



Kingdom of the Netherlands



Kadın Adayları
Destekleme ve
Eğitim Derneği

KA.DER YÖNDERLİK ARAŞTIRMASI VE EĞİTİM PROGRAMI

Aralık 2010 – Mart 2011

Kadınlar ve Liderlik

Ayşe Bilge Dicleli

**KA.DER Yönderlik Araştırması ve Eğitim Programı Hollanda Matra Programı çerçevesinde
İstanbul Hollanda Başkonsolosluğu'nun destekleri ile gerçekleştirilmiştir.**

KADINLAR VE LİDERLİK

Kadınlar olarak çeşitli düzeylerdeki görevlere talip oluyoruz, sorumluluklar üstleniyoruz. Ne yazık ki, gerek siyasal partilerde gerekse iş hayatında karşılaştığı sorunlar yüzünden küsüp ayrılan, geri çekilen kadınların sayısı bir hayli kabarık. Oysa biz seçimle ve atamayla gelinen bütün karar alma mekanizmalarındaki kadın sayısının artmasını istiyor, kadın erkek eşitliğinin sağlanmasında bu sayının belirleyici bir rol oynadığını biliyoruz.

Bu amaçla liderlik özelliklerini ele alacak, kendimizi geliştirmek için neler yapabileceğimizi konuşacak ve yolumuzu kesmeye çabalayan erkek ve kadınlarla nasıl baş edebileceğimiz üzerinde duracağız.

Liderliğin ne olduğunu tartışabilmek için öncelikle ne olmadığını tanımlayalım.

Liderlik güç kullanarak yapılan bir şey değildir; ceza ve tehditle insanları bir yere yönlendirmekle hiçbir ilgisi yoktur. Örneğin, bir babanın veya annenin evdeki sorumluluklarını yerine getirmede için çocuklarını cezalandırması veya bu işleri tehdit ile yaptırması, onun lider olduğu anlamına gelmez. Veya bir patronun çalışanını işini iyi yapmazsa, ikramiye alamamakla tehdit etmesi de liderlik sayılmaz.

Liderlik aynı zamanda meşru otoriteyle de ilgili bir şey değildir. Bir partinin üst örgütü aşağıdan bazı şeylerin yapılmasını talep etmesi, bir daire başkanının memurundan bir işi bitirmesini beklemesi meşru otorite kullanımudur. Liderlik bu değildir.

Günlük deneyimlerimizden bazı kişilerin etkili bir kişiliğe, karizmaya sahip olduklarını biliyoruz. Bu kişiler karizmaları sayesinde başkalarını etkiler. Ama karizma da liderlik değildir. Karizma içten gelen bir özellik olup az sayıda kişide bulunur. Karizmatik olmayan birçok kişinin çok iyi lider olabildiği kanıtlanmıştır. Dolayısıyla liderlik ne bir kuvvet ne de geleneksel, yasal veya karizmatik bir otoritedir.

Antik çağdan bu yana kullanıldığı halde, "liderlik" kavramı yakın zamanlara kadar kadınları içermiyordu. Yüzyıllar boyunca kadınlar bağımlı, boyun eğen, uyumlu varlıklar olarak tanımlandılar. Bunun sonucu olarak toplumlarda kadınların liderlik özelliklerinden yoksun oldukları düşüncesi yerleşti. Liderlik de sadece emir verebilme ve denetleyebilme yeteneği olarak görüldü.

Kadınların kamusal alanda daha fazla yer alması ve kadın hareketinin güçlenmesiyle birlikte kadınlar devlet organlarında, şirketlerde ve sivil toplum kuruluşlarında öne çıkmaya, pek çok dönüşüme liderlik yapmaya başladılar.

Toplumsal cinsiyet kalıpları gene de kadınların yakasını bırakmıyor. Kadın liderlerle ilgili dört tiplene hâlâ yaygındır.

1. ANNE: Çantasında aspirin bulundurup her başı ağrıyana aspirin verir.
2. ŞİRİN KIZ: Herkesin küçük kız kardeşi, grubun maskotudur.
3. SEKS İLAHESİ: Cinsel cazibesini öne çıkarır.
4. DEMİR LADY: Sürekli kendini kanıtlamaya, işini çok iyi yaptığını göstermeye çalışır.

Bu ve benzeri tiplene kadın liderlerle ilgili olumsuz imaj oluşturur.

Ama ağırlıklı olarak kadınlar ya lider olamayacak kadar duygusal, çalışanlarla aynı düzeyde ve hatta arkadaş olduklarını savunan ve bunun sonucu otorite kuramayan, işbölümü yapamayan zayıf insanlar olarak gösterilir. Ya da aşırı hırslı, despotik ve iş kolik cadılar olarak algılanır.

Kadınların ve erkeklerin liderlik özelliklerine daha sonra değineceğiz. Şimdiki sorumuz şu: KİMLERE LİDER DERİZ? HERKES LİDER OLABİLİR Mİ?

Liderlik ilham almış, enerji kazanmış takipçilere sahip olmak demektir.
Warren G. Bennis

Liderlik Nereye ve Niçin Gittiğinizi Bilmekle Başlar

Lider denince aklımıza, kriz zamanlarında ortaya çıkıp insanlık tarihinin gidişatını değiştirecek büyük işler başaran kadın ve erkekler gelir. Onlar üzerine yazılmış kitapları okumaya, onlarla ilgili filmleri seyretmeye bayılır, onlara dair öyküler anlatırız. Ne var ki bu fikir kafamızda lider olmak için doğru anda doğru yerde olmamız, binlerce insanı peşimizden sürüklememiz gerekmiş gibi bir imaj yaratır. Oysa lider olmak için mutlaka tarihin gidişatını değiştirmek gerekmez. Parti üyesiysek, partili arkadaşlarımıza; iş hayatında yer alıyorsak, birlikte çalıştığımız ekip üyelerine; anne babaysak, çocuklarımıza liderlik yaparız. Hayatta her alanda ve her konuda liderlik yapılabilir. Burada önemli olan değişimler yapabilecek kadar enerji kazanmış takipçilerinizin olup olmadığıdır.

Demek ki, **liderlik diğer insanları ortak hedefe ulaşmak üzere harekete geçirmeyle ilgili bir şeydir.**

Örneğin, bir parti üyesiyse, yerel örgütünü güçlendirmek amacıyla yeni üye kazanma ortak hedefi doğrultusunda partili arkadaşlarınızı harekete geçirebiliyorsanız, liderlik yapıyorsunuz demektir.

Tabii ilk önce sizin bir vizyonunuz, varmak istediğiniz bir amaç olmalıdır. Niyetinizin ne olduğunu kendiniz bile bilmiyorsanız, diğer insanları etkilemeye çalışarak zaman kaybetmenin anlamı yoktur. Nereye gitmeye çalışıyorsunuz? Ulaşmak istedikleriniz hangi hedefler? Bu sorular kulağa basit gelebilir, ama cevapları belirleyici önem taşır. İyi bir lider neyi başarmak istediğini bilir. Nereye gitmek istediğini de, neden oraya ulaşmak istediğini de iyi bilir. Bu sorulara—nereye ve niçin gittiğinize—cevap veremiyorsanız, ortalıkta koşuşturup, hiçbir yere ulaşmadan bir sürü vakit kaybedersiniz.

Alice Harikalar Diyarında masalında şöyle bir sahne vardır:

(Alice) Cheshire Kedisinin birkaç arşın ötesindeki bir ağaç dalında oturmakta olduğunu görünce, biraz heyecanlandı.

Kedi Alice'yi görünce sadece sırtmakla yetindi...

Kız, "Cheshire Pisi Pisisi" diye biraz çekingen bir şekilde söze girdi... "Lütfen bana buradan ne tarafa gitmem gerektiğini söyleyebilir misin?"

Kedi, "Bu büyük ölçüde nereye gitmek istediğine bağlı" dedi.

Alice, "Nereye gittiğim pek umurumda değil" diye cevap verdi.

"Öyleyse, ne tarafa gittiğin de pek önemli değil" dedi kedi.

Alice, bir açıklama sunmak amacıyla, "yeter ki, bir yerlere varayım" diye ekledi.

Kedi, "Kesin bir yerlere varırsın" dedi, "tek yapman gereken, yeterince yürümek."

Cheshire Kedisi çok haklı. Nereye doğru gittiğinizi bilmiyorsanız, herhangi bir yolu takip edebilirsiniz. Ama hedefinizin neresi olduğunu biliyorsanız, kaynaklarınıza odaklanır ve gerekli işlerin yapılması için insanları motive eder, onları esinlendirirsiniz. Unutmayın: **lider olacaksınız, bu sizin ne yaptığınızla değil, diğerlerinin ne yaptıklarıyla ilgili olacaktır.** Bir lider olarak, diğerlerini ortak bir amaca ulaşmada size yardım etmeleri için etkilersiniz.

Bir nokta daha var: Vizyonunuzu başkalarının netleştirmesini beklemeyin. Pek çok kadın şöyle diyebiliyor: “İşte aday oldum, bana nereye doğru gitmem gerektiğini söyleseler, ben de ne yapmam gerektiğini anlayacağım.” Böyle konuşanlara lider değil, birilerinin kendisini yönetmesini bekleyen takipçiler denir.

Ama eğer siz seçim bölgenizde organik tarımı geliştirmek ve bunun için çok sayıda kadın kooperatifi kurmak ve yerel örgütteki üyeleri bu amaçla hareketlendirmeyi hedefliyorsanız, bir lider sayılırsınız.

