M. A. Akşit Koleksiyonundan/Collection

2

Enstitü Modeli Oluşturma Çabasının Gerekçesi: Mesleki Gelişim ve Değişim*,**

*M. Arif AKŞİT***

***TEŞEKKÜR: Bu Makale, zamanında, kurucu Rektör iken Cumhurbaşkanı Turgut ÖZAl, Yükseköğretim Başkanı Hocam Doğramacı ve Milli Eğitim bakanı Orhan OĞUZ'a Enstitü, oluşturma sözümün bir yansımasıdır.**

***Gelişimsel değişim ancak araştırma ve çalışma ile olacağı için, bunun Üniversite kapsamında oluşturulan kalıcı bilim merkezi, Enstitü olması beklenir.**

*** Uzman Dr. Çocuk Sağlığı ve Hastalıkları, Neonatoloji/Yenidoğan ve Pediatrik Genetik, emekli,*

Sanayi ve Üniversite bütünleştirilmesi kavramında, Üniversitelerin endüstriye katkısı önemli olmalı; bunun yetiştirdiği elemanlar, ayrıca araştırma ve geliştirme ile, eğitsel, beceri ve uygulama destek ve değişim açısından olmalıdır.

Bu oluşum bir seferlik proje değil, devamlı sürdürülen bir modül olması için, bir kuruma dönüştürülmelidir. Araştırma Merkezi önemlidir, ayrıca Tekno-park modeli de önemsenebilir. Ancak, gerçek işlevsel olacak olan Enstitü modelidir.

Bir bilimsel çalışma, araştırma merkezi, ünitesi, çoklu paylaşım ve bir yönetim modelidir, tek kişilik bir yapıdan uzaktır.

Bir fabrika teknolojisini devamlı ilerletme, geliştirmelidir, çünkü pazardaki yerine kaybedecektir. Bir arabaların beş yılda bir yeni model geliştirdiği söylenir, gerçekte ise, her yıl bazı değişimler uygulanmaktadır, sadece gene kaporta ve motor üzerine fazla yapılanma gözlenmez. Daha etkin, verimli ve sağlanabilen bir buji oluşturulursa 5 yıl beklenmez, hemen kullanılır.

Her fabrikada, bir araştırma ve geliştirme merkezi vardır, bu yapının, Üniversite kapsamı içinde olması hem personel ve hem de ilişki, iletişim açısından kolaylıklar getirecektir. Ancak yönetim Üniversite olursa, birçok yönetim sorunu olacak, fabrikalar bunu kabul etmeyeceklerdir. En büyük sorun, akademik yapıdır, diploması yeterlilik tartışması olacaktır. Bu açıdan Enstitü Modeli uygundur. Tekno-parklar bir proje kapsamında olup, geçicidir. Tekstil Fabrikaları, makine, dokuma, kumaş, boyama, desen gibi çok amaçlıdır, tek bir bilim dalı değil, çoklu yapıya gereksinim duyarlar.

Başlıca fark bir tekno-parkta tek kişi çalışması, Enstitü ise bir ekip çalışması, liderlikten yöneticiliğe geçiş olmalıdır. Bir fabrikada da çeşitli sektörler olması ve bunların hizmetleri açısından da araştırma tek aşamalı, tek yönlü olamaz.

Özet

Enstitü Modeli Oluşturma Çabasının Gerekçesi: Mesleki Gelişim ve Değişim

Amaç: Devamlı aynı boyutta kalmak, yönetimi mevcudu korumak, gelişim ve değişime ayak uydurulamayacağı için bir süre sonra gerileyecektir. Devamlı, araştırma, geliştirme ve yenilenme, teknolojiye ayak uydurmak gereklidir. Bu açıdan sanayinin yönetim değil, lider, yapılanmaya gereksinimi vardır. Bunun sürdürülebilir olması, araştırma üzerinde yoğunlaşması Enstitü, Modellerinde olduğu görülmektedir.

Dayanaklar/Kaynaklar: Literatür desteği ile Yazar, kendi düşünceleri ile bilgileri yorumlamıştır.

Genel Yaklaşım; Eğitimin ve becerinin sonucunda bir netice istenir, hekimler için en azından toplumda sağlık alanında bir katkı beklenir. Üniversiteler açısından sanayi ve endüstri, sadece öğrenci ile eleman yetiştirme değil, kendi gelişim ve ileri değişimi için bir özel çalışma grubu, bir katkı ister. Bu bireysel, yönetim değil bir lider, karar veren boyutta olması ile olasıdır. Klasik akademik yapı değil Enstitü, gibi bir yapı bu açıdan gelişim ve değişim birimi olması açısından önemlidir. Teknoparklar yeterli ve sürekli olmamaktadırlar, sadece bir enstitü başlangıcı olabilirler.

Sonuç: Eğitim ve beceri ile kazanılanlar, uygulama, gelişim ve değişimi sağlamalı, bireysel, özel ve özgün olmalıdır, bu açıdan üniversite yapısında bunu sağlayan teknopark ve enstitü modelleri irdelenmelidir. Unutmamalı, mevcudu sağlamak, kısaca yönetici olmak, ilerlemek için yetersizdir, öncü, ileri ve gelişimci olunmalıdır.

Yorum: Teknoloji yapısında her fabrikanın kendi oluşturduğu araştırma ve eğitim birimleri yerine, bunu üniversite ile ortak, kendilerine özgün yapması, değişimin gelişim üzere olmasını sağlamakta, daha kolaylıklar sunmaktadır. Kısaca önemli olan fabrikayı yönetmek değil, endüstride lider olmak, bu çabada bulunmaktır.

Anahtar Kelimeler: Değişim gelişim üzere lider ile olur, yönetici mevcudu idare eder

Outline

The aiming for determine institute model: Professional progress and evolution

AIM: In industry stabilization, being on same condition, by administrative, thus, for progress, advanced and evaluation must require, being at developed state, on technology, leadership is essential. Such essential education and profession on research can be at science parks, but real aim to be on specific institute model, especially for research.

Grounding Aspects: Directly by references contribution, the author, considered their main perspective and evaluation.

Introduction: Education and profession has an aim to do something, required a result, as a physician any contribution to medical scientific help to a person, to community. As a university function, not only for industry employed member, person, for being advanced, specific field research and improvement by this subject for working team. This is a function of leadership, not only at manager group. Not at classical education system, as techno-park, science unit, for leading to institution, thus, main function can be induced at institutes.

Notions: Gaining the profession at education, must also introducing continuous change, as evaluation state, not structured by sections system at universities, so managing is unsatisfactory, being like a leader at the technology formation in industry, for being progressed at this unit.

Conclusion: Each fabric has a research and development unit, thus, if with university connection, more facilitated the progression. If wanted being a leader of this industry, leadership connection as institute models is essential.

Key Words: Evolution only by leaders, managing is for maintaining

Giriş

Bir işi yaparken liderlik ile yönetici olmak, farklı işlevleri tek kişide toplamak demektir. Dolayısıyla bir Üniversitede yönetici olmak yeterli iken, Enstitü yapısında her ikisi de birlikte olunmalıdır

Bir araştırmada, buluşlarda buluş olması kişilik olarak bakışa göre değişmektedir. Örneğin bir ağaçtan başınıza elma düşünce, yerçekimi aklınıza gelmez, kızar veya başka şeyler düşünülebilir. Bu açıdan yaratılış ve doğada olanlar, tesadüf değil, bir hatırlatma, uyarı olarak ele alınmalı, bilimsel bakış ile bir buluş kavramı oluşmalıdır.

Bir bataklık ortamında gece oluşan metan gazı, insanları zehirler, bunu bir lanet, bir büyü olarak görme ile bilimsel açıklama farklıdır. Bunun gibi açıklamalar epik hikâye, destanlar, fantezilerden bilime kayırmak ancak gerçek alim olanın işlevidir.

Liderlik ve Yönetim boyutu ile ikisinin karşılaştırması yapılırsa, aşağıdaki hususlar dikkatimizi çekmektedir.

Liderlik ve Yöneticilik

Bir sistemde önder olmak ile o sistemi yönetmek farklı kavramlardır. Burada bir Enstitüyü oluşturma ile bunu yönetmek ve çalışmak farklıdır. Bu Makale ve yayının amacı da Enstitü Modeli anlamı ve bunun kuruluşunu oluşturarak, bir bakıma liderlik yapmaktır
Bu görev olarak nitelendirmekte, Turgut Özal ve Doğramacı vurgusu ve onlara verilen sözün yerine getirilme çabasıdır.

