



HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ

BÜTÜNLEŞİK KALİTE GÜVENÇE SİSTEMİ

**Dönüşen Dünyada Liderler
Çalıştayı Değerlendirme Raporu**



DÖNÜŞEN DÜNYADA LİDERLER ÇALIŞTAYI DEĞERLENDİRME RAPORU

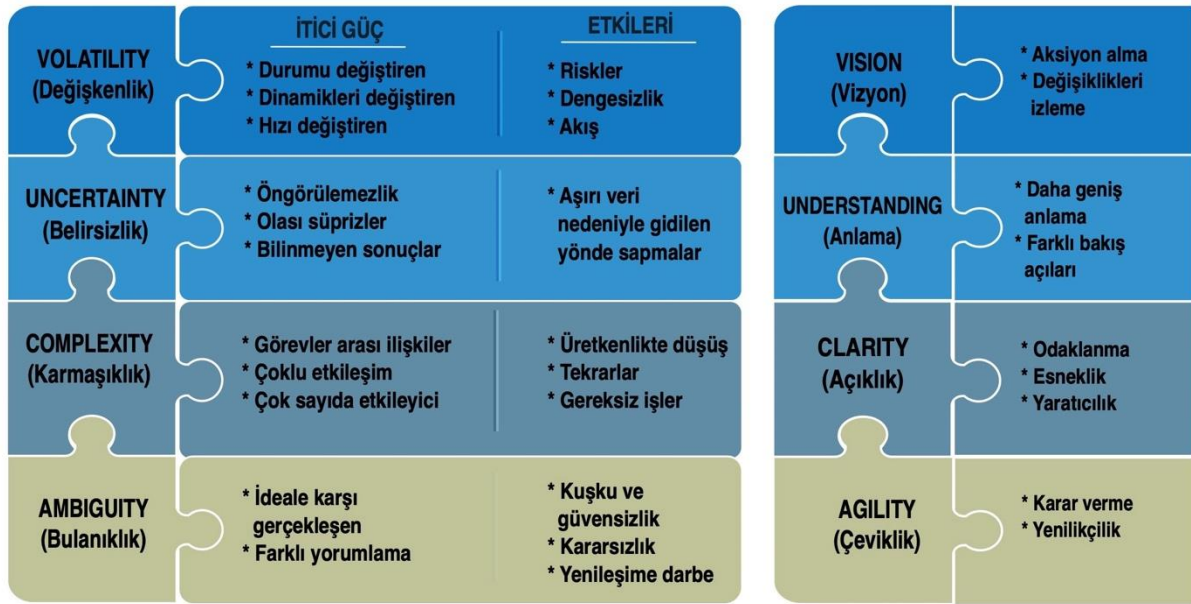
Etkisi tüm alanlarda devam eden COVID-19 pandemisi, giderek daha fazla bütünleşen dünya ekonomisi, küreselleşme, uluslararası bilgi ağı ve dijitalleşmenin getirdiği dönüşümün sonucunda yükseköğretime duyulan ihtiyacın artması ancak yükseköğretimde etkili liderlik yaklaşımları ile karşılanabileceği düşünülmektedir. Bu kapsamda Hacettepe Üniversitesi, kurum içi çeşitli kademelerde görev yapan yöneticilerinin liderlik yaklaşımlarına katkı sunabilmek amacıyla 13 Eylül 2022’de “Dönüşen Dünyada Liderlik” temalı çalıştay gerçekleştirmiştir. Söz konusu çalıştaya Rektör, 4 Rektör Yardımcısı, 14 dekan ve 12 enstitü müdürü ve 5 yüksekokul müdürü olmak üzere toplam 36 kişi katılmıştır.

