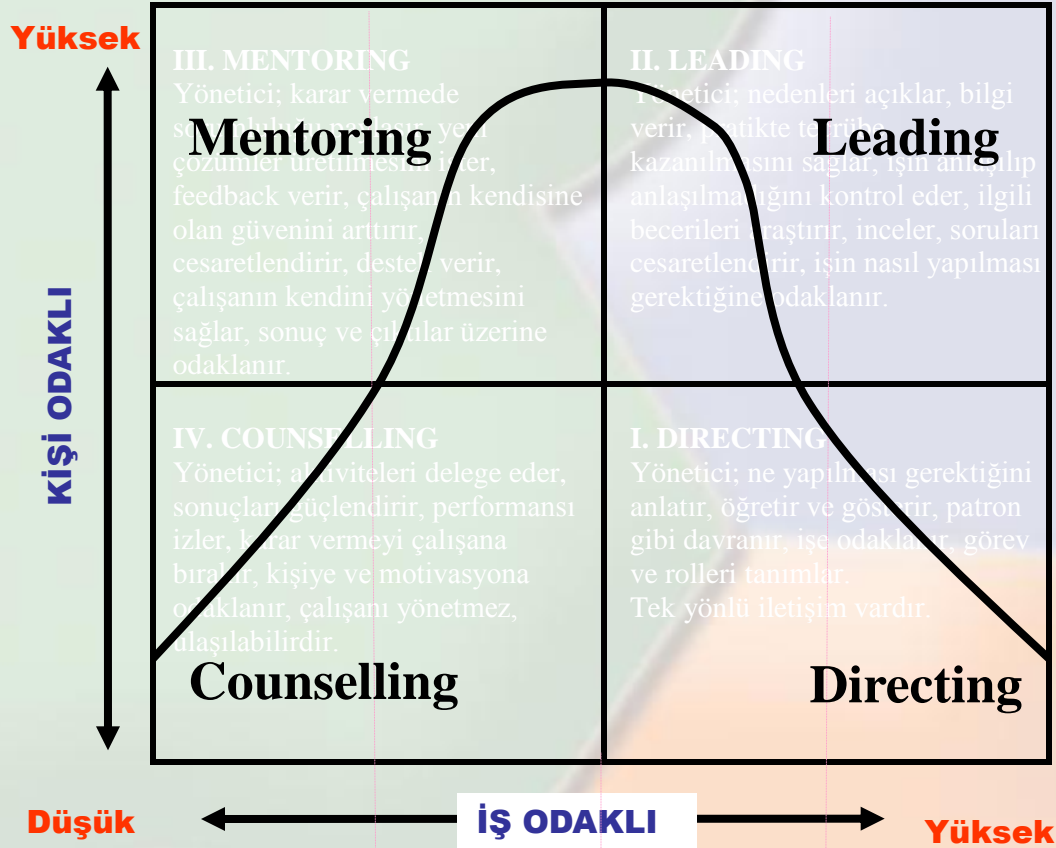
Hazır Olma Seviye Skalası

YÜKSEK Hazır Olma: Kendine güvenen başarılı	YÜKSEK Hazır Olmaya YAKIN: Çekingen Yetenekli ancak	DÜŞÜK Hazır Olmaya YAKIN: Endişeli Öğrenen	DÜŞÜK Hazır Olma : Coşkulu yeni başlayan
--	--	---	---



Hazır olma seviyesi, en iyi gösterilen davranışlara ve performans sonuçlarına göre belirlenebilir.

Çalışanınız için en uygun liderlik tarzı nasıl seçilmeli ?



Çalışanın hazır olma seviyesi



LİDERLİK DAVRANIŞLARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

- Yöneticide

1. Kişisel değer sistemimiz
2. Astlara olan güveniniz
3. Liderlik eğilimleriniz
4. Belirsizliğe olan toleransınız

- Astlardaki Özellikler

1. Bağımsız olma ihtiyacı
2. Sorumluluğa hazırlık
3. Belirsizliğe tolerans
4. İlgili durumu, yapmak istedikleri
5. Kuruluşun amaçlarını anlama-benimseme
6. Bilgi-Tecrübe-Beklentiler



LİDERLİK DAVRANIŞLARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

- Durumlardaki Özellikler
 1. Kuruluşun değer ve gelenekleri
 2. Astların uyumu
 3. Problemlerin niteliği
 4. Zaman baskısı

Durumsallık Yaklaşım Özelliği :

1. İşin bilinmesi
2. İş yapanların durumunun bilinmesi
3. Durumun değerlendirilmesi



