



**PILLARRISE**  
CONSULTING

PİLLARRİSE AKADEMİ • E-KİTAP 02

# Etkili Liderlik

Yönetmek ile liderlik etmek aynı şey değil. Ekibinizin size ne söylemediğini bilmek, verdiğiniz her karardan önemli.

# İçindekiler

Liderlik bir unvan değil, bir davranış kümesidir — ve öğrenilebilir. Bu kitap, yöneticilikten liderliğe geçişte en çok tökezlenen altı noktayı ve her birinde ne yapılacağını anlatıyor.

---

1 Yönetici ile lider arasındaki fark

---

2 Güven: liderliğin taşıyıcı kolonu

---

3 Duruma göre liderlik

---

4 Karar vermek ve kararı taşımak

---

5 Geri bildirim vermek

---

6 Ekibi geliştirmek

---

+ Otuz günlük liderlik denetimi

---

**Etkili Liderlik** • PillarRise Akademi e-kitap dizisi

Yayımlayan: PillarRise Danışmanlık ve Eğitim Limited Şirketi

akademi.pillarrise.com • akademi@pillarrise.com

Bu kitap ücretsizdir ve serbestçe paylaşılabilir. İçeriği değiştirilerek ya da kaynak gösterilmeden çoğaltılamaz.

## Yönetici ile lider arasındaki fark

İkisi de gereklidir ve çoğu kişi ikisini birden yapar. Sorun, hangi anda hangisine geçeceğini bilmemektir.

Yöneticilik işi düzenler: kim ne yapacak, ne zamana kadar, hangi bütçeyle. Liderlik insanı hareket ettirir: neden yapıyoruz, nereye gidiyoruz, ben buna neden dahil olayım. Bir ekip iyi yönetilip kötü yönlendirilebilir — her şey zamanında biter ama kimse istekli değildir.

### YÖNETİCİ BAKIŞI

- İş doğru yapmak
- Sistemi ve süreci kurar
- Sapmayı düzeltir
- Otoritesi pozisyonundan gelir
- Sorular: ne, nasıl, ne zaman

### LİDER BAKIŞI

- Doğru işi yapmak
- Yönü ve anlamı kurar
- Değişimi başlatır
- Otoritesi güvenden gelir
- Sorular: neden, kimin için

Ekipler yöneticisiz kalınca dağılmaz; genellikle bir süre kendi ritmiyle devam eder. Ama lidersiz kalınca yön kaybeder — herkes kendi doğru bildiğini yapmaya başlar ve bunu fark etmek aylar alır.

### Terfi tuzağı

İyi bir uzman terfi edip yönetici olduğunda, kendisini başarılı yapan davranışları sürdürür: işi kendisi yapar, en zor kısmı üstlenir, detayları kontrol eder. Bu davranışlar uzmanlıkta erdemdi; yöneticilikte darboğazdır. Ekip beklemeye başlar, kararlar tek kişide birikir.

### NASIL ANLARSINIZ

Haftalık çalışma sürenizin ne kadarı sizin bizzat ürettiğiniz işe gidiyor? Yarisından fazlaysa, muhtemelen hâlâ uzman gibi çalışıyorsunuz ve ekibiniz sizin kadar gelişmiyor.

### Geçişin üç adımı

1. Yaptığınız işlerin listesini çıkarın ve her birine sorun: bunu benden başkası yapabilir mi? Cevabı “evet ama daha kötü yapar” olan işler devredilecek işlerdir — çünkü ancak yaparak öğrenirler.
2. Devrederken sonucu tarif edin, yöntemi değil. Yöntemi de siz söylerseniz devretmiş olmaz, taşeronluk vermiş olursunuz.

3. İlk birkaç seferde sonucun sizinkinden kötü olmasına razı olun. Bu, eğitim maliyetidir; ödemezseniz ekibiniz hiçbir zaman devralamaz.

## Güven: liderliğin taşıyıcı kolonu

Güven olmadan verilen her talimat, uygulanır gibi görünüp uygulanmaz. Bunu fark etmeniz aylar sürer.

Ekip çalışmasının beş katmanı vardır ve en alttaki güvendir. Güven yoksa insanlar çatışmaktan kaçınır; çatışma olmayınca gerçek kararlar alınmaz; karar sahiplenilmeyince taahhüt oluşmaz; taahhüt yoksa kimse kimseyi sorumlu tutmaz; ve sonunda iş sonuçları kimsenin umurunda olmaz.

