

# Çağdaş Yönetim

İletişim ve Motivasyon Dinamikleri,  
Takım Çalışması (Toplantı Yönetimi)

Hafta 7

Hazırlayan:Yrd. Doç. Dr. Aslı Tuncay Çelikel

# Giriş

Bu hafta, daha önce ana hatlarıyla değindiğimiz bir takım stratejik işletme-yönetim dinamiklerini daha kapsamlı şekilde ele alma fırsatını bulacağız. Bu çerçevede, “iletişim”, “motivasyon” ve takım çalışmasının en yaygın uygulaması olarak, “toplantı yönetimi” konularını; pratik ve uygulama temelli yaklaşımla tartışacağız.

İşleyeceğimiz ana başlıklar:

- **İletişim Kazaları**
- **İletişim Desenchronizasyon**
- **İletişimin Temel Kuralları ve Dinamikleri**
- **İletişim Hataları**
- **Etkin İletişim Kuralları**
- **Etkili Konuşma Kuralları**
- **Dinleme Sanatı**
- **Motivasyonda Maslow ve Herzberg Yaklaşımları**
- **Yönetici Motivasyonu**
- **Motivasyonda Pratik Yaklaşımlar**
- **Toplantı Kontrol Listesi Yaklaşımı**
- **Toplantıda Olumsuz ve Olumlu Davranışlar**
- **Lider Yönetici Kavramına Yeniden Bakış**

## ALBAYIN VERDİĞİ SÖZLÜ EMİR

- **Albay, Binbaşı'ya:** Yarın güneş tutulacak. Bu her zaman görülen bir olay değildir. Erleri talim elbiseleri ile Alay'ın talim meydanına getirin de olayı görsünler. Ben de orada bulunup kendilerine gerekli bilgiyi vereceğim. Şayet yağmur yağarsa, tabii bir şey göremeyiz. O zaman erleri, üstü kapalı olan talimgaha götürürsün.
- **Binbaşı, Yüzbaşı'ya:** Albayın emri ile yarın sabah dokuzda güneş tutulacak. Bu her zaman görülen bir olay değildir. Şayet hava kapalı olursa bir şey görülemeyecektir. Bu durumda tutulma, kapalı talimgahta talim elbiseleriyle yapılacaktır.

## ALBAYIN VERDİĞİ SÖZLÜ EMİR

- **Yüzbaşı, Teğmen'e:** Albay'ın emri ile yarın sabah 9.00'da talim elbisesi ile güneş tutulmasının açılış merasimi yapılacaktır. Şayet yağmur yağarsa, ki bu durum pek görülen bir olay değildir, Albay kapalı talimgahta gerekli bilgiyi verecektir.
- **Teğmen, Başçavuşa:** Yarın sabah 9.00'da hava güzel olursa, talim kıyafeti ile Albay tutulacak. Kapalı talimgahta yağmur yağarsa, Albay'ın meydanında manevra yapılacak. Çünkü, bu her zaman görülen bir olay değildir.

## ALBAYIN VERDİĞİ SÖZLÜ EMİR

**Başçavuş, Askere:** Yarın sabah saat 9.00'da kapalı talimgahta, Albay'ı tutacağız. Sabahleyin hepiniz talim teçhizat ile hazır olun.

**Askerler kendi aralarında:** Yarın sabah saat 9.00'da bizim başçavuş, Albay'ı tutuklayacakmış.

**ALBAY NE YAPTI ACABA?....**

# İKİ FARKLI DİL

## TEDARİKÇİ

- Özellikler
- Özgün Nitelikler
- Kalite
- Çözümler
- Teknik

## MÜŞTERİ

- Yükümlülükler
- Hizmetler
- Gereksinimler
- Problemler
- Tatminsizlik

# İLETİŞİMİN TEMEL KURALLARI VE DİNAMİKLERİ

Her başarılı Kurumsal İletişimin üzerinde yükselmesi / güç alması gereken temel kural ve dinamikler, yaşamsal önem ile önceliğe sahiptir, çünkü; bunlara rağmen sonuç almak mümkün değildir.

Her iletişim süreci aynen tekrarlanamaz (ilk defada doğruyu bulmak ve sergilemek gereklidir)

İletişim, bilgiden kaynaklanır ama ondan ibaret değildir. (Ne söylendiği kadar nasıl söylendiği de önemlidir.)

İletişim bir ekip oyunudur; Takım ruhu gerektirir. (Robinson Crouse bile varlığını Cuma'ya borçludur.)

