

# *LİDERLİK*



*PROF. DR. MÜNEVVER ÇETİN*  
*Marmara Üniversitesi, Öğretim Üyesi*

# LİDERLİK

## BİR LİDER KİMDİR?

Bir lider,

Birine veya bir şeye, bir istikamete, özellikle ileriye doğru kılavuzluk eder.

Bir yöne veya aşamaya getirir.

İnsanların performans, faaliyet ve işlemlerini yönetir.

Bir şeyin, örneğin bir yürüyüşün başını çeker.

Birçok insan içinde o ilktir, ilkleri yaşar.



# LİDERLİK

*Liderlik, insanlara yapmak istemediklerini yaptırabilmek ve hatta bu deneyimden memnun olmalarını sağlayabilmek sanatıdır.*

EMEKLİ TUĞ GENERAL LEWIS MACKENZIE

*Liderlik, insanları kendilerinden yapmaları beklenen şeye yöneltmek, onlara yön tayin etmek ve buna teşvikten ibarettir.*

LAURIER L LAPIERRE, OC BİR KANADALI YAZAR VE TV PROGRAMCISI

# DEĞİŞİM SÜRECİNDE LİDERLİK

1. Liderlik insanlık içindir.
2. *Liderlik, asıl kendi liderliğinizi yapmaktır.*
3. *Liderlik içsel bir motivasyondur.*
4. *Liderlik, aczini kabullenerek mükemmel için çalışmaktır.*
5. *Liderlik, değişimdir.*
6. *Liderlik, güvendir.*
7. *Liderlik, büyümektir.*
8. *Liderlik, enerji dolu olmaktır.*
9. *Liderlik, pozitif bir tecrübe üretimidir.*
10. *Liderlik, istikrar üzere sonuçlar üretmektedir.*
11. *Liderlik, korkuyu azaltmak, umudu çoğaltmaktır.*

# Liderliğin Nitelik ve İçeriği

## Liderliğin içeriği

- ✓ Kendini, değerlerini bilir
- ✓ İnsanlarla iyi geçinir
- ✓ Vizyon
- ✓ Sezilerine güvenir, duyarlıdır
- ✓ Şevk
- ✓ Sözünün eri olmak
- ✓ Riskten kaçmamak

# Liderliğin Nitelik ve İçeriği

• Girişimcilik ve sorumluluk yüklenmek

• Amaç belirleme

• Motive etmek veya teşvik etmek

• Doğru kişilerle ortaklık

• Başkalarını da gözetir ve sevgiyle bağlanır

• Kredi vermek veya çalışanları takdir etmek

• Özgüven

• Dayanıklılık ve tahammül

• Başarma isteği

• Dikkatlilik ve ayrıntılara özen göstermek

• Yaptığınız şeyi sevmeniz

• Zor zamanlarda dahi çalışabilme gücü

• Pozitif duruş

# Liderliğin Nitelik ve İçeriği

Rahatlık, serinlik

İletişim yeteneği

Cesaret

İlerleme ve takipi

Dürüst ve güvenilir

Sıkı çalışma

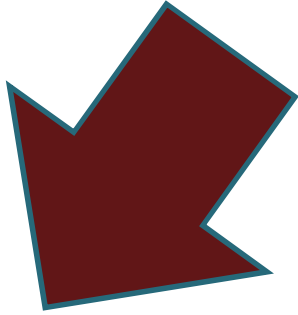
Dikkatini yoğunlaştırabilen

Sebat / ısrar

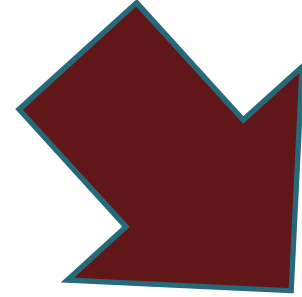
# LİDERLİĞİN HEDEFİ NEDİR?