Bu zincirin en görünür halkası sonuncusudur — “kimse sonuçlara sahip çıkmıyor” diye şikâyet edilir. Oysa sorun beş katman aşağıdadır.

### Güven neyle kurulur

- Tutarlılık — aynı durumda aynı tepkiyi vermek. Ruh hâline göre değişen bir yöneticiye kimse kötü haber getirmez.
- Şeffaflık — bilmediğinizi bilmediğinizi söylemek. “Henüz bilmiyorum, öğrenince söyleyeceğim” cümlesi, uydurulmuş bir cevaptan çok daha güçlüdür.
- Koruma — ekibinizin hatasını dışarıda savunmak, içeride konuşmak. Tersini yapan yönetici bir kez bile olsa, o ekip bir daha risk almaz.
- Söz tutmak — küçük sözler dahil. “Yarın bakarım” deyip bakmamak, büyük sözlerin de tutulmayacağı sinyalidir.

#### GÜVEN HIZLI YIKILIR

Güven aylarca kurulur, tek bir olayda yıkılır. Yıkıldığında da ilk kaybedilen şey bilgidir: insanlar size sorunları söylemeyi bırakır. Sizin göreceğiniz ilk belirti, sorunların size ancak çözülemeyecek hâle geldiğinde ulaşmasıdır.

### Hata yaptığınızda

Yöneticinin hatasını kabul etmesi otoritesini zayıflatmaz, güçlendirir. Çünkü ekip zaten hatayı görmüştür; kabul edilmemesi, yöneticinin ya kör ya da dürüst olmadığı anlamına gelir. İkisi de otoriteye daha çok zarar verir.

Zayıflatan: “Bu karar o şartlarda doğrudu.”

Güçlendiren: “Bu kararı ben verdim ve yanlış çıktı. Şunu göz ardı etmişim. Bir dahakine şuna bakacağım.”

## Duruma göre liderlik

Aynı ekipteki iki kişiye aynı şekilde davranmak adalet değil, kolaycılıktır. Herkesin ihtiyacı farklıdır.

Bir kişiye nasıl liderlik edeceğiniz, onun o iş için ne kadar yetkin ve ne kadar istekli olduğuna bağlıdır. Bu ikisi bağımsızdır: yetkin ama isteksiz biri de olur, istekli ama yetersiz biri de.

| DURUM                      | KİŞİ                                           | SİZİN DAVRANIŞINIZ                                                                                                  |
|----------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Yeni ve istekli            | Yapmak istiyor ama nasıl yapılacağını bilmiyor | Anlatın, gösterin, adım adım yönlendirin. Bu aşamada mikro yönetim değil, eğitimidir.                               |
| Öğrenirken hevesi kırılmış | İşin zorluğunu gördü, motivasyonu düştü        | Hem yönlendirin hem destekleyin. En çok terk edilen aşama budur; çoğu kişi tam burada bırakılır.                    |
| Yetkin ama tereddütlü      | Yapabilir ama kendine güvenmiyor               | Yönlendirmeyi azaltın, desteği artırın. Karar vermesine izin verin, arkasında durun.                                |
| Yetkin ve istekli          | Hem yapabiliyor hem istiyor                    | Yoldan çekilin. Sonucu konuşun, yöntemi ona bırakın. Bu kişiye talimat vermek en hızlı motivasyon kırma yöntemidir. |

### EN SIK YAPILAN HATA

Yöneticiler genellikle tek bir tarzda takılı kalır. Kimi herkese talimat verir — yetkin kişileri kaçıır. Kimi herkese özgürlük tanır — yeni başlayanı boğar. Doğru tarz kişiye değil, kişinin o işteki durumuna göre seçilir.

Aynı kişi, farklı işlerde farklı kutucuklarda olabilir. On yıllık bir satışçı, satışta dördüncü kutucukta ama ilk kez bütçe hazırlıyorsa birinci kutucukta. Ona ikisinde de aynı şekilde davranmak, birinde gereksiz baskı, diğerinde yalnız bırakmak demektir.

## Karar vermek ve kararı taşımak

Kararın kalitesi kadar, nasıl alındığı ve nasıl anlatıldığı da sonucu belirler.

### Her karar tartışmaya açık değildir

Yöneticilerin sık düştüğü tuzak, katılımcı görünmek için zaten verilmiş bir kararı tartışmaya açmaktır. Ekip fikir verir, karar değişmez, ve herkes fikrinin dikkate alınmadığını anlar. Bu, hiç sormamaktan daha çok zarar verir.

