



# 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

Farklılıkları kabul edip uyum sağlama becerisi



### Özgür İfade

Fikirleri açıkça söyleyebilme ve dinlenme ortamı



### Güçlü İletişim

Anlamak ve anlaşılmak için aktif dinleme

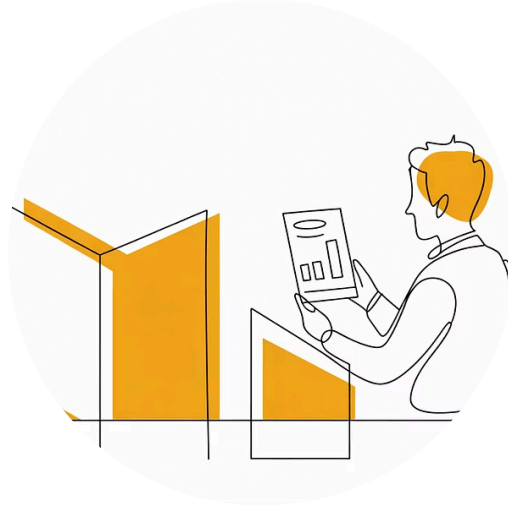
# Ekip Üyeliği Tipolojisi

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 yaklaşımlar 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 yaklaştığında 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 büyüdükçe bireysel çaba ve sorumluluk hissi azalır. Katkılar görünür olmadığında motivasyon düşer.

### Zayıf Halkayı Taşıma

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

# İletişim ve Algı Dinamikleri

## İletişimin Temelleri

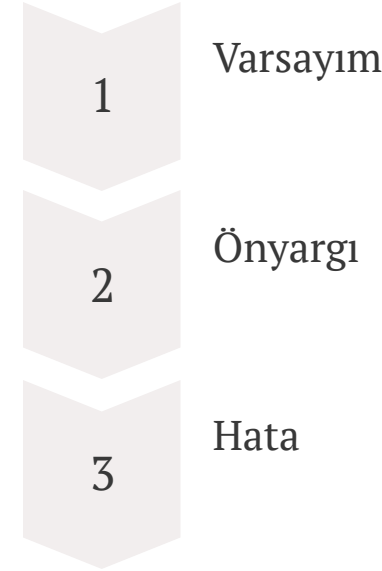
İletişim, bilgi, duygu ve anlamın kodlama ve kod açma süreçleri üzerinden aktarılmasıdır. Bu süreçte sadece sözcükler değil, **beden dili** ve **ses tonu** da kritik rol oynar. Araştırmalar, mesajın etkisinin büyük kısmının sözel olmayan iletişimden kaynaklandığını gösterir.

## 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 beklentileri
- **Önyargıları** ve varsayımları

tarafından şekillendirilir. Bu filtreler mesajı kırar, anlamı dönüştürür.



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

## Etkili İletişim İlkeleri

### Farklılıkları Hoş Görmek

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

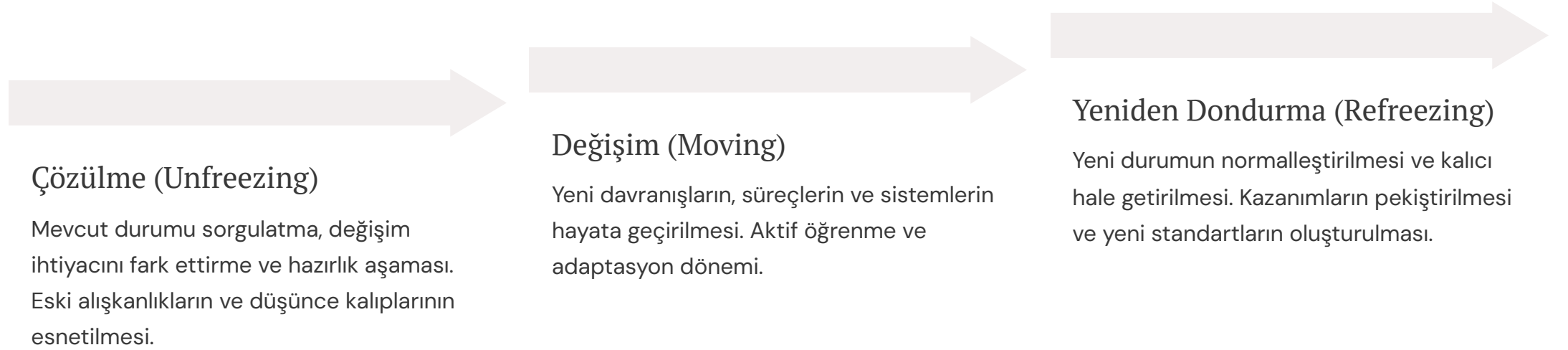
### Aktif Dinleme

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 gerekir. Sert ve ani geçişler dirençle karşılaşılır; yumuşak geçiş ve ikna stratejileri çok daha etkilidir.



### Organik Sistem

- **Esnek** yapı ve süreçler
- **İnsana duyarlı** yaklaşım
- Normları **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

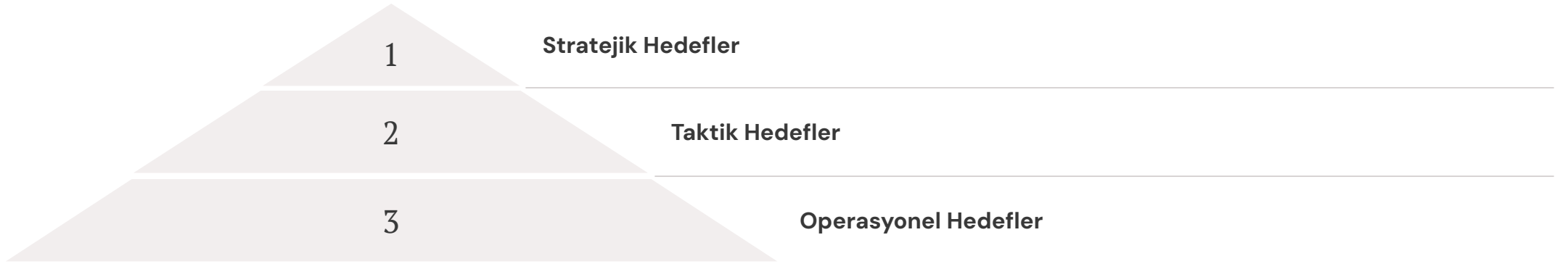
**Neden varız?** Organizasyonun varlık nedeni, temel değerleri ve kalıcı amacı. Günlük kararların pusulası.

