

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



COPYRIGHT **NOTICE** Please Read

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,
Aldersford, Hampshire
SO24 9BQ UK

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

İÇİNDEKİLER



LİDERLİĞİN DOĞASI

Tanımlar; sekiz meşhur teori;
liderler ve güç; liderliğin 3 seviyesi

5



BUGÜNÜN İŞ DÜNYASINDA LİDER

Değişimin etkisi; liderlik ve yöneticilik
arasındaki fark; bir liderlik modeli

17



KİLİT BECERİ VE YETKİNLİKLER

Bağlam dahilinde beceriler; liderlik
becerilerinizi değerlendirmek için anket

25



LİDERLİK VE SİZ

Liderliğe yaklaşımınızı etkileyen
faktörler; liderlik tarzı çalışması;
tarzların karşılaştırılması; Liderlik
tarzınızı uyarlamamanın önemi; kişisel etki
yaratmak; liderlik networkü ve marka

39



LİDERLER VE TAKİPÇİLERİ

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

55



LİDERLER VE EKİPLER

Liderin ekipteki rolü; ekip türleri; ekibin
geliştirilmesi; yüksek performanslı ekiplerin
oluşturulması

65



LİDERLER VE VİZYON

Vizyonun yaratılması; vizyonun açıklanması ve
aktarılması; başkalarına ilham vermek

73



LİDERLER VE ETKİ

Bir süreç olarak etkilemek; etkileme modeli;
beceriler ve nitelikler; stratejinin oluşturulması

79



LİDERLER VE DEĞİŞİM

Değişime liderlik süreci; değişim ihtiyacının
farkına varmak; başkalarında değişim zihniyetinin
yaratılması; değişim mesajlarının iletişimi; sürecin
desteklenmesi

87



LİDERLER VE SOSYAL SORUMLULUK

Değişen bağlam; yeni bakış açısı; değişen
liderlik rolü; son düşünceler

99

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

LİDERLİĞİN DOĞASI

TARİFLER



"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**

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

"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**

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

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

LİDERLİĞİN DOĞASI

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 tariffiniz nedir?

LİDERLİĞİN DOĞASI

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** – Liderin 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.



LİDERLİĞİN DOĞASI

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.

LİDERLİĞİN DOĞASI

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.

LİDERLİĞİN DOĞASI

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:

LİDERLİĞİN DOĞASI

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 yüксеlebilir 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 DOĞASI

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.

**STRATEJİK
LİDER**

**OPERASYONEL
LİDER**

EKİP LİDERİ

LİDERLİĞİN DOĞASI

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 kuruluştaki 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.

LİDERLİĞİN DOĞASI

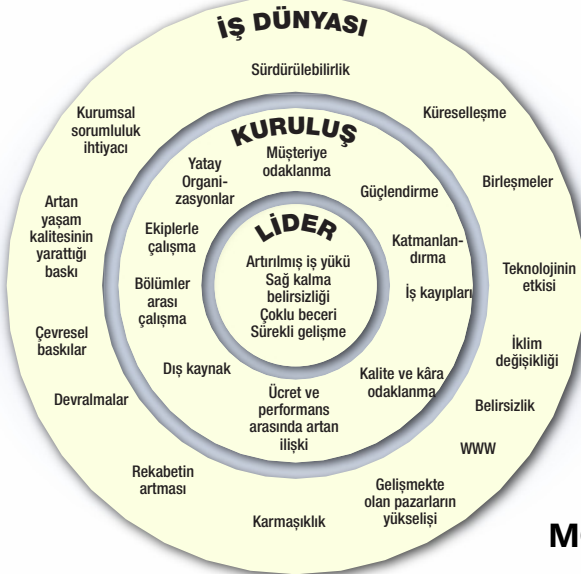


**"Liderlik ve öğrenme
birbirleri için vazgeçilmezdir."**

John F Kennedy



BUGÜNÜN İŞ
DÜNYASINDA LİDER



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
- Spor yaparken
- Özel bir görevin yapılması gerektiğinde
- 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.