Liderler Yapılan Her İşte Memnuniyeti Gözetir  
Liderler İlerleme Kaydeder  
Liderler Sonuç Üretir

# NETÜRDEN BİR LİDERSİNİZ?



DIŞTAN LİDER



İÇTEN LİDER



# DIŞTAN LİDERLİK

Dıştan lider hayatın dilencileri, zorbaları ve őeytanları tarafından yönetilir. Korku, baskı ve ihtirasla güdülenmiőtir. Korku, gelir, iktidar, güç, saygı, spor ve benzeri birçok şeyin yetmemesi veya bunları kaybetme korkusu içerisinde dir. Günlük kaygılar, müőteriler, ateőle savaőmak, son iő teslim tarihine yetişmek de Dunlar arasında yerini alır. Dıştan lider; satıő için yalan söylemek, imajını yükseltmek için birilerini aőağılamak, ene geçmek için diğerlerini ardımızda bırakmak gibi belki de önüne geçilme-si zor negatif arzularla güdümlüdür.

# DIŞTAN LİDERLİK

Dıştan liderler, firma, departman veya proje başkanı olabilirler. Buna karşın, gerçekte kontrol dıőıdırlar, çünkü sözünü ettiğimiz türden iç ve dıő kuvvetlerle güdümlüdürler.

Kendilerine saygı duymaz ve değe vermezler. İnsanlarca kabul görmek isterler. Bu konuda yanlış yapmaktan korkarlar. Yine bu yüzden kendi yüreklerini dinlemek yerine başkalarını temel alırlar. Hareketlerini konu ve medya görüşüne göre seçerler. Mevcut idari zihniyete göre veya patronların eşlerinin ya da meslektaşla! mm dayatmalarına göre davranırlar. Hatta, yıllar önce ebeveyn veya hocaların kullandığı yöntemlerle yönetmek zihniyetindedirler.

# İÇTEN LİDERLİK

İçten lider farklı bir güçle hareket eder. İçten yöneliş ve amaç, başkalarına yardımcı olmak, olgunlaşmak, gözetmek arzusu, içte gerçekleşen bir akış duygusu veya bir ateş. Bununla beraber bu şevk kontrol dışı olmadığı gibi tükenecek gibi de görünmez. Gerçeğin tam tersi olarak bu yoğunlaşmış ve harmanlanmış bir oluşumdur. Kendini yenileyen, heyecan yaratan ve içten gelen bir güçtür.



# İÇTEN LİDERLİK

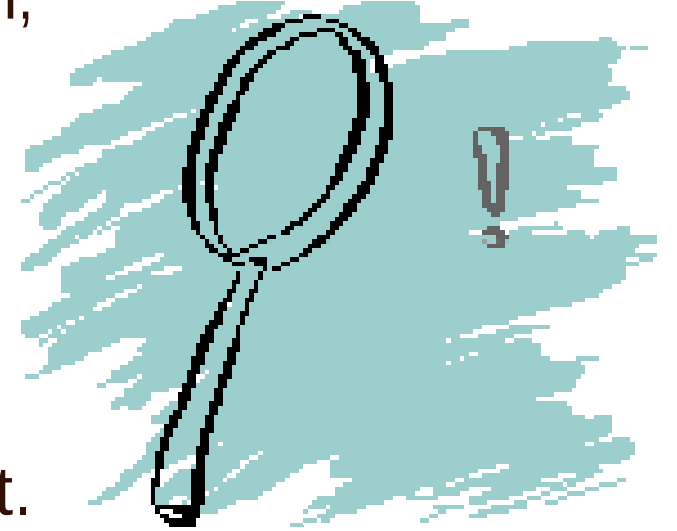
Bir başka deyişle bu, bir köpeğin kuyruğunu sallaması ya da bir kedinin mırlaması gibi kaynağım aynı doğallıktan alan bir güçtür. Öyle ki, her ne yapıyorsanız yapın içten hissettiğimiz sadece bir doğal hoşnutluktur.

İçten lider; size, kurumunuza ve de her şeye ulaşan bir iyilik, mutluluk getirir. Böylelikle sinerji ve işbirliğinde başarı kaydetmeye, imkansızı mümkün görmeye başlarsınız. Rakiplerinizi sizinle işbirliği yapabilecek hatta yeni sahalara tek başına girmeyecekleri için onları potansiyel ortaklar olarak gör-meye başlarsınız.