Liderlik (Nedirnedemek.com)[1]

Aynı anlamda olmak üzere değişik yerdeki kullanımı: Önder, şef, bir yarışmada başta bulunan takım veya yarışmacı, başkan. Siyasi bir topluluğun başı.
Burada bir parti veya bir oluşumun lideri, başkan olabilir ama lider olmayabilir. Liderlik çabası onun lider olamadığı, olamayacağını gösterir.

Liderlik (Felsefe.gen.tr)[2]

Kaynak: Millî Eğitim Bakanlığı Açık Öğretim Okulları Mesleki Açık Öğretim Lisesi "Girişimcilik 1" Ders Kitabı
Toplumları arkalarından sürükleyen, onların ufkunu açan, yeniliklere açık olan, basmakalıp düşüncelere takılıp kalmayan, sürekli kendini yenileyen ve sorunların çözümüne hızlı ve pratik yollarla çözüm üreten, toplulukları pozitif olarak motive edebilen kimselere **lider** denir.
Liderler aynı zamanda kendi düşüncelerini, istek ve iradesini yanındaki kişilerin sevgi, saygı ve güvenini kazanarak onlara kabul ettirebilen kişilerdir. Yapılan herhangi bir işte yanındaki kişilerle hareket edebilen, onları doğru hedefe yönlendirebilen, değişik fikir ve görüşlere saygı duyan, arkasındaki ve yanındaki kitleleri sürükleyebilen ve onlara yeni ufuklar açabilen kişidir.
Liderlik, insanların hareket ve davranışlarını etkileme sanatıdır. Liderlik özelliklerinin önemli bir kısmı doğuştan gelir ancak bu özellikleri eğitimle geliştirmek mümkündür. Liderlik, değişim ortamında değişime uymanın yanı sıra değişimi yaratmaktır. Bu nedenle tüm liderlerin asıl görevi başında bulunduğu kuruluşun geleceğini şekillendirmektir. Günümüz iş dünyasında rekabet koşulları hızla değişmekte, gelişen teknoloji, yeni olanaklarla birlikte çeşitli zorluklar da yaratmaktadır. Firmalar değişimlere uyum konusunda, elemanlarının teknik becerilerini ve takım çalışması yeteneklerini sürekli geliştirmelidir. Liderlik, bu değişim ortamında değişime uymanın yanı sıra değişimi yaratmaktır. Bu nedenle tüm liderlerin asıl görevi başında bulunduğu kuruluşun geleceğini şekillendirmek olmalıdır.
Lider; doğru hedefleri seçer, takipçilerini de doğru işlere yönlendirir. Bir liderde **dürüstlük**, **zekâ** ve **enerji** ilişkisi aranır. Üç kavramdan herhangi birinin eksikliği liderlik özelliklerinin kaybolmasına neden olur. Lider organizasyon içindeki en üst seviyedir. Lider yöneticileri yönetir. İnsanlar iş yerlerine heyecanla geliyorlarsa, mutluysalar, yanlış yapmaktan korkmuyorlarsa orada mutlaka bir lider vardır.

Bir liderin başlıca özellikleri
Lider etkileyendir: Lider çalışanlarına büyük önem verir, destek olur, örnek olur ve onları geliştirmeye çalışır. Liderlik planlı hareket etmeyi gerektirir.
Lider esnekliği ve seçeneği en üst noktaya çıkarandır: Lider rolünün önemine inanır, tüm kararları tek başına alır, her şeyin kontrolünü yüklenmez, etkin olabilme ve doğru davranış geliştirebilmeye yönelik kapasitesine güvenir ve yönettiklerine de bu şekilde yaklaşır. Çünkü lider söyler, rehberlik eder, destekler ve paylaşır.
Lider motive edicidir: Lider çalışanlarını motive etmek için geri bildirim, esneklik sağlama, destekleyici olma, görev sorumluluğu dağıtma, risk alınmasına izin verme, eğitme ve geliştirme, yüksek beklentiler oluşturma, hedefler belirleme ve elde edilen başarıları takdir etme gibi yollara başvurur.
Lider sorgulayandır: Çalışanlarıyla sağlıklı bir iletişim kurmanın ve onların etkin bir şekilde gelişmelerine katkıda bulunmanın en iyi yolu; ne, niçin ve nasıl gibi, açık sorular sormak ve sadece evet ya da hayır cevabı ile cevaplandırılabilecek kapalı sorular sormaktan kaçınmaktır. Lider sağlıklı bir diyalog kurmayı sağlamak için önce düşünür, açık sorular geliştirir, yönlendirir. Mantığa hapsedilmiş, alternatifsiz sorulardan kaçınarak araştırıcı, basit sorular sorar.
Lider aktif dinleyendir: Lider tarafsız, yargılamadan, uygun yüz ifadeleri ile birlikte doğru bir beden dili kullanarak karşısındakini dinler. Aynı zamanda ilgisini göstermek için anahtar kelimeler kullanır ve ara sıra sessiz kalarak sessizliğin gücünü kullanır.
Lider ekip kurandır: Güçlü bir ekip, bireyleri geliştirmenin ve onlardan en iyi verim almanın en etkili yoludur. Bu nedenle lider yüksek verimlilikte bir ekip kurarak ve kendine ve her ekip üyesinin potansiyeline inanarak grup keşif tekniğini kullanır. Bireylerin kuvvetli oldukları noktaları belirleyerek onlara göre hareket eder, ekip vizyonu ve ortak değerler geliştirir. Liderin görevi insanları kontrol etmek değil, süreci kontrol etmektir.
Lider değişimin öncüsüdür: Lider duygularını kontrol eder, değişimin arkasındaki düşünceleri anlayabilme yeteneğini kullanır, değişimin olumlu noktalarını ön planda tutarak belli bir vizyonu gerçekleştirir. Değişime karşı çıkanlara gereken açıklamaları yaparak değişimin olumlu noktalarını gösterir, bilgilendirir, destek verir, vizyonu paylaşarak çalışanlarına destek olur.
Yukarıda sayılan özelliklerinin yanında lider ayrıca; yaratıcıdır, disiplinlidir, yeteneklidir, kararlıdır, akıllıdır, planlayıcıdır, sanatsaldır, vizyon sahibidir, empati kurabilendir, paylaşımcıdır, araştırmacıdır, sosyaldir, saygındır, değişimcidir, fedakardır, özenlidir, naziktir, stratejiktir, çağdaştır, objektiftir, post moderndir, açık sözlüdür, yanlışı görebilendir, takım ruhuna sahiptir, azimlidir, birleştiricidir, hoşgörülüdür, deneyimlidir, mizahsaldır, uyumludur, inatçıdır, kültürlüdür, inançlıdır, cesurdur, takipçidir, yenilikçidir, enerjiktir, karizma sahibidir, gerçekçidir ve en önemlisi dürüsttür.

Yorum

Yukarıda liderin özelliğinden söz edilmekte; *"Toplumları arkalarından sürükleyen, onların ufkunu açan, yeniliklere açık olan, basmakalıp düşüncelere takılıp kalmayan, sürekli kendini yenileyen ve sorunların çözümüne hızlı ve pratik yollarla çözüm üreten, toplulukları pozitif olarak motive edebilen kimselere* ***lider*** *denir"* denilmektedir.