BUGÜNÜN İŞ DÜNYASINDA LİDER

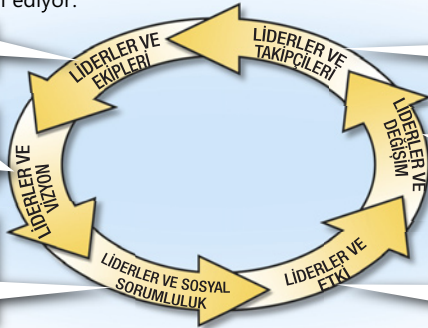
BİR LİDERLİK MODELİ

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

Liderin yaşamında ekiplerin oynadığı rol.

Plan ve fikirleriniz hakkında başkalarına ilham verebilmek.

İşletmenize ve topluma aynı anda fayda sağlayarak değer yaratmak.



Etrafınızdaki insanların önemi.

Bugün hepimiz için bir gerçek, ama liderin rolü nedir?

Her gün kullanılan kilit liderlik yetkinlikleri.

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

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

KİLİT BECERİ VE YETKİNLİKLER

KURULUŞUNUZUN NEYE İHTİYACI VAR?



Kendi liderlik becerilerinizi, niteliklerinizi ve yeterliliklerinizi yansıtmaya 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

KİLİT BECERİ VE YETKİNLİKLER

FARKINDALIĞINIZI ARTIRMAK



Sonraki birkaç sayfada, kendi liderlik becerilerinizi, yeterliliklerinizi ve niteliklerinizi yansıtmaya 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.

KİLİT BECERİ VE YETKİNLİKLER

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

4 = bu alanda çok becerim var

2 = bu alanda biraz becerim var

5 = bu alanda en yüksek seviyede becerim var

3 = bu alanda 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 vererseniz, keşke yapmasaydım dediğiniz bazı şeyler duyabilirsiniz!**

KİLİT BECERİ VE YETKİNLİKLER

LİDERLİK ANKETİ

GENEL YETENEK, BECERİ VE YETKİNLİKLER



İnanılrlık – güçlü bir itibarı ve iş tecrübesi var

Kararlılık – kararları kabul edilir ve hayata geçirilir

Dürüstlük – vicdanlı ve adaletlidir

Özgüven – kendine inandığını gösterir

Enerji – sıkı çalışmak için beceri ve kapasitesi var

Öz farkındalık – karakterini, kişiliğini ve motivasyon kaynaklarını bilir

Uyum sağlama – değişen durumlarda etkinliğini korur

Dinleme – doğru sorular sorup yorum yaparak dinlediğini gösterir

Azımlılık – problemi çözene kadar uğraşır

İkna kabiliyeti – başkalarını ikna edebilir

Empati – kurum içi ve dışında başkalarıyla bağ kurabilir

İlişki yönetimi – ilişki kurmanın ve geliştirmenin önemini bilir

Açık fikirlilik – yeni fikirlere açıktır

İnisiyatif alma – fırsatları görür ve onlardan yararlanır

Hırs – başarılı olmaya can atar

Esneklik – duruma uygun tarzı benimseyebilir

Güvenilirlik – güvenilirdir

Kişiler arası farkındalık – başkalarıyla etkin şekilde etkileşime girebilir

İşine bağlılık – kendine ve kuruluşa inandığını gösterir.

Özgünlük – başkaları ile istikrarlı ve düzgün ilişkiler kurabilir

Küresel meseleler hakkında bilgi sahibi – küresel meselelerin ve iş üzerindeki etkilerinin farkındadır

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?

KİLİT BECERİ VE YETKİNLİKLER

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

KİLİT BECERİ VE YETKİNLİKLER

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	

KİLİT BECERİ VE YETKİNLİKLER

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	

KİLİT BECERİ VE YETKİNLİKLER

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	

KİLİT BECERİ VE YETKİNLİKLER

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 VE SİZ

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	☐ İnanırcı	☐ Düşünceli
☐ TOPLAM	☐ TOPLAM	☐ TOPLAM	☐ TOPLAM

Her sütunda işaretlediğiniz toplam kelime sayısını not edin.