Bireysel ve grup temelli etkinliklerle yöneticilerin aktif katılımına imkân sağlayan ve tüm gün süren çalıştay programı 4 ana bölümden oluşmaktadır;

- VUCA Dünyasında Liderlik,
- Kurumsal Yönetimin Temel Kavramları ve Liderlik,
- Kurum Kültürü ve Değerler,
- Liderlik

Çalıştayın ilk bölümü grup temelli etkinlikleri içermektedir. Bu bölümde VUCA (Değişkenlik, Belirsizlik, Karmaşıklık ve Bulanıklık) dünyasının özellikleri, VUCA’ya karşı VUCA yaklaşımı (Şekil 1) değerlendirilmiştir . Yöneticiler gruplara ayrılarak tam anlamıyla VUCA karakterini yansıtan COVID-19 pandemi dönemindeki tecrübelerini aktarmışlardır. Grup çalışmaları sonrası birleşmede dijitalleşme ve dijital altyapı, akademik / idari personel ve öğrenci boyutları, kaynak kullanımı, kriz yönetimi, hızlı çözüm geliştirme ve çevik karar mekanizmaları, esneklik, paydaş odaklılık, zamanında iletişim ve bilgi paylaşımı gibi kavramlar küresel deneyim örnekleriyle birlikte ele alınmıştır. Pandeminin sahip olduğu VUCA özelliklerinin pandemi öncesi kurum ve birimlerin oluşturduğu plan ve eylemleri nasıl değiştirdiği ve meydana getirdiği sonuçlar ele alınmış, çevik ve dinamik çözüm mekanizmalarına ilişkin deneyimler tartışılmıştır.

Şekil 1. VUCA'ya karşı VUKA



Çalıştayın **Kurumsal Yönetimin Temel Kavramları ve Liderlik** konulu ikinci bölümünde öncelikle temel kavramlar olan “paydaş odaklılık” ve “stratejik yönetim” hususları incelenmiştir. Bunu takiben “kurum kültüründe fonksiyon temelli bakış ile süreç temelli bakış” arasındaki farklar irdelenmiş ve değişim yönetimine yoğunlaşmıştır. Çalışmalar kapsamında yöneticilerin iki ayrı örnek olay üzerinden stratejik planlama ve değişim yönetiminde ne gibi yaklaşımları uygulayabilecekleri tartışılmıştır. Aynı ayrı gruplarda gerçekleştirilen çalışmaların sonuçları tüm katılımcıların bulunduğu ortamda gruplar adına yapılan kısa sunumlar aracılığıyla deneyim paylaşımı sağlanmıştır.

“**Kurum kültürü, değerler**” konulu çalıştayın üçüncü bölümünde, kültürün yaratılması ve geliştirilmesinde liderlerin rolü, etik tavır, söylem ve davranış biçimleri değerlendirilmiştir. Konu ile ilgili oluşturulan bir örnek olay üzerinden ilgili kavramlar tartışılmış ve kurum kültürünün yaşayan ve yaşatılan bir kültür olması, değerlerin her alanda önceliklendirilmesi ve tüm bu kavramların ancak tüm paydaşlarla aktif etkileşimle gerçekleştirilebileceği liderler tarafından üzerinde durulmuştur. Yöneticiler tarafından kültürün aynı zamanda sürdürülebilirlik ve liderlik kültürünün tutarlılığı açısından önemi vurgulanmıştır.

Çalıştayın son bölümünde **liderlik tarz ve davranışları** ele alınmıştır. Bu bölümde çeşitli olağan dışı durumlarda liderlerin rolü, tarz ve duruşlarına ilişkin örnekler verilmiş, liderlik yaklaşımı içerisinde kültür ve değerler, kurumsal hedefler, süreçler, ekip çalışmasının önemi ve kurumsal mükemmellik kavramları ile ilişkileri belirtilmiştir.

Çalıştayın etkinliği ve etkililiğini değerlendirmek amacıyla çalıştay süresince ölçme ve uygulama araçları kullanılmıştır. Uygulama ve etkinliklerin çalıştay programı sırasındaki akışı şöyle gerçekleştirilmiştir;

- Çalıştay öncesinde; katılımcıların olaylara ve ilişkilere yaklaşımlarının genel çerçevede belirlenmesi amacıyla “Kişilik Profili Değerlendirme Formu” gönderilerek formdaki soruları cevaplamaları istenmiştir.
- Çalıştay süresince grup temelli ve bireysel çalışmalar yoluyla örnek olay incelemeleri gerçekleştirilmiş ve yaygın olan uygulamalar tartışılmıştır.
- Yöneticilerimizin liderlik yaklaşımlarını ortaya koymak amacıyla çalıştayın üçüncü bölümünün sonunda “Etkili Liderlik Testi (Kontrol Listesi)” uygulanmıştır.
- Çalıştay sonunda “Çalıştay Değerlendirme Anketi” uygulanarak katılımcıların çalıştayla ilgili geri bildirimleri alınmıştır.