- "*Toplumu arkasından sürüklemek*", oy ve taktir peşinde koşmak olur bu liderlik güven kazanmaz. Kendi fikri, görüşü ve bir hedefi olmalıdır. Bunu yazmalı ve savunmalıdır. Katılan kadar katılmayanlara da taktim etmelidir. Bu yazılanlar Enstitü projesi bu açıdan yazılmaktadır. Topluma değil, önce kendimizin yapısı, kararı oluşmalı, ortaya konulmalıdır.
- "*Ufkunu açan*" boyut, bir konu ileri, gelişim ve değişim anlamında olmalıdır. Köy Enstitüleri ve halen birçok enstitü yapılanması var, burada sanayi ve üniversite bütünleşmesi ve yaygınlaşması, yurtdışı (Irak gibi) şeklinde bir yapılanma, eskiden yeniye doğru olan bir geçiş öngörülmektedir.
- "*Yeniliklere açık olan*" eski ve halen olan yaklaşımlar vardır, bu tecrübelerden ele alınarak, her konuda bir sistem, işletim boyutu ve araştırma, kişilerin yetişmesi, teknik okullar gibi bir yapı öngörülmektedir.
- "*Basmakalıp düşüncelere takılıp kalmayan",* yaklaşımı, tipik bir üniversite boyutudur. Teorik ders anlatım ile proje yapmak için, çalışma, araştırma yapar, bu durumda tekno-park oluşur, Enstitü olmaz. Devamlı sürdürülebilir olmalıdır.
- "*Sürekli kendini yenileyen ve sorunların çözümüne hızlı ve pratik yollarla çözüm üreten",* yaklaşımı gereği bir fabrika devamlı makineleri yenilenmelidir, aynı şekilde bilim ve çalışmada, muasır medeniyet ötesi olmalıdır. Sorunu çözmeden önemlisi, sorunu soru haline getirmek araştırma boyutunu oluşturmaktır.

- "*Toplulukları pozitif olarak motive edebilen",* burada, toplum klasik boyutu ister. Para, imkân, makine ve personel, kredi alacak, bunu gelecek için kullanacaktır. Yap, işlet konusu ters gelmekte, bir bakıma devler yapısı isterler. Dolayısıyla rahatsız olacak karşı çıkacaktır, ancak fayda temin edecek olan az bir grup katılır. Bunun ile başlanmalıdır. İzler ama irdeler, olumlu ise taktir eder, katılmaya cesaret azında olur.
  Örnek PADEM, Dil okulu oluşturunca, 60 kişiden başlamış, 750 civarında katılan oldu, para vermek istemediler, nasıl olsa kapanacak dediler. Bir ay sonra kurs ikiye geçince, iki kurs parasını ödediler.

ÖZET: Lider belirli projeyi sonuna kadar götürme amacında olmalı, 1993-4 yıllarında olan Enstitülere dönüşme kavramı, niyeti 2023 yılında 30 yıl sonra niyet etmek bunun bir göstergesidir.

Politikacılar lider olmak için, adalet, kalkınma ve ilerleme sözleri vermektedirler, ama kendi lehtarları ve taraflarını düşünmekte, imkanları kullanmaktadırlar. Bu onları toplumda lider değil, lider olma niyetlerini ve işbirlikçi olmasını ortaya koymaktadır. Sermayedar bunun devamlılığı için fon vermekte, ayrıca dikta yöntemleri de kullanılmakta, ancak seçimlerde %20 yandaştan öte oy alamamaktadırlar.

Diğer özellikler:
Sevgi temelinde saygı ve güvenini kazanmak, ancak eylemler ile olacaktır. Her yaptığınız işin karşısında olan, menfaati zedelenenler olacak, bunların aleyhte yazdıkları, yaptıkları kulisler sizin için olumlu olacaktır. Kişiler bir menfaati için yapılmadığı, toplum için olduğunu ilk planda algılamaz ama sonra algılar ve bir daha zor yıkılır.
Değişik fikir ve görüşlere saygı duyan, arkasındaki ve yanındaki kitleleri sürükleyebilen ve onlara yeni ufuklar açabilen kişi olması söylenir, ama bu durum korkutur. Aleyhte konuşan kendi yakınınız, personel olsa bile, gerçekte taktir etmekte, başka emre uyup, bakalım lider nasıl davranacak, dik duracak mı diyecektir.
Dürüstlük, aklı kullanma ve enerjik yapısı temel denilmekte, karşı görüşte olanlar ilk planda rüşvet vermek, almak ile test eder, yanılmalarını ister, gayret eder, akılda birçok boyut ile karıştırılmaya çalışılır. Mesai geceye doğru daha etkindir, çünkü çalışma olabilecek sessizlik vardır.

Bir örnek hızlıca kamulaştırma söz edilecektir: Pamukkale Üniversite arazisinin (3600dönüm) 1/3 kısmı, kamulaştırma kararı alınmış, 2yılı dolmuş, 3 yılda da kalkacak duruma gelmiş. Metre kare 50 kuruş iken, komisyon 5TL yapmış, itiraz edilmedi, zaman uzaması aleyhe olacaktı. Bütçede gelen 40milyarTL az bir kısma yetiyordu, parça olarak kamulaştırıldı, ama kamulaştırılanlar çıkmadılar. Bir yurt vardı, parayı hemen çekmişler, artık hukuk sorunu olmaz denildi, evet itiraz ettiler ama sonuç alamadılar. Onlara rektörlük adamlarını çekecek, Cumartesi ve Pazar, evlerini söküp götürsünler gizli olarak iletildi. Üniversite yıkması yerine, onlar yıktı ve taşındılar. Acil Hastane girişinde olana da bir para verilip, kamulaştırma yapıldı. Peyderpey diğerleri de yapıldı. Hızlı açıklama ile konu özetlenmeye çalışılmıştır.

Bir liderin başlıca özellikleri
Lider etkileyendir: Kişisel etkilemek için değil, proje, hedef ve amaç üzerinde olmalı, değişim ve gelişim için olununca, bunun hayal değil, projeler halinde yapılması ile olasıdır.
Lider esnekliği ve seçeneği en üst noktaya çıkarandır: Bekilli'ye Yüksekokul kurulması için, çevrenin katkısı gerekli idi. Hukuk Müşaviri de Bekillili idi, bir test yapabilirler dedi. Şarap Mahzenine götürdüler, şarap test için sundular. Birinci *kız şarabı*, ikincisi *bir yıllık, olmamış, şekeri var* dedim, hemen alıp, kaliteli madalyalı olanları test etmeğe getirdiler. Sonuçta çok büyük yardımlar yaptılar.
Lider motive edicidir: Lider olarak bizi motive etmelisin demek, rüşvet vermelisin demektir. Dekanlar mobilya ve halıları değiştirmek istediler, gelen halılar geri çevrildi. Tam tersi

yaklaşımı istemezler, ama yaklaşım, onları hukuk ve imkân üzere olunmasının gerekliliğini gösterir.

Lider sorgulayandır: İnsanlar sorgulanmak istemez, yalan veya yanlış ifadeler kullanırlar. Örnek çelik tencere, çaydanlık telife çıktık, alüminyum gelmiş, her komisyon, alım-satım da çelik diye onaylamış. Depocu bize çelik diye gösterdi, bu ağır kusur, 10 yıllık hapis deyince geri döndü, firma yerine çelik koymak zorunda kaldı. Bir daha tekliflere girmedi, komisyonlar değiştirildi, personel toparlandı. Hukuk dili faydalı oldu.

Lider aktif dinleyendir: Dinlemek için, aktif ve geçerli boyut olmalıdır. Boş vakit doldurma değil, bir proje ve bir anlamlı konuşma olmalıdır. İlk planda tüm birimlere gidince, personel kaçar, gizlenir, onların olduğu yere gidip, sohbet etmek ve hâl hatır sormak önemlidir. Her seferinde bir şeker, çikolata sunmanın önemli katkıları olmuştur.

Lider ekip kurandır: Ekip kurmak, ne kadar tanımış kişiler olsa bile, yeni yere alışmayabilir, bu açıdan devamlı değişim olacağı bilinmelidir. Her hafta Pazartesi bir saat kadar idari personel ile konuşarak, bazı konular anlatılmalıdır, anlama değil, birliktelik demektir.

Lider değişimin öncüsüdür: Değişim olacağı kesindir, bunun gelişim ve ilerleme olarak olması gereklidir, bunu kabul etmelidirler. Resmi işler bir aynı işi bürokratik yapma olduğuna göre personel ciddi direnç gösterecektir.

Nasıl Lider Olunur (yeniisfikirleri.net)[3]

Kurucu Rektör olarak başımdan geçenleri konu ederek irdelenecektir.