Özetle liderliğe özgü eylem ve davranışları beş başlık altında toplayabiliriz:

1. **Süreçe meydan okuma:** Bunun için olanakları araştırma, denemeler yapma ve hassas riskleri üstlenme davranışları gerekir. (Örneğin üst görevlere talip olma. Bu kadınların üst yönetimlerden veya milletvekili adaylığından uzak tutulmaya çalışıldığı erkek egemen yapılarda farklı görevler için “ben de varım” demek.)
2. **Paylaşılan vizyonu aşılama:** Bir vizyon oluşturma ve takipçilerin desteğini sağlama davranışları gereklidir. (Örneğin: Organik tarımı geliştirmek ve çok sayıda kadın kooperatifi kurmak ve mevcut durumu değiştirme yönünde çok önemli bir hedefdir. Seçim bölgesindeki kadınların, yerel parti örgütünün ve genel olarak yöre kamuoyunun bu fikri benimsemesi için çalışmalar yapmak.)
3. **Başkalarını eyleme geçirme:** İşbirliğini teşvik etme ve takipçilerin kişisel gelişmelerini destekleme davranışları gerektirir. (Örneğin, bölgenin tarım alanları, organik tarım ile getirileri, pazarlama ve kooperatifler konusunda ilgili kadınların, yerel parti örgütünün, vb. bilgilenmelerini sağlama; bunların öneriler geliştirmesi ve yöre kamuoyunda bu konuda genel istek oluşturmak için harekete geçmeleri.)
4. **Gidilecek yolu modelleme:** Örnek olma ve işleri adım adım tamamlamaya odaklanma davranışlarını gerektirir. (Amaca bağlılıkla, özveriyle, kararlılıkla ve dürüstlikle hedefe kilitlenmek ve örneğin, parti üst yönetimini adaylığınız konusunda ikna etmek için takipçilerinizle birlikte atılacak adımları planlamak ve yönlendirmek.)
5. **Yüreklendirme.** Takipçilerin katkısını takdir etme ve onların başarılarını kutlama davranışlarını gerektirir. (Her bir takipçinin veya takipçi ekibin amaç doğrultusunda sağladığı ilerlemeyi, katkıyı duyurmak ve bunun önemini anlatmak.)

Demek ki, liderliğin özü, ortak bir eylemle sonuçlanmak üzere başkalarıyla işbirliği içinde olumlu bir dönüşüme yol açacak anlamlı bir amaç için kendini tam ve özgün bir şekilde ifade etmektir.

Vizyon Oluşturma

Vizyon, sizin sonuçta ulaşmayı umut ettiğiniz sonucun zihninizdeki resmidir: Bu sonuç nasıl bir Şey olacak, nasıl işleyecek, neler üretecek ve Şimdiki durumu nasıl değiştirecek? Daha iyi bir geleceğe ilişkin basit, net ve uzun vadeli bir vizyon bir liderin en önemli motivasyon aracıdır; çeşitli zamanlarda bu vizyona değinebilir, önemini ve yararlarını desteğini almaya çalıştığınız çeşitli dinleyici gruplarına anlatabilirsiniz. Vizyon, bir kurumun, partinin kilit unsurları üzerinde kapsamlı ve stratejik bir Şekilde düşünmenin ve hesaplanabilir riskleri üstlenmeye istekli olmanın bir ürünüdür. Mutlaka çok parlak ya da yenilikçi olması gerekmez. Aslında bazı en iyi vizyonlar çok sıradan gibi grnenlerdir.

Vizyon daha iyi bir gelecekle ilgili, net bir resim sunar. Kuruluştaki herkese güven, inanç ve umut aşlar. Kuruluşun, yeni ve değişmiş gereksinimlere ve ortamın taleplerine daha uygun bir gelecek yoluna yönelmesi için bir kılavuz olur.

Vizyon:

- basit ve idealist olmalıdır. Kuruluşun ekirdek değerlerine hitap etmelidir.
- zorlayıcı ama gerçekçi olmalıdır. İnsanların takdir görme ve aidiyet hislerini harekete geçirebilecek kadar kapsayıcı olmasını istiyorsanız, vizyonunuzun görkemli bir dili olmalıdır. Ancak bu görkemli dilin gerçekçi bir yol haritasına kolayca tercüme edilebilir olması gerekir. Hedefler iddialı olabilir, ama ulaşılabilir olmaları gerekir.
- odaklanmış olmalıdır. Vizyon karar almada bir rehber işlevi görmelidir.
- yarardaşlara fayda sağlamalıdır. Çeşitli unsurlara ne gibi faydalar getirdiği net bir Şekilde tanımlanmalıdır.
- kolay açıklanabilir ve anlaşılabilir olmalıdır. Vizyonu uygulamak karmaşık bir süreç olsa da, açıklanması basit olmalıdır. İnsanlar anlamadıkları Şeyleri desteklemez.

Bu nedenle vizyonunuzu formüle ettikten sonra , yukarıdaki özellikler açısından sınamalısınız.

Fikirlerinizi değişik kişilerle tartışın. stnzdeki ve altınızdaki herkesle konuşun ve onların gereksinim ve isteklerini, en önemlisi sizin vizyonunuza nasıl tepki verdiklerini ğrenin.

Bütün bakış aıplarının temsil edildiğinden emin olun. Güçlü bir grup ya da kişinin sesine kulaklarınızı tıkamanız ileride sorun yaratabilir. Örneğin, bazı kişi veya gruplar kritik bir noktada sizi desteklemek istemeyebilir. nemli bir grubun yaklaşımını dahil etmezseniz, vizyonunuz kuruluşun bütün önemli gereksinimlerini karşılamayabilir.

Araştırma sonuçlarını akıllıca kullanın. ğrendiklerinizi, onu hem gerçekçi hem hedefe odaklı bir hale getirecek Şekilde vizyonunuza dahil edin. Etkin bir vizyona ulaşılabilir. Bu, iddialı bir vizyon bile olsa, siz, ekibiniz ve yarardaşlarınız aynı sonucu hayal ediyor olmalısınız.

Vizyonunuzu netleştirmenize yardımcı olması için ekibinizden düşüncelerinizin gerçekçi olup olmadığını kontrol etmelerini isteyin. En yakınızdakileri dinleyin. Esnek kalın. En doğru halini bulana kadar, vizyonunuzu yeniden değerlendirmeniz ve düzeltmeniz gerekebilir.

Vizyonun faydalarını ilgili herkese net olarak tanımlayın. Bu faydaları sadece kendi biriminiz değil, bütün örgüt için belirleyin. Herkes bu işten kendisinin ne sağlayacağını bilirse, vizyonu benimsemesi ve istendiğinde yardım sunması kolaylaşacaktır.

En derin insani gereksinimleri karşılama bağlamında düşünün. İnsanlar başarılı olmak; bir yere ait olduklarını hissetmek isterler; kendilerine saygı duymak ve yaşamlarının kontrolünün ellerinde olduğunu hissetmek isterler. Vizyonunuz bu gereksinimlere karşılık veriyorsa, destek bulmakta zorlanmazsınız.

Yöneticilik ve Liderlik

Liderliğin işlevi değişimi ve bu değişimin yönünü sağlamaktır. Yön belirleme örgütlenme ve planlamayla, hatta uzun vadeli planlamayla bile, asla aynı şey değildir; ama çoğunlukla insanlar ikisini karıştırır.

Her kurum ve kuruluşun bir faaliyet sistemi vardır. Sözelimi bir stk'yı ele alalım. Bu stk'nın yönetimi planlanmış olan bir kampanyayı, örneğin kadın istihdamını artırma kampanyasının faaliyetlerini örgütler, yaptığı plana uygun yürünüp yürünmediğini ve hedeflerin dışına çıkılıp çıkmadığını kontrol eder. Sistem ve yapıların bütün amacı, rutin işleri günü gününe başarıyla tamamlamaktır. Bu heyecanlı ya da çekici değildir. Ama yöneticilik budur.

Liderlik farklıdır. Her zaman bir vizyona erişmek için ender görülen bir enerji patlamasını gerektirir. Motivasyon ve esin insanlara enerji verir. Yöneticilikte insanları kontrol mekanizmaları aracılığıyla doğru yöne çekersiniz. Liderlikte ise ait olma duygusu, kabul görme, özsaygı, kendi yaşamını kontrol edebilme duygusu ve kendi ideallerine uygun yaşama yeteneği gibi temel insani ihtiyaçları karşılarırsınız. Bunun sonucu olarak insanlar derinden etkilenir ve enerjiyle harekete geçer.

Yöneticilik	Liderlik
Karmaşayla başa çıkmak	Değişimle başa çıkmak
Planlama ve bütçe yapma	Yön, varmak istenilen amacı (vizyon) belirleme
Örgütlenme ve görevlendirme	İnsanları bir vizyon etrafında bir araya getirme
Kontrol ve sorun çözme	Motive etme ve esinlendirme

Bir Liderin Sahip Olması Gereken Beceriler

İnsanları harekete geçirmenin kolay olmadığını biliyoruz. Dört yaşındaki bir çocuğu bile bir şey yaptırmaya ikna etmek için bir hayli çaba gerekir. Kadın/erkek yetişkinleri hareketlendirmek daha da zordur. Bunun için bir takım beceriler gereklidir.

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

Görüldüğü gibi, bunlar duygusal zekâyla ilgili becerilerdir. Duygusal zekâ da dört temel yetiden oluşur:

- 1) Öz-bilinç (kendini tanıma); 2) Öz-yönetim; 3) Sosyal bilinç ve 4) Sosyal beceri.