# İLETİŞİMİN TEMEL KURALLARI VE DİNAMİKLERİ

İlgisiz ve sempatisiz iletişim Realize edilemez. ( İki önemli kural:  
“Empati,sempatiyi doğurur”, “İlgilenmeden, bilgilenme olmaz”)

İletişim; Entegre yapılı bir bütündür ( Hiçbir iletişim sadece bir tek unsura bağlı olarak gerçekleşmez. En basit anlamıyla İletişim=(Sözlü iletişim + Sözsüz İletişim) x Dış Faktörler formülü ile açıklanabilir. Bir başka açıdan, iletişimi oluşturan öğelerin bileşimi ise aşağıda belirtilen oranlar nispetinde oluşur:

Sözcükler – Gerçek Anlam (%10) + Ses (%30) + Vücut Lisanı (%60)



# İletişimde Vericiden Kaynaklanan Hatalar

- ✓ Yeterli bilginin gelmeyişi
- ✓ Açık, net ve yalın bir ifadenin kullanılmaması
- ✓ Konuya hazırlık olmama
- ✓ Hızlı konuşarak dinleyicinin dikkatini dağıtma
- ✓ Beden dilini, yanlış, yetersiz yada abartılı kullanma
- ✓ Yüksek yada çok düşük ses tonu ile konuşma
- ✓ Dinleyiciye küçümseyici tavır takınma
- ✓ Kişi veya grup yapısını ölçmeme
- ✓ Konudan sapmalar gösterme

# İletişimde Vericiden Kaynaklanan Hatalar

- ✓ Alıcının hislerine kulak vermeme
- ✓ Kelime hazinesinin yetersizliği
- ✓ Kelimeleri yanlış kullanma
- ✓ Gereksiz yabancı kelimelere yer verme
- ✓ Vurgulamanın ve imlanın yetersiz olması
- ✓ Monoton ifade kullanma
- ✓ Gereksiz ve tekrarlanan kelimeler kullanma
- ✓ Dinleyiciye saygı duymama ve fazla detaya inme

# İletişimde Alıcıdan Kaynaklanan Hatalar:

- Yorumlamalar
- Ön yargılar
- Seçicilik özelliđi
- Etkin dinleme yoksunluđu
- Şartlanmalar
- Evet efendimcilik
- Soru sormama

# ETKİN İLETİŞİMDE GEÇERLİ BAŞPARMAK KURALLARI

İşletme-yönetim dinamikleri çerçevesinde etkinlik sağlamak için yüz yüze iletişimde uyulması gereken altın kurallar, zaman içerisindeki deneyimlerle ortaya çıkmıştır. Aslında, her biri basit ve sağduyunun ürünü olan bu unsurlara, hak ettikleri önemi vermekten kaçınmamalıyız. Müşteri ile etkin iletişim söz konusu olduğunda;

- ✓ Müşteriyi konuşmaya çekebilecek şekilde hitap ediniz.
- ✓ Müşterinin çıkarlarını ön plana taşıyan anahtar kelimeler kullanınız.
- ✓ Aktif fiiller kullanınız. (Çözüm= Aksiyon formülünü unutmayalım)
- ✓ Tanımlayıcı (Descriptive) kelimeler kullanınız.
- ✓ Olumlu (Positive) ifade ve kelimelerin, iletişimin ana unsuru olmasına dikkat ediniz. (Çözüm ve Tatmin çiçekleri ancak olumlu tarlalarda serpilip yetişir!)
- ✓ Karmaşık ve Teknik Jargon (Söylem) kullanmaktan kaçınınız. (“Kullanıcı dostu” çözümler)

# SES TONU VE SESİN DOĞRU KULLANIMI

Ses ve sesin doğru kullanımı, başarılı iletişimin temel bileşenlerinden birisidir. Bu yüzden, pek çok meslek mensubu bu konuya özel önem vermelidirler. Sesin ilk niteliği, tonudur: her ses belli bir tonda çıkar.

Ses tonlarımız değişik tip ve cümlelere göre farklılaşır; düz cümlelerin başı düşük ses tonu, soru cümlelerinin sonu yüksek ses tonuyla biter. Sesin tonu zayıf, gergin veya gırtlaktan olabilir.

Sesin ikinci niteliği, ses yüksekliğidir. Sözcüklere anlam kazandırmak için ses yüksekliğini değiştirmek faydalı olabilir. Genellikle yüksek sesle konuşan kişiler güçlü ve/veya hırçın sayılabilirler.

# ETKİN MÜŞTERİ İLETİŞİMİNİN SAĞLANMASI BAKIMINDAN

## TEMEL VE VAZGEÇİLMEZ KURALLAR

- ✓ Kelimeleri anlaşılır bir biçimde söyleyin (Ses ve kelime yutmak şişmanlatıcı etki yapar!)
- ✓ Güçlü ses tonu ile konuşun (Güçlü ses tonu bağırarak ve gözlerini açmak ya da gırtlak paralamak değildir!)
- ✓ Hızlı ve aceleci konuşmaktan kaçının (Bugünlerde arkadan kovalayan atlılara pek rastlanmıyor!)
- ✓ Sesinize gülücük kondurunuz (İnsanlar sizi dinlemekten zevk alsın ve huzur duysunlar!)