LİDERLİK VE SİZ

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 başarıya 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 VE SİZ

LİDERLİK TARZLARINI KARŞILAŞTIRIN



AVANTAJLAR

Direktif:

- Kriz zamanlarında iyi sonuç verir
- Tecrübesiz insanlar için daha uygundur
- Zaman kısıtı olduğunda etkilidir
- En bilgili siz olduğunuzda işe yarar

Koç:

- İnsanları geliştirir
- Performansı yükseltir
- Takipçilerin öz farkındalığını artırır
- Güven inşa eder

Etkileyici:

- İnsanları seferber eder
- İlham verir
- Değişim dönemlerinde etkilidir
- İtibarınız yüksek olduğunda işe yarar

İşbirlikçi:

- Uzlaşma ve sahiplik hissi uyandırır
- İnsanları motive eder
- İnsanları sürece katar
- Başkalarının uzmanlık ve tecrübesinden faydalanır

DEZAVANTAJLAR

- Aşırı kontrolcü olabilir
- İnsanları sürece katmaz
- Yaratıcılığı boğabilir
- Başkalarını motive etme ihtiyacı duymaz

- Zaman alıcı olabilir
- Başkalarının birlikte çalışmasına fazla güvenebilir
- İnsanların gelişmek istediğini varsayar

- Manipülatif görünebilir
- Küçümseyici görünebilir
- Aşırı baskıcı olabilir

- Başkalarının katılımına fazla güvenir
- Kararsız görünebilir
- Başkalarının işe bağlılığına fazla güvenir
- Başkalarının bilgi sahibi olduğunu varsayar

LİDERLİK VE SİZ

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.*

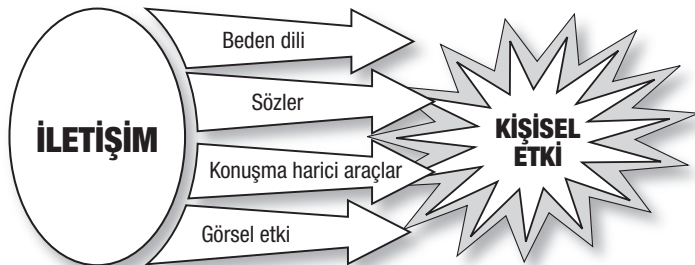
LİDERLİK VE SİZ

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" (görünümlerinin,
kıyafetlerinin, duruşlarının ve açılış
konuşmalarının bir kombinasyonu)
zihnimize derinden kazınır ve onlara
karşı tutumumuzu etkiler!*

Michael Shea, Kişisel Etki



LİDERLİK VE SİZ

LİDERLİK AĞINIZ



Düzenli olarak etkileşimde bulunduğunuz kişiler, liderlik ağınıza katkıda bulunan kişilerdir. Bu insanlar hakkında daha fazla bilgi edinmenize yardımcı olmak için, geliştirdiğiniz ağ 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 ağını oluşturduktan sonra, gerçek anlam analizden ve muhtemelen grafiğin açıklamasından gelir. Ağını 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?



LİDERLİK VE SİZ

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.)

LİDERLİK VE SİZ

MARKAM





LİDERLER VE TAKİPÇİLERİ

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 aşlayan bir adam tarafından **“yönetildi”**!

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



LİDERLER VE TAKİPÇİLERİ

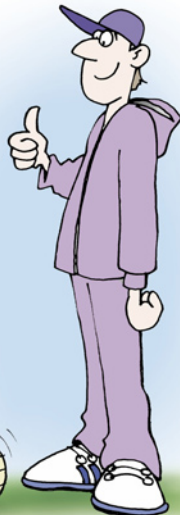
TANIDIĞIM VE HAYRAN OLDUĞUM LİDERLER



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

LİDERLER VE TAKİPÇİLERİ

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 hissedерlerse 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 değеr 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 değеr verildiğini hissedерler
- 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.

LİDERLER VE TAKİPÇİLERİ

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

LİDERLER VE TAKİPÇİLERİ

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

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?

LİDERLER VE EKİPLER

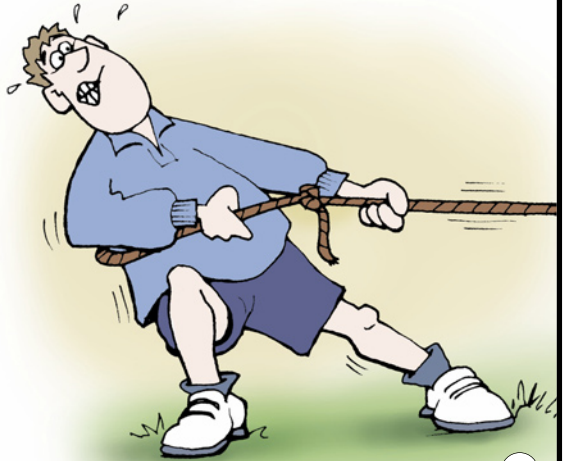
FARKLI EKİP TÜRLERİNE LİDERLİK



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.