DUYGUSAL ZEKÂ BİLEŞENLERİ

Öz-Bilinç

- ❑ **Duygusal öz-bilinç:** Duygularınızı okuma ve anlama, ayrıca iş performansı, ilişkiler vb. üzerindeki etkilerini kavrama yeteneği. ❑
- ❑ **Doğru öz-değerlendirme:** Güçlü yanlarınızı ve kısıtlılıklarınızı gerçekçi bir şekilde değerlendirmek. ❑
- ❑ **Öz-güven:** Kendi değerini bilmeyi sağlayan güçlü ve olumlu bir sezgi. ❑

Öz-Yönetim

- ❑ **Öz-denetim:** Yıkıcı duyguları ve dürtüleri denetim altına alma yeteneği. ❑
- ❑ **Güvenilir olma:** Herkesin sürekli tanık olduğu dürüstlük ve tutarlılık. ❑
- ❑ **Titizlik:** Kendinizin ve sorumluluklarınızın üstesinden gelme yeteneği. ❑
- ❑ **Uyarlanmaya yatkınlık:** Değişen durumlara uyarlanma ve engelleri aşma becerisi. ❑
- ❑ **Başarı yönelimi:** İçsel bir mükemmellik standardının gereğini yerine getirme güdüsü. ❑
- ❑ **İnisiyatif:** Fırsatları yakalamaya hazırlıklı olmak. ❑

Sosyal Bilinç

- ❑ **Empati:** Başka insanların duygularını sezme, perspektiflerini anlama ve endişelerine aktif ilgi gösterme becerisi. ❑
- ❑ **Örgütsel bilinç:** Örgütsel yaşamın akıntılarını okuma, karar şebekeleri oluşturma ve politik manevralar yapma yeteneği. ❑
- ❑ **Hizmet yönelimi:** Müşteri ihtiyaçlarını görme ve karşılama yeteneği. ❑

Sosyal Beceri

- ❑ **Vizyona dayalı liderlik:** Sorumluluk üstlenme ve cazip bir vizyonu aşılama yeteneği. ❑
- ❑ **Nüfuz:** Bir dizi ikna edici taktiği kullanma yeteneği. ❑
- ❑ **Başkalarını geliştirme:** Geri-iletim sağlayarak ve yol göstererek başkalarının yeteneklerini teşvik etmeye yatkınlık. ❑
- ❑ **İletişim:** Dinleme ve açık, inandırıcı ve uygun mesajlar verme becerisi. ❑
- ❑ **Değişim katalizörlüğü:** Yeni fikirlere öncülük etme ve insanları yeni bir istikamete yöneltme ustalığı. ❑
- ❑ **Çatışma yönetimi:** Anlaşmazlıkları azaltma ve ortak kararlara varılmasını sağlama yeteneği. ❑
- ❑ **Bağları geliştirme:** Bir ilişkiler ağını geliştirme ve koruma ustalığı. ❑
- ❑ **Ekip çalışması ve işbirliği:** İşbirliğini destekleme ve ekipler kurma yetkinliği. ❑

Bu beceriler tabii ki, sadece liderlere özgü değildir. Etkin yöneticilerin de bu becerilere sahip olmaları gerekir. 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.

Yöneticilik becerileri her zaman vazgeçilmez kalacaktır, ama kadınlar olarak fark yaratmak, adaylığımızın değerini ortaya koymak ve kadınlar için bir şeyleri değiştirmek istiyorsak, liderlik becerilerimizi de geliştirmek durumundayız.

LİDERLİK ÖĞRENİLEBİLİR!

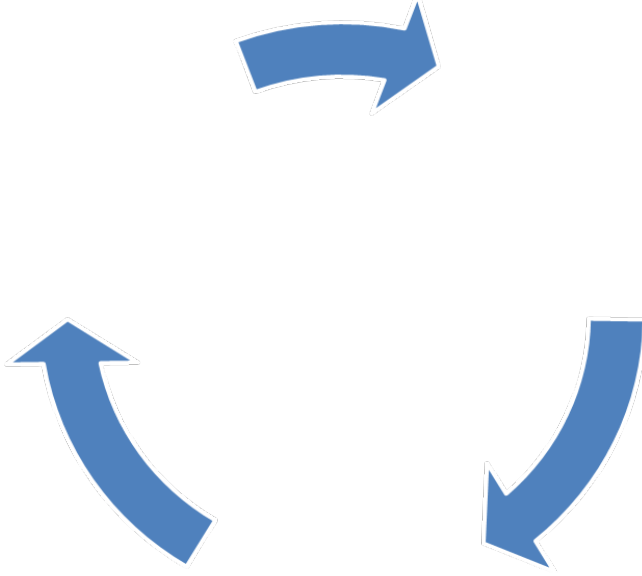
Liderlik Becerileri Nasıl Edinilir?

Liderlikle ilgili farklı kurumların verdikleri eğitimler vardır. Partiler, danışmanlık şirketleri ve üniversiteler değişik programlar sunarlar. Böyle bir kursa yazılabilirsiniz. Fakat bu, liderlik becerileri kazanmak için sadece bir başlangıçtır.

Öğretme ile eğitmenin genellikle öğrenmeyle eşanlı olduğu varsayılır. Ama değildir. Bu liderlik için de geçerlidir. Liderliği öğrenmenin en iyi yollarından biri, deneyim kazanmaktır. Fakat bu da yetmez. Deneyimler ve olup bitenler üzerine düşünmek, biriken deneyimlerden yola çıkarak genellemeler oluşturmak ve bunların doğru olup olmadığını sınamak da gerekir.

Eski Çin metinlerinde öğrenme iki şekilde gösterilir. Birinin anlamı çalışmaktır ve iki sembolle gösterilir. Birincisi, “bilgi toplamak”tır ve kapı girişindeki bir çocuk sembolüyle ifade edilir. İkincisi, “durmadan pratik yapmak”tır ve yuvadan ayrılma becerisini geliştiren bir kuşla gösterilir. Tercüme edildiğinde, öğrenme bir kendini geliştirme sürecidir: Sürekli çalışmak ve pratik yapmaktır ve aynı zamanda dünyayı anlama ve kavramanın bir yoludur.

Burada sizi lider yapacak bir başka özellik de, başkalarının da deney kazanmasına, düşünmesine, sonuç çıkarmasına ve kendini geliştirmesine destek olmak, bunu sağlamak için çaba sarf etmektir. Bu da size çok şey öğretir.



ÖĞRENME ÇEVİRİMİ

Özetle: Kurslara katılmak, kitaplar okumak, bilgiler edinmek yararlıdır. Fakat liderliği gerçekten öğrenmek istiyorsanız:

- Yeni ve sıra dışı sorunlara çözüm bulmanızı gerektirecek, sizi zorlayacak projelere talip olun.
- Gözünüzü hep açık tutun. Durumları çeşitli bakış açılarından gözlemlemeye çalışın. Farklı insanların benzer sorunlara nasıl yaklaştığını ve nasıl çözümler geliştirdiğini izleyin.
- Hata yapmaktan korkmayın. Belki de bir iki kez hata yaparak, her zaman başarılı olsanız öğrenebileceğinizden daha fazlasını öğreneceksiniz. Önemli olan hatanızın sorumluluğunu üstlenmeniz ve işleri bir dahaki sefere nasıl daha iyi çözebileceğinizi anlamanızdır.
- Çok çeşitli görevlere katılın; durmadan aynı şeyleri tekrarlayıp durmayın.
- Geribildirim kaynakları arayın. Başkalarına yaptıklarınız hakkında ne düşündüklerini sorun. Yapıcı eleştiriye açık olun.

Liderlik Tarzları

Kimi liderlik tarzı bir liderle özdeşleşmiştir, fakat gerçek liderler farklı koşullarda farklı liderlik tarzlarını kullanır. Bu tarzları, yarar ve zararlarını, ne zaman kullanılmalarda yarar olduğunu aşağıdaki gibi özetleyebiliriz:

Dayatıcı Tarz

Dayatıcı tarz deprem ya da yangın sonrası gibi gerçekten olağanüstü bir durum sırasında her zaman uygundur. Diğer bütün tarzların sonuç vermediği problemlerle ilişkilerde de işe yarayabilir. Ama bir lider sadece bu tarza bel bağlarsa veya olağanüstü durum geçtikten sonra da bu tarzı uygulamaya devam ederse, başında bulunduğu kişilerin morali ve hisleri konusundaki duyarsızlığının uzun vadeli etkisi yıkıcı olabilir.

Liderin aşırı tepeden inme kararı alma anlayışı yeni fikirleri daha yeşerirken öldürür. İnsanlar umursanmama duygusuna öylesine kapılırlar ki, "Madem hepten geri çevrilecek, fikirlerimi hiç gündeme getirmeyeyim" diye düşünürler. Aynı şekilde insanların sorumluluk duygusu buhar olup uçar. Kendi inisiyatifleriyle hareket etme olanakları olmadığından, işe sahip çıkma duygularını kaybederler ve performansları konusunda hesap verme gereğini pek duymazlar. Bazıları öylesine bir küskünlük içine girerler ki, "Bu kişiye yardımcı falan olmam artık" tavrını benimserler.

Dayatıcı liderler ödül sistemine de zarar verici bir etkiye bulunurlar. Yüksek performans gösteren işçilerin çoğunu paranın ötesindeki şeyler motive eder; bunlar işin iyi yapılmasının getirdiği tatmin duygusunu ararlar. Dayatıcı tarz böyle bir gururu aşındırır. Ve son olarak, bu tarzla bir liderin başlıca araçlarından biri baltalanmış olur; yaptıkları işin büyük ortak misyona nasıl uygun düştüğünü göstererek insanları motive etme olanağı ortadan kalkar. Berraklığın ve bağlılığın azalması açısından ölçüldüğünde, böyle bir kayıp insanları yaptıkları işe yabancılaştırır ve içlerinden, "Bunun artık ne önemli tarafı kaldı ki" diye düşünme durumunda bırakır.

Güven Verici Tarz

Güven verici lider vizyon sahibi bir kişidir; yaptıkları işin kuruluş için belirlenmiş daha geniş çaplı vizyona uygun düştüğünü berrak bir şekilde göstererek insanları motive eder. Böyle liderlerle birlikte çalışan insanlar yaptıkları hangi şeylerin niçin önem taşıdığını anlarlar. Güven verici liderlik aynı zamanda kuruluşun hedeflerine ve stratejisine bağlılığı azami düzeye çıkarır. Tek tek görevlerin büyük bir vizyonun çerçevesine oturtulmasıyla, bu vizyon etrafında dönen standartlar tanımlanmış olur.

Güven verici tarz olumlu etkisinden dolayı neredeyse her durumda işe yarar. Ama bir kurum başboş savrulur hale geldiğinde özellikle iyi sonuç verir. Güven verici lider yeni bir rota çizer ve yanında çalışanlara körpe, uzun vadeli bir vizyonu benimsetir.