# ETKİLİ KONUŞMA İÇİN 10 KURAL

## 1.Sempatik ve Dostça Davranış:

Dinleyicilere, bir konuşmacıda aranan en önemli özelliklerin neler olduğu sorulunca, yaptıkları değerlendirmede bu iki özellik çoğunlukla en başta yer alır. Bu özellikler, dinleyicilerin konuşma ile ilgili bütün görüşlerine etki eder. Söz konusu özellikler zaten birbiriyle yakından ilgilidir ve biri olmadan diğeri de olmaz.

## 2.Eşit Davranmak:

Dinleyiciler, konuşmacıdan özel bir ilgi veya hakketmedikleri bir iyilik gördükleri durumlarda son derece hassaslaşırlar. Konuşmacılar bütün dinleyicilere aynı hak ve fırsatlara sahip olabilmeleri için, eşit şans tanıma konusunda dikkatli olmalıdırlar.

## 3.Sabırlı Olmak:

Sunuş yapan herkesin sabır gereksinimleri vardır. Her konuşma gününü bir konuşmacının sabrının taşıran birçok sinir bozucu olaylarla dolu olabileceği bir gerçektir. Yoğun çaba ve sabır gerektiren bir konuşma alanı da yavaş anlayan dinleyicilerle çalışmaktır.

# ETKİLİ KONUŞMA İÇİN 10 KURAL

## 4.Anlayış ve Alçak Gönüllülük:

Dinleyicilerin yalnız başkalarına düşünebilmelerinin sağlanması amaç olduğuna göre, onların kendi fikirlerini söylemekte kendilerini serbest hissetmeleri için konuşmacılar gerekli atmosferi yaratmalıdırlar. Alçak gönüllülük anlayış ile yakından ilgilidir. Gerektiğinden fazla egoist bir konuşmacı, serbest fikir alışverişini olanaksızlaştırır.

## 5.Disiplin Ortamı Oluşturmak:

Konuşmacı sunuş sırasında tüm dinleyicilerin dikkatlerini koruyabilmelidir. Bunu yapabilmek için de iyi bir disiplin ortamı oluşturmalıdır. En iyi disiplin ortamı ancak karşılıklı saygı ve ekip olarak birlikte çalışma isteğini geliştirdikten sonra ortaya çıkar. Her iyi konuşmacının bildiği gibi, sunuşun yönetilmesi için belli bir derece dostça davranışın yanında tatlı sertlik de gerekebilir.

## 6.Yeterli Bilgi Sahibi Olma:

Bir konuşmacı eğer sunduğu konuda yeterli bilgiye sahip değilse kuşkusuz başarılı bir iş yapmaz. Sadece konusunu tam anlamıyla bilmekle kalmamalı, bunun yanında bilgiyi dinleyenlere en iyi şekilde aktarmak için gereken yöntemlere sahip olmalıdır.



# ETKİLİ KONUŞMA İÇİN 10 KURAL

## 7.Konuya İlgili ve Motivasyon:

İlgi ve motivasyon adeta bulaşıcıdır. Kuşkusuz, eğer bir konuşmacı konusunda karşı gerekli heyecanı, ilgiyi gösterir ve konusunu dinleyiciler için son derece önemli görürse, yapacağı konuşma daha etkili olur.

## 8.Doyurucu Açıklama:

Konuşmacının en önemli görevlerinden biri de problemi analiz ederek kısımlarına ayırmak ve aktardığı bilgi ve becerilerin, dinleyiciler tarafından kolaylıkla anlaşılmasını sağlayacak bir biçimde yaymaktır.

## 9.Etkili Kişilik ve Görünüş:

Etkili bir konuşmacı uygun bir şekilde giyinir ve davranır. Ses tonunu kontrol eder ve onu etkili bir biçimde kullanır. Bu faktörlerin tümü etkin kişilik ve görünüşü tamamlar.

## 10.Dinleyici Kitlenin Düzeyine Uymak:

Etkili bir konuşmacı, dinleyici kitlenin kültür, bilgi ve deneyimlerini dikkate alarak konuşmasını bu verilere göre hazırlamalıdır. Bu durum, ya dinleyici kitlenin düzeyine çıkabilmek ya da inebilmek şeklinde ortaya çıkabilir.