DURUMSAL DAVRANIŞ TARZLARI

M1 için D1

- Zaman baskısı varsa
- İş tehlikeli ise
- Ekip içi iletişim düşük ise
- Çıktılar kolay ölçülebilir ise
- Sıradan işlerde

M3 için D3

- Katılımın önemli olduğunda
- Yeni ürün çalışmalarında
- Denemelerde

M2 için D2

- Ekip çalışmasında
- Kişisel gelişim önemli olduğunda
- Karmaşık ve zengin işlerde
- İş taleplerinin çeşitliliğinde

M4 için D4

- delegasyon alt yapısı hazırca
- tanımlar net ve açıksa
- Değişim hızı düşükse

Kombine tarzlar : (D1+D2) (D2+D3) (D3+D4) (D1+D3) (D1+D4) (D2+D4)

DELEGASYON

Delegasyon :

- Yapmaktan hoşlandıklarımızdan vazgeçmeyi gerektirir
- Kontrolü kaybetme korkusundan kurtulmak gerekir
- Sorumluluk değil, yetki devridir
- İşi havale edip-bırakıp uzaklaşma değildir
- Kontrolü bırakmak değildir

Delegasyon

- İşi ve o işi yapacaklar hakkında tam emin olunca
- Bütün kaynaklar sağlanınca
- Maliyet, zaman, kalite, kantite, izlenebilirlik ve ölçülebilirlik kriterleri açık ve net hale getirilince yapıldığında neticeye götürür

MOTİVASYON İÇİN

İnsanların yaşamdan beklentileri

- Kendi ve aile varlığını garanti altına almak
- İlişki geliştirmek
- Yönlendirme beklentisi

Çalışanların Yöneticilerden beklentileri :

- Nereye ulaşacağını bilmek(Niçin, ne katkı olacak, sorumluluğum nedir ?)
- Kaynaklarını temin et
- Beni yönlendir, koçluk yap
- Kendimi geliştirmeme fırsat ver
- Başarımı takdir et

MOTİVASYON ARTTIRICI DAVRANIŞLAR

1. Yakın-yol gösterici olmak
2. Sorun açıklamaya imkan vermek
3. Sık-düzenli geri besleme yapmak
4. Beceri destekleme-cesaret vermek
5. Becerileri değerlendirmek
6. Üstdüzey yetenek-performans takdir etmek
7. Hedefe ulaşma engellerini ortadan kaldırmak

Liderler ve Ekiplerinin 2 Önemli Yönü

1. Adaptörler-Gelenekçilikler
2. Innovatörler-Yenilikçiler

ADAPTÖRLER-GELENEKÇİLER

1. Disiplinli çalışırlar
2. Aradıkları çözümlerde, denenmiş ve anlaşılmış yolları ararlar
3. Bazen araçları hedef yaparlar
4. Bellir bir yapı vererseniz yapıya uyup sahip çıkarlar
5. Sisteme denge-düzen ve devamlılık getirir
6. Grubu beraber tutup iş bitiriciliğini devam ettirir
7. İnsanlara duyarlıdırlar
8. Riskli karar alınması için ortam hazırlarlar

İNNOVATÖRLER-YENİLİKÇİLER

1. Disiplinsizdirler-disiplinleri azdır
2. Bütün mesele sonuçtur-sonuca giden yollar önemli değil
3. Yapısal belirliliği olmayan durumlarda çözüm getirirler, kontrolü ele alırlar
4. İşe bakış ve yönelişi, alışılmışlığı değiştirirler
5. Bazen grup işbirlikçiliğini, çözerler, bozarlar
6. Önemli yeniliklere zemin hazırlarlar

ETKİN BİR LİDER

1. Değişikliğin yönünü belirler

2. Organizasyon oluşturur

- Örgütsel yapı
- Faaliyet ekipleri
- Sistemler
- süreçler

3. Örgütsel kültür oluşturur

- İnançlar
- Tutumlar
- Davranışlar

ORGANİZASYON OLUŞTURULMASINDA TESPİTİ GEREKEN HUSUSLAR

a. Formal Noktalar : (BELİRLİ-AÇIK)

1. Hedefler
2. Teknoloji
3. Yapılar
4. Beceri ve kabiliyetler
5. Finans kaynakları

a. Davranış Durumları : (GİZLİ-KAPALI)

1. Tutumlar
2. Grup işleyişleri
3. Kişilerin özel durumları, bireysel farklılıklar
4. Sürtüşmeler
5. Etkinlik ve iletişimler
6. Tarzlar, Modeller

DEĞİŞİMCİ LİDERLİK AŞAMALARI

1. Değişim ihtiyacının fark edilmesi-Geleceğe bakış
2. Paylaşılan vizyon-misyon oluşturma-
Yön belirleme
3. Kurumsal kimlik kazandırma
 - Geri besleme sistemi
 - Yeni sorunlara tavrı
 - Davranış değişimleri
 - Sistem kurulması

LİDERLİKTE İLERİ GÖRÜŞ BİLİNCİ

İleri Görüş :

- Aksiyona amaç getirir
- Bireye anlam kazandırır
- Organizasyonda bir misyon Sağlanır

Nerededir ?