Ne kadar güçlü olursa olsun, güven verici tarz her durumda işe yaramaz. Örneğin, bir lider kendisinden daha tecrübeli uzmanlardan ya da akranlardan oluşan bir ekiple birlikte çalıştığında, bu kişiler onu kendini beğenmiş ya da çevresinden kopuk biri olarak görebilirler. Bir başka sınırlama: Güven verici olmaya çalışan bir yönetici buyurgan tavra girerse, iyi işleyen bir ekibin eşitlikçi havasını bozabilir.

Yakınlık Sağlayıcı Tarz

Dayatıcı lider “Ne diyorsam onu yap” talebinde bulunurken ve güven verici lider “Benimle birlikte gelin” diye zorlarken, yakınlık sağlayıcı lider “İnsanlar her şeyden önce gelir” der. Bu liderlik tarzı insanlar etrafında döner; savunucuları görevlerden ve hedeflerden çok bireylere ve onların duygularına değer verir. Yakınlık sağlayıcı lider, takipçilerini mutlu tutmaya ve aralarında uyum yaratmaya çalışır. Güçlü duygusal bağlar kurarak ve ardından böyle bir yaklaşımın semerelerini toplayarak, yani sıkı sadakate dayanarak insanları yönetir. Bu tarzın da iletişim üzerinde belirgin bir olumlu etkisi vardır. Birbirlerinden çok hoşlanan insanlar aralarında bolca konuşurlar. Aynı fikirleri, aynı heyecanı paylaşırlar. Yakınlık sağlayıcı tarz esnekliği de yukarıya taşır; arkadaşların birbirlerine olan güveni buluşçuluğa ve risk almaya olanak verir.

Yakınlık sağlayıcı bir lider yanındaki insanların duygularını gözetmenin yanı sıra, kendi duygularını da açıkça ortaya koyabilir. Yakınlık sağlayıcı tarz genellikle olumlu etkisinden dolayı her şart altında iyi bir yaklaşımdır; ama liderler bu yaklaşıma özellikle ekip uyumu yaratmaya, morali artırmaya, iletişimi geliştirmeye ya da sarsılmış güveni onarmaya çalıştıklarında başvurmalıdır.

Sağladığı yararlar karşın, yakınlık sağlayıcı tarz tek başına kullanılmamalıdır. Sadece övgüye odaklanması yetersiz performansın olduğu gibi sürmesine fırsat verebilir; takipçiler vasatlığa hoşgörüyü bakıldığı izlenimine kapılabilir. İnsanlar karmaşık güçlükler arasında yol almak için talimatlara gerek duyduklarında, yakınlık sağlayıcı tarz onları dümensiz bırakır. Nitekim bu tarza aşırı bir şekilde bel bağlanırsa, uygulamada bir grubu başarısızlığa doğru götürmesi mümkündür.

Yakınlık sağlayıcı birçok liderin bu tarzı güven verici tarzla sıkı birliktelik içinde kullanmasının sebebi belki de budur. Güven verici liderler bir vizyon belirtir, ortaya standartlar koyar ve insanlara çalışmalarıyla grup hedeflerini nasıl ileriye götüreceklerini bildirirler. Bunu yakınlık sağlayıcı bir liderin gözetici ve kollayıcı yaklaşımıyla dönüşümlü olarak uyguladığınızda, güçlü bir bileşim elde edersiniz.

Demokratik Tarz

Bir lider insanların fikrini ve rızasını almaya zaman ayırmakla güven, saygı ve bağlılık sağlamış olur. Demokratik liderler ekip üyelerinin kendi hedeflerini etkileyecek kararlarda ve işlerin nasıl yürütüleceği konusunda söz sahibi olmasına izin vererek, esnekliği ve sorumluluğu daha ileriye götürürler. Ve de insanların endişelerine kulak vererek, morali yüksek tutmak için ne yapılması gerektiğini öğrenirler. Son olarak, hedefleri belirlemede ve başarıyı değerlendirme standartlarını saptamada söz hakkı verilmesi sayesinde, demokratik bir sistem içinde çalışan insanlar genelde yapılabilecek ve yapılamayacak şeyler konusunda çok gerçekçi olurlar.

Bu yaklaşımın en can sıkıcı sonuçlarından biri fikirlerin yeniden pişirilerek sunulduğu sonu gelmez toplantılar yapılması, bir türlü mutabakata varılamaması ve gözle görülür tek netice olarak yeni toplantılar için takvim belirlenmesidir. Bazı demokratik liderler bu tarza hayati kararlar almayı ertelemek için başvururlar; çünkü meseleleri enine boyuna konuşmanın sonunda göz kamaştırıcı bir içgörü doğuracağını umarlar. Oysa gerçekte insanları kafa karışıklığı ve lidersiz kalma duygularıyla karşı karşıya bırakan bir noktaya varılır. Hatta böyle bir yaklaşım çatışmaları daha da tırmandırabilir.

Demokratik tarz en çok hangi durumlarda işe yarar? Bir lider izlenmesi gereken en iyi istikametten emin olmadığında ve becerikli elemanların fikirlerine ve yol göstericiliğine gerek duyduğunda bu

yaklaşım idealdir. Ayrıca lider güçlü bir vizyona sahip olsa bile, demokratik tarz bu vizyonu hayata geçirmeye yönelik taze fikirler üretmede de iyi sonuç verir.

Sürükleyici Tarz

Liderin repertuarında tıpkı dayatıcı tarz gibi, sürükleyici tarza da yer vardır; ama bu tarz tutumlu bir şekilde kullanılmalıdır. Böyle bir lider son derece yüksek performans standartları koyar ve bizzat örnek teşkil eder. İşleri daha iyi ve daha hızlı yapma konusunda sabit fikirlidir ve etrafındaki herkesten de aynısını ister. Düşük performanslılara hemen mim koyar ve onlardan daha fazlasını talep eder. İstenen düzeye çıkamazlarsa, yerlerine bunu yapabilecek insanları geçirir. Böyle bir yaklaşımın sonuçları iyileştireceğini sanabilirsiniz, ama hiç de öyle değildir.

Sürükleyici tarz iklimi mahveder. Birçok eleman sürükleyici liderin mükemmellik taleplerinden bunalır ve morali düşmeye başlar. Çalışmaya ilişkin yol gösterici ilkeler liderin kafasında berrak olabilir; ama bu ilkeleri açıklıkla belirtmez, insanların ne yapacaklarını ve hatta ne düşüneceklerini bilmelerini bekler. Öte yandan insanlar kendi bildikleri şekilde çalışma ve inisiyatif alma konusunda sürükleyici liderlerin kendilerine güvenmediği gibi bir duyguya kapılır çoğu kez. Esneklik ve sorumluluk buhar olup uçar; çalışma görev odaklı ve rutin hale geldiği için usandırıcı olur.

Ödüller konusuna gelince, sürükleyici lider ya insanlara işi nasıl yaptıkları konusunda hiç geri-iletim vermez ya da geride kaldıklarını düşündüğünde balıklamasına devreye girerek işi kendisi üstlenir.

Yetenekli bir ekibi yönetmek söz konusu olduğunda, sürükleyicilik tam olarak hedefine ulaşır, yani işin zamanında ve hatta öngörülen tarihten önce yapılmasını sağlar. Ancak her liderlik tarzı gibi, sürükleyici tarz da asla tek başına kullanılmamalıdır.

Yönlendirici Tarz

Yönlendirici liderler çalışanların özgün zayıf ve güçlü yanlarını belirlemelerine yardımcı olurlar, kişisel özlemlerine bağlı kalmalarını sağlarlar. Onları uzun vadeli gelişme hedefleri sağlamaya teşvik eder ve bunlara ulaşmalarına yardımcı olurlar. Ayrıca geniş çapta tavsiye ve geri-iletimle destek verirler. Yönlendirici liderler yetki vermede üstün başarı gösterirler; işlerin çabuk yapılamaması sonucunu getirirse bile, takipçilerine zorlu görevler verirler. Bir başka deyişle uzun vadeli öğrenmeye faydası olacaksa, kısa vadeli başarısızlığa katlanmaya razı olurlar.

Birçok lider insanları eğitme ve gelişmelerine yardımcı olma gibi yavaş işleyen ve bıktırıcı bir uğraş zaman bulamıyor. Oysa ilk başta uzunca bir zaman olsa bile, daha sonra bu uğraş çok az ek zaman alır, hatta bazen hiç almaz. Bu tarzı ihmal eden liderler güçlü bir aracı ellerinden geçiriyor demektir; çünkü iklim ve performans üzerindeki etkisi belirgin biçimde olumludur.

Yönlendirici tarz birçok durumda iyi sonuç verir, ama belki de en etkin olduğu durum alıcı uçtaki insanların bunu "almaya niyetli" olmasıdır. Örneğin, takipçiler zaten zayıf yanlarının farkında ve performanslarını geliştirmeye istekli olduklarında, yönlendirici tarz özellikle işe yarar. Benzer bir şekilde, takipçilerin yeni yetenekler edinmenin ileride kendilerine yardımcı olacağını kavramaları da yönlendirici tarzın iyi sonuç vermesini sağlar. Kısacası, yönlendirilmek isteyen elemanlarla ilişkilerde bu tarzla en iyi sonuç alınır.

Buna karşılık, sebebi her ne olursa olsun, insanların öğrenmeye ya da alışkanlıklarını değiştirmeye karşı koydukları durumlarda yönlendirici tarza başvurmanın pek anlamı yoktur. Ayrıca lider takipçilerinin gelişmesine yardımcı olacak uzmanlıktan yoksun olduğunda bu tarz başarısızlığa uğrar.

Aşağıdaki tablo bu tarzları ve aynı zamanda ne zaman bir tarzdan ötekine geçiş yapmanın yararlı olabileceğini gösteriyor.