# İYİ DİNLEMEK İSTİYOR MUSUNUZ? O HALDE AŞAĞIDAKİLERİ UYGULAYINIZ?

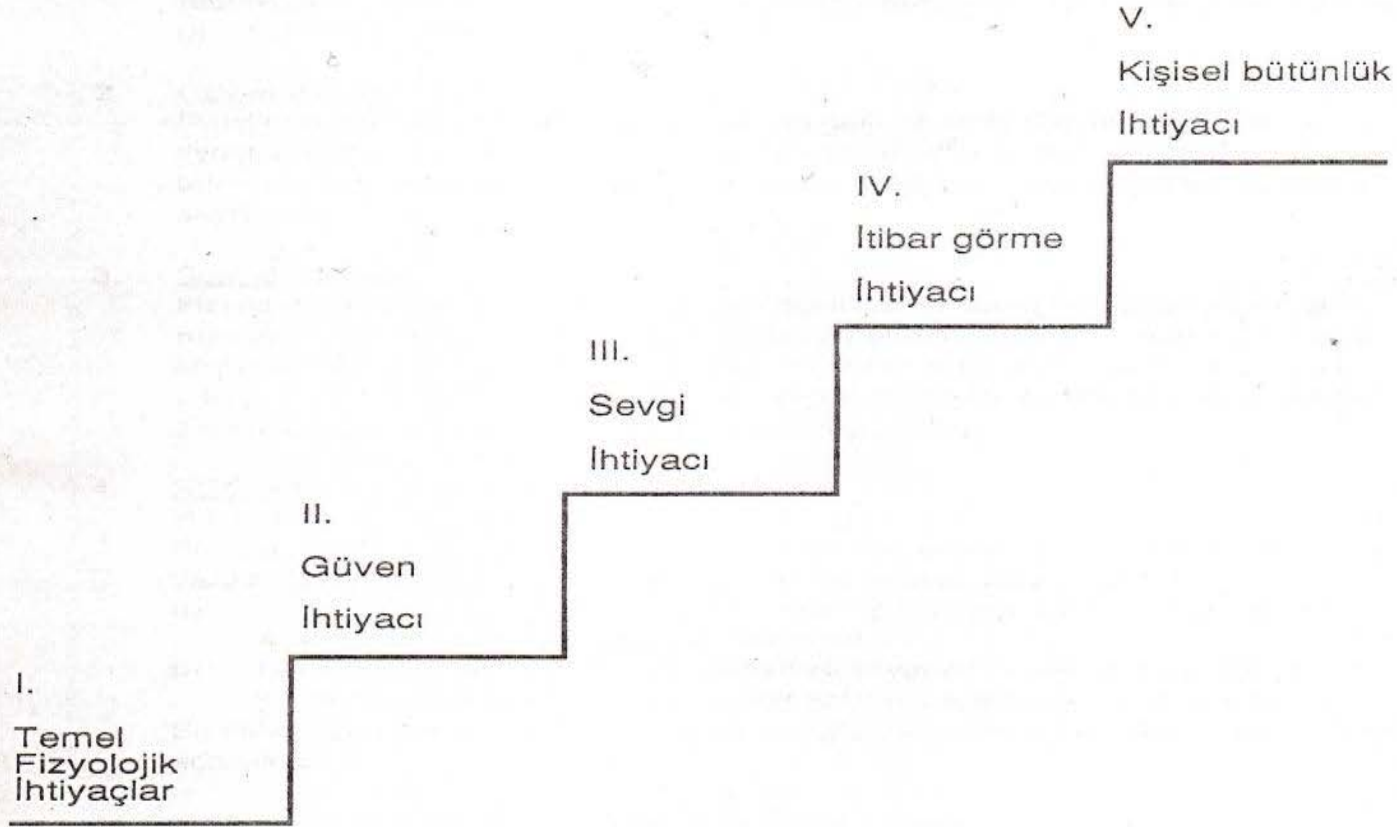
- 1.Konuşmayı kesiniz ve sadece dinleyiniz.
- 2.Konuşan kişiyi rahatlatınız.
- 3.Dinlemeye istekli olduğunuzu gösteriniz.
- 4.Dikkati dağıtabilecek unsurları ortadan kaldırınız.
- 5.Kendinizi karşınızdaki kişinin yerine koyunuz.
- 6.Sabırlı olunuz.
- 7.Sinirlenmekten kesinlikle kaçınınız.
- 8.Tartışmalar sırasında ve eleştiriler karşısında serinkanlılığınızı koruyunuz.
- 9.Soru sorunuz.
- 10.Konuşmayı kesiniz.

# MOTİVASYONDA TEMEL YAKLAŞIMLAR

**Motivasyon;** kurumsal yapı içerisinde yer alan işveren ve iş görenlerin, ast ve üstlerin, kısacası tüm bireylerin saptanmış bir amaca doğru sürekli ve sürdürülebilir tarzda harekete geçirilebilmesi ve yüksek performans sergilenebilmesi için gösterilen sistemli çaba ve yaklaşımların bileşkesidir.

- Motivasyon ile performans arasında, doğrudan ilişki bulunduğu, hiçbir şüpheye yer bırakmayacak şekilde ortaya konmuştur.
- Kurumsal motivasyonda temel teşkil edebilecek bir takım yaklaşım ve modeller, işletme-yönetim disiplini bünyesinde yer almaktadır.
- Bunlardan; X ve Y Teorisi ile Z Teorisini daha önce ele almıştık. Şimdi, Maslow ve Herzberg'in modellerini inceleyebiliriz.