KATILIMCILARA UYGULANAN ANKET VE TESTLER

Kişilik Profili Değerlendirme Formu

Çalıştay öncesinde çalıştay katılımcısı yöneticilere 7 soruluk Kişilik Profili Değerlendirme Formu gönderilerek, olaylara ve ilişkilere yaklaşımları değerlendirilmiştir. Formu oluşturan sorular kapsamında;

- A şikkını işaretleyenler “sözünü sakınmayan”,
- B şikkını işaretleyenler “ikna eden”,
- C şikkını işaretleyenler “mantıklı”,
- D şikkını işaretleyenler “reflektif” olarak değerlendirilmiştir.

Yöneticiler tarafından verilen cevapların yüzde olarak dağılımı Tablo 1’de sunulmuştur.

Ayırt Edici Özellikler	Oran
Sözünü Sakınmayan	%17,01
İkna Eden	%26,68
Mantıklı	%39,38
Reflektif	%16,94

Kişilik profili sonuçları incelendiğinde; katılan yöneticilerin çoğunluğu kendisini mantıklı (%39,38) ve “ikna eden” (%26,68) kişilik profilinde görmektedir.

“Mantıklı” kişilik özelliklerine sahip liderlerin gösterdiği davranış ve kişilik profili her türlü farklı koşulda analiz yeteneklerini ve akıllarını kullanma özelliklerini içermektedir. Karar verirken olgulara ve verilere başvururlar. Problem çözme konusundaki başarılarının yanında karar alma konusunda zaman kaybedebilirler. Çoğunlukla analiz edici detaylı sorular sorarlar ve tartışma sırasında karşılarındaki düşüncenin tersi bir bakış açısını benimserler. Bu profildeki kişiler tutarlı, sistematik ve analitik düşüncelidirler.

“İkna edici” kişiliğin diğer kişilik özelliklerine göre farkları ise ikna ederek çalışan kişilerle çalışmayı tercih etmeleri, sosyal becerilerinin gelişmiş olması, dışarıdan duygusal görünmeleri, ayrıntılardan kaçınmaları ve risk alma konusunda cesaretli olmalarıdır. Bu özelliğe sahip kişilerle iletişim kurmak kolaydır.

“Reflektif” kişiliğe sahip bireyler ise güvenilir ve ihtiyatlıdır, mükemmeliyetçidirler, güven ararlar, çatışmadan kaçınırlar. İyi dinleyicidirler, sağlam dostluklar kurarlar, sadık, iş birliğine yatkın ve destekleyicidirler. Ancak daha girişken, daha az duygusal ve risk almak için daha istekli olmaları kişilik özellikleri arasındadır.

Etkili Liderlik Testi (Kontrol Listesi)

Çalıştay katılımcısı rektörlere uygulanan bu testle liderlik pratiklerine hızlı bir bakış ve kendilerini bu açıdan değerlendirme fırsatı yaratılmıştır. Etkili Liderlik Testi, “biz” kültürünü, “bireysel ve kurumsal” boyutta gelişimi ve sürekli iyileştirmeyi temel alan bir kurum kültürü ve liderlik anlayışının özelliklerini yansıtan unsurlardan oluşmaktadır.

Yöneticilerimizin Etkili Liderlik Testi cevapları Tablo 2 verilmiştir.