	Dayatıcı	Güven verici	Yakınlık sağlayıcı	Demokratik	Sürükleyici	Yönlendirici
Çalışma Biçimi	Anında itaat talep eder	İnsanları bir vizyon doğrultusunda seferber eder	Uyum yaratır ve duygusal bağları geliştirir	Katılım yoluyla mutabakat sağlar	Performansla ilgili yüksek standartlar koyar	İnsanları gelecek için geliştirir
Tek cümleyle tarzı	“Sana ne diyorsam, onu yap”	“Benimle birlikte gelin.”	“Birlikte yürüdüğüm insanlar her şeyden önce gelir.”	“Senin fikrin ne?”	“Haydi, ne yapıyorsam, onu yapın.”	“Şunu bir dene”
Temelindeki duysal zekâ yetkinlikleri	Başarma güdüsü, inisiyatif, Öz-denetim	Özgüven, empati, değişim katalizatörlüğü	Empati, ilişki kurma, iletişim	İşbirliği, ekip liderliği, iletişim	Titizlik, başarma güdüsü, inisiyatif	Başkalarını geliştirme, empati, öz-bilinç
Tarzın en çok işe yaradığı durumlar	Bir krizden kurtulmak için ilk adımlarda veya problemlerle kişilerle ilişkilerde	Yeni bir hedef koymak gerektiğinde veya berrak bir doğrultuya ihtiyaç duyulduğunda	Bir ekipteki çatlakları gidermede veya sıkıntılı koşullarda insanları motive etmede	Destek veya mutabakat oluşturmada veya değerli uzmanlardan girdi almada	Yüksek motivasyonlu bir ekiple çabuk sonuçlar almak gerektiğinde	İnsanların performanslarını yükseltmelerini sağlamada veya onlara uzun vadeli güçlü yanlar kazandırmada
Genel etkisi	Olumsuz	Çok, çok olumlu	Olumlu	Olumlu	Olumsuz	Olumlu

Kadınlarla erkeklerin farklı liderlik tarzları var mıdır?

Liderlik, iletişim becerileriyle yakından bağlı olduğu için kadınlarla erkeklerin liderlik tarzlarında farklılık söz konusudur. Bu farklar toplumsal cinsiyet kalıplarından kaynaklanır.

Kadın İletişiminin Özellikleri	Erkek İletişiminin Özellikleri
<ol style="list-style-type: none"> 1. Bağlantı kurmak. 2. Eşit konumlardan yaklaşmak. 3. Karşılıklı bağımlılığı ve işbirliğini tercih etmek. 4. Mutabakata dayanarak karar vermek. 5. Samimiyet aramak. 6. Arkadaşlarının taktirini kazanmak. 7. Özel ortamlarda konuşmak. 8. Sorunları paylaşmak. 9. Duyguların ayrıntılarına odaklanmak. 10. Kişisel konuşmalar ile işle ilgili konuşmaları karıştırmak. 11. Yardım, öğüt ve rehberlik talebinde bulunmak. 12. Empati ve sempati göstermek. 13. Sorunları anlamaya çalışmak. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Statü aramak. 2. Rakip konumlardan yaklaşmak. 3. Bağımsızlığı ve özerkliği tercih etmek. 4. Zorla, ikna olarak ya da çoğunluğa göre karar vermek. 5. "Yaşam alanı" aramak. 6. Arkadaşlarının saygısını kazanmak. 7. Kamusal alanlarda konuşmak. 8. Sorunlarını kendine saklamak. 9. Olguların ayrıntılarına odaklanmak. 10. İşle ilgili konuşmalara yoğunlaşmak. 11. Yardım, öğüt ve rehberlik talebinde bulunmamak. 12. Öğüt vermek ve analiz etmek. 13. Sorunları çözmek

Yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, kadın ve erkeğin liderlik tarzları arasındaki farklar iki konuda belirgin olarak ortaya çıkıyor.

-Fonksiyon, süreç odaklı olmak / Strateji odaklı olmak

Kadınlar liderlik tarzlarında erkeklere göre daha süreç ve sonuç odaklı davranıyorlar: İşi organize etmek, süreçleri yapılandırmak, yüksek performans kıstasları belirlemek, iş hedeflerine ulaşıp ulaşılamadığını sürekli kontrol etmek, zamanlamaya önem vermek ve sonuca dönük çalışmak.

Erkekler ise liderlik rolüne yaklaşımlarında "stratejik düşünme" anlayışını daha fazla ön planda tutuyorlar: Stratejik planlama ve vizyona önem verme, yeni fikirlere açık olma, daha kolay risk alabilme, entelektüel zenginlik, geçmişten ders alırken, gelecekteki fırsatları daha kolay görebilme.

-İnsan ve iletişim odaklı olma / Kontrollü olma

Kadınlar işe daha enerjik, yoğun yaklaşıyorlar ve çalışırken duygularını daha rahat ifade ediyorlar. Çalışma ekibinin motivasyonunu ve katılımını sağlamada daha başarılılar. Kadınlar daha empatik, samimi, candan, ilişkisini geliştirmede daha başarılı ve diğerlerinin kendilerini geliştirmelerine daha çok fırsat tanıyan bir yaklaşım sergiliyorlar.

Erkekler daha katı, kontrollü oluyor, duygularıyla ilgili aktarımlarını denetleyerek, insan ilişkilerini daha sakin ve yüzeysel bir şekilde ele alıyorlar. Erkekler sorunlara yaklaşıırken duygusal olmaktan uzak, objektif bir tavır sergiliyor. Ekibini ikna etmek, fikirlerine ve hedeflerine bağlılık yaratmak için konuşma dilini ve hitabeti daha etkin bir şekilde kullanıyorlar.

Bizler kamusal alanlarda (siyasal partiler, sivil toplum örgütleri, şirket ve kurumlar) liderlik yapmak istiyoruz. Bu nedenle kadınlar açısından en temel iki eksikliği aşmaya özel önem vermeliyiz. Bunlar:

- 1) **Stratejik düşünme ve planlamada ustalaşmak**
- 2) **Risk alma konusunda kendimizi rahat hissetmeyi öğrenmek.**

Kadınlar ve liderlik konusunda dikkat etmemiz gereken bir nokta da birlikte çalıştığınız kişilerin lider olarak sizden ne beledikleriyle ilgilidir. Takipçileriniz size nasıl bir tavır içinde yaklaşıyorlar?

Lider kadınların hassas olduğu bir konu da rolünün meşrulaştırılmasıdır. Çünkü bir lider genelde birlikte çalıştığı kişilerin beklentilerini karşıladığı düzeyde otorite kazanır.

Oysa toplumsal cinsiyet kalıpları yüzünden takipçilerin bir liderden beklentileriyle bir kadın liderden beklentileri arasında çelişkiler vardır.

Kadınlar olarak bu çelişkileri aşmak durumundayız. Erkek liderler hiçbir zaman böyle bir çelişkiyle karşı karşıya gelmezler.

Kadın Lider Neleri Aşmak Durumunda?

Kadın liderlerin aşmak zorunda oldukları engelleri üçe ayırabiliriz.

1. Kadınların kendilerinin kendilerine karşı koydukları engeller.
2. Erkekler dünyasının oyun kuralları.
3. Öteki kadınlar

Kadınların kendilerinin kendilerine karşı koydukları engeller.

- **Mükemmel olmayı istemek:** Küçüklükten itibaren kızlar işlerini mükemmel yapmaya yönlendirilmiştir. İşini mükemmel yapan övülür ve takdir edilir. Doğru yer ve zamanda bu gerçek bir erdemdir. Ne yazık ki, her zaman bir erdem olarak algılanmaz. Çünkü: a) Sağlığını mahveder; b) Kamusal alanlarda nadiren talep ve takdir edilir.

İşi sonlandırmayı öğrenmek gerekir. Bir iş giderek zorlaşıyorsa, “devam etmeye değer mi?” sorusunu sorun. Etrafınızdakiler, “hâlâ bununla mı uğraşıyorsun” derlerse, o işi bitirmeye bakın. Zamanınızın çok ve mükemmeliyetçi olma lüksünü yaşayabileceğiniz durumlar ile sizden gerçekten mükemmel bir iş beklendiği durumlar hariç!

- **Güç tüketici bazı tutumlar.** Örneğin: **Kafayı takmak**; o zaman o zor görevin üstesinden gelemesiniz. Farklı şeyler yaparak, dolaşarak başka kişilerle sohbet ederek, ara koyduğunuzda o işin nasıl yapılacağıyla ilgili beklemediğiniz fikirler aklınıza gelir. **Suçluluk Duygusu.** Siyasetteki kadınlar erkeklere göre daha fazla suçluluk duygusu yaşar. Partide geçirdikleri zaman yüzünden ev ahalisine karşı; evde geçirdikleri zaman yüzünden de partiye karşı suçluluk hissederler. Bunlar enerji vampirleridir. Yapmanız gereken önceliklerinizi belirlemek, bunları bir zaman planı içine yerleştirmektir. **Öfkeyi içine atmak.** Kamusal alanda, siyasette öfkelenilecek pek çok olay olur. Pek çok kadın öfkesini içine atar. Bu hem

beden, hem de ruh sağlığına zararlıdır. Öfkenin nedenini ortadan kaldırın. Bu olmuyorsa, durumu netleştirecek bir görüşme yapın; bu da mümkün değilse, bir yakınınızla öfkenizi paylaşın.