| <b>DIŞTAN LİDER</b>                                  | <b>İÇTEN LİDER</b>                                 |
|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| Kontrol ve korku üzere yönetir.                      | Güven vererek ve örnek olarak yönetir.             |
| Farklı faydalar gözetir.                             | Herkesin menfaatini gözetir.                       |
| Gücü, iktidarı elinde tutmak ister.                  | Gücü paylaşır, başkalarını da güçlendirir.         |
| Her şeyin kendi tarzıyla yapılmasını ister.          | Özel girişimleri teşvik eder.                      |
| İnsanlara ne yapmaları gerektiğini söyler.           | Tecrübelerden ve yeni fikirlerden yararlanır.      |
| Gerçekleşmesi imkansız iş teslim tarihleri belirler. | Gerçekleştirilebilir iş teslim tarihleri belirler. |
| Dıştan güdümlüdür                                    | İçten güdümlüdür                                   |
| Stres ve korku ile yönlenir.                         | İç rahatlığı ve iyiliğin peşindedir.               |
| Duyguları aşağılar veya hiçe sayar.                  | Başkalarını gözetmeyi önemli görür.                |

# Liderliğe Beş Adım

- İçten liderliği geliştiren beş adım;
- Kendini tanı.
- Vizyon ve şevk sahibi ol.
- Risk al.
- İletişim kur.
- Gelişmeyi ve sonuçlarını takip et.



# LİDERLİK VASIFLARINI GELİŞTİRMEK İÇİN;

I- Sor

a) Liderliğin aşağıdaki özelliklerini, bir lider olma sürecindeki önem düzeylerine göre sıralacın, I'den 10'a puanlama yöntemini kullanın.

- \_\_\_\_\_ Kişisel değerler / etik
- \_\_\_\_\_ Kendini tanımak
- \_\_\_\_\_ Vizyon
- \_\_\_\_\_ Şevk
- \_\_\_\_\_ Riski göze almak
- \_\_\_\_\_ İletişim yeteneği
- \_\_\_\_\_ Gelişim ve sonuçlarını takip etmek
- \_\_\_\_\_ Sıkı çalışma

# LİDERLİK VASIFLARINI GELİŞTİRMEK İÇİN;

- \_\_\_\_\_ İstikrar
- \_\_\_\_\_ Doğru insanlarla muhatap olmak
- \_\_\_\_\_ Amaç belirlemek
- \_\_\_\_\_ Alan bilgisine sahip olmak
- \_\_\_\_\_ Genel bilgi
- \_\_\_\_\_ Kendine güvenmek
- \_\_\_\_\_ Başarma arzusu
- \_\_\_\_\_ Sevdiğiniz şeyi yapmak
- \_\_\_\_\_ Yaptığınız şeyi sevmek
- \_\_\_\_\_ Pozitif tavır
- \_\_\_\_\_ İnsanlarla iyi geçinmek

## 2- Hareket Et

- a) Bu hafta 2 amaç belirleyin: Biri kişisel, diğeri işinize

dair. Her iki amaç da aşağıdaki formüle uymalı:

Spesifik ---- Açıkça tanımlanmalı belirsiz olmamalı

Ölçülebilir ---- Ölçülebilmeli

Ulaşılabilir ----- Onu yapabilme gücümün sınırları içinde olmalı

Gerçekçi ----- Boş bir emel olmamalı

Dürüst ----- Gerçekten istediğim bir şey olmalı

## 2- Devam

- b) Amacınızı gerçekleştirmediğiniz takdirde iki ceza belirleyin:

İşe yönelik amacınız için -----Kişisel amacınız için

Not: Cezalar, amacı harekete geçirmenizde teşvik edici rol oynarlar. Bizi suçlu pozisyonuna koyan işkenceler değil.

### 3- Beraber Olma / Muhatap Edinmek

- a. Lider olarak üç insan belirleyin; işlerinde, çevrenizde ve medyada.
- b. Bu kişileri lider yapan özelliklerin bir listesini yapın.
- c. Başarılı olduğunuzu bildiğiniz üç insanla konuşun. Onlara şu soruyu sorun: "Sizi başarılı kılan üç şey nedir?"

Öncelikle bu görüşmedeki fikir ve tecrübeleri not edebileceğiniz bir not defteri almanızı tavsiye ederim. Bu, düşüncenizi toplamanızı ve öğrendiklerinizi hatırlamanızı kolaylaştıracaktır.

# Liderliğin Temelleri

Liderlik becerilerinin geliştirilmesi için;  
Karizmatik liderlere gerek duyulan bir yer ve zaman hep olacaktır, ama günümüzde çok az lider resmi otorite ve komuta-kontrol gücünü kullanıyor, bunun yerine net bir şekilde ifade edilen hedeflere ulaşmak için insanları *etkiliyor ve motive ediyorlar*.

