



Liderlik ve Örgütsel Davranış

Ders 2: Ekip Dinamikleri ve Yönetim Prensipleri

Bu derste ekip çalışmasının temellerini, iletişim dinamiklerini, değişim yönetimini ve motivasyon faktörlerini derinlemesine inceleyeceğiz. Modern iş dünyasında başarılı olmak için bu kavramların anlaşılması ve uygulanması kritik önem taşımaktadır.

Neden Ekip Çalışması?

Sinerjinin Gücü

Ortak hedeflere ve güvene dayalı bir insan topluluğu, bireysel çabalardan çok daha kaliteli çıktılar üretir. Ekip gelişimi **Ben → Biz → Olgunluk** aşamalarından geçerek evrilir.

İyi yönetilen ekipler sinerji yaratırken, kötü yönetim **kaynak israfı** ve **işlev bozukluğu** ile sonuçlanır. Çatışmalar ve verimsizlik kaçınılmaz hale gelir.



Sorumluluk ve Yükümlülük

Ekip üyeleri birbirlerine karşı hesap verebilir olmalıdır



Hoşgörü ve Esneklik

Farklılıklar kabul edip uyum sağlama becerisi



Özgür İfade

Fikirleri açıkça söyleyebilme ve dinlenme ortamı

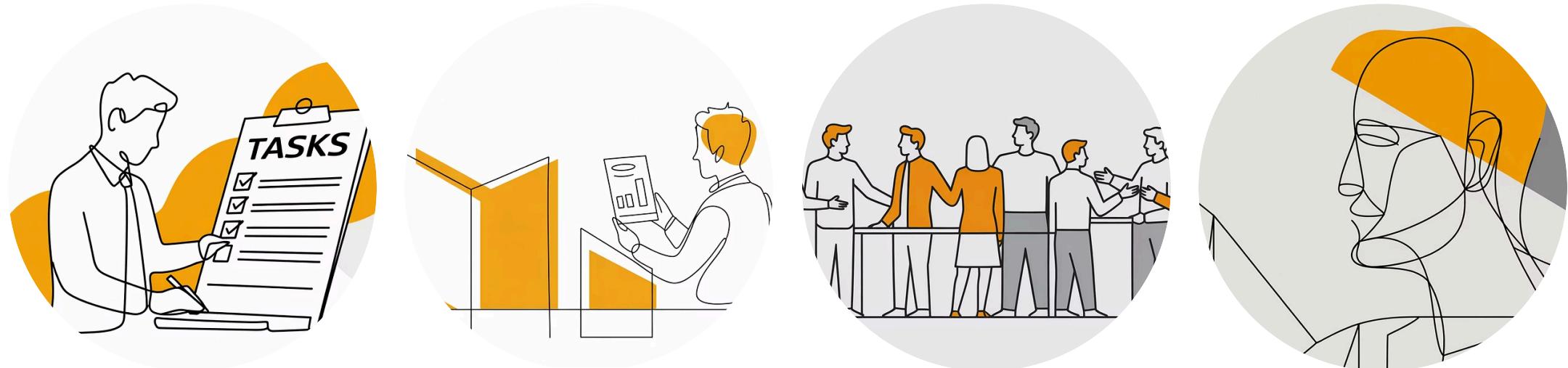


Güçlü İletişim

Anlamak ve anlaşılmak için aktif dinleme

Ekip Üyeliği Tipolojisi

Her ekip üyesi farklı güçlü yönler ve roller taşır. Bu çeşitlilik, dengeli bir şekilde yönetildiğinde ekibin başarısını katlar. Dört temel tipoloji ekip dinamiklerini şekillendirir:



İş Bitirici

Aksiyona odaklı, projeleri sonuçlandırma eğiliminde. Görevleri tamamlama konusunda kararlı ve azimlidir.

Analizci

Karmaşık durumları sadeleştirir, belirsizliği azaltır. Karar verme süreçlerini kolaylaştırır ve mantıksal yaklaşım sunar.

Ekipçi

Sosyal bağları güçlendirir, kohesyon ve moral sağlar. Ekip ruhunu canlı tutar ve ilişkileri besler.

Perspektif Açıcı

Farklı bakış açıları getirir, alışlageleni sorgular. İyi niyetle yaklaşlığında ekibe yüksek değer katar.

- Önemli Not:** Fikir sorulduğunda sahiplenme artar. Karmaşık ve hata payı yüksek işler, doğru ekip kompozisyonuyla çok daha kısa sürede tamamlanabilir.

Ekip İçi Riskler

Grup Düşüncesi

Uyum baskısı nedeniyle eleştirel düşünce zayıflar, itirazlar bastırılır. Herkes aynı fikirde görünür ama kalite düşer.