- **Dolaylı yoldan iletişim kurmak:** Kadınların yaygın bir özelliği de kibarca ima etmektir. “Şunun yapılması lazım. Birileri kampanya metnimizi çoğalsın. Oysa kibarca ima etmek işe yaramaz. Bunun için işbölümünü kesinleştirmeniz, söylemek istediğinizi de net belirtmek durumundasınız. Aday olmak, partide yönetmek sorumluluk üstlenmek demektir. Bu durumda istediklerimizi kibar bir dille, ama net bir şekilde ifade etmeliyiz.
- **“Herkeseye yararlamak istemek:** Kadınlar takdire aç oldukları için herkesin beğenisini kazanmak isterler. Oysa bu gerçek hayatta mümkün değildir. Herkesin gönlünü yapmak isteyen kişinin işi başından aşkın olur. Bu ise zamanınızı ve enerjinizi tüketir; üstelik herkesten de takdir almazsınız, yaptığınız işler “normal” kabul edilir. Çözüm: Takdiri ilk önce kendinizden almaya bakın. Özdeğer duygunuzu geliştirin.
- **Yeri doldurulamayacak kadını oynamak:** Her şeyi kendi yapmak isteme, hiçbir görevi başkasına devretmeme kadınlarda oldukça yaygındır. Bir işi başkasına devrettiklerinde de o kadar sıkı kontrol uygularlar ki, sonuçta zaman ve enerjiden tasarruf etmezler. Bunun en önemli nedeni, “önemsizleşme korkusu”dur. Bu korkuyu yenebilmek için mutlaka başka bir çerçeveden bakmayı öğrenmeliyiz. “Görevleri dağıtırsam, kimse bana saygı duymaz” şeklinde düşünme çerçevesini terk edin. “Görevleri dağıtırsam, başkalarını yetkilendirirsem, bana daha fazla saygı duyarlar; rutin işleri devrettiğim zaman planlama ve liderlik için zamanım kalır” diye düşünün. Ve bunu uygulayın.
- **Abartılı şekilde ekibe göre davranmak istemek:** En küçük bir kararda bile kimi zaman en ilginiz kişilerin bile görüşünü alma eğilimi. İnsan yerine konmamış hissetmesin endişesiyle sonu gelmez tartışmalara yol açılır. Yönetim kararlarını kendiniz vermekten korkmayın. Sadece karar süreçlerine katılmak isteyenleri karar almaya katın.
- **Bir şey hakkında konuşmak yerine onu yapmayı tercih etmek:** Ekip ve arkadaşlarla tartışmalar bitmek bilmiyorsa, pek çok kadın “zaman kaybedeceğimize, bu işi kendim hallederim” der. Zaman ve enerji kaybıdır bu. Dahası, ekip: Bir işi yapmak istemiyorsan, uzun tartışmalara gir, şefimiz yapar, deyiverir. Herkes neyi yapması gerektiğini anlayana kadar insanlardan ne beklediğinizi açıkça ifade edin.

Erkekler Dünyasının Oyun Kuralları

Partiler oğlanlarla dolu oyun bahçesi gibidir. Bu nedenle bu oyun bahçesinde onların kuralları egemendir. Burada ezilmemek ve kendimizi kabul ettirmek istiyorsak, oyunun kurallarını bilmek durumundayız.

Oyun Kuralı : Ben şefim, bana boyun eğ.

Erkekler “üstteki alttakini şişler” kuralına göre oynar. Kadınlar ise, “üstümle konuşurken önemli olan konudur, kimin haklı çıkacağı değil” şeklinde düşünür. Bu nedenle kadınlar hiyerarşi dalaşından nefret eder. Bu gereksiz hiyerarşi meseleleri kadınların kitabında yazmadığından onlara tamamen gereksiz gelir.

Erkekler oyunun kuralını bildiğinden, “şef sensin” deyip oturlar. Boyun eğmeyen kadın ise, ceza alır ve kendisine kırmızı kart gösterilir. Kadın işte...

Ya iş böyleyse, ben yokum diyeceğiz, ya da oyuna katılabileceğimiz taktikler geliştireceğiz. Örneğin küçük noktalarda hak verdiğimizizi vurgulayıp, diğer meselelerde dilediğinizi yapmak gibi...

Oysa kadınlar biz diliyle konuşmayı, kendilerine bağlı ekip üyelerininin bir meslektaşymış gibi davranmayı tercih ederler. Oysa erkekler sizden şef gibi davranmanızı bekler. “Üstteki alttakini şişler” kuralını unutan kadın liderin otoritesi sifıra iner.

Şef olduğunuzu hatırlatmak için illa bağırıp çağırmanız, karşınızdakileri aşağılamanız gerekmiyor tabii ki. Etkin iletişim becerileri ve liderlik yöntemleriyle bu işin altından kolaylıkla kalkabilirsiniz.

Oyun Kuralı: Kadından Kork

Bir firma biri kadın beş üst düzey yöneticisini alışılmadık durumlarla baş etme seminerine gönderiyor. Yöneticilere bir bayrak direğinin boyunu ölçme görevi veriliyor. Herkese bir merdiven ve şerit metro veriliyor. Merdiven kısa gelince, erkekler bir masa bulup merdiveni üzerine yerleştiriyorlar. Gene olmayınca, birkaç sandalye getiriyorlar, fakat kurulan yapılar sürekli devriliyor. Herkes bir ağızdan konuşurken, grupta sessiz bir köşede duran bir kadın ayağa kalkıyor. Tek kelime etmeden bayrak direğini yuvasından çıkarıyor, yere yatırıyor, şerit metreyle ölçüyor. Sonucu bir kâğıda yazıp grubun sorumlusu erkek iş arkadaşına veriyor. Adam gülüyor: Kadın işte, ne yapacağı hiç belli olmaz; bize direğin yüksekliğini ölçün dediler, kalktı uzunluğunu ölçtü.

Kadınlar genellikle basit ve etkili çözümler bulur. “Bizim istediğimiz bu değildi” karşılığını alırlar. Erkeklerin kadınları üst konumlara getirmekten çekinmelerinin bir nedeni de, onları tümüyle anlamamalarıdır. Aralarında yöneten bir kadın istemezler, çünkü bu kadınının anlayamadıkları, çözemedikleri, etki edemeyecekleri şeyler yapmasından korkarlar. (Bu kadın düşmanlığı değil, bilinmeyen şeyden korkmak şeklinde algılanmalıdır.)

Kadın liderler bu korkunun bilincinde olur; erkeklerin tamamen farklı bir tarzda düşündüklerini bildikleri için, yaptıkları en basit işleri bile onlara kısa ve net olarak açıklarlar. Ne yapıyorlar, neden yapıyorlar, sonuçta ne olacak, anlatırlar.

Oyunun Kuralı: Kendini Ön Plana Çıkar

Toplantılar genellikle cinsiyetler açısından dengesiz bir şekilde cereyan eder. Bir ya da iki kadın, bir sürü erkek. Burada da oyun onların kurallarına göre oynanır.

Fıkra anlatma: Kendini gösterme çabasının ürünüdür. Kahkaha atmanız gerekmez, fakat belden aşağı değilse, yeniden konumuza dönelim demeyin, hafifçe gülümseyin.

Kadınlara asılma: Kıyafetiniz harika, saç biçiminizi mi değiştirdiniz? Parti arkadaşı, meslektaş olmak için çırpınan kadın açısından acı vericidir bu tür sözler. Ağzınızı büzüp suratınızı asmayın. Kendinizden en emin ifadeyle, “evet de ben bu kıyafetimi çok beğeniyorum; evet saç stilimi değiştirdiğim için çok memnunum” gibi şeyler söyleyin. Sadece teşekkür etmek bile yeter.

Toplantılarda kahve yapmalı ya da not tutmayı otomatikman kadına vermek. Sakın teslim olmayın. “Geçen sefer ben tuttum, bugün sıra başkasında”, “kahve yapmak basittir, herkes yapabilir” demeyi ihmal etmeyin. Sakın öfkelenip bağırıp çağırmaya veya olup biteni sineye çekmeye kalkışmayın.

Toplantılarda kendini ön plana çıkarma. Toplantının konusuyla ilgisi olmayan şeyler anlatarak kendini gösterme merakı erkeklerde yaygındır. Bir erkek, arzuladığı konumu garanti altına alıncaya kadar kendini ön plana çıkarır. Oysa kadınlar konum önemine değil, görev önemine odaklıdır.

Böyle bir tutum sergileyen erkeğe, “yani sizin söylemek istediğiniz bu” diyerek onay verin. Böylece beş kere tekrarlamasının önüne geçersiniz. Çocukça bir davranış diye düşünüyorsunuz, değil mi? Doğru, fakat tepki vermeyerek bir yere varamazsınız.

Eğer “demek istediğiniz bu” sözcüklerini dillendirecek özgüveniniz henüz oluşmamışsa, bekleyin. Nasıl olsa öteki erkekler onu susturacaktır. Böylece siz de hiyerarşi oyununda kim nerede gözlemlemiş olursunuz.

Arada bir siz de kendinizi ön plana çıkarmayı unutmayın, fakat abartmayın.

Bu oyuna katılmazsanız, “ben yönetici değilim” veya “ben sizden iyiyim” ya da “benim ortaya koyacak bir şeyim yok” demiş olursunuz.

Oyunun Kuralı: En Yüksek Sesle Öten Kurbağa Terfi Eder

Kadınlar işini iyi yaptığı zaman takdir edileceğini sanır; başarı = takdir kuralına göre oynar. Erkekler ise, başarı + kendini pazarlama = takdir kuralına göre.

Bunu böbürlenmek veya atıp tutmak şeklinde algılamayın. Fark edilir kalmak için yaptıklarınız hakkında konuşun. Oysa kadınlar bu konuda ihmalkâr davranır. Toplantılara katılma ve sunum işlerini başkalarına devreder. Her toplantı veya sunuma gitmeniz gerekmez, fakat kendinizi hiyerarşinin üst katlarına göstermekten de geri durmayın. Kendi reklamınızı yapacağınız fırsatları iyi seçin. Rastlantıya bırakmayın. Önemli fırsatlarda mevcudiyetinizi gösterip sesinizi duyurun.

Oyunun Kuralı: Başarılarının Arkasında Dur

Bir erkek duvara çivi çaksa, Nobel Ödülü almış gibi başarısını anlatır. Bir kadın Nobel Ödülü alsa, “çok şanslıydım, ekibim olmasaydı, bunu başaramazdım, o kadar büyütülecek bir şey değil” der.

Bu alçakgönüllü davranışlar çevrede, “galiba o kadar da iyi değil” izlenimi uyandırır. Kadınlar arasında ise, üste çıkmaya çalışmak ayıptır, kıskançlık ve eşitsizliğe yol açar. Ama erkeklerin bulunduğu ortamlarda “kendini ön plana çıkaran bizdendir.”