LİDERLER VE EKİPLER

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 dağılılan ekipler	- Hedefe bağlılık sağlamak, motivasyon ve morali yükseltmek - Herkesin doğru organize edildiğinden emin olmak - Takvime uygun ilerlemek - Hedefe ulaşmak

LİDERLER VE EKİPLER

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

LİDERLER VE EKİPLER

Ekibin Oluşturulması: Ekibin Dinamiği



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)

LİDERLER VE EKİPLER



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

Will Carling
(Rugby Oyuncusu)



LİDERLER VE EKİPLER

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 bulunduğu 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

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?

LİDERLER VE VİZYON

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

Anonim

LİDERLER VE VİZYON

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

LİDERLER VE VİZYON

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

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?

“Bir lider, başkalarının çalışmalarına işaret eden bir vizyonu şekillendirir ve paylaşır.”

Charles Handy

LİDERLER VE VİZYON

BAŞKALARINA NASIL İLHAM VERMELİ?



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

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
- Tutkulu
- İnadırıcı
- Özgün

Ve vizyonunuz şöyle olmalıdır:

- Basit
- Temiz
- Geçerli





LİDERLİK VE ETKİ

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 gerekme 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.

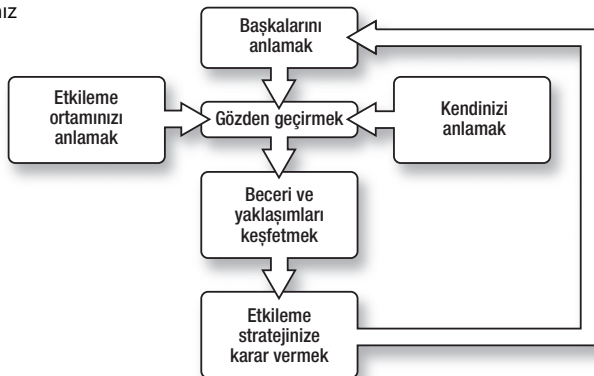
Etkili olmak için hazırlanmamak ve plan yapmamak, genellikle başarısızlığın en yaygın nedeni olarak gösterilir.

LİDERLİK VE ETKİ

ETKİLEME SÜRECİ MODELİ



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



Dent ve Brent 2001'den uyarlanmıştır.

LİDERLİK VE ETKİ



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.

LİDERLİK VE ETKİ

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

LİDERLİK VE ETKİ

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

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.

LİDERLİK VE ETKİ

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.

LİDERLİK VE ETKİ

ETKİLEME STRATEJİSİNİN HAZIRLANMASI



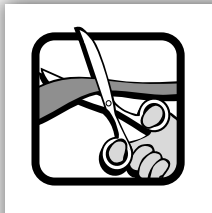
Etkileme stratejiniz, ilgili taraflardan biri veya diğeri tarafından davranış/tutum değışikliğı gerektiren bir duruma girdiğinizde benimsenen beceri, bilgi ve sürecin bir kombinasyonudur.

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

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

LİDERLER VE DEĞİŞİM

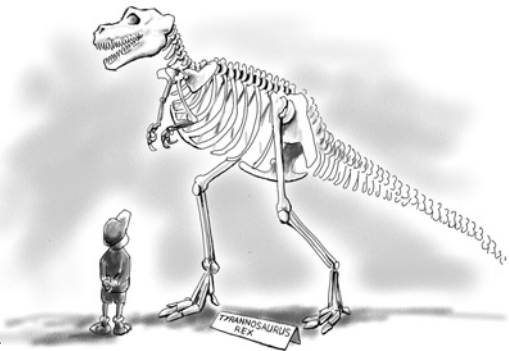
YA UYUM SAĞLA YA DA YERİNDE SAY



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.**

LİDERLER VE DEĞİŞİM



ALİŞTIRMA: HAYATIMDAKİ DEĞİŞİKLİKLER

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

DEĞİŞİKLİK TARİHİ	GERÇEK DEĞİŞİKLİK	DUYGULAR	UYGULANAN SÜREÇ
DEĞİŞİKLİK FELSEFEM			

- Kendi zamanlamanıza karar verin, örneğin: geçen yıl, 5 yıl, 10 yıl veya hayatınızdaki belirli aşamalarındaki 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
- Değişikle 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

LİDERLER VE DEĞİŞİM

UYUM SAĞLAYABİLDİNİZ Mİ?