Sosyal Kaytarma

Grup büyütükçe bireysel çaba ve sorumluluk hissi azalır. Katkılar görünür olmadığımda motivasyon düşer.

Zayıf Halkayı Taşıma

İlişkisel tolerans nedeniyle düşük performans gösteren üyeleri sırtlanır, ekibin genel verimliliği düşer.

İletişim ve Algı Dinamikleri

İletişimin Temelleri

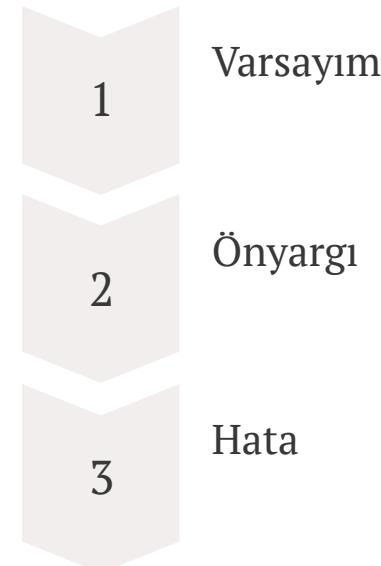
İletişim, bilgi, duyu ve anlamın kodlama ve kod açma süreçleri üzerinden aktarılmasıdır. Bu süreçte sadece sözcükler değil, **beden dili** ve **ses tonu** da kritik rol oynar. Araştırmalar, mesajın etkisinin büyük kısmının sözel olmayan iletişimden kaynaklandığını gösterir.

Algı Filtresi ve Etkileri

Her birey çevresinden yalnızca "ilgili" bulduğu bilgiyi seçer ve işler. Bu seçim süreci kişinin:

- **Kültürel arka planı** ve değerleri
- **Geçmiş deneyimleri** ve öğrenmeleri
- **Mevcut duygusal durumu** ve bekentileri
- **Önyargıları** ve varsayımları

tarafından şekillendirilir. Bu filtreler mesajı kırar, anlamı dönüstürür.



Etnosentrizm Riski: Kendi kültürünü merkez alarak diğer kültürleri değerlendirme eğilimi, iletişimde ciddi sapmalara yol açabilir.

Etkili İletişim İlkeleri

Farklılıkların Hoş Görümek

Her bireyin kendine özgü bakış açısı ve iletişim tarzı olduğunu kabul etmek

Doğrulama Soruları Sormak

Anlaşıldığını varsaymak yerine, "Doğru anladım mı?" gibi sorularla teyit etmek

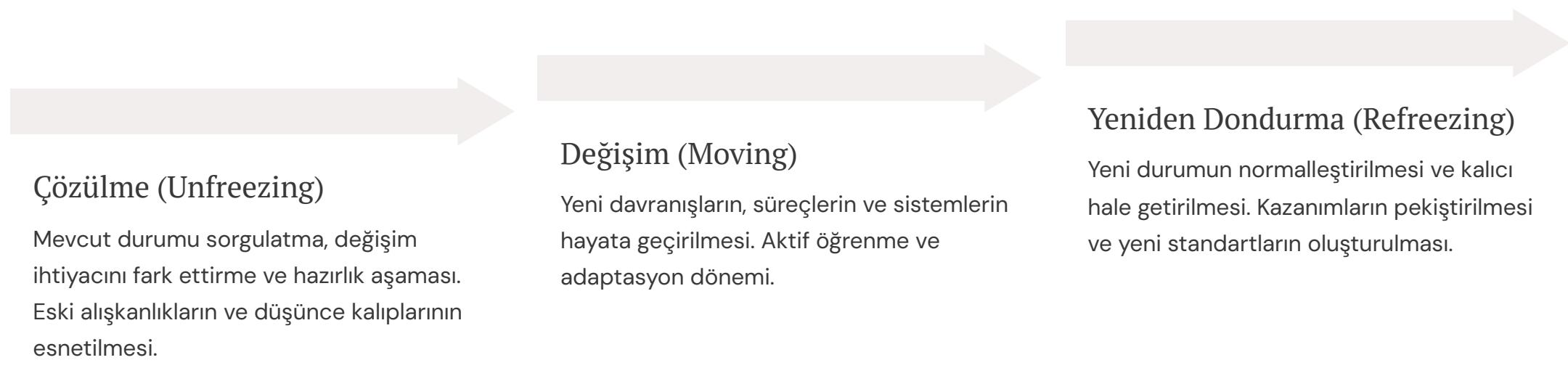
Aktif Dinleme

Sadece duymak değil, empati kurarak ve tam dikkatle anlamaya çalışmak

Değişim Yönetimi ve Sistemler

Kurt Lewin'in 3 Aşamalı Değişim Modeli

Organizasyonlarda kalıcı değişim için yapılandırılmış bir yaklaşım gereklidir. Sert ve ani geçişler dirençle karşılaşır; yumuşak geçiş ve ikna stratejileri çok daha etkilidir.