- Her bireyde, grupta, organizasyonda
- Kişi ileri görüşü ve şirket ileri görüşü bağdaşmalıdır

Nasıl Elde Edilir ?

- Kolay, açık iletişim
- Çalışan fikirlerine güven ve saygı
- Sürekli beklenti
- Her seviyede teşvik
- Ortak dil, tecrübe, inanç

ETKİN İLERİ GÖRÜŞ ÖZELLİKLERİ

1. Amaçlı-Belirli Yön-Hedef
2. Hayal gücünü tahrik
3. Kişisel değer-inançlara saygı
4. Kişilere serbestlik
5. Başarının yönlendirilmesi ve değerlendirilmesi

Şirket- Kişisel Etkinlik Modeli

Vizyon
Değerler

Misyon
Amaç

Strateji
Hedefler

NASIL ?

Ana Yetkinlikler
Davranışlar
Tutumlar

NE ?

İşHedefler
Bölüm Hedefleri
Kişisel Hedefler

TANIMLAR

Amaçlar :

İşletmenin ulaşmaya çalıştığı uzun dönemli genel sonuçlardır. Stratejilerin oluşmasına temel teşkil eder.

Hedefler

Amaçlara erişmek için gerekli kısa dönemli aşama durumlarıdır.

Strateji

Fonksiyonlar arası oluşabilecek karışıklıkları açıklığa kavuşturan GENEL AMAÇLAR ı belirleyen, ÖZELLİKLERİ ortaya koyan ve EKONOMİK ORTAMDA işletmenin en uygun KONUMA geçmesini sağlayan bir ALTERNATİF KARARLAR bütünüdür.

AÇIKLAMALAR

Strateji

- Fonksiyonlar arası oluşabilecek karışıklıkları açıklığa kavuşturan GENEL AMAÇLAR ı belirleyen, ÖZELLİKLERİ ortaya koyan ve EKONOMİK ORTAMDA işletmenin en uygun KONUMA geçmesini sağlayan bir ALTERNATİF KARARLAR bütünüdür.
- Amaçlara ulaşmak için eldeki kaynakları kullanarak uzun dönemli işletme planı hazırlamaktır.
- Üretim-pazarlama-ArGe arası ahengi kurmaktır.

AMAÇ'ın Özellikleri

1. Açık ve seçik olmalı
2. Gerçekçi ve çekici düzeyde olmalı
3. Esnek olmalıdır
4. Ölçülebilir olmalıdır
5. Kısa ve uzun vadelerini ayırmalıdır
6. Uygulayıcılar tarafından benimsenmelidir
7. Motive edici olmalıdır
8. Her düzeyde birbiriyle uyumlu olmalıdır

HEDEF ÖZELLİKLERİ

S pecific

Belirli

M easurable

Ölçülebilir

A chievable

Ulaşılır

R esult-oriented

Sonuç odaklı

T ime-bound

Süre sınırlı

YÖNETİM STRATEJİLERİ

1. Bir analiz etme sanatıdır
2. Amaçlara bağlı bir unsurdur
3. İşletmenin çevresiyle diyalektik ilişkilerini düzenler
4. Devamlı, tekrarlanan değil, uzak geleceğe bağlı düzeni ilgilendirir
5. İşletmenin bütün finansal ve beşeri kaynaklarını uyum içinde yöneten ve faaliyete geçiren unsurdur
6. Karmaşık ve dinamik çerçevede işletmenin faaliyet sahalarını belirler
7. Karmaşık ve dinamik bir organizasyonda çalışanları cesaretlendirme ve harekete geçirme aracıdır.

STRATEJİK YÖNETİM

- Stratejik Planın, ARAŞTIRMA-İNCELEME DEĞERLENDİRMELERini,
- Uygulamadan önce amaç uygunluklarının gözden geçirilmesini
- Uygulamada örgüt içi yapısal ve motivasyonel önlemleri almayı kapsar
- Üst yönetim için çok önemlidir

TANIMLAR

Politika : Belirli amaçlara ulaşmak için izlenen, tanımlanmış yol planıdır.

(Personel Politikaları)

Taktik : Uygulamada güç ve kaynakların harekete geçirilmesindeki alternatiflerdir.