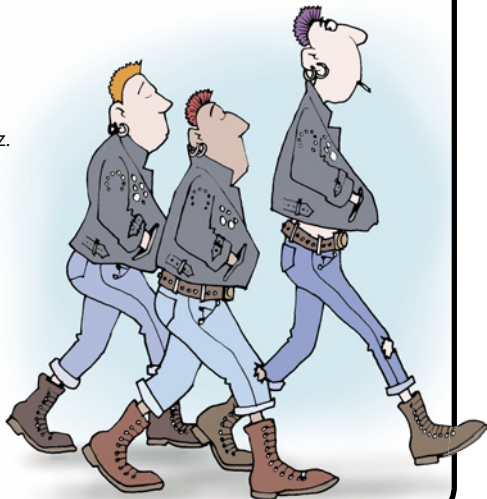


Değişime nasıl tepki verdiğiniz ve değişimle nasıl başa çıktığınız konusunda kendi farkındalığınızı artırarak, değişimin çevrenizdekileri nasıl etkileyebileceğinin daha fazla farkına varabilirsiniz.

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?**



LİDERLER VE DEĞİŞİM

DEĞİŞİME LİDERLİK SÜRECİ



LİDERLER VE DEĞİŞİM

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 değişimin 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.

LİDERLER VE DEĞİŞİM



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.

LİDERLER VE DEĞİŞİM

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



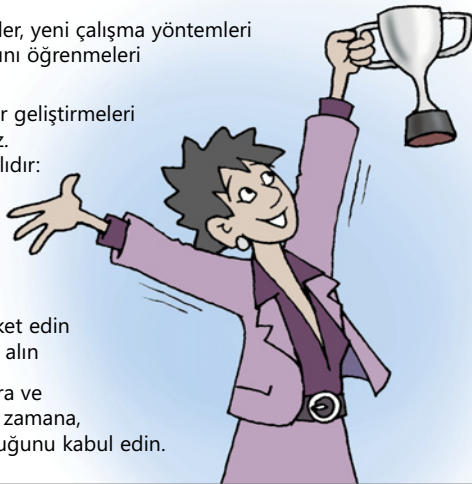
Değişim genellikle insanların yeni beceriler, yeni çalışma yöntemleri ve farklı durumlarla nasıl başa çıkacaklarını öğrenmeleri gerektiği anlamına gelir.

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.



LİDERLER VE DEĞİŞİM

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

LİDERLER VE DEĞİŞİM

ALİŞTIRMA: 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?

LİDERLER VE DEĞİŞİM



**"Liderlik değişim yaratır.
Birincil işlevi budur."**

John Kotter



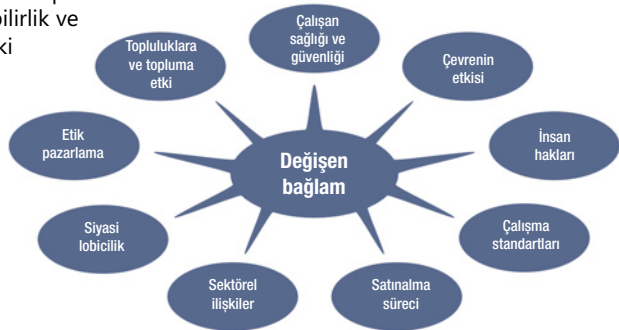
LİDERLER VE SOSYAL SORUMLULUK

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.

İş liderinin rolü ve amacı hakkında farklı bir bakış açısı

Şirket genelinde değişime öncülük etmek

İş sınırlarının ötesinde değişime öncülük etmek



Hızla Değişen Bir Dünyada Liderlik: İş Liderleri Başarıyı Nasıl Yeniden Çerçeviliyor – 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
- İnanıklarınıza 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

LİDERLER VE SOSYAL SORUMLULUK



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

L _____
E _____
A _____
D _____
E _____
R _____
S _____
H _____
I _____
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.