Organik Sistem

- **Esnek** yapı ve süreçler
- **İnsana duyarlı** yaklaşım
- Normali **yaşayan** kültür
- **Açık sistem** – dış çevreyle etkileşimli
- Yenilikçi ve adaptif

Mekanik/Monolitik Sistem

- **Katı** hiyerarşi ve kurallar
- **Kapalı sistem** – izole
- **Süreç fetişizmi** – prosedür odaklı
- Değişime dirençli
- Standartlaşmaya aşırı vurgu

Uygulama İlkesi: Tartışma aşaması açık ve kapsayıcı olmalı; ancak karar çıktıktan sonra tüm ekip **aynı yönde** hareket etmelidir. Bu tutarlılık güven ve etkinlik sağlar.

Misyon, Vizyon ve Hedef Hiyerarşisi

Misyon

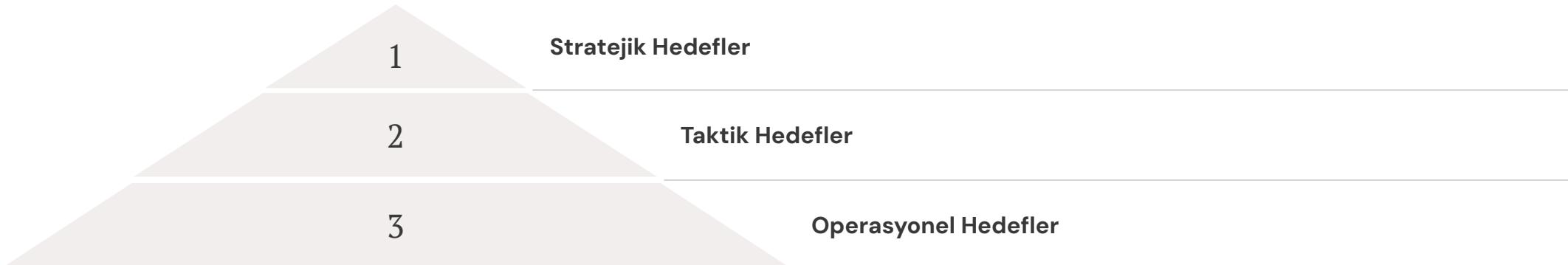
Neden varız? Organizasyonun varlık nedeni, temel değerleri ve kalıcı amacı. Günlük kararların pusulası.

Vizyon

Nereye gitmek istiyoruz? Uzun vadeli, ilham verici hedef. Geleceğin arzu edilen durumunu tanımlar.

Planlama Katmanları

Etkili organizasyonlar, hedeflerini birbirine bağlı katmanlarda yapılandırır. Her katman bir üstteki hedefe hizmet eder ve somutlaşır:



Stratejik hedefler 3-5 yıllık uzun vadeli, büyük resmi yansıtır. **Taktik hedefler** 6-18 ay arasında orta vadeli, stratejileri departman düzeyinde somutlaştırır. **Operasyonel hedefler** ise günlük ve haftalık eylemler olup, güncel işlere odaklanır.

Strateji Geliştirme Araçları

SWOT Analizi

- Güçlü Yönler:** İçsel avantajlar
- Zayıf Yönler:** İçsel sınırlılıklar
- Fırsatlar:** Dışsal potansiyeller
- Tehditler:** Dışsal riskler