Kararı açmadan önce kendinize sorun: bu tartışma sonunda kararım değişebilir mi? Cevap hayırsa tartışmayın; kararı ve gerekçesini anlatın, sorulara açık olun. Bu dürüstlüktür ve ekip bunu bilir.

### Üç karar biçimi

1. Ben karar veririm, bildiririm. Acil, teknik ya da yetki alanı net konularda doğru olan budur. Gerekçesini söylemek şartıyla.
2. Fikrinizi alırsam, ben karar veririm. En sık kullanılan biçim. Baştan böyle olduğunu söylemek şarttır, yoksa üçüncü biçim sanılır.
3. Birlikte karar veriyoruz. Sonucu herkesin uygulayacağı ve sahiplenmenin kritik olduğu konularda. Bu biçimi seçtiyseniz, çıkan karara siz de uymak zorundasınız.

#### BİR CÜMLE ÇOK ŞEY KURTARIR

Toplantı açılışında “Bu konuda kararı ben vereceğim, ama vermeden önce sizin görüşünüzü almak istiyorum” demek, sonradan çıkacak hayal kırıklığının tamamını önler.

### Kötü kararı geri almak

Yanlış olduğu anlaşılan bir kararda ısrar etmek, tutarlılık değil inatçılıktır ve ekip aradaki farkı görür. Kararı geri alırken üç şey söyleyin: neyin değiştiğini, neyi yanlış hesapladığınızı, yeni kararın gerekçesini. Sık karar değiştiren yönetici güven kaybeder; hiç karar değiştirmeyen yönetici gerçeklikle bağımlı kaybeder.

## Geri bildirim vermek

Yılda bir kez performans görüşmesinde verilen geri bildirim, geri bildirim değil arşiv okumasıdır.

Geri bildirimin işe yaraması için iki şart vardır: yakın zamanlı olmalı ve somut olmalı. “Genel olarak iletişimini geliştirmelisin” cümlesi ikisini de karşılamaz — ne zaman olduğu belli değildir, ne yapılacağı da belli değildir.

### Somutlaştırma formülü

1. Durum — ne zaman, nerede. “Salı günü müşteri toplantısında...”
2. Davranış — tam olarak ne yapıldı. Yorum değil, gözlem. “...müşteri konuşurken iki kez sözünü kestin.”
3. Etki — bu davranışın sonucu. “Müşteri sonrasında bana ‘acele mi ediyorsunuz’ diye sordu.”
4. Beklenti ya da soru. “Bir dahakine sonunu bekleyelim” ya da “Sen nasıl gördün?”

### Olumlu geri bildirim de somut olmalı

“Aferin, iyiydi” hiçbir davranışı pekiştirmez, çünkü kişi neyin iyi olduğunu bilmez. “Sunumda itirazı beklemeden karşıladın; müşteri sorusunu sormadan cevabını almış oldu” cümlesi ise tekrarlanabilir bir davranışı işaret eder.

#### ORAN MESELESİ

Yalnızca hata olduğunda konuşan yönetici, konuşmaya başladığında ekip zaten gerilir ve savunmaya geçer. Düzeltici geri bildirimin işe yaraması için, olumlu geri bildirimin sıradan bir şey hâline gelmiş olması gerekir.

### Geri bildirim almak

Ekibinizden geri bildirim istemek zordur, çünkü ilk birkaç seferde kimse gerçek şeyi söylemez. Bu, sizi sevmedikleri için değil; söylemenin bedelini bilmedikleri içindir. Israrla sorun ve gelen ilk eleştiriye savunmayla değil teşekkürle karşılık verin. O ilk tepkinizi ekip izler ve devamının gelip gelmeyeceğine ona bakarak karar verir.

## Ekibi geliştirmek

İyi bir liderin ölçüsü, o olmadığında ekibin ne kadar iyi çalıştığıdır.

Yöneticiler genellikle ekibi geliştirmeye “vakit bulunca” bakılacak bir iş gözüyle bakar. Oysa bu, işin kendisidir; geri kalan her şey onun sonucudur. Geliřmeyen bir ekip, aynı işi her yıl aynı kalitede yapar ve yöneticisi her yıl aynı sorunları çözer.