- *Ekibi Dinleyin:* Ekip gelip konuşması zordur, bu açıdan zamana göre önemli olan konular ve yönetim açısından boyutlar her hafta pazartesi günü toplanıp, bir saat irdeleme yapılmakta, her bireyin katkısı da istenmektedir.
  Yenidoğan Yoğun Bakım Ünitesinde sabah ve akşam saat 10:00 civarında içilen çay, bir arada olmak, ekip olmanın gereği olarak sorunları paylaşmak ve çözüm aramaktır. Amaç birlikteliktir, yoksa çay içmek bahanesidir. Çay en kaliteli ve ikram en ideal şekilde olması da çekiciliğini katmerleşmektedir.
- *Etkili İletişim Kurun:* Genetik olarak her birimiz RNA göre kardeş isek, birbirimiz ile sert, kaba ve yüksek sesle hitap, konuşma yasaktır. Cezası nöbet ve ekstra çalışmadır.
- *Örnek Olun:* Lider olan ilk işe gelen ve saat 21:00 civarında eve gidendir. Gelirinin %5 en az olmak üzere katkı payı vermesi, çay ve arada yemekler, ikramlar ve her yaş günü ve mutlu günlerde katkı sunmak gerekmektedir. Her gelene çikolata ve kahve ikramı da beklenir. Yemek hazır değil, kendimiz hazırlayıp, pide içini özel yapmak, pideyi de yaptırmaktır. Bunun bir amacı da ideal yemek boyutunu öğretmektir.
- *Tutkulu Olun:* Bazı güzel şeylere karşın tutkulu olunmalıdır. Bitter çikolata, ideal çay, Nescafe'nin çeşitli tipleri, kahve bardakları buna örnek olmaktadır. Ortamdaki müzik, resim ve güzel sanatlar, çevrenin dekorasyon ve ortamın sıcak olması, mobilyaların konumu gibi birçok faktörler ile iş yeri işlenmelidir. Tuvaletler bunun ilk planda gelenlerdir.
- *Tutarlı Olun:* Bir yerde olan güzellik, her yerde olmalıdır. Çiçek, bürolara uygun çiçek her odada olması beklenir. Her tuvalet, özellikle personel tuvaletleri önemlidir. Rektör ayrı tuvalet yerine, ortak kullanmakta gereklidir.
- *Net Kararlar alın:* Örnek: Üniversite personel alımında sınav soru hazırlanmasında, kimsenin odaya girmeyeceği, telefon kullanmayacağı, pencereden bakılmayacağı, yemek Rektör tarafından getirileceği, temasta kuranların haber verilerek, onlara gerekli idari yaklaşım yapılacağı, tam bir hapis gibi olunacağı söylenmiştir. Gece 3-5 defa baskın yapıldı, Rektör olduğum ciddi test edildikten sonra içeri girebildim.
- *Mentor veya Rol Model olun:* Personele destek olunması, öğrencilerin sorunların çözülmesi, hediye ve herhangi bir boyut alınmaması, kimsenin şikâyet için Rektöre çıkmaması söylenmiştir. Devamlı personellerle birlikte olup, onların odasına çay içerek genel işleyişlere bakılmıştır. Bir öğrenci velisi, çocuğuna öğle yemek verilmediği, bunun için

şikâyet edeceği söyledi. Beni tanımıyordu, ben dinliyordum, yemek kartı almadığı, yılda iki defa verildiği ve buna göre yiyecek alınıp hazırlık yapılacağı söylendi. Zaten sizin ağzınızdan çıkan kesinmiş, Rektör bunları söylemiş dedi ve ayrıldı. Bir sorun diye iletilen, yemekhanede bol kepçe yemek konuluyordu, bu yemeği 3 kişi yemekte imiş, siz karışmayın, onlara ekstra değil, gerekeni yapın, her biri için eşit davranın dedim. Fazla, daha doğrusu hiç ekmek atılmaması için, ekmek dilimleme makinesi alınarak, bu sorun halledilmiştir.

- *Sınırlarınızı Bilin:* Her birey ancak zarar ve zulüm var ise karışabilir. Haksızlık yapılmaması için, kontrol ve düzenlemedir. Hakları engellemek için olamaz. Toplanmalarda, güvenlik görevlileri, sadece resim çeker karışmazlar. Bağırmalar olursa, sessiz olunması, eğitim kurumu olduğu iletilir. Dilekçe kavramı oturtulmuş ve her dilekçe de cevaplandırılmış, sorunlar çözülmüştür.
- *Güçlü Yönlerinizin Farkında olun:* Bir dökülen beton sökülmekte idi. Gerekçesini sordum, temeli de örttüğü için, depremde kırılmaya dayanıksız olacağını belirttir. Bunu nasıl başardın diye sordum, itiraz edilmedi mi dedim. Rektör her gün geliyor, bakıyor, görünce bana kızacak, bu açıdan sizi kullandım dedi. İyi yapmışsın, beki görmem olası mı diye sordum, hayır ama sizin gözünüz bende, benim görmek yeterli dedi. İşte bu bir kurum kültürü olarak güçlü taraftır.
- *Zayıf Yönlerinizin Farkında olun:* Yumuşak, arkadaşça yaklaşıp, sanki topluma hizmet diye gözetilen ve her insan gibi aldatılma olasıdır. Bir kişi aldatılmam derse bu aldanmadır. Burada takip ile bir zarar oluşuyorsa, bu durumda toptan iptal gündeme gelebilir. Fayda konusunda iptal yapılmayabilir.
- *Mazeretler arkasına sığınmayın:* Mazeret varsa söylenir. Ancak akıl kullanılmalıdır. Kamulaştırmada eğer 60 milyar TL iken, 40 milyar para gelmiş ise, tercih kullanılmalı, sorun yaratacak olanlar kamulaştırılacak, önümüze çıkmamalıdır. Sıradan değil, akılcı seçim önemlidir.
- *Öngörülmez olayları kabullenin:* Bu görüşe katılmayacağım. Bir dernek kurulmuş, acil hastane için para toplanmış, firma geldi, ellerinde bir proje var, birisi çizmiş ama hastane ile alakası yok, bunu gösterip, bir yerde kurmak istedikleri ve o arazinin belediyeden tahsisi ile birlikte bu paranın aktarılmasını istediler. Özet, bir proje, hastaneye uymayan, bir bina yapımı, bu şekilde bir bina toplanan paralar ile yapılacak, sonra ruhsat alınmayacağı için kendileri yerleşecekler. Belediye başkanına gittim, bir toplum, fedakâr olanlar sayesinde yücelir dedim. Teşvik edelim diye ekledim. Belediye başkanı, buradaki tuzağı görmüşsündür, gerekçesi nedir diye sordu. Bu şekilde bütçeden bir pay bir ödenek çıkartacağım, bunun ile Kampusta bir yer yapacağım, temel ana projenin bir kısmı olacak dedim. Onlar fedakârlık yaparlarsa, gerçek bir proje ile bunu da yaparım dedim. Israrla firmaya yazdık, kabul etmediler, bize uymak zorundasınız denildi, ama elbet uyulmadı. Bu Üniversite ile ilişkilerde onu alt etmemek için sahte projeleri de engellemiş oldu.
- *İyilik Yapın:* Personel her gelen kişinin projesini dinleyerek, iyilik ve güzellik, yarar ise desteklemekte idi. Bu şekilde, Müzik Festivalleri, TRT 2'de programlar gibi birçok boyut yapılmıştır. Genellikle iyilik karşılıklı yapıldığı için, fark edilmeden yapılması önemlidir. Camiye cuma günü gitmek bile takip edildiğinden, sivil araba ve her seferinde farklı yere giderek, arkalarda kılınmıştır.
- *Yeni İnsanlarla tanışmaktan kaçınmayın:* Üniversite temsilcisi olarak tüm basın, siyasi partiler ve fabrikalara gidilmiştir. Burada Makine Mühendislik Bölümü olmasına karşın, tek bir öğrencinin doğrudan mezun olduğu görülmüş, buna göre modern makinelere göre eğitim değiştirilmiş, klasik makineler yerine bu dersin konulması ile, 2 yılda tüm çalışanlar bizim mezunlarımız veya stajyerlerimiz olduğu izlenmiştir.
- *Duygularınızı kontrol etmeyi öğrenin:* Beğenilmeyen, istenmeyen durumlarda pek hâkim olunamamış, burada eksiklik vardır. Sınavda kopya çekildiğini söyleyen bir eczacı, bakalım

denilerek, onların yerleri ve notlarındaki benzerlere bakılmış, aynı 70 puan almışlar ama farklı binalarda girdikleri tespit edilmiştir. Kızarak, beni işletmişler diyerek ayrılmıştır.