Tablo 2: Etkili Liderlik Testi Sonuçları

Davranış ve Eylem Boyutları	Evet	Hayır
İyi bir örnek model olmak için, değerlerimi(zi) davranış, tutum ve söylemlerime yansıtırım.	%100	
Mükemmelliği sağlamak amacıyla, performans standartları belirler, bunları çalışanlara iletirim.	%83,3	%16,7
Koçluk becerilerimi kullanarak başkalarının performanslarını ya da yetkinliklerini geliştirmesine yardımcı olurum.	%95,8	%4,2
Düzenli olarak ve gerektiği anda geri bildirim veririm.	%95,8	%4,2
Eğitim, çapraz eğitim vererek ve gelişim fırsatları sunarak mesleki gelişimlerine katkı sağlarım.	%91,7	%8,3
Yaptıkları işin ve görevlerinin kurumun hedefleri ile ilişkisini çalışanlara açıklarım.	%91,7	%8,3
Ekip üyelerini karar alma sürecine katarım. Özellikle de söz konusu karar bir şekilde onları da etkileyeceğinde bunu yaparım.	%100	
Güç ve otorite kullanarak değil, ikna ederek liderlik ederim.	%100	
Başkalarına karşı saygılı davranırım.	%100	
Ödüllendirme, takdir etme gibi motivasyonu olumlu yönde etkileyecek araçları kullanırım.	%95,8	%4,2
Yanlışımı kabul ederim ve yanlışım için özür dilerim	%100	
Başkalarından davranış ve performansıyla ilgili geri bildirim isterim.	%79,2	%20,8
Başkalarıyla açık ve dürüst şekilde iletişim kurarım. İletişimin sürekli ve düzenli olmasına özen gösteririm.	%100	
Başkalarıyla açık ve dürüst şekilde iletişim kurarım. İletişimin sürekli ve düzenli olmasına özen gösteririm.	%100	
Destek ve yardım istemeleri için başkalarını teşvik ederim.	%91,7	%8,3
Başkalarının endişe ve şikâyetlerini dinlerim ve bunları çözmek için etkin şekilde hareket ederim.	%100	
Her bir çalışanın kişisel ihtiyaçlarına uygun, özel motivasyon teknikleri belirler ve bunları uygularım.	%79,2	%20,8
Belli davranışları ve performansları ödüllendiririm.	%95,8	%4,2

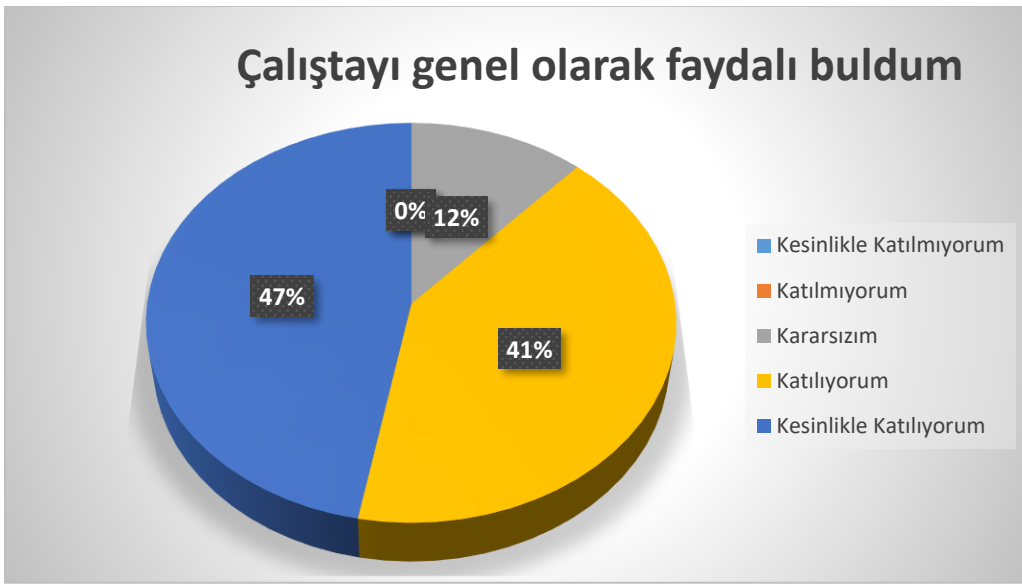
ÇALIŞTAYIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Çalıştayın sonunda uygulanan çalıştay değerlendirme anketi ile çalıştay katılımcısı yöneticilerin çalıştaya ilişkin değerlendirmeleri alınmıştır.

Değerlendirme Anketi Sonuçları

Çalıştaya katılan yöneticiler Dönüşen Dünyada Liderler Çalıştayı serisini büyük oranda (%90) faydalı bulmuşlardır (Şekil 2).