### Gelişim işte olur, salonda başlar

Eğitim yöntemi öğretir; beceri işte yaparak yerleşir. Bu yüzden bir eğitimden sonra “ne öğrendin” diye sormak yerine “bunu bu hafta nerede kullanacaksın” diye sormak gerekir. Cevabı olmayan eğitim, kısa sürede unutulur.

### Birebir görüşmeler

Ayda en az bir kez, otuz dakika, gündemi karşı tarafın belirlediği bir görüşme. Bu görüşme iş takibi için değildir — iş takibi zaten haftalık toplantıda yapılır. Burada konuşulacak şey kişinin kendisidir: neyi zor buluyor, neyi öğrenmek istiyor, nerede tıkanmış.

#### ÜÇ SORU

Birebir görüşmede işe yarayan üç soru: “Bu ay seni en çok ne zorladı?”, “Benim yapmadığım ve yapmamı istediğin bir şey var mı?”, “Önümüzdeki ay neyi öğrenmek istersin?” Üçüncü soru, gelişim planının kendisidir.

### Yerinizi doldurabilecek birini yetiřtirin

Yöneticilerin bir kısmı, kendi yerini alabilecek birini yetiştirmekten çekinir. Oysa terfi edememenin en yaygın sebebi tam da budur: yerinize kimse geçemiyorsa, sizi de yerinizden alamazlar.

### Son olarak

Liderlik, çoğu insanın sandığı gibi bir kişilik özelliği değildir. Karizmatik olmayan, sessiz, hatta çekingen pek çok kişi çok iyi lider olur — çünkü liderlik bir davranış kümesidir: tutarlı olmak, sözünü tutmak, dinlemek, geri bildirim vermek, kararı sahiplenmek. Hepsini öğrenilebilir ve hepsi tekrarla gelişir.

## Otuz günlük liderlik denetimi

Aşağıdaki maddeleri bir ay boyunca uygulayın. Ayın sonunda kaçını işaretleyebildiğiniz, ekibinizin size ne söyleyeceğini belirler.

- 
- ☐ Yaptığım işlerin listesini çıkardım ve devredilebilecek olanları işaretledim.
- 
- ☐ En az bir işi, yöntemini söylemeden, sonucunu tarif ederek devrettim.
- 
- ☐ Devrettiğim işin sonucu benimkinden kötü olduğunda geri almadım.
- 
- ☐ Bir hatamı ekibimin önünde açıkça kabul ettim.
- 
- ☐ Ekip üyelerimin her biri için hangi durumda olduğunu (yetkin/istekli) düşündüm.
- 
- ☐ Yetkin ve istekli birine talimat vermek yerine yoldan çekildim.
- 
- ☐ Bir kararı açarken hangi karar biçimini kullandığımı baştan söyledim.
- 
- ☐ Zaten vermiş olduğum bir kararı tartışmaya açmadım.
- 
- ☐ En az üç kez somut geri bildirim verdim (durum – davranış – etki – beklenti).
- 
- ☐ En az bir olumlu geri bildirimi somutlaştırarak verdim.
- 
- ☐ Ekibimden geri bildirim istedim ve gelene savunmayla karşılık vermedim.
- 
- ☐ Her ekip üyesiyle birebir görüşme yaptım; gündemi onlar belirledi.
- 
- ☐ Bir eğitimden sonra “bunu bu hafta nerede kullanacaksın” diye sordum.
- 
- ☐ Yerimi doldurabilecek kişiyi belirledim ve gelişimi için bir adım attım.
-

SIRADA NE VAR

## Okumak bir adım. Uygulamak ayrı bir iş.

Bu kitaptaki yöntemleri ekibinize yerleştirmek istiyorsanız, aynı konuyu canlı oturumda çalışıyoruz: [Canlı Oturumlar](#) (8 saat). Örnekler sizin sektörünüzden seçilir, uygulama ekibinizin gerçek durumu üzerinden yapılır.

Hangi programın işinize yarayacağından emin değilseniz, otuz dakikalık ücretsiz ön görüşmede birlikte belirleyelim. Bağlayıcı değildir.

---

Eğitim programları • [akademi.pillarrise.com/kurumsal-egitimler/](https://akademi.pillarrise.com/kurumsal-egitimler/)

Ücretsiz ön görüşme • [akademi.pillarrise.com/randevu/](https://akademi.pillarrise.com/randevu/)

E-posta • [akademi@pillarrise.com](mailto:akademi@pillarrise.com)

WhatsApp • [+90 546 232 34 26](https://wa.me/905462323426)