Bir erkek sizi övüyorsa, söylediklerini onaylayın. “Doğru, iyi iş başardım” deyin. Sakın teşekkür etmeyin, kendisine şeker verilen kızlar teşekkür eder, oysa siz işler başarmışsınız. Fakat şunu yapabilirsiniz: “Evet işler iyi gitti, bu arada bana zamanında bilgi vermeniz çok yararlı oldu.” Erkekler bunu da duymak ister, çünkü onlar her zaman kazanan takımda olmak isterler.

Oyunun Kuralı: Suç sende kalmasın

İşler iyi gitmediğinde kadınlar genellikle yanıp yakılmaya başlar. Kimse onları suçlamadığı halde, “özgünüm, olmadı” gibi sözler sarf ederler.

Üzerinde fazla düşünmeden özür dileme huyundan vazgeçmek gerek. Gerçekten biri sizi suçluyorsa, “size göre ters giden neydi?” gibi konuyu nesnel temele çekecek bir karşılık verin. Konuyu kişiselleştirmeye çalışırsa, “siz olsaydınız farklı mı davranırdınız?” derken kaşlarını hafifçe çatmayı unutmayın.

Öteki Kadınlar

Erkekler dünyasında liderlik yaparken, oğlanların oyun kurallarını bilmek kadar, kızların sabotajlarına da hazır olmak gerekir. Aday ve yönetici kadın sayısının çok az olması nedeniyle aralarından birinin listelere girmesi veya yönetime gelmesi bütün kadınları mutlu edecek sanmayın. Öyle olsa, kadınlar arası dayanışma sonucu yükselen kadın sayısı hızla artardı.

Gerçek hayat şu şekilde işliyor: Kadınlar birbirlerinin ilerlemesini engelliyor, kadınların yükselmesini frenlemek için ellerinden geleni yapıyor. Aralarından biri başarılı olduğunda, çoğu onunla birlikte sevinmek yerine, kıskançlık ve hasetle hareket ediyor ve başarıya ulaşan kadının yaşamını çekilmez kılıyorlar.

Pek çok kadın bu tepkiler nedeniyle karar mekanizmalarına aday olmaktan ve üst görevlere getirilmekten uzak duruyor. Adaylığı kabul edilen veya üst göreve getirilen kadın ise, yeni görevinden dolayı sırtına binen yüklerin yanı sıra, içinden çıktığı kadın çevresinin haset hisleriyle başa çıkmaya çalışıyor.

Hasetle başa çıkmanın ilk adımı, bunu anlamaktır. Kadınlar bir çember içinde, erkekler hiyerarşik düşünür. Bir kadın bu yapıyı aşip çemberin dışına çıktığında ve daha üst konuma geçtiğinde, dile getirilmese de, hüküm süren oyun kuralına karşı gelmiş sayılır. Bu nedenle de çemberde kalan kadınlar tarafından cezalandırılır.

Bazı kadınlar omuz silkip geçer, bazıları yükselmeyi reddeder. Bazıları ise, çemberdeki kadınlarla iyi geçinmeyi başarır.

Kıskançlık atakları

- Kıskançlıkla karşılaşınca şaşırmayın. Bazı kadınlar sizi kıskanacaktır.

- Kıskançlık kötülükten kaynaklanmaz, insani bir duygudur. Bunu kabullenin.
- Kıskançlığı bir ödül olarak kabul edin. İyi yerlere ulaşmış insanlar kıskanılır,
- Hüzün duygularınızı engellemeye çalışmayın. Ne de olsa çemberin içinde olmak güzeldi.
- Kendinize yeni konumunuz etrafında yeni bir kadın çemberi oluşturmaya çalışın.
- En iyi kadın arkadaşınız, kamusal alanınız dışında olacağı için, o sizi kıskanmayacaktır.

İçinizden çemberinizle vedalaşın. Herkes sizi kıskanmıyor olabilir. Kıskananlar açıkça ilan edip tavır gösterirler. Diğerlerinin kısıp sesleri bu gürültünün arasında kolayca yitip gider. Kapalı çember onaylamadığı için bu destekler daha çok bir gülümseme, dostane jestler ve tatlı bir bakışla ifade edilir.

Geri adım atmaya, eski çemberinize girmeye çalışmayın. Yağcılık yapmanıza ve yaltaklanmanıza da gerek yok. Yeni ufuklara doğru yol alın ve yeni konumunuzu kadınların toplumsal olarak daha başarılı olabilmesi için nasıl kullanabileceğinize odaklanın.

Frenleyici kadınlar

Kıskançlığın kökeninde özgüven eksikliği vardır. İçsel bir dengeye ve güce sahip, kendine güvenen, dünyayla ve kendisiyle barışık bir insanın kıskançlık duyması için bir nedeni yoktur. Çünkü sahip oldukları ve kendisi olan şeyden hoşnuttur.

Dünyayla ve kendisiyle barışık olmayan biri kıskançlık duyar; kadınların diğer kadınları frenlemesinin temelinde de bu duygu yatar.

Kimisi kendi kendini frenler. “Neden beni seçtiler? Anlamadım, bu arada Perşembe günü ne yapıyoruz?” Böyle dersiniz, hem kendinizi hem de eski çemberinizi küçük düşürürsünüz. Bu sözler dilinizin ucuna geldiğinde, vizyonunuzu, yapmak istediklerinizi düşünün.

Yönetiminiz altında kimlerin olduğu da önemlidir. Sadece kadınların olduğu bir birimin sorumlusu olduğunuzda, daha az sorun yaşarsınız. Anaerkil bir yöneticiyi kadınlar kolaylıkla kabul eder. Fakat ekipte bir erkek varsa, bu iş neden ona değil de bir kadına verildi? Bu durumda bazı hoş olmayan durumlara kendinizi hazırlayın. Örneğin:

- Sizi atlayıp doğrudan sizin üstünüzle ilişki kurarlar
- Sizi muhatap almayıp, ekipteki “doğal otorite” olarak gördükleri orada olan veya baskın davranan erkeği dikkate alırlar.
- Sizi ciddiye almayıp sözcüklerle veya beden dilleriyle sizi aşağılamaya çalışırlar. “Böyle havalara girme, ne de olsa sen de bizden biriydin.”
- Sizin önerinize burun kıvrırlar, ekipteki erkeğin önerilerinin üzerine atlarlar.

Bu durumda şaşırmayın. Hayal kırıklığınızı kabul edin ve bunu aşmaya bakın. Küssüp bir kenara çekilmeyin, faaliyete geçin. Aşırı tepki vermeyin, bunu onlara ödetmeye çalışmayın. Sakin ve nesnel bir şekilde otoritenizi sağlamlaştırmaya çalışın: Bu konuda yetki bende. Netleştirilmesi gereken meseleleri bana danışın.

Net olmalısınız, etkin iletişim kurmalısınız. Ve kendinize bir Őebeke oluŐturmalısınız.

Erkekler bu konuda çok iyidir. Birbirlerine iyilik borcu olan ve yardım eden Őebekelerin ũyeleri daha kolay yũkselir.

Kadınların da Şebekeleri vardır. Çocukların yetiŐtirilmesi, sağlık, hobiler gibi konularda bu Őebekeler faaliyettedir. Fakat kamusal alanda erkeklere göre yeni oldukları için pratik ve kullanıŐlı Őebekelerini yeni yeni oluşturmaya başladılar.

Bunlar göreve yönelik olabilir. Burada cinsiyet rol oynamaz. Size yardımcı olacak kiŐileri, ynderleri ve uzmanları bulmalısınız.

Veya sadece kadınlardan oluşan bir Őebeke kurabilirsiniz. ũnkũ kimi noktalarda erkekler sizin yaŐadıklarınızı anlayamaz.

Kadın Tiplerini ve Özelliklerini Tanımak

Yardımcı	Direktör	Prences
Yardımseser	Kuvvetli	Kendinden emin
Açık	Yönlendirici	Canlı
Barışçıl	Kendinden emirn	Gücünden emin
Çekingen	Gücünden emin	Çok konuşmayı sever
Şeffaf	Motive edici	İlgili
Merhametli	Hırslı	Hırslı
Uzlaşıcı	Baskın	Bencil
Uyumlu	Hassas	Dışli
Katlanılabilir	Sorumluluk sahibi	Hesaplı

Mükemmelliyeççi	Animatör	Uyuyan Güzel
Disiplinli	Kafadar	Hülyalı
Vicdanlı	Dramatik	Sessiz
Güvenilir	Duygusal	Barışçıl
Kesin	Hareketli	Sadık
Sistemli	Anlayışlı	Sakin
Yöntemli	Coşkulu	Dikkat çekmeyen
Sebatkâr	Havayı belirleyen	Saygılı
Rutinleri sever	Karizmatik	Sosyal
Sadık	Dost	Temkinli

- En hoşunuza giden özellikleri yeşil kalemle işaretleyin.
- En hoşunuza gitmeyen özellikleri kırmızı kalemle işaretleyin.
- Sizin için hiçbir şey ifade etmeyen özellikleri sarı kalemle işaretleyin.

Kırmızıyla işaretledikleriniz: Size en çok sorun çıkaran kadın tiplerinin özellikleridir. Demek ki bu tip kadınlarla şimdiye kadarkinden çok daha profesyonel ilişkiler kurmalısınız.

AMA DİKKATİNİZİ SARIYLA İŞARETLEDİĞİNİZ ÖZELLİKLERE SAHİP KADINLARA YÖNELTMELİSİNİZ.

Sarıyla işaretledikleriniz: Burada sizin ilgisiz kaldığınız kadınlar söz konusudur. Bu kadınların katabileceği potansiyellerin şimdiye kadar farkına varmamış olabilirsiniz. Bu durumu değiştirebilirsiniz. Bu özelliklere sahip kadınlarla daha uyumlu ilişkiler geliştirmeyi başarabilirsiniz, onların potansiyellerini de değerlendirebilirsiniz.

HER ŞEY YEŞİL İŞARETLİYSE, HİÇBİR ŞEY YAPMANIZA GEREK YOK DEMEKTİR. (BU GERÇEK BİR DURUM OLAMAZ TABİİ Kİ)

KENDİ KENDİNİZİ DE DEĞERLENDİRİN.