- *Tepkilerinizi kontrol altına alın:* Kantin, kafeterya bir firmaya verilmesi düşünülmüş, 50 milyon ciro olan yere 5 milyar verince, araştırılmış, uyuşturucu ve kadın pazarlayan oluşum imiş ve bizim içimizde 4 kişi bu açıdan başka uzak ilçelere görevlendirilmiştir. Kendimiz, konsinye usulü ile hizmete açılmıştır. Bir Firma, bir toplantıda, bana gelip, size teklif verdik, diğerleri saha ucuz olmasına karşın, onlar ikinci malları kalitesiz olması nedeniyle iptal ettiniz, bizden aldınız. Biz peşin çalışırız ama babam verin dediği için vermiştik. İkinci ve üçüncü de istek yapıldı, peşin para olmayınca tereddütte olduk, Babam, onların ağzına kürekle altın atsan bile boğazlarından geçmez dedi. Biz çağırılınca Rektör çağırıyor diye kravat takıp gittik, muhasebe gelmenizi gerek yoktu, sakın Rektöre çıkmayın, bize kızar dedi ve paraları aldık ve çıktık. Ben de satış yapılıp, bir hafta sonra ödüyorduk dedim, ama söylenmiş, algılamamışsınız dedim. Devlet kurumu olduğunuz için fark edemedik dediler.
- *Eğlenin:* Her çağırılan toplantılara gidildi. Bazılarına iki tarafın aralarını yapmak için davet edildiğimi söylediler, barıştırdım.
- *Her şeyi etraflıca düşündüğünüzden emin olun:* Bir kişinin akletmesi sınırlıdır, bunun için danışmanlık, şura önemlidir. Ancak, gerçek fikri yerine yanıltan, aldatan ise bir daha o gruba alınmaz. Dışarıdan muhalefet eden sonra ilkeler iyilik ve üniversite yapısı olduğu için birlikte davranıldı ve fikirler ve danışmanlık alındı. Bir seferinde 3binTL kişisel senet istendi, güven için talep edilmiş, avukat olur deyince, imzalandı ve olmayacak iş oldu.
- *Ekip üyelerinizi özenle belirleyin:* Mevcut elemanlara yeni elemanlar seçilerek alınmıştır. Seçilmiş ve başarılı olan bir Yapı İşleri Daire Başkanı daha önce bazı iletişim boyutu için kanallar oluşturulmuş idi, buna karşın, elektrik tesisatı döşenirken, yolu kazılmaya başlayınca, derhal durdurulmuş ve sorgu yapılmıştır. Elektrik mühendisi, olmaz ama Rektör böyle istedi denildi, denilince Rektör benim dedim, çok geç yeni proje olur, devam edelim denilince, elektrik mühendisi ise bilgisayarda sabah çıktı getiririm dedi ve derhal o kişi görevden uzaklaştırıldı, başka yere naklini istedi ve gitti. Özenle çalışma ama özeni bozma ayrılmalıdır.
- *Ekibinizi her şeyin üstünde tutun:* Her hafta pazartesi ekip ile yönetim toplantısı yapılması, çay, kahve ve kek yenilmesi bir adet olmuştu. Odalarına gidip, beraber sohbet eder, onlarda işlerini yaparlardı, engel olmazdım.
- *Alçak gönüllü olun:* Bazı gelenlere göre üst perdeden yaklaşım yapılmıştır. Bir müteahhit gelip, benim 600 milyon bina parası alacağım var dedi, biz de bütçe açılmadı diye belirttik. Ben Manisa Belediye Başkanının kardeşiyim dedi. Biz de Yassıada da idam hükmü alıp, sonra müebbet olan, senatörün oğluyuz, Cumhurbaşkanı, Başbakan ve Yükseköğretim Başkanının yakın tanıdığı olurum. Siz kiminle konuşuyorsunuz, bütçe para gelmemişse, gelmemiştir, bir daha bu şekilde gelmeyin, ama normal olarak gelirseniz, çayımızı içersiniz dedim. Beraberinizde getirdiğiniz o baklavayı da götürün dedim. Bir daha gelmemiş, şubeden ısrarla gelin denilmiş, o şekilde gelip, gizlice gidilmiş.
- *Kendinizi Bağışlayın:* Bu yaklaşım da zordur. İnsan nerede, neden ve niçin sorularının cevabını vermez ise rahat edemez. Bağışlama telafi, anlaşılma ve sorulara cevap bulunursa söz konusu olabilir.
- *Rasyonel olun:* Projeler hayali olur, etüt edildikten sonra rasyonelleşir. Hava yastıklı bir yaklaşım öngörüldü, Amerika Sacramento metro nedeniyle merkez girilemez olmuş, berduşların yeri olmuş. Bu açıdan Çin'de sık uygulanan hava yastıklı proje yapıldı, 20meter aralıklı tek sıralı direkler üzerine 150 milyon TL tutuyordu. Bundan sonra işletim ve Finansı yapıldı, minimum 5bin günde geçiş olmalı idi, günde 30bin kişi trafik ile taşınması nedeniyle amorti değil, kara geçen bir yapı olacaktı. Amerika finansmanı, yap işlet ve devret/sahip ol olarak kabul etmişti. Buna benzer birçok proje, Amerikan Sefirinin 1 artı 5 altı milyar dolar kredi çıktığını belirtmesi ile yapılmıştır.

- *Makul Olun:* Makul olmak, zarar ve zulüm yoksa, birisine fayda sağlasa bile, bize olmasa bile olumlu olundu. Ancak diğerlerine makul olunmadı.
- *Sizin için önemli olan kişilere zaman ayırın:* Bazı konular için mesai saati dışında toplantılar yapıldı, değerlendirmeler oluştu, çok olumlu katkılar alındı.
- *Her gün yeni bir şey öğrenin:* Her proje çok şey öğretmiştir. Yakın yerde çıkan jeotermal buhar nedeniyle Denizli'ye taşınması gündeme gelmiş, yapılan Alam projesinde %27 verimlilik iken, Amerika'dan gelen telefon ile %97 verimlilik ile yapılacağı teklifi geldi. Belediye Başkanı bunun üzerine proje durduruldu. Sadece ev ısıtma değil, sera, fabrika gibi birçok yerde kullanılabileceği öğrenildi.
- *Asla Pes etmeyin:* Enstitü Modeli Turgut Özal ve Doğramacı önermiş, Milli Eğitim Bakanı, Orhan Oğuz da hararetle sen yaparsın demiştir. Amerikan Sefiri gelip Hazineden para çıktığı söylendi, bunun üzerine 1998 Mahkemeler serisi başlatıldı, Sayıştay, Ağır Ceza ve Hukuk Mahkemeleri 2016 Yargıtay tümünde olduğu gibi "Kanun ve Nizamlara Uygundur, beraati gerekir" kararından sonra yeniden gündeme gelmiş, bu Makalelerin yazılma gerekçesi de bu faaliyete yeniden başlayabilmek için proje çalışması olmaktadır.
- *Yöntemlerinizi değiştirmeye hazır olun:* İhbar ve karşılıklı yapılacakları engelleme faaliyeti için yaklaşımlar farklı olmuştur. Sayıştay Sorgusu için tüm yapılanlar tam olarak sunulmuş, fayda ve ödemeler, doğrudan kamu yararı ortaya konulmuştur. Ağır Ceza kavramında, iddialarda suç unsuru ispat edilsin, o durumda savunma yapılacak denilmiştir. İddiaların dayanıksız olduğu ilk planda 750 sayfa, sonra bilirkişilere karşı yazılanlar ile 12bin sayfa ile açıklanmıştır. Yükseköğretim için abartırsınız denilmiş, abartının dayanağı olmadığı belirtilmiştir. Hukuk mahkemelerinde de Sayıştay ve Ağır Ceza beraat vermiş Yargıtay'dan onamış, bilirkişi raporları bir suç işlemektedirler denilmiştir. Kısaca her hukuk yapısında değişik yaklaşım yapılmıştır.
- *Kayıplarınızı azaltma yoluna gidin:* Devamlı analiz ve sentez yapılınca, öğrencilerin desklerinin tek kişilik, özel olarak kendi atelyemizde yapılmıştır.
- *Hatalarınızdan öğrenin:* Hatasız insan olmaz, bu açıdan hataların bilerek kasten yapılması ile istemeden olması, telafi edilmesi önemlidir. Hatayı yapanlar gelip, ona göre düzeltmeler yapılmıştır. Yapı İşleri kasten yolları kazması işini bırakması ile sonlanmıştır. Her gün yemekhaneden çöpe dökülenlere bakılmış, ekmek atımlarının dilimleme getirilerek önüne geçilmiştir.
- *Ellerinizdeki verilere göre karar verin:* Veri eğer kesin kanıt değilse, bu açıdan bir işlem yapılamaz. Dekanlar kendi başlarına onay almadan, mobilya, halı değişimine gitmişler, bütçede kaynak olmamasına göre firmalar ile değişim yapmışlardır. Kaynağı için Rektör bulur demişlerdir. Aynı zamanda firmalar ile belirli menfaat ilişkisi kurulmuştur. Bunlar tespit edilip, önlerine dosyalar konulmuş ve istifa etmişler, tüm donanımlar firma tarafından sökülüp götürülmüştür.
- *Geri bildirimde bulunun:* Her okulun öğrencilerinin değerlendirmesi alınmış, buna göre yönetim ve yapılanmada değişim yapılmıştır. Soğuk nedeniyle tüm pencereler değişmiş, çift cam yapılmış, kalorifer kazanı da değişim yapılmış, ekonomik ve verimli olan konulmuştur.
- *Güvenin, ancak teyit edin:* Güven, yapılan eylem ve tutum ile belli olur. Olaylar olunca, yeni Rektör tüm personelden eski Rektör için savcılığa yazı yazılmasını istemiştir. Savcılığa yazanlar telefon ile bana ileterek, bunları yazdıklarını, ama ben beraat edersem kurtulacaklarını, çünkü tüm işlerde yazılı bizim ayrı, ayrı olumlu gerekçelerimiz olduğunu belirtmişlerdir. Hiçbir iş, konu ile ilgili olanlardan olumlu yazılı görüş alınmadan yapılmamış, onların katılımı da bu şekilde sağlanmış olmaktadır.
- *Yaklaşabilir olun:* Haftada bir gün kuruluşlara gidilmiş, her bireyin eli sıkılmıştır. Bazıları ilk önce kaçıp kalorifer dairesine saklanmışlar, peşinden gidip, hepimiz kardeşiz diyerek