Etkileme ve motive etme gücü şu becerileri gerektirir:

- 
1. İnanıdırıcı bir şekilde konuşma ve yazmayı içeren iletişim becerileri
  2. İnsanların gerçekten ne demeye çalıştığını anlamak için dinleme ve duymayı içeren insanlar arası ilişki becerileri
  3. Kaçınılmaz olan sürtüşme ve gerilim dönemleriyle başa çıkabilmek için sorun çözme becerileri
  4. Farklı grupları bir araya toplamak için müzakere becerileri
  5. İnsanları aynı hedef uğruna çaba harcamaya ikna etmek için motivasyon becerileri.

## YÖNETİCİLİK BECERİLERİ

## LİDERLİK BECERİLERİ

Planlama ve bütçe yapma

Yön belirleme

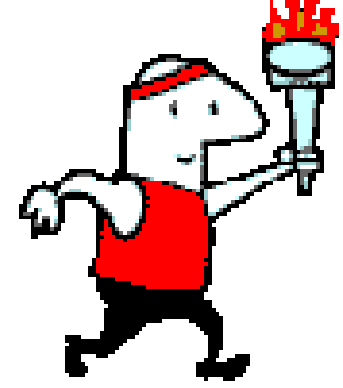
Örgütlenme ve görevlendirme

İnsanları bir vizyon etrafında toplama

Kontrol etme ve sorun çözme

Motive etme ve esinlendirme

## Yönetmek mi, liderlik yapmak mı?



Liderlik becerileri etkin yöneticilerin kullandığı becerilerle aynı mıdır? Evet, büyük oranda öyledir. Yöneticilik ve liderlik birbirini tamamlayan ve genellikle örtüşen faaliyetlerdir.

Aradaki en önemli fark yönetmenin karmaşıklıkla başa çıkmayı, liderliğin ise *değişimle* başa çıkmayı içermesidir. Öte yandan yönetmek liderlik becerileri, liderlik de yöneticilik becerileri gerektirir.

# Karizmatik liderler parıltı yayarlar

Karizmatik lider insanları esinlendirme yeteneğine doğuştan sahip gibidir. Özellikle kriz zamanlarında insanlar, kapsayıcı bir vizyon sunması ve çözüm umutlarını tazelemesi için yüzlerini bu güçlü sese çevirirler. Böylesi bir lider insanlarına içinde bulundukları durumu net bir şekilde gösterebilir ve yine de gereksinim duydukları özgüveni hissetmelerini sağlar, insanlar sorunlarını bu tür bir liderin ellerine teslim ettiklerinde güven duyarlar.

## Karizmatik liderleri öne çıkaran nedir?

Daha fazla özgüven, enerji, coşku ve sıra dışı davranış onları normun ötesine taşır. Karizmatik liderlerde genellikle şu özellikler görülür:

- \*Net, taze, yeni ve yaratıcı bir vizyon

- \*Kendini bu vizyona tamamen adanma

Bu vizyonu gerçekleştirmek için büyük fedakârlıklarda bulunma, kişisel riskler—finansal, profesyonel ve sosyal—üstlenme

- \*Takipçilerinde bir ivedilik duygusu oluşturma

- \*Takipçilerine mutlak güven (ve korku) aşılama

- \*Takipçilerim etkilemek için zorlayıcı emirler ya da demokratik mutabakat çağrıları yerine ikna gücünü kullanma

# KARİZMATİK LİDERLER

Karizmatik lider en çok kriz durumlarında başarılı olur. Örneğin, Franklin Delano Roosevelt Amerika Birleşik Devletlerini Büyük Dünya Ekonomik Krizinden çıkaran ve ulusunu İkinci Dünya Savaşına hazırlayan karizmatik bir liderdi. Öte yandan, Adolf Hitler de yenik düşmüş ulusuna yeni bir vizyon ve güç kazandıran karizmatik bir liderdi. Demek ki karizmatik liderler büyük güç ve etki sahibi olabilirler, ama insanları iyiye mi, yoksa kötüye mi esinlendirdiklerini bu gücü nasıl kullandıkları belirler.