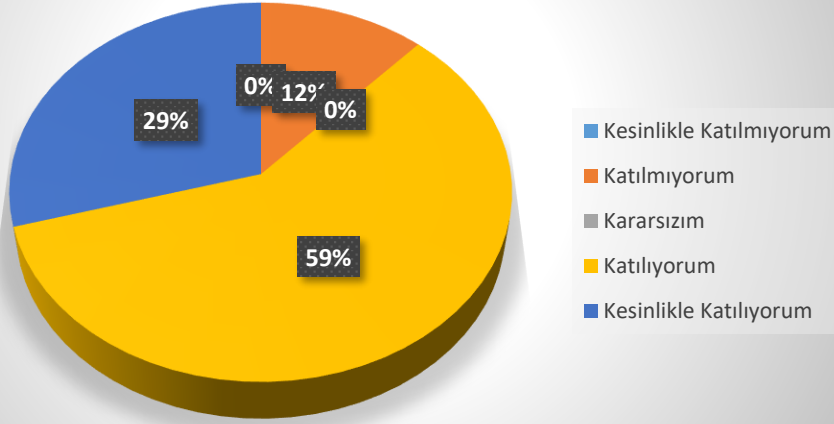
Şekil 2. Etkinliğin genel olarak faydasına ilişkin değerlendirme sonucu



Yöneticilerin büyük kısmı (%88) Dönüşen Dünyada Liderler Çalıştayı'nın amaç ve hedeflerine ulaştığı konusunda hemfikirdir (Şekil 5).

Şekil 3. Çalıştayı amacına ve hedefine ulaşmasına ilişkin değerlendirme sonucu

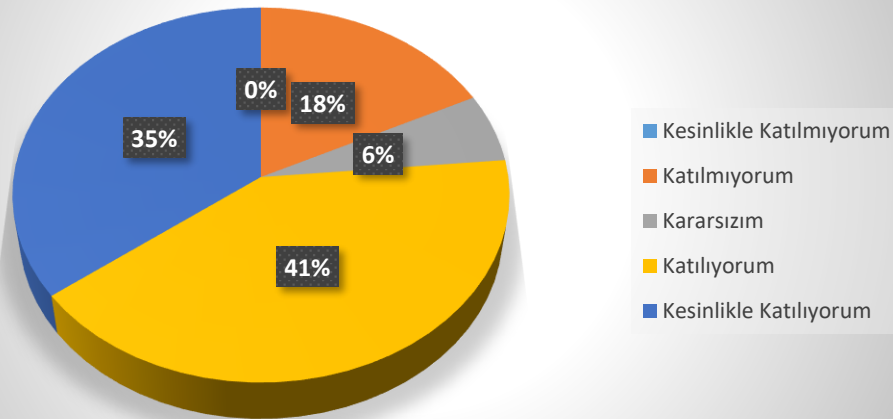
Çalıştayın amacına ulaştığını düşünüyorum



Çalışmaya katılan yöneticilerden %76'sı çalıştay için ayrılan sürenin yeterli olduğu bildirilmekle birlikte; yapılan öneriler ve olumsuz görüşler arasında çalıştay süresiyle ilgili farklı değerlendirmeler olduğu tespit edilmiştir (Şekil 4).

Şekil 4. Çalıştayın süresine ilişkin değerlendirme sonucu

Çalıştayın süresi yeterliydi



Katılımcıların %89'u çalıştayın gerçekleştirildiği fiziki ortamın uygun olduğunu belirtmiştir (Şekil 5).

Şekil. 5 Çalıştay ortamına ilişkin değerlendirme sonucu



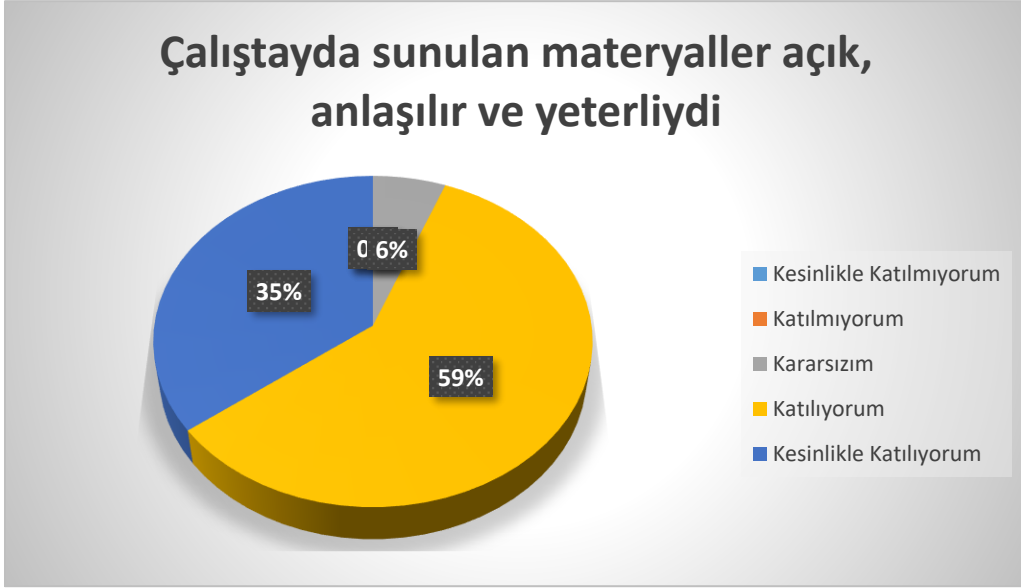
Katılımcıların %76'sı çalıştayın içeriğinin yeterli olduğunu belirtmiştir (Şekil 6).