biraz zorla el sıkılmıştır. Sonra geleceğimi bildikleri için yola çıkıp sohbet imkânı bulunmuştur. Her bir önemli olayda da tüm personel birlikte irdeleme yapılmıştır.

- *Eşit Davranın:* Her hafta tüm personel ile birlikte olmak, onlarla sohbet etmek, sorunları ve yapılacakları irdelemek ile eşit olunması sağlanmıştır. Eşitiz demek ile olmayacağı kavranmalıdır.
- *Profesyonellikten uzak-yakın ilişkilerde bulunmayın:* Bahçede, ağaçların budanması için bahçıvana haber iletilmiş, bahçıvan da kesmiş, ama özensiz, çapaklı bırakmış. Çağırıldı, durum gösterildi, kendisi bu şekilde olmamalı, yoksa ağaç kuruyabilir dedi. Ne yapılacak denilince tekrar alttan kesilecek dedi. Yapar mısın dedim, kontrol edilecek, elbette bir daha meslek dışı, acele ile iş yapmayacağım dedi. Sonra baktım ve tebrik ettim.
- *İyiliklere karşı kayıtsız kalmayın:* Köseoğlu bir AVM yapmış ama işletememiş. Bana Üniversiteye devredeyim dedi. Bu şekilde olmaz, işleteyim, ilk planda eksiklikleri tamlayayım dedim. Para istemez dedi, ama ben 3-4 ay sonra bütçeden isterim ancak gelir, kira isteği yapayım dedim. Nitekim 6 ay sonra kira ödenmeye başlandı. Bunun arkasından bir otel, bir okul binası ve bir yurt bana verildi, zaman içinde bütçe kaynaklı kira ödemesi yapıldı.
- *Köprüleri yakmayın:* Yurtdışı okul için Tepe İnşaat 4 milyon dolar kredi aldı, 4 yıl vadeli ve öğrencilerden para alarak, yılda iki ödemeli idi. Aynı dönemde 20milyar TL Sanayi Odası Başkanı tekstil için kredi istemiş, alamamış, bazı ilişkileri nedeniyle ödeme yapılmamış. Bana çok kızdı, ancak her yerde, ben ona izzet ve ikramda bulundum, bu onun nefretini artırdı. Vali ve Belediye Başkanı öğrenince görüşme dediler, ben de Sanayi Odası Başkanı sıfatı ile ilişki kuruyorum, resmi bir ilişkidir dedim.
- *İletişimlerinizi koparmayın:* Akraba ve tanıdık gelse bile, bir çay içme süresi olduğu, bekletilmedikleri ve kısa sohbet sonunda gönderilmişlerdir. Ancak istedikleri olursa, bir peygamber örneği gösterin yapayım demişimdir, Hz. Ömer örneği verilmiştir.
- *Özel hayatınızı feragat etmeyin:* Hem çalışma ve hem danışmanlık için, hafta sonralı Eskişehir'e gelindi, aynı zamanda ev ortamı idi. Sonra da eşimi Üniversitede Yükseköğretim bir bakıma zorlaması ile dekan yapıldı ve ev bütünlüğü sağlandı.
- *Liderliğin tadını çıkarın:* Yapılan hizmetler, 6 ay bir yıl ara ile yazılı toparlandı, resim ile tanımlandı ve mutlu olunmuştur. Daha sonra gelen idareci tümünü yok ettiği öğrenilmiştir.

Yorum

Yukarıda belirtilenler tesadüfi değil, belirli bu konuda bilgi ve araştırma yapıp, ona göre davranılmıştır. El elden sütündür, bilim önemlidir ve kullanılmalıdır prensibi geçerli tutulmuştur.

Bir lider nasıl olmalı? (www.kariyer.net)[4]

Liderlik üzerine tüm fikirlere ve yazılanlara bakıldığında üç önemli nokta dikkati çekiyor: insan, etkileme ve amaçlar.

Liderlik insanlar arasında gerçekleşir, etkilemenin kullanımını içerir ve belli bir hedefe yöneliktir. Etkileme insanlar arası ilişkilerin pasif olmaması demektir. Ayrıca etkileme bir noktaya ulaşmak ya da bir hedefi başarmak için kullanılır.

Liderlik karşılıklılık gerektirir, tek başına bir olgu değildir, insanlar arasında gerçekleşir. Kâğıt karıştırmanın, problem çözmenin ötesinde insana yönelik bir aktivitedir, dinamiktir ve güç kullanmayı içerir. Liderlerin ortak özelliklerine baktığımızda aşağıda sıralanan özellikler dikkati çekiyor:

- "*Vizyon sahibi olması*". Bir seyahat sırasında dışarı bakan ile bakmayan farklıdır. Bakmayan kendi algısı ve düşüncesi içindedir, bir proje düşünüyorsa iyi denilir. Uyku bile istirahat anlamındadır ve güzeldir. Dışarı bakan manzaraya bakıyorsa incelemekte, ancak daha yakın bitkilere bakıyorsa bir sorgu geliştirmelidir. Bu bitkiler niye bakılmamış veya çok iyi bakılmış, serpilmiş, böceklenme, parazit durumunun incelenmesi. Kısaca detaylı bakan kişi bir vizyonu olan kişidir.