DÖNÜŞÜMCÜ

insana

ve

LİDERLER

;

göreve

odaklanır

Karizmatik liderlerin aksine, dönüşümcü liderler bir kuruluşu kişiliklerinin kuvvetiyle değil, insanlara seslenerek, onların güven ve saygılarını kazanarak biçimlendirir. Dönüşümcü liderler grup ya da ekiplerine büyük dikkat sarf ederek sonuçlara ulaşır ve:

- 
- Net ve çekici bir vizyon sunarlar
  - Vizyonun sonuçlarının neden önemli olduğunu açıklarlar
  - Bu vizyonu gerçekleştirmek için aşamaları iyi tanımlanmış bir yol gösterirler
  - Vizyonlarını gerçekleştirmek için simgeler kullanırlar
  - Özgüven, iyimserlik ve kararlılıkla hareket ederler
  - Kuruluşun hedeflerine ulaşmak için insanları birer bi-rey olarak değil, ekip halinde çalışmaya teşvik ederler
  - İnsanlara bütünün yararına olacak iyi kararlar alma yetkisi verirler.



° *Dönüşümcü liderleri etkin kılan, vizyonlarını net ve tanımlanabilir bir hedefe dönüştürmeleri ve böylece ekiplerinin bu hedefe ulaşmak için gereken eylemleri belirleyebilmesidir. Dönüşümcü liderler insanlarına güvenir, gereksinim duydukları kaynakları sunar ve ilerlemeleri için onları cesaretlendirirler.*



## Pragmatik liderler—idealden gerçeğe

Pragmatik liderlerin en belirleyici özelliği insanlara değil, örgüte odaklanmalarıdır. Pragmatik liderler iş ortamının gerçeklikleriyle yüzleşir, ister iyi ister kötü, ister umut verici ister moral bozucu olsun, hakikate kulak verir ve anlar. Bu tür liderler etkindir, çünkü:

- 
- ❑ Statükonun bir varyasyonu olarak kendini gösteren bir vizyonları vardır
  - ❑ İnsanlarım dikkatle dinlerler
  - ❑ Örgütün yararına gerçekçi kararlar verirler
  - ❑ Sayılara dayanarak yönetirler
  - ❑ İşlerin yürümesi için, doğru insanları doğru konumlara getirirler
  - ❑ Sorumlulukları                      güvenebileceği                      insanlara devrederler.

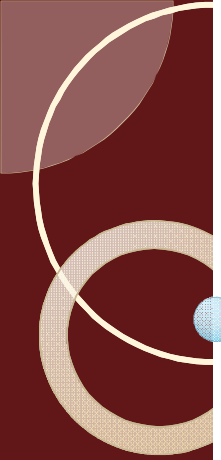


Pragmatik liderlerin en etkin olduğu durumlar kuruluşun zor bir dönemden geçtiği ya da iş orta-mının ileriye görmeyi zorlaştıracak kadar çalkantılı olduğu, kısa vadeli, tanıdık bir vizyonun gerektiği zamanlarda ortaya çıkar.

# Etkin liderler geleceğe odaklanır

° Genellemenin yapmak gerekirse, hem şimdi hem de gelecekte başarılı olan liderler:

- geleceğe odaklıdır. Bir vizyon oluşturur, bunu gruplarına açıklar ve ona bağlı kalırlar. Birim ya da örgütlerini daha geniş çerçevede görmeyi başarır ve kısa vadeli görevleri uzun vadeli önceliklere göre düzenlerler.
- belirsizlikten rahatsızlık duymaz. Hesaplanabilir risklere girmeye hazırdırlar, bir yere kadar kesinti ve çatışmalarla başa çıkabilirler ve yeni bilgiler ışığında kararlarını değiştirmekten çekinmezler.
- sebatkârdır. Engellere rağmen, hedef ya da vizyonlarını gerçekleştirmek için olumlu ve odaklı bir kararlılığı sürdürebilirler.
- mükemmel iletişimcidir. Açık bir şekilde yazmayı, iyi dinlemeyi, başarılı toplantılar ve sunuşlar yapmayı, müzakere etmeyi ve topluluk önünde konuşma-yı bilirler.