# MOTİVASYONDA TEMEL YAKLAŞIMLAR



Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

# MASLOW'UN İHTİYAÇLAR HİYERARŞİSİ

## 1.Fizyolojik İhtiyaçlar:

İnsanın hayatını sürdürebilmesi için gerekli olan ihtiyaçlardır. Yokluğunu en fazla hissettiren ve öncelikle tatmin edilmesi gereken ihtiyaçlar olarak da ifade etmek mümkündür. Yemek, ,içmek, dinlenmek (uyku), nefes alma gibi temel ihtiyaçlar bu grupta toplanmaktadır.

## 2.Güven İhtiyacı:

İkinci derecede insanların güven ihtiyaçları gelir. Burada her türlü güvenlik ihtiyaçları söz konusudur. Tehlikelerden, tehditlerden ve hastalıklardan korunma, barınma, sosyal güvenlik, iş güvenliği, inanç, aldatılma... gibi ihtiyaçlar bu grupta sayılabilir.

## 3.Sosyal ihtiyaçlar:

Fizyolojik ve güven ihtiyacının tatmininden sonra sosyal ihtiyaçlar devreye girer. Bir grubun parçası olmak, birlik, beraberlik, karşılıklı arkadaşlık, sevgi, saygı, aidiyet gibi ihtiyaçlardır. Bu ihtiyacını tatmin edemeyen kişiler kendilerini yalnız, terkedilmiş hissedeceklerdir. Daha çok, bir gruba giremeyen veya uyum sağlayamayanlar da bu ihtiyaçların tatminsizliği görülür.

# MASLOW'UN İHTİYAÇLAR HİYERARŞİSİ

## 4. EGO (Benlik) İhtiyaçları:

Bütün insanların kendi kendine saygıya, dengeli ve çoğunlukla kendilerini yüksek düzeylere oturtan bir değerlemeye ve son olarak başkalarının saygısına ihtiyaçları vardır. Buna göre bu gruptaki ihtiyaçları iki kısımda düşünebiliriz:

**a)**İnsanın kendine duyduğu saygı ve önemle ilgili ihtiyaçlardan olan, kendine güven, bağımsızlık, başarı, v.b. ihtiyaçlar.

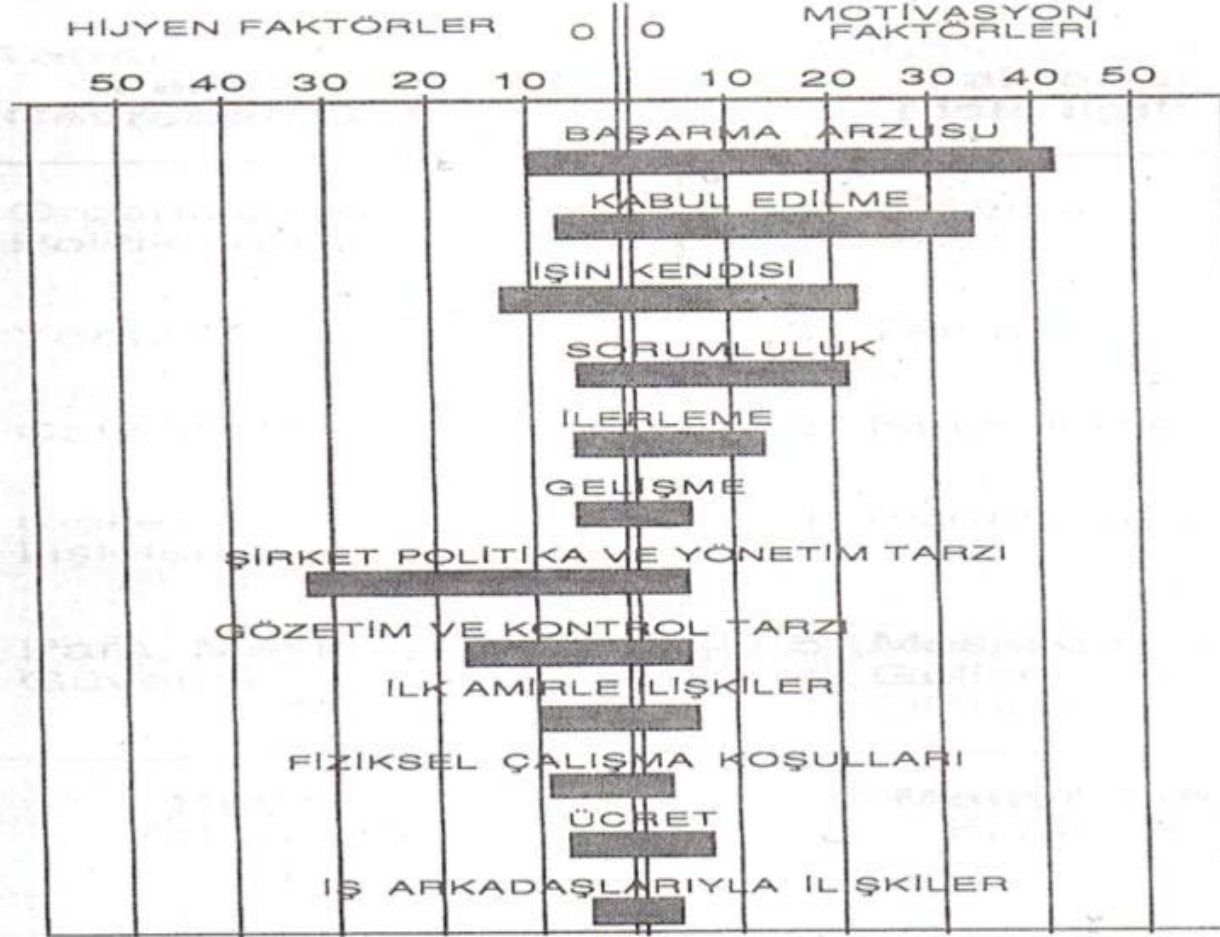
**b)**Başkaları tarafından kendine gösterilen saygı ve verilen değerle ilgili ihtiyaçlardan olan; mevki, şöhret, takdir edilme, beğenilme ihtiyaçları.