- "*Tutkulu ve fedakâr olması*": Fedakârlık boyutu, bir şeyi arada, nadir yapmanın ötesinde, her gün içilen çayın en ideal olması ve bunun ödemesi, çay içme takımlarının en ideal olarak, kaliteli sağlanması demekteyim. Çayın lezzeti ve kalitesi, suyun yumuşak yapısı ve koku ile çekicilik gibi durum bir tutkudur. İhtiyacı olan istemeyebilir, bu açıdan servise bir para her ay bırakarak, bundan faydalanmak olmalıdır. Ayrıca doğum günü ve evlilik gibi ödemeler de bundan karşılanabilir. Sıklıkla öğretim üyesi, serviste hazırlanan çaydan içer ve para vermez, burada fedakârlık tam tersi, hepsini ödemek ile oluşur.
- "*İnançlı, kararlı ve tutarlı olması*": Her birey spor yapacak denilince, önce liderden başlamalıdır. Spor ayakkabısı veya normal ayakkabı ile kampüste yürür, hem her birey ile karşılaşır, sohbet eder, hem de spor yapmış olur.
- "*Örnek teşkil etmesi*": Bir işte ilk ödeyen lider olmalıdır. Bir hediye ilk liderden alınır, daha sonra para yetmez ise lider tamamlar.
- "*Güven":*
    - *"Güvenmesi/Takipçilerine güvenmesi*": En yakın bile bir sorun yaratacaktır, bu doğaldır, ama bu olacak diye güvensizlik değil, zarar ve zulüm bellidir, oluşursa fark edilecek mekanizma kurmalıdır.
    - "*Güvenilir olması / Takipçilerinin güvenini kazanmış olması*": Bir toplum eğer, kürekle para atılsa, boğazından geçmez demesi bir güvenilir olmanın ifadesidir. Ancak çevre bundan faydalanmak isteyebilir dikkat etmelidir. Bir kontrolde, yemekhaneden çöpe makarna atıldığı gözlendi, hemen aşçılara gidildi, kurtlu imiş ve pişince belli olmuş. Her birey ne yapacak diye baktı. Depoda incelendi, makarna kaliteli marka idi. Muhtemelen bir fırsatçı satmış idi. Firma ile irtibata gidildi, makarna geri verildi, şikâyet boyutu yapıldı, eğer değiştirmez ise mahkemeye gidileceği söylendi, 6 ay meslekten men cezası alacağı öğrenildi. Firma değiştirdi, bir daha bize teklif vermedi.
- "*Motive etmesi*": Olumsuzlar ibret olarak, olumlular da ödül olarak ele alınmalıdır. Birçok olumlu durumda, kutlamalar yapılmalıdır. Ufak prematüre taburcu ediliyorsa mutlaka bir kutlama yapılırdı.
- "*Beklentileri vizyonla bütünleştirmesi*": Her gün pazartesi yapılan saatlik toplantıda yönetim konusu, arada öğle yemekli ayda bir toplantılarda da ne dedik ne yaptık, başarı ve sorunlar gündeme getirilmiştir. Bilgilendirme ve sorgulama önemli bulunmuştur.
- "*İlham vermesi*": Her bir bilim dalı için çeşitli hedefler söylenmiştir. Konu öğrenci ise öğretim üyesi sayısı arttırmak değil, bilim olarak araştırma ve geliştirme konusundadır. İnşaat Bölümü için tüm Denizli'nin yapı denetiminin alınması ve jeolojik zemin etütleri yapılması gibi projeler söylenmiştir.
- "*Gelişim odaklı olması*": Ekonomi ve ısınma açısından tüm binaların camları çift kat yapılmış, alanı daraltılmış, ikili yapılmış, kalorifer kazanı modern ekonomik olan, verimli olan alınmıştır. Isı daha uygun tutulmuş, gerekirse arttırılmıştır. Bilişim dersinde 50 bilgisayar ve bir arada mekanizma ile uygulama merkezi kurulmuştur. Dışarıya da kurslar verilmiştir.
- "*Adalet duygusunun olması*": Bilgisayar dersinde program ile yazılım öğretilirken, faydasız olduğu, Office gibi uygulamalar öğretilmiştir. Tüm Üniversite için 10bin kullanıcı Office yazılım alınmış, tüm makineler lisanslı olmuş ve öğretim üyelerinde de verilmiştir. Ayrıca öğrencilere de kullanıma açılmıştır.
- "*Mütevazı olması*": Yemekhanede öğretim üyesi ve öğrenci farkı kaldırılmış, her birey aynı yemeği yemiş, sadece öğretim üyeleri tekli tabakta, öğrenciler ile yemek tepsisinde yemişlerdir. Rektör öğrencilerle birlikte yemiştir.
- "*İyi bir dinleyici olması*": Mesai saati arasında dinleyici olmak kolay değildir, mesai saati dışında olasıdır, ayrıca toplantılarda bir farklı masaya geçip konuşulabilmektedir. Genel

konuşma yöntemim: 1) konu hakkında bilgilerimi ve becerilerimi sunarım, 2) gelecek boyut olarak öneriler, 3) ne gibi katkıları olacağı dinlerim, ayrıca, 4) ne, neden, niçin, nasıl ve niye gibi soruların cevabını isterim.

- "*Açık iletişim kurması*": Açık iletişim iki taraflı olabilir, bu nedenle dinlenir, sonra ona göre yanıt verilebilir. Bazı kişiler, toplantıda Rektör istiyormuş, bilmediği şeyi istiyor, zorlama ile olmaz sözünü dinlemişimdir. Cevap ben rektörüm bu projenin bilimsel ve işletme tarafını göremedim, o nedenle soruyorum, o emri veren de ben değilim dediğimi hatırlarım.
- "*İnsanlara karşı duyarlı olması*": 12bin öğrenci olan yerde, 14 spor dalında 950 kişi katılmış ve onlara plaket verilmiştir. Bir öğrenci geldi, biz güreş takımındayız, güreş minderimiz yetersiz, siz onu biliyorsunuz, çaba harcıyorsunuz, teşekkür etmek için geldim demiştir.
- "*Durumlara karşı duyarlı olması*": Spor Eğitmenliği Bölümü için, Bozkurt İlçesinde yer ayarlandı, spor kompleksleri sağlandı, öğrenciler gezdirildi, beğenip beğenmediği sorulduğuna, bizler bavulları yanımızda getirdik, burada kalabilir miyiz dediler.
- "*Yenilikçi olması*": Müzik festivalleri düzenlenirken, katılımcılara para vermek yerine, uluslararası yapı nedeniyle sadece otelde kalmak üzere gelenler olmuştur. Gerekçe sanatta, müzikte üstün bir yapı, profesörler ile jüri oluşturulması ve tam rekabet ortamı demişlerdir. Politika olmadığı için, Yunanistan üçüncü olmuş, gelmişler, hakkımız bu idi, bunun karşılığı Eurovision'da da Türkiye'ye oy çıkmıştır. Melih Kibar, Barış Manço bu etkinliklerde doğrudan arkadaş olunmuştur, Barış Manço'ya onursal doktora verilmiştir, Türkiye'de verilen yegâne doktoradır.
- "*Hızlı ve etkin karar vermesi*": Toplantı yapılır ve karar verilince uygulamaya konulur. Müzik yarışmasında gerçek profesyonel sanatçı 2 puan geride kaldı, bunun değerlendirmesi yapıldı, iki sayı arasında sonsuz rakam vardır, bu açıdan oynama yapılamaz denildi, Amerikalı jüri üyesi bu açıdan uluslararası düzeyi koruduğunu ifade etmiştir.
- "*Esnek olabilmesi*": Zarar ve zulüm oluşuyorsa, kararlar hemen değiştirilmiştir. PEV okulu için iki kişilik sıra yapılması antlaşması yapıldı, ücret sorun olunca, kendi atölyemizde her öğrenciye özgün tekli sıra yapılmıştır.
- "*Hız (zamanı etkin kullanması)*": Tepe İnşaat bina yapımı sırasında zaman süresince hızlı olabilmek için, onlar tahta olarak vermiş, biz onlardan sıra yaptık.
- "*Sinerjik takım kurabilmesi*": Yapılanma için özel eleman tutulmuştur.
- "*Bilgi sahibi olması*": En sık başvurulan kaynak ansiklopedi olup, zamanımızda da internet ve Wikipedia öne çıkmaktadır, eskiden *Encyclopædia Britannica* ön planda tutulmuştur.

Liderliğin ne olduğunu aha iyi anlamak için madalyonun diğer tarafına da bakmak ya da liderleri başarısızlığa iten faktörleri de gözden geçirmek gerekiyor. Purdue Üniversitesi Krannert Graduate School of Management'in dekanı Richard A. Cossier, aşağıda inceleyeceğimiz faktörlerin, geçmişte çok başarılı olan liderler için de geçerli olduğunu vurguluyor. Richard Cosier'in değindiği noktalar beş grup altında toplanıyor:

- "*Etkin olmayan değişim yönetimi, liderin başarısızlığını hazırlayan bir faktör*". Bu ilkede, geçmişte edindiği çalışma alışkanlıklarını bırakamayan liderin, geleceğe dönük yeniliklere ayak uyduramayacağı vurgulanır.
- "*Dinleme yeteneğinin olmayışı, liderin başarısını etkileyen unsurların ikincisi*". Bu noktada liderin kendini abartarak beğenmesi, olaylara tepeden bakması ve konulara gerekli önemi vermemesi, önemli konuların gözden kaçmasına neden olur. Oysa dinlemek, en etkin bir iletişim aracıdır. Enerji ister dikkat ister tasdik ister ve dinlemede dalgınlığa asla yer yoktur.
- "*Şanslı olmak, iyi olmaktan daha iyidir*". Fark edileceği gibi bu ilke şansa yer vermeyen ve ben kaderimi şansa ve dış etkilere bağlamam, irademle kendim çizerim gibi düşünceler liderlikle örtüşmez.