Şekil. 6 Çalıştayın içeriğine ilişkin değerlendirme sonucu



Yöneticilerin büyük kısmı (%94) Dönüşen Dünyada Liderler Çalıştayı'nı gerçekleştirilmesinde kullanılan materyallerin yeterliliği konusunda hemfikirdir (Şekil 7).

Şekil 7. Çalıştayda sunulan materyallerin yeterliliğine ilişkin değerlendirme sonucu



Çalıştaya katılan yöneticilerin %82'si gerçekleştirilen çalıştay sonucunda liderlik ve beceri özellikleri hakkında kendilerini daha yetkin hissettiğini bildirmiştir (Şekil 8).

Şekil 8. Çalıştayı amaçlanan hedeflere ulaşılması hakkında değerlendirme sonucu



Çalıştay Hakkında Görüşler

Çalıştaya katılan yöneticiler tarafından ifade edilen olumlu görüşler şöyledir:

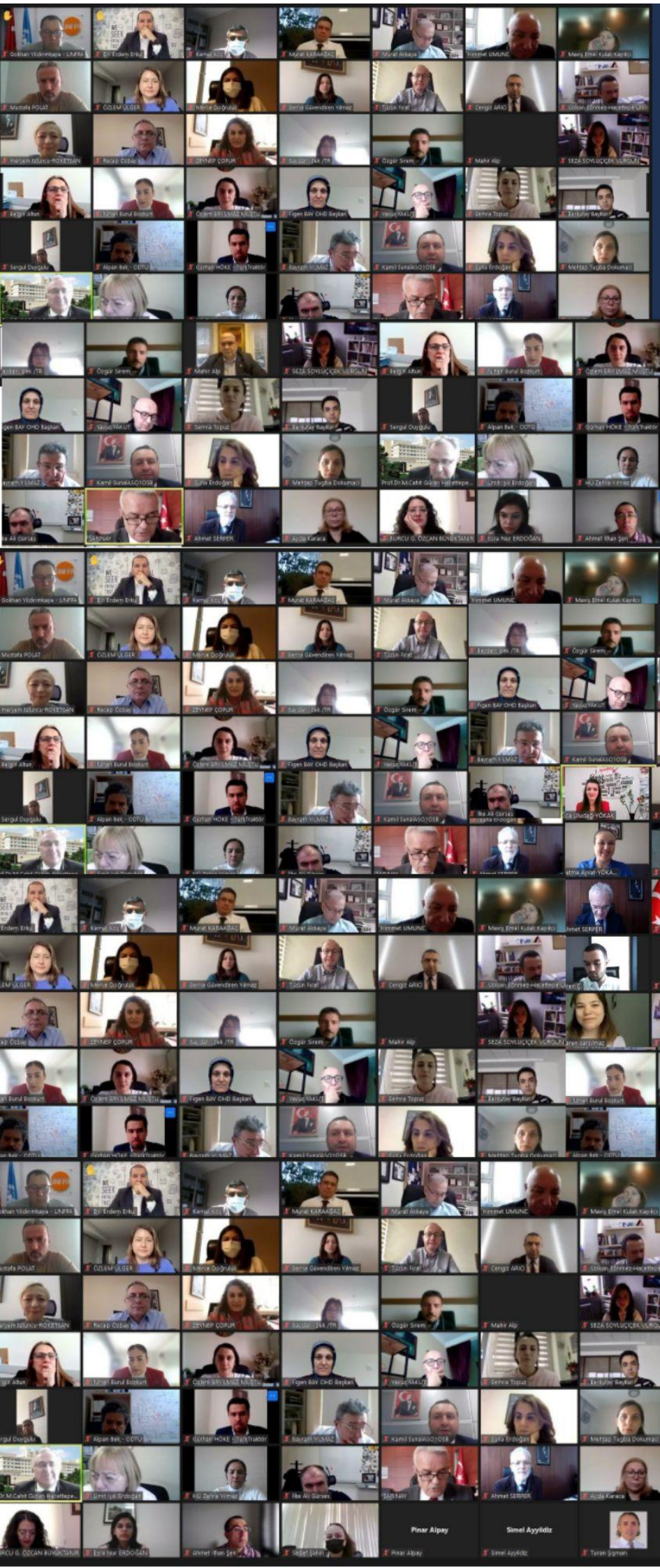
Üniversite liderlerinin bir arada çalışması, kaynaşması; ekip ruhunu destekleyen bir aktivite olması ve başlık amacına uygun çalışmaların olması çalıştayın olumlu yönleriydi.
Çalıştayda önemli bir beyin fırtınası yaşandığına inanıyorum. Konu hakkında fikir alışverişinin olması, tecrübelerin paylaşılması, yapılması gerekenlerin konuşulması, pandemide yaşananlar ile çözüm yollarının ele alınması ve ileriye dönük olarak yapılması gerekenlerin tartışılması bakımından yararlı olduğu kanaatini taşıyorum.
Motive ediciydi.
VUCA kavramı ve sorun çözüm yolları hakkında bilgi sahibi olunuldu.
Çalıştayın, üniversitemizin değerli yöneticilerini akademik yeterlilikler, kalite, değişim ve dönüşüm sürecinde akademide yöneticilerin/liderlerin etkin ve değişen rolleri, liderlik becerileri gibi konularda aydınlattığını düşünüyorum.
Bu formda bahsedilenlerin başarılmış olmasının yanında Üniversitemiz yönetiminde görev alan öğretim üyelerimizin yüzyüze sosyalleşme imkanı olmuş olması açısından da kıymetli buluyorum.