## 5. Kişisel Bütünlük veya Kendini Gerçekleştirme İhtiyaçları:

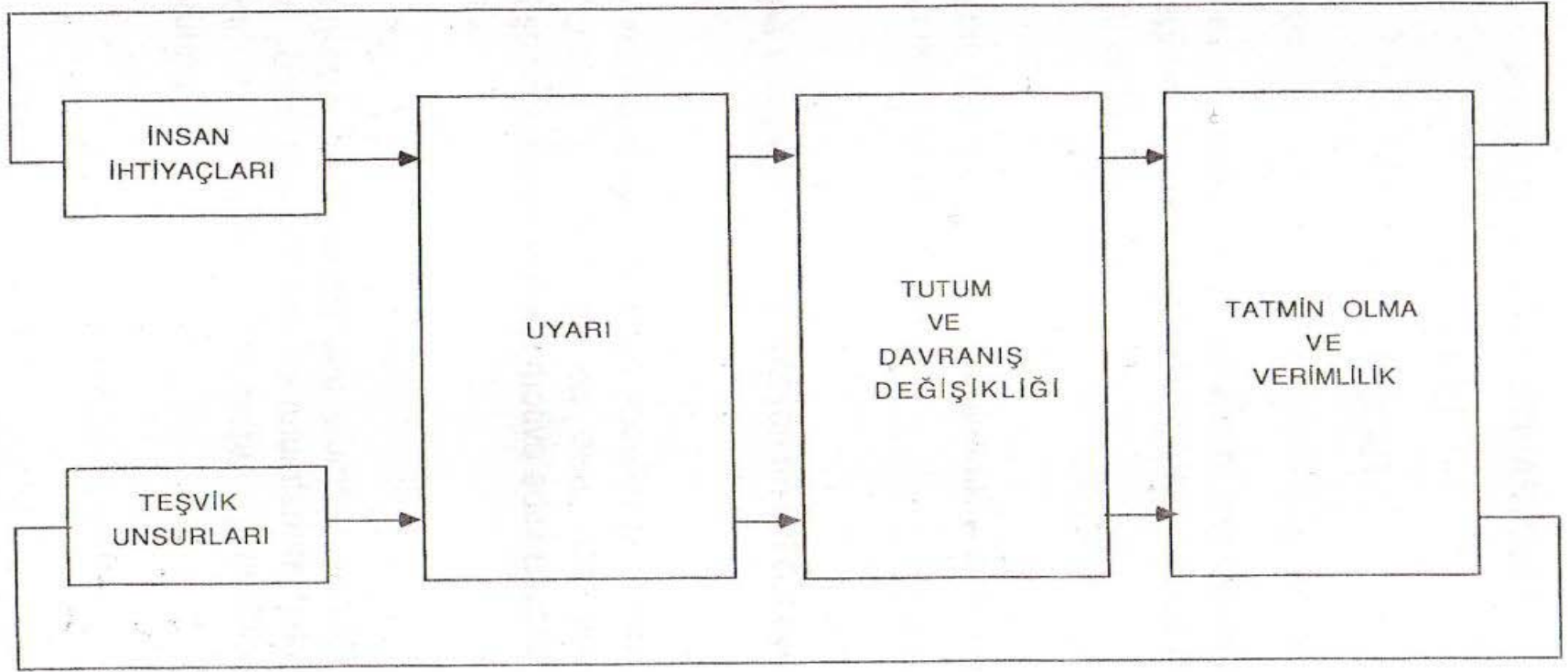
Kişinin olabileceği her şeyi olabilmesi ihtiyacıdır. İnsanlar potansiyellerinin hepsini kullanabilme olanağına kavuşmak, kendini geliştirip, yapabileceklerinin en iyisini yapma arzusu taşır. Bu ihtiyacın olması için diğer ihtiyaçların da gerçekleşmesi gerekir.