- 
- politik bakımdan zekidir. Örgütlerindeki güç yapıları hakkında kuvvetli bir algı geliştirir ve en güçlü grupların meselelerine iyi kulak verirler, gereksinim duydukları destek ve kaynakları nerelerden sağlayabileceklerini bilirler.
  - sağduyuludur. Karmaşa ve karışıklığın ortasında soğukkanlı kalmayı bilirler.
  - kendini tanır. Kendi davranış biçimlerinin başkalarına nasıl etkilediğini bilecek kadar kendilerini iyi tanırlar.
  - insanlara özen gösterir. Diğer insanların gereksinimleri, meseleleri ve profesyonel hedefleriyle ilgilenme yetenekleri vardır.
  - esprilidir. Durum öyle gerektirdiğinde, grupta oluşan gerilimi hafifletmek için araya biraz mizah katmayı bilirler.

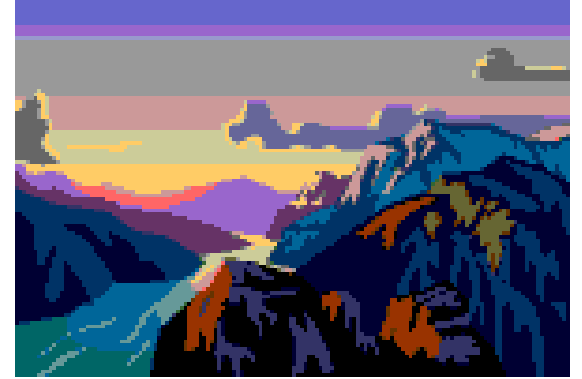
# Liderlik tarzları

Liderlik tarzları kişinin davranışlarını belirli durumlara uyarlamasıdır. Etkin liderler altı liderlik tarzını öğrenir, uygular ve bunlarda ustalık kazanırlar.

Bu tarzlar birbirinden ayrı davranış biçimleri olarak sunuluyor olsa da, aslında genellikle gereksinime göre iç içe geçerler.

|                |                                                                      | İŞE YARAR?                                                                                                                          |                                                                                                                      |
|----------------|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Zorlayıcı      | Lider emir verir ve bunlara uyulmasını bekler.                       | Durumu tersine çevirme girişimlerinde Doğal ya da insan yapısı felaketlerde Zor ya da sorunlu çalışanlarla başa çıkmak gerektiğinde | Örgütün esnekliğini engeller. Çalışanların motivasyonunu düşürür.                                                    |
| Otoriter       | Lider genel bir hedef belirler ve insanları peşinden gelmeye zorlar. | İş kontrolden çıktığında ve bir yön belirlenmesi gerektiğinde İş kötüye gittiğinde                                                  | Liderin hedefi en iyi hedef olmayabilir. Uzmanlar liderle aynı fikirde olmayabilir.                                  |
| Bagl,          | Lider "önce insan" tavrı sergiler.                                   | Ekip içinde birlik oluşturulması gerektiğinde insanların moralini yükseltmek gerektiğinde                                           | Düşük çalışan performansının kontrolsüzce devam etmesine imkân verebilir. Çalışanlara bir yön duygusu veremeyebilir. |
| Demokratik     | Lider karar almada çalışanlara da rol verir.                         | Örgütsel esneklik ve sorumluluğun geliştirilmesi gerektiğinde                                                                       | Kararsızlığa ve kafa karışıklığına yol açabilir.                                                                     |
| Hu belirleyici | Lider yüksek performans standartları belirler.                       | Motivasyonu yüksek çalışanlar kendi başlarına çalışabildiğinde                                                                      | Yüksek standartları tutturamayan çalışanlar ezildiklerini hissedebilir. Bazı                                         |
| Koç            | Lider kişisel gelişime odaklanır.                                    | Çalışanlar profesyonel olarak değişmek ve                                                                                           | Çalışanlar değişime direnç gösteriyorsa başarılı olamaz.                                                             |

# Liderlikte Vizyon



Vizyonunuza ulaşmak için genel stratejiniz nedir?

Ev ödevimi yaptıktan ve toplanabilecek bütün verileri topladıktan sonra, iş planımı yönetim kuruluna sunacağım.

Bu genişlemeye onay verirlerse, ürün hattının her bir çeşidi için tasarım çalışmalarını hemen başlatacağım.