Yetenek-Tehdit-Fırsat Okuması

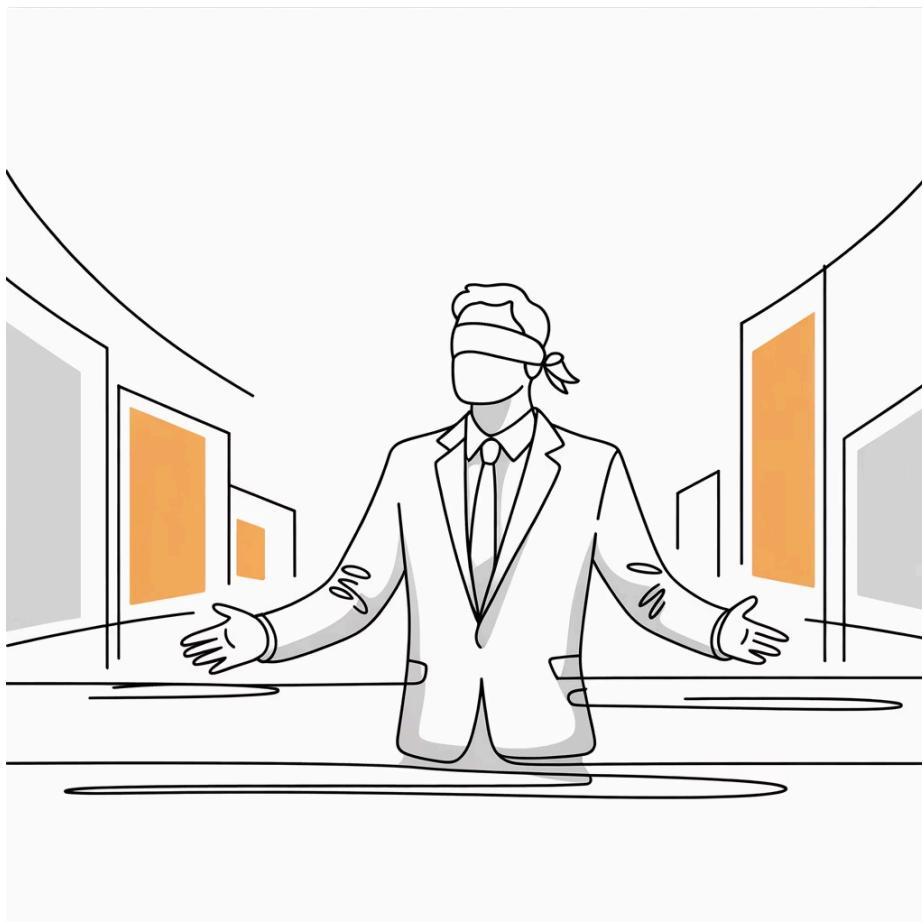
Organizasyonun kapasitelerini pazar dinamikleriyle eşleştirerek eylem kartları oluşturma süreci.

İşletim Körlüğü ve Kalite Odakları

İşletim Körlüğü Nedir?

Operational Blindness – "Biz hep böyle yapıyoruz" rutininden dolayı mevcut süreçlerdeki sorunları, verimsizlikleri ve iyileştirme fırsatlarını görememe durumu. Organizasyonlar alışkanlıklarının esiri haline gelir.

Bu körlük, başarısızlığa değil, *başarının getirdiği rahatlığa* dayanır. Geçmişte işe yarayan yöntemler sorgulanmadan tekrarlanır.



Pareto Prensibi ve Mikro Ölçüm

80/20 Kuralı: Az sayıda neden, çıktıının büyük kısmını doğurur. Bu nedenle:

- **Mikro ölçekte ölçüm** yapılmalı – detaylı veri toplanmalı
- **Düzenli geri bildirim** sistemi kurulmalı
- **Kritik az** üzerine odaklanılmalı, degersiz çok ihmal edilmeli

Dikkat: Abartılı sonuç okuma ve tepeden inme kararlar, organizasyonel dönüşümü yavaşlatır. Katılımcı yaklaşımalar daha sürdürülebilirdir.

Albrecht'in İşlev Bozukluğu Belirtileri

Sağlıksız organizasyonlarda görülen temel sorunlar:



Dikkat ve Odak Eksikliği

Maliyet fetişizmi, hedefe odaklanamama, sürekli değişen öncelikler



Prosedürel Yavaşlama

Aşırı bürokratik süreçler, koordinasyon sorunları, belirsiz sorumluluklar



Güvensizlik Kültürü

Bilgi saklama, "siper/bunker" zihniyeti, birimler arası çatışma



Geçmişe Saplanma

Yeniliğe direnç, değişimden kaçınma, "eski güzel günler" nostalji

Tedbir: Açık iletişim kanalları, net rol tanımları, düzenli performans ölçümü ve yapıcı geribildirim sistemleri kurmak.

Motivasyon ve İş Tatmini

İş Tatmininin Beş Boyutu

Çalışan memnuniyeti çok boyutlu bir olgudur. Her boyut birbirini etkiler:



Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Hijyen Faktörleri

Yokluğunda **memnuniyetsizlik** yaratan, varlığında ise sadece memnuniyetsizliği önleyen faktörler:

- **Ücret ve yan haklar**
- **Şirket politikaları**
- **Fiziksel çalışma koşulları**
- **İş güvenliği**
- **Yönetici ilişkileri**

Motive Edici Faktörler

Varlığında **motivasyon ve tatmin** yaratan faktörler:

- **Başarı ve tanınma**
- **Sorumluluk alma fırsatı**
- **Kişisel gelişim**
- **Anlamlı ve ilginç iş**
- **Özerklik ve karar verme yetkisi**

Kritik Not: Para tek başına motivasyonu kalıcı olarak yükseltmez. Sürdürülebilir motivasyon için **amaç ve görev netliği, uygun çalışma ortamı ve makul konsensüs** şarttır.