<b>Tatmin Sağlayan Faktörler (Çevreden Gelen)</b>	<b>Tatmin Sağlayan Faktörler (İşle İlgili)</b>
1. Organizasyonun Politikaları	1. Başarı
2. Yönetim	2. Tanınma
3. Çalışma Koşulları	3. İşin Kendisi
4. Kişiler Arası İlişkiler	4. Sorumluluk
5. Para, Mevki Güvence	5. Meslekte Gelişebilme Olanakları
Hijyen Faktörleri	Motive Edici Faktörler

## HERZBERG'İN MOTİVASYON ARAŞTIRMASI SONUÇLARI







MOTİVASYON SÜRECİ

# YÖNETİCİLERİN MOTİVASYONU İLE İLGİLİ BAZI GERÇEKLER

- 1.Yönetici, kişisel arzu ve isteklerini tam olarak anlayabildiği ve kapasitesini görebildiği durumlarda motivasyonu en üst düzeydedir.
- 2.Kişinin motivasyonu bağlı bulunduğu amirin yönetim tarzı ile yakından ilişkilidir.
- 3.Tepe yöneticilerinden kaynaklanan motivasyon en üst düzeydedir.
- 4.Kişisel olarak uyguladıkları yönetim tarzı veya değer hükümleri şu veya bu da olsa, tüm yöneticiler, çalışanları olumlu yönden motive edici tutumları savunurlar.
- 5.Çalışanların motivasyonunun olumsuz yönden etkileyen yöneticiler, genelde bu tutumlarının farkında değildirler ve kendilerini çok başarılı yöneticiler olarak görürler.

# İNSANLARI MOTİVE ETMENİN DOKUZ YOLU

- 1.Kendilerinden ne beklendiğini açık olarak bilmelerini sağlayın,
- 2.Onları firmanın genel durumu hakkında bilgilendirin,
- 3.Kontrolü olabildiğince kendilerine bırakın,
- 4.İşin baştan sona tüm sorumluluğunu verin,
- 5.Onları şampiyon yapın,
- 6.Feedback (geri besleme) verin,
- 7.Ödüllendirin,
- 8.Gelişmelerine fırsat tanıyın,
- 9.Yaklaşılabilir olun.

# TOPLANTI KONTROL LİSTESİ

## Toplantı Öncesi:

### A.Toplantının Amacını Belirleyin

- 1.Hedefler
- 2.Toplantı Gündemi
- 3.Yöneticinizle Gündem Konusunda Anlaşma
- 4.Katılanların Listesi

### B.Katılanlarla Temas Kurun

- 1.Zamanı,yeri, amacı, ve tarihini bildirin,
  - a.Kişilerin kendi işlerini ayarlayabilmeleri için bildirim, toplantıdan belli bir süre önce olmalıdır,
  - b.Katılımcılara gerekli ise bazı bilgi ve malzemeleri toplantıya getirmelerini söyleyin.

### C.Bazı Olumsuz Tepkilere Karşı Hazırlıklı Olun

- 1.Olumsuz tepkileri önleme ve yönlendirme konusunda bir plan geliştirin,
- 2.Önerilere açık olun.

# TOPLANTI KONTROL LİSTESİ

## Toplantı Sırasında:

**A.Zamanında başlayın ve bitirin**

**B.Toplantıyı Kontrol altında tutun**

- 1.Otoriter değil, etkileyici olun,
- 2.Otorite belirten kelimeleri kullanmaktan kaçının,
- 3.Problem çözme tekniklerini kullanın,
- 4.Tarafsız kalın,
- 5.Her üyenin sorumluluğunu açıkça belirleyin, zaman limitlerini koyun,
- 6.Sözlü ve sözsüz ipuçlarını kaçırmayın ve cevaplandırın,
- 7.Herkesin kısa ve uzun dönem hedeflerini belirleyin,
- 8.Herkesin bu amaçlar doğrultusundaki gelişmelerini ölçün.

# TOPLANTI KONTROL LİSTESİ

## Son Toplantınızın Bir Değerlendirmesini Yapınız.

- 1.Tam zamanında başladı mı?
- 2.Amaçlar açıkça belirlenmiş miydi?
- 3.Amaca uygun kişiler toplantıya katılmış mıydı?
- 4.Kişiler iyi hazırlanmış mıydı?
- 5.Toplantı yöneticisi herkesin katılımını sağlayabildi mi?
- 6.Tartışmalar konunun dışına çıktı mı?
- 7.Anlamsız bölünmeler, araya girmeler oldu mu?
- 8.İletişim açık mıydı?
- 9.Herkes aktif olarak katıldı mı?
- 10.Toplantı bittiğinde bir özet, öneriler ve hareket planı çıktı mı?
- 11.Toplantıda verilen görevler zamanında yerine getirildi mi?
- 12.Toplantıda amaçlar üzerinde birleşildi mi?
- 13.Toplantı süresi uygun bir süre miydi?