özel, kısa fikir, uygulama sanatıdır.

Program-Bütçe : Faaliyetlerin tam belirlilik halini ve her faaliyetin gider ve gelirlerinden oluşur.

Yöntem : Politika ile eşdeğerdir. Sadece politika yöntemlerin bileşimidir.

Plan : Hesabedilmiş, rakamlandırılmış yazılmış bir öngörüdür.

Stratejik Planlama : Yazılı hale getirilmiş kesini hüviyet kazanan stratejilere denir.

ALTIN KURALLAR

1. Kişisel kalite hedeflerinizi belirleyin
2. Kendiniz için kişisel kalite hesabı tutun
3. Çabalarınızdan başkalarının ne kadar memnun olduğunu kontrol edin
4. İşinizi yaparken sizden sonra gelen halkayı, değerli bir müşteriniz olarak kabul edin
5. Hata yapmaktan kaçının
6. Görevlerinizi daha etkin olarak yerine getirin
7. Kaynakları iyi kullanın
8. Kendinizi verin, sahiplenin
9. Başladığınızı bitirmeyi öğrenerek özdisiplininizi güçlendirin
10. Stresinizi kontrol altında tutun
11. Ahlak sahibi olun; erdemliliğinizi koruyun
12. Kaliteyi talep edin

Kurumsal Başarı İçin Aşamalar

1. Liderlik anlayışı
2. Kurum kaynaklarının optimizasyonu
3. Çalışanların yönetimi
4. Prosedürlerin tamamlanması
5. Sürekli kalitesi
6. Müşteri memnuniyeti çalışmaları
7. Çalışanların memnuniyeti çalışmaları
8. Kurumun topluma sağladığı katkı
9. Kurumun elde ettiği rakamsal çıktılar

ETKİN BİR LİDER

- VİZYON SAHİBİDİR
- MİSYONU BELLİDİR
- PRENSİPLERİNİ KAVRAMSAL HALE GETİRMİŞTİR
 - Kurum kültürü
 - Sistemik düşünce
 - Çalışanların motivasyonu
 - Yapılanma

SONSUZ LİDER ÖZELLİKLERİ

1. Seri-sıhhatli karar vermeli, problemleri rahatlıkla çözmeli
2. Şecaat ve cesaret sahibi olmalı
3. İradesine sahip olma
4. Mesuliyetin şuurunda olma: Sorumluluk duygusu
5. İleri görüşlü ve zaman üstü olma
6. Ruhunda istikrarlı – sağlam karakterli olma
7. İnsan sarrafı olma
8. İnsanları seven – sevilen, güvenilen – **GÜLÜMSEYEN** olma
9. Töhmət altında olmama
10. Çok yönlü olma
11. Mesajları hayatla zıtlaşmamalı, tatbik edilebilir olmalı
12. Tebliğinde ısrarlı olmalı

LİDERLİĞE FARKLI BİR BAKIŞ

- **Lider**, özüyle ve zati hususiyetleriyle her zaman kendini hissettiren ve gönüllerde yaşamasını bilen bir şahsiyettir.
- **Lider**, herşeyin üstesinden gelebilme yeteneğiyle-istemediği halde- dikkatleri üzerinde toplayan, sevilen, sayılan, gözdeleşen, bir seviye insanıdır.
- **Lider**, yemesinde-içmesinde, oturup-kalkmasında, davranış ve muamelelerinde hep dikkatli, temkinli ve hep emniyet telkin edicidir. Doğru düşünür, doğru konuşur, doğruluğu sever ve yalandan tiksinti duyar. Her zaman güven ve itimat soluklar.
- **Lider**, vazifeşinas, hasbi ve diğergamdır. Sorumluluklarını yerine getirme mevzuunda ne karşısına çıkan engellerin zorlu ve aşılmaz olması, ne de imkanların genişliği ile gelen yaşama zevki, rahat ve rehavet onu yolundan döndürmez.

LİDERLİĞE FARKLI BİR BAKIŞ

- **Lider**, çevresine karşı güler yüzlü, saygılı, ciddi ve alabildiğine vakurdur. O'nun yanında bulunanlar yakınlığın laubaliliğini görmez, uzakta kalanlar da uzaklığın mahrumiyetini hissetmezler
- **Lider**, üstün idrakli, cesaret ve kararlılığı sayesinde, sabır ve metanetiyle her zaman çevresinin tek dayanağı ve ümit kaynağıdır.
- **Liderin**, cesaret ve kararlılığı sayesinde, aşılmaz gibi görülen tepeler aşılır ve bütünüyle yollar düzlüğe erer.
- **Lider**, bir ahlak ve fazilet kahramanıdır.