Kuşaklar ve İş Yaşamı

Kuşak Oluşumu ve Özellikleri

Bir kuşağın karakteristik özellikleri, bireylerin yaklaşık **15–30 yaş aralığında** maruz kaldıkları teknoloji, sosyo-kültürel olaylar ve ekonomik koşullar tarafından şekillenir. Bu dönemde yaşanan deneyimler, değerleri ve bekłentileri kalıcı olarak etkiler.

Y ve Z Kuşağı: Yeni İş Anlayışı

Esneklik Talebi

Katı çalışma saatleri ve mekan kısıtlamalarından uzak, esnek çalışma modelleri bekłentisi

Hızlı Geri Bildirim

Yıllık performans değerlendirmesi yerine sürekli, anlık geribildirim ihtiyacı

Mobilite ve Çeşitlilik

Tek bir işte uzun yıllar kalmak yerine, farklı deneyimler edinme arzusu

Değişen Değerler

"Çalışmak için yaşamak" yerine **yaşamla uyumlu iş** anlayışı hakimdir. İş-yaşam dengesi, kişisel gelişim ve anlamlı katkı öne çıkar.

Pratik Sonuçlar

Aşırı ritüel ve katılık, genç kuşakların bağlılığını düşürür. **Açık hedefler, düzenli geribildirim** ve **özerklik** kritik önem taşır.

- Modern liderler, kuşaklar arası farklılıklarını anlamalı ve yönetim tarzlarını bu çeşitliliğe adapte etmelidir. Tek tip yaklaşımlar artık işe yaramaz.

Kısa Cevap Soru Havuzu

Ders içeriğini pekiştirmek için aşağıdaki soruları düşünün ve yanıtlayın:

01

Grup düşüncesi nasıl tanınır ve nasıl azaltılır?

Uyum baskısı belirtileri ve çözüm stratejileri

02

Sosyal kaytarma nedir; küçük ekip ve görünür çıktıyla ilişkisi?

Grup büyülüğu ve bireysel çabanın görünürlüğü

03

Lewin'in 3 aşaması ve "yumuşak geçiş" ilkesi?

Değişim yönetiminde yapılandırılmış yaklaşım

04

Herzberg'e göre hijyen ve motive edicilerden üçer örnek verin

Çift faktör teorisini somut örneklerle açıklama

05

Algı filtresi ve etnosentrizmin iletişim hatasına etkisi

Kültürel faktörlerin mesaj iletimindeki rolü

06

Albrecht'in işlev bozukluğu belirtilerinden en az üçü

Sağlıksız organizasyonları tanımlayan göstergeler

Bu sorular, sınavda karşılaşabileceğiniz tipik değerlendirme sorularını temsil eder. Her biri için kısa ama kapsamlı yanıtlar hazırlayın.

Tek Sayfa Özeti (Flash)

Dersin tüm ana kavramlarını hızlı bir şekilde gözden geçirin:

Ekip Gelişimi

Ben → Biz → Olgunluk; sinerji doğru kültür ve liderlikle oluşur

Tipoloji (4'lü)

İş Bitirici, Analizci, Ekipçi, Perspektif Açıcı rolleri

Ekip Riskleri

Grup düşüncesi, sosyal kaytarma, zayıf halka problemleri

İletişim

Kodlama/kod açma + beden dili + algı filtreleri

Değişim Modeli

Unfreeze → Move → Refreeze; organik sistem tercih edilir

Strateji Katmanları

Misyon → Vizyon → Stratejik/Taktik/Operasyonel hedefler

İşletim Körlüğü

Pareto prensibi, ölçüm ve geribildirim; prosedür aşırılığına dikkat

Motivasyon

Hijyen ≠ motivasyon; gelişim ve sorumluluk kalıcı motive eder

Kuşaklar

Y/Z kuşağında esneklik ve düzenli geribildirim bekłentisi yüksek

Başarılılar dileriz! Bu kavramları içselleştirdiğinizde hem akademik hem de profesyonel hayatınızda güçlü bir lider ve ekip üyesi olacaksınız. Öğrendiğiniz teorileri pratikte uygulama fırsatlarını değerlendirin.