✓Her maddeye Evet/ Hayır şeklinde veya 10 üzerinden not vererek değerlendiriniz. Bu çalışma daha sonraki toplantılarımızda etkili olmanıza sağlayacaktır.

# OLUMSUZ TİPLEME VE DAVRANIŞLAR

**Üstünlük Kuranlar:** Toplantının yıldızı olmak peşindedir, sık sık söz keserek araya girer ve dikkatleri üzerine toplamaya çalışır.

**Saldırganlar:** Diğer kişilerin fikirlerine veya konuşulan konuya karşı saldırıya geçerler.

**Direnç Gösterenler:** Durumu korumaya çalışırlar. Yeni hiçbir fikir onlara göre işe yaramaz.

**Engelleyenler:** Diğer kişileri engelleyerek toplantı dışı bırakmaya çalışırlar.

# OLUMLU TİPLEMELER VE DAVRANIŞLAR

**Kuralları uygulayanlar:** Toplantıyı açıp kapayan, zamanlamayı, gündemi ve prosedürleri kontrol altında tutan kişilerdir.

**Özetleyiciler:** Kararları özetleyerek yazan, kişiler veya grup görevlilerini belirleyen kişilerdir.

**Yetki Vericiler:** Gruba çalışma yönü ve alanı veren kişilerdir.

**Arabulucular:** Farklı görüş açılarını veya paylaşılan görüşler, taktir eden kişilerdir.

**Başlatıcılar:** Tartışmaları başlatan, sorular sorarak grubu yeni yönle sevk eden kişilerdir.

**Açıklığa Kavuşturanlar:** Söylenenler



# Lider Yönetici

İnsanları daha üretken yapmak, hedeflere yöneltmek ve ödüllendirmek için yöntemler düşünür

- ✓ Kapısı açıktır, öğüt verir, coşturur.
- ✓ İnsanlarla ilişkileri çok rahattır.
- ✓ Herkesle görüşür.
- ✓ İyi bir dinleyicidir.
- ✓ Basitleştiricidir.
- ✓ Adaletlidir.
- ✓ Kararlıdır.
- ✓ İnatçıdır, zor problemlere direnir, mücadele eder.
- ✓ İsrarlıdır.
- ✓ Karşı fikir ve itirazlara hoşgörülle bakar.
- ✓ İnsanlara güvenir.
- ✓ Sorumluluğu alır.
- ✓ Başarıda krediyi çalışanlara verir.
- ✓ İş arkadaşlarına karşı saygılıdır.
- ✓ Baskı altında bile dürüstlüğünü korur.
- ✓ Açıktır.
- ✓ Tutarlı ve inanılırdır.
- ✓ Organizasyonda işi en az kendisi gibi götüreceği iki veya daha fazla insanın var olduğunu düşünür.

## Lider Olmayan Yönetici

- ✓ Kişisel olarak elde ettiklerini dışarıdan kendisinin nasıl görüldüğünü düşünür.
- ✓ Ortalıkta görünmez, emirler verir, çalışanların kendisini taşımalarını ister.
- ✓ İnsanlarla ilişkilerinde sıkıntılıdır.
- ✓ Alt kademelerdekilerle ilişkileri sıkıntılıdır.
- ✓ İyi bir konuşmacıdır.
- ✓ Her talimatı en karmaşık biçimde vermekle ustadır.
- ✓ Üstünelilere karşı adaletli, altındakilere karşı istismarcıdır.
- ✓ Komisyonlar kurar, danışmanlar kullanır,
- ✓ Kaçamaklı konuşur.
- ✓ Sadece kendi görüş ve kanaatleri tehlikede olduğunda ısrarlıdır.
- ✓ Açık itirazlara tahammülü yoktur.
- ✓ Yazıya dökülmüş olanlara güvenir.
- ✓ Başarıda krediyi alır, hatayı insanların yetersizliğine verir.
- ✓ Alt kademelerdeki mesai arkadaşlarını vasıfsız ve tembel görür.
- ✓ Tedbirli, iki anlamlı konuşur.
- ✓ Kurnaz ve kullanıcıdır.
- ✓ Tutarsız, ne duyulmak isteniyorsa onu söyler.
- ✓ Birinci amacı kendisinden başka bu işi yapacak kişi olmadığını herkese kabul ettirmektir.

## Sonuç

İletişim ve Motivasyon Dinamikleri, Takım Çalışması (Toplantı Yönetimi) konularını işlediğimiz yedinci haftayı geride bıraktık.

Haftaya vize sınavı olacaksınız. Bu güne kadar işlenen tüm konular dahildir.

### Tartışma Soruları:

1. Konuştuklarımız ışığında, kendi motivasyonunuzu değerlendirmenizi istesem cevabınızı hangi teori ile ilişkilendirip ne şekilde açıklarsınız?
2. İyi dinlemenin önemi nedir?