Çalıştay bizimde bir lider olduğumuzu, liderlik özelliğimizin ne olduğunu anlamamızı sağladı, Değişimin farkında olmamızı sağladı, karar alırken tüm paydaşları, çalışanları dikkate almamım doğru olduğunu gösterdi.
Çalıştay'ın ekip çalışması içeren beyin fırtınası etkinliği eşliğinde gerçekleştirmesi faydalıydı, böylelikle belirlenmiş örnek durum değerlendirmelerine daha etkili bir biçimde katıldım.
Üniversitemiz kalite ve akreditasyon çalışmalarının başarısına yönelik tamamlayıcı çalıştaydı.

Çalıştaya katılan yöneticilerimiz tarafından ifade edilen olumsuz görüşler ise şöyledir:

Çalıştayda grup çalışmaları olması olumlu bir yön ancak bu kesim daha interaktif olabilirdi.
Çalıştayın süresinin kısıtlı olması sebebiyle daha çok basit problemler üzerine yoğunlaşıldı.
Zaman yönetimi konusunda daha hassas olunabilirdi.
Gün boyu olması biraz konsantrasyon konusunda sorun yaratıyor.

Sonuç

Çalıştayın sonuçları bütüncül bir bakışla değerlendirildiğinde; çalışılan tüm bileşenler, işlevleri ve oluşturulmaları noktasında hem büyük bir farkındalık yarattığı hem de sorunlar ve çözüm önerilerini oldukça geniş bir çeşitlilikle masaya yatırdığı söylenebilir. Dönüşen dünyada yükseköğretimden beklentilerin değerlendirilmesi ve bunların karşılanması yönünde yöneticilerin rolü, süreçlere odaklanma, ekip çalışması, günümüz liderlik becerilerinin önemi tartışmalar ve deneyim paylaşımında önemli yer tutmuştur. Sonuç olarak, katılımcıların ortak görüş ve temennisi kurumsal yönetim ve liderlik kültürünü pekiştirilmesi için benzer içerikli çalıştay serilerinin gerçekleştirilmesi yönündedir.



Hacettepe Üniversitesi Kalite Yönetim Ofisi