ARKADAŞ VE TANIDIKLARINIZDAN SİZİN PROFİLİNİZİ ÇIKARMALARINI RİCA EDİN. BÖYLECE KENDİNİZİ OLABİLDİĞİNCE NESNEL DEĞERLENDİREBİLİRSİNİZ.

Son Birkaç Önemli Nokta

Liderlikle ilgili bu çalışmamızın sonunda birkaç önemli nokta üzerinde durmalıyız.

Öncelikle, liderlik yolculuğunuzun farkla aşamalarında kendinize şu soruyu sormayı unutmayın:

İnsanlar benim liderliğime niçin ihtiyaç duysun?

Bu kendimizi dev aynasında görmeyi, başkalarını küçümsemeyi ve etkin bir liderin sahip olması gereken özellikleri unutmayı engelleyen şahane bir sorudur.

Etkin liderlik üzerine çok sayıda araştırma yapılıyor. Sadece bir yıl içinde iki binin üzerinde kitap yayınlandığını açıkladı. Bunun nedeni, günümüz dünyasının, tabii kadınlar dünyasının da dönüşümlere duyduğu şiddetli ihtiyaçtır. Ve bildiğimiz gibi, değişimle başa çıkmak liderlerin işidir.

Liderler için vizyon, enerji, otorite ve hedefe odaklanmanın gerekli olduğuna herkes katılıyor. Bunun tartışma götürür bir tarafı yok. Ama esinlendirici liderlerin ayrıca beklenmedik bir şekilde dört vasfı daha paylaştıkları keşfedilmiş. Esinlendirici liderler:

- 1- **Zayıf yanlarını seçici bir şekilde gösterirler.** Kendi belirledikleri zaafalarını dışa vurarak yaklaşılabilir ve insanca yapılarını göz önüne sererler.

- 2- **Uygun zamanlamayı ve hareket tarzını kestirmede büyük ölçüde sezgiye dayanırlar.** Örtük verileri toplama ve yorumlama yetenekleri tam olarak ne zaman ve nasıl harekete geçmek gerektiğini bilmelerini sağlar.
- 3- **Takipçilerini katı empati dediğimiz şeye dayanarak yönetirler.** Onlarla tutkulu ve gerçekçi bir empatiye girer, yaptıkları işlere yoğun bir özen gösterirler.
- 4- **Farklılıklarını açığa vururlar.** Kendilerini özgün kılan özelliklerinden yararlanırlar.

1. Zayıf Yanlarınızı Açığa Vurun

Şöhretli kişilerin ve politikacıların her zaman bildiği bir gerçektir bu.

Kendi seçtiği bir zayıf yanını dışa vurmanın avantajı, lidere değerli bir koruma sağlamasıdır. İnsan doğasının bir sonucu olarak, siz kendi zayıflığınızı göstermediğinizde, gözlemciler size bir zayıflık yakıştırabilir. Bu nedenle etraf size bir zayıflık yakıştırmadan, siz kendiniz bir eksikliğinizi etrafınıza yayın.

Bu sizi takipçilerinize yakınlaştırır, onların işbirliği isteğini artırır. Yandaşlarınıza, yönettiğiniz kişilere sahici ve yaklaşılabilir bir insan olduğunuzu göstermiş olursunuz. Lider olarak, kendinizi “kusursuz ve her şeye kadir” ilan ederseniz, kimsede harekete geçme, destek olma ve öne atılma isteği uyandıramazsınız.

Pazartesi günleri sinirli olmak, trafikte aşırı sinirlenmek, toplantılarda ellerini oynatmak gibi, insanca özelliklerinizi kullanabilirsiniz. Veya işkoliklik ya da disiplinli olmak gibi, olumlu özelliklerinizi de kusur olarak ortaya koyabilirsiniz.

DİKKAT: Burada çok önemli iki noktaya dikkat edin. Birincisi, zayıflığınız toplumsal cinsiyet kalıplarına göre kadınlara atfedilen özelliklerle ilgili olmamalıdır. Bu sizin bir kadın olarak liderliğinize gölge düşürebilir. İkincisi, abartmayın ve otoritenizi büsbütün yok edecek bir eksikliğinizi dışa vurmayın. Bu eksikliği gidermek için kendiniz gayret gösterin, fakat ilan etmek için seçeceğiz kusur görevinizi yerine getirmekle uzaktan ilgili olmalıdır.

2. Sezmede Becerikli Olun

Etkin liderler ortamdan gelen sinyalleri koklayarak alabilir ve kendilerine açıkça söylenmesine gerek kalmadan, olup bitenleri sezebilirler.

Bunun için hem iletişim becerilerinizi geliştirmeniz, beden dilini iyi öğrenmeniz ve ses tonlarınızı doğru anlamanız gereklidir. Bir de zamanla ve deneyle edinilen bir beceridir. Öğrenme çevrimini hatırlayın. Benzer durumlarda insanlar nasıl tepki verdi? Durum kötüye mi gidiyordu? Beliren o ortamda motivasyonu yüksek tutmak için ne yaptım? Doğru muydu? Farklı zamanlarda bu soruları sorarak kendinizi yetiştirin.

DİKKAT: Kimi zaman kendi düşüncelerinizle gerçeklik uyumlu olmayabilir. Örneğin siz ekibinizin geri durduğunu düşünüyor olabilirsiniz; fakat ekip çıkar yol üzerinde çalışmak için düşünmektedir. Bu tür durumlarda yapacağınız yanlış çıkışlar takipçilerinizi yaralayabilir. Bu nedenle sezgilerinizin gerçeklerle uyumlu olup olmadığını kontrol edin; bir ekip üyesiyle ya da yakın bir danışmanınızla durumu doğrulayın.

3.Katı Empatiyi Uygulayın

Empati konusunda pek çok şey biliyor olabilirsiniz. Etkin iletişimde empati çok önemli bir rol oynar. Liderlikte ise, empatinin en katısını uygulamanız gerekir. (Katı empatiden insanların istediklerini değil, ihtiyaç duyduklarını vermeyi anlıyoruz.)

En iyi şekilde uygulandığında, katı empati bireyi ve eldeki işi gözetme arasında denge sağlar. Bununla birlikte her ikisini kollamak kolay değildir, özellikle de çok zor durumlarla karşı karşıya kaldığınızda. Böyle dönemlerde liderlerin kendilerini düşünmeden etraflarındaki insanlara karşı verici olmaları ve ne zaman geri çekilmek gerektiğini bilmeleri gerekir.

Katı empati konusunda son bir nokta: Bunu kullanmaya en yatkın insanlar, bir şeyi gerçekten umursayan kişilerdir. Ve de insanlar—her ne olursa olsun—bir şeyi derinden umursadıkları zaman, gerçek benliklerini göstermeye daha çok eğilimli olurlar. Böylece liderlik için önkoşul olan içtenliği iletmiş olmakla kalmazlar, sırf bir rolün gereğini yerine getirmenin ötesinde bir uğraş verdiklerini de göstermiş olurlar. İnsanlar üstlendikleri görevin yükümlülüklerine uygun hareket etmekle yetinen yöneticilere bağlılık duymaz. Daha fazlasını isterler. İnsanları ve yapılan işi tutkuyla umursayan birini başlarında görmek isterler—tıpkı kendileri gibi.

4.Farklı Olma Cesaretini Gösterin

Esinlendirici liderlerin bir başka vasfı kendi özgün yanlarından yararlanmalarıdır. Aslında, farklılıkları kendi yararına kullanmak, sözünü ettiğimiz dört vasfın en önemlisidir. En etkin liderler araya bir sosyal mesafe koymak için bu farklılıkları bilinçli olarak kullanırlar. Esinlendirici liderler yandaşlarını kendilerine yakın bir noktaya çekmekle birlikte, ayrı olduklarının sinyalini verirler.

Çoğu kez bir lider belirgin biçimde farklı bir giyim tarzıyla ya da fiziksel görünümle farklılığını gösterir; ama lider tipik olarak hayal gücü, sadakat, uzmanlık ve hatta bir tokalaşma biçimi aracılığıyla kendini ayırt etmeye yönelir. Her türlü şey bir farklılık olabilir, ama önemli olan bunu iletme. Ne var ki, çoğu kimse kendi özgün yanlarını iletmede duraksar ve kendini farklı kılan şeylerin bilincine tam varması uzun yıllar alabilir. Şebekeleşmenin çok kritik önem taşıdığı ve ekiplerin bir gece içinde kurulmasının gerektiği bir dünyada ciddi bir dezavantajdır bu.

Esinlendirici liderler başkalarını daha iyi performans göstermeye motive etmek için ayrı olmaktan yararlanırlar. Kendini beğenmişliklerinden değil, liderin bir parça mesafeli olması durumunda yandaşların işleri daha sıkıya alacaklarını içgüdüyle kavradıkları için böyle davranırlar. Ne de olsa, liderlik bir popülerite yarışması değildir.

DİKKAT: Farklı yanınızı ifade etmek adına takipçilerinizden kopmayın. Bir liderin yandaşlarıyla teması kaybetmesi sık görülen bir durumdur ve bu çok kötüdür. Gereğinden fazla bir mesafe açıldığında, lider iyi bir sezici olmaktan çıkar, özdeşleşme ve özen gösterme yeteneğini yitirir. getirdi ve sonunda Horton'a bu göreve getirilişinden sadece üç yıl sonra yol verilmesinde önemli rol oynadı.

SON SÖZ

Bu çalışmada liderlik için ihtiyaç duyduğumuz bilgilere yer verdik. Fakat bunlar asla mekanik bir biçimde kullanılamaz. Bu beceri ve özelliklerin kişiliğinizin bir parçası olması için çalışmalısınız. Bunun için bizzat gayret göstermeli, bir anlamda **kendinize de liderlik yapmalısınız**.

Kendinize liderlik yapmalısınız demek, aynı zamanda bir başkasını taklit etmemektir. Çünkü taklit ettiğiniz kişi, siz değilsiniz; ama lider olabilmeniz için öz be öz kendiniz olmanız gereklidir.