# Kontrol Listesi: Vizyonunuz Gerçekçi mi?

Evet Hayır

- 1 . Ekip üyeleri vizyona katkıda bulundu mu, desteklerini ifade ettiler mi?
2. Vizyon gerçekçi ve ulaşılabilir ini?
3. Vizyonun nihai sonucu şirketin en önemli yarardaşlarının çıkarlarına hizmet ediyor mu?
4. Vizyonunuz ondan etkilenecek bütün katılımcılara ne gibi yararlar sağladığını net olarak tanımlıyor mu
5. Vizyonun belgelenmesinde kullanılan dil açıklayıcı ve kolay anlaşılır nitelikte mi?
6. Vizyonun tarifi (ondan etkilenecek tüm yarardaşların) değişik bakış açılarını içeriyor ve dile getiriyor mu?

# LİDERLİK VE MOTİVASYON

## Gereksinim Duyduğunuz İnsanları Nasıl Motive Edersiniz?

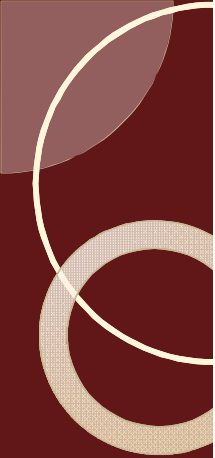
- ✓ Politik sahneyi yakından izleyin
- ✓ Sizi kimin engelleyebileceğini, kimin yardımcı olabileceğini iyi bilin.
- ✓ Örgütünüzde ve yarardaşlarımız arasında geniş bir koa-lisyon oluşturun. Önemli rollere atayacağınız kişileri dikkatli seçin.
- ✓ İnsanları sarsmak için dramatik ya da gözü kara bir şey-ler yapın. Ya da gerekiyorsa, önce küçük adımlar atın.
- ✓ İnsanlarınıza özen gösterin
- ✓ Yanınızda olduklarına emin olun.

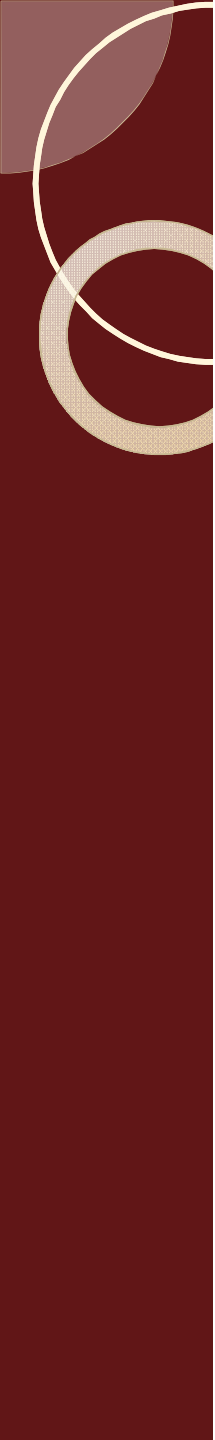
- 
- ✓ Değişime karşı dirençle karşılaşmaya hazır olun.
  - ✓ Başarıları takdir edin ve kutlayın
  - ✓ İnsanları sürekli bilgilendirin.
  - ✓ Vizyonunuza sadık kalın.
  - ✓ İnsanlarınızı kendi liderlik becerilerini geliştirmek için cesaretlendirin.
  - ✓ Güven dolu bir ortam yaratın
  - ✓ Liderlik tarzınızı insanların gereksinimlerine uyarlayın

# Küresel liderlik yeteneklerini belirlemek

Değişik liderlik modellerine ve kültürel normlara ve ayrımlara baktığımızda artan ölçüde küreselleşen dünyamızda bir dizi kalıbın iç içe geçmekte olduğunu görürüz

Aşağıdaki özellik ve yetenekler kültürler arası alanlarda çalışma fırsatı bulacak liderler için yararlıdır:

- 
- karizmatik nitelikler
  - ekip oluşturma becerileri
  - değişime açıklık
  - başka ülkelerin sosyoekonomik ve politik yaşamına ilgi gösterme
  - başka kültürlerden insanlarla iyi ilişki kurma yeteneği
  - iyi sözel-olmayan iletişim becerileri
  - kültürel farklılıkların insanların davranış tarzını nasıl etkilediğine ilgi duymak ve anlamak

- 
- seyahat etme, yeni şeyler öğrenme ve değişik mutfakları deneme arzusu
  - kültürel bakımdan muğlak durumlarda rahat etme duygusu
  - çok-kültürlü ekiplerde iyi çalışma (ve bundan hoşlanma) yeteneği
  - potansiyel getirişi yüksek olduğunda risk almaya istekli olma
  - düş kırıklığı ve muğlaklık karşısında yüksek tolerans gösterme
  - yeni durumlara uyarlanabilirlik
  - içsel bir yönelim (kişinin kendi yaşamı üzerinde kontrol sahibi olduğunu algılaması)
  - mizah duygusu.