## 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, çıktının büyük kısmını doğurur. Bu nedenle:

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

**Dikkat:** Abartılı sonuç okuma ve tepeden inme kararlar, organizasyonel dönüşümü yavaşlatır. Katılımcı yaklaşımlar 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

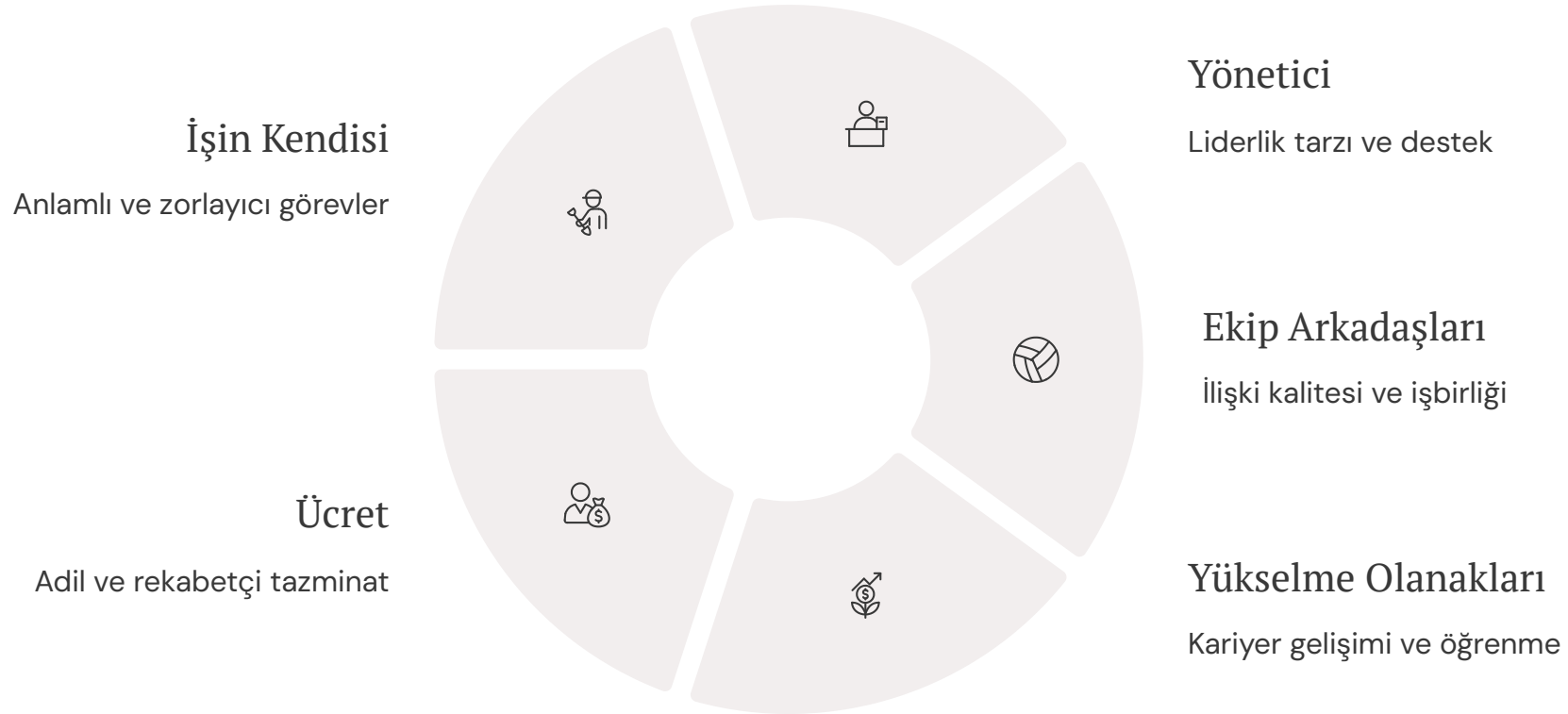
Yeniliğe direnç, değişimden kaçınma, "eski güzel günler" nostalji

**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 beklentileri kalıcı olarak etkiler.

## Y ve Z Kuşağı: Yeni İş Anlayışı

### Esneklik Talebi

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

### 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 farklılıkları 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

03

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

Değişim yönetiminde yapılandırılmış yaklaşım

05

Algı filtresi ve etnosentrizmin iletişim hatasına etkisi

Kültürel faktörlerin mesaj iletimindeki rolü

02

Sosyal kaytarma nedir; küçük ekip ve görünür çıktıyla ilişkisi?

Grup büyüklüğü ve bireysel çabanın görünürlüğü

04

Herzberg'e göre hijyen ve motive edicilerden üçer örnek verin

Çift faktör teorisini somut örneklerle açıklama

06

Albrecht'in işlev bozukluğu belirtilerinden en az üçü

Sağlıksız organizasyonları tanımlayan göstergeler

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

# Tek Sayfa Özet (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 beklentisi yüksek

---

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