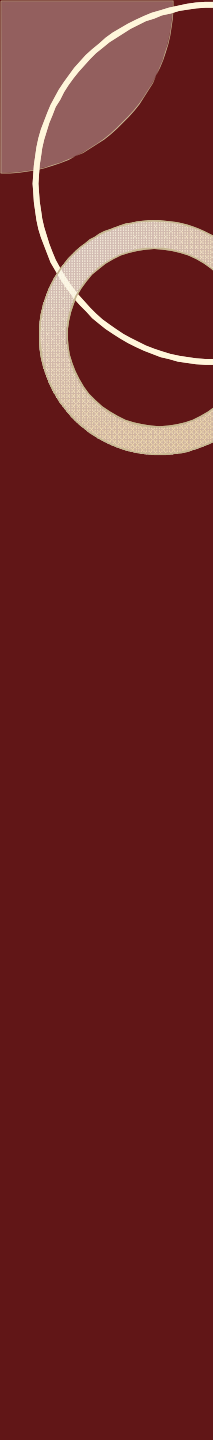
# YÖNETİCİ VE LİDER FARKI

Yöneticiler şimdiki zamana odaklanırken, liderler geleceğe ilgi duyarlar.

- \* Yöneticiler istikrar tercih ederken, liderler değişime ilgi duyarlar.
- \*Yöneticiler kısa vadeye odaklanırken, liderler uzun vade yönelimlidir.
- \* Yöneticiler talimat vermeye (kural ve düzenlemeler temelinde) yönelirken, liderler vizyona bağlıdır.
- \*Yöneticiler nasıl ile ilgilenirken, liderler niçin ile uğraşırlar
- \*Yöneticiler kontrol etme eğilimindeyken, liderler astlarını nasıl yetkilendireceklerini bilirler.
- \*Yöneticiler karmaşıklıktan hoşlanırken, liderler basitleştirmeyi bilirler.
- \*Yöneticiler mantığa güvenirken, liderler sezgilerini kullanırlar.

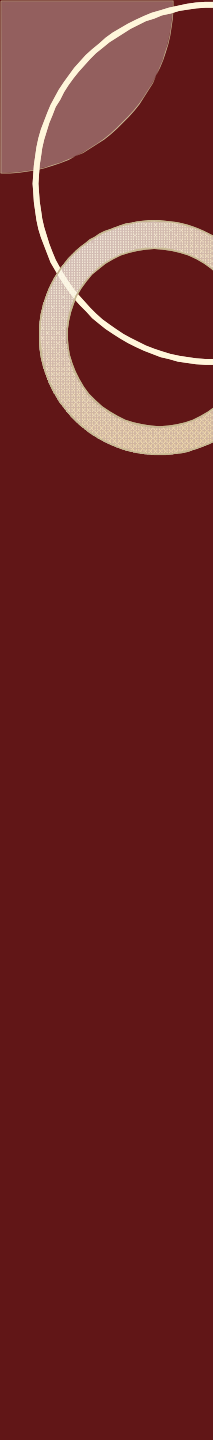


**Şekil 10.1 Liderlik/yöneticilik matrisi**



# Öncelikli olarak lider mi yoksa yönetici misiniz?

Hangi tercihin sizi daha çok yansıttığına göre A ya da B sütunundaki sözcüğü daire içine alın.



Eğer yanıtlarınızın çoğunluğu B sütununda ise liderlik yönelimli birisiniz. Yanıtlarınız daha çok A sütununda ise eğiliminiz yönetim yönelimli demektir. Çoğu zaman iki yanıt arasında bir tercih yapmada zorlandıysanız, iki yönelimi oldukça eşit bir şekilde paylaşıyorsunuz demektir. Bu konumda olmak daha büyük örgütsel etkinliğe götürebilir.

# LİDERLİK

*Dinlediğiniz için teşekkürler...*