Yorum

Yetiştirme yaklaşımı açısından lider olmak, bu zamanda oluşan bir durum olarak nitelendirilmektedir. Yazar çocukluk döneminde, 5-6 yaşında itibaren, bir toplantıda fikri alınan, sonra büyükler tarafından desteklenen bir yapı olmuştur. Celal Bayar, Üniversite yıllarında bazı önemli kararların alındığı toplantılarda olmamı istemiş, katkımı da almıştır.

Gerekçesi, toplantıya katılanları bilmemem, görüşleri toparlamama, bir delil, bilim, veri olarak alıp özetlemem ve sonra mantık süzgecinden geçirmem nedeniyledir.

Liderde üç etken: kişilik, etkilemesi ve amacı:
Öncelikle lider olacak kişinin birey olarak bir yapısı olmalıdır. Birçok kral, yetkisi olarak liderdir veya Başkanlık olarak Amerika'da seçilmiştir ama Biden bu işlevi yapamamaktadır. Yapısı ideal olsa bile esas işlevi sorgulanır.
Etkileyici bir konuşması, projesi veya bir hedefi olmalıdır. Demokrasi diye söz eder, ama her birey ne yapmıştır diye bakar. Hırsızlık, soygunculuk der, ama bunu yapan kendi arkadaşları ise bir anlamı olmaz. Projelerine önce kendisi inanmalı, uygulama yanında bilimsel savunması ve ayrıca sevgi ile insanlık, yararlılık boyutu da önemlidir.
Liderin işlev, yapmak için amaçları olmalıdır. Tenkit, muhalefet demek, projesiz tenkit etmek değildir. Konuşma, yerden, yere vurma, taraftarı çekebilir ama lider yapmaz.

Liderlik özelliğini bozan durumlar:
- Etkin olmayan değişim yönetimi, liderin başarısızlığını hazırlayan bir faktördür. Eski, kural ve sistemi devam ettirmek istemesi, gelişim üzere bir yapılanma yapmamasıdır.
- Kendi bildiğini söylemesi, dinlememesi lider yapmaz. Lider kendi projesini anlatmalı, ama karşı düşünceleri de dinlemelidir. Muhalefet etmek demek, iktidarı dinlemek, iyi işleri savunmak da olmalıdır.
- Kendini abartması, biz üstünüz, bir biliriz ve yaparız demek olmaz, ne yaptığın sorulur. Projeler birey ve toplumun iyiliği ve gelişimi üzeredir, aynı şeyi tekrar etmesi yadırganır.
- Yapılan, gelişmeleri şansa bağlamak, bilim değil, çalışma değil, tesadüflere ağlayan lider olamaz. İradesi ile yapması önemlidir.

Diğer parametreler konu içinde irdelenmiştir.

Leadership (Wikipedia)[5]

Leadership, both as a research area and as a practical skill, encompasses the ability of an individual, group or organization to "lead", influence or guide other individuals, teams, or entire organizations. The word "leadership" often gets viewed as a contested term.[1][2] Specialist literature debates various viewpoints on the concept, sometimes contrasting Eastern and Western approaches to leadership, and also (within the West) North American versus European approaches.
U.S. academic environments define leadership as "a process of social influence in which a person can enlist the aid and support of others in the accomplishment of a common and ethical task".[3][4] Basically, leadership can be defined as an influential power-relationship in which the power of one party (the "leader") promotes movement/change in others (the "followers").[5] Some have challenged the more traditional managerial views of leadership (which portray leadership as something possessed or owned by one individual due to their role or authority), and instead advocate the complex nature of leadership which is found at all levels of institutions, both within formal[6] and informal roles.[7][*need quotation to verify*]
Studies of leadership have produced theories involving (for example) traits,[8] situational interaction, function, behavior,[9] power, vision[10] and values,[11][*need quotation to verify*] charisma, and intelligence, among others.[4]
In the field of political leadership, the Chinese doctrine of the Mandate of Heaven postulated the need for rulers to govern justly and the right of subordinates to overthrow emperors who appeared to lack divine sanction.[12]
Pro-aristocracy thinkers[13] have postulated that leadership depends on one's "blue blood" or genes.[14] Monarchy takes an extreme view of the same idea, and may prop up its assertions against the claims of mere aristocrats by invoking divine sanction (see the divine right of kings). On the other hand, more democratically inclined theorists have pointed to examples of meritocratic leaders, such as the Napoleonic marshals profiting from careers open to talent.[15]
In the autocratic/paternalistic strain of thought, traditionalists recall the role of leadership of the Roman *pater familias*. Feminist thinking, on the other hand, may object to such models as patriarchal and posit against them "emotionally attuned, responsive, and consensual empathetic guidance, which is sometimes associated with matriarchies".[16][17]
"Comparable to the Roman tradition, the views of Confucianism on 'right living' relate very much to the ideal of the (male) scholar-leader and his benevolent rule, buttressed by a tradition of filial piety."[18]

Leadership is a matter of intelligence, trustworthiness, humaneness, courage, and discipline ... Reliance on intelligence alone results in rebelliousness. Exercise of humaneness alone results in weakness. Fixation on trust results in folly. Dependence on the strength of courage results in violence. Excessive discipline and sternness in command result in cruelty. When one has all five virtues together, each appropriate to its function, then one can be a leader. — Jia Lin, in commentary on Sun Tzu, *Art of War*[19]

Machiavelli's *The Prince*, written in the early-16th century, provided a manual for rulers ("princes" or "tyrants" in Machiavelli's terminology) to gain and keep power.

Prior to the 19th century, the concept of leadership had less relevance than today — society expected and obtained traditional deference and obedience to lords, kings, master-craftsmen and slave-masters. (Note that the *Oxford English Dictionary* traces the word "leadership" in English only as far back as 1821.[20]) Historically, industrialization, opposition to the *ancien regime* and the phasing out of chattel slavery meant that some newly developing organizations (nation-state republics, commercial corporations) evolved a need for a new paradigm with which to characterize elected politicians and job-granting employers - thus the development and theorizing of the idea of "leadership".[21] The functional relationship between leaders and followers may remain,[22] but acceptable (perhaps euphemistic) terminology has changed.

From the 19th century too, the elaboration of anarchist thought called the whole concept of leadership into question. One response to this denial of élitism came with Leninism - Lenin (1870-1924) demanded an élite group of disciplined cadres to act as the vanguard of a socialist revolution, bringing into existence the dictatorship of the proletariat.

Other historical views of leadership have addressed the seeming contrasts between secular and religious leadership. The doctrines of Caesaro-papism have recurred and had their detractors over several centuries. Christian thinking on leadership has often emphasized stewardship of divinely-provided resources—human and material—and their deployment in accordance with a Divine plan. Compare servant leadership.[23]

For a more general view on leadership in politics, compare the concept of the statesperson.

Theories

Early western history

The search for the characteristics or traits of leaders has continued for centuries. Philosophical writings from Plato's *Republic*[24] to Plutarch's *Lives* have explored the question "What qualities distinguish an individual as a leader?" Underlying this search was the early recognition of the importance of leadership[25] and the assumption that leadership is rooted in the characteristics that certain individuals possess. This idea that leadership is based on individual attributes is known as the "trait theory of leadership".

A number of works in the 19th century – when the traditional authority of monarchs, lords and bishops had begun to wane – explored the trait theory at length: note especially the writings of Thomas Carlyle and of Francis Galton, whose works have prompted decades of research. In *Heroes and Hero Worship* (1841), Carlyle identified the talents, skills, and physical characteristics of men who rose to power. Galton's *Hereditary Genius* (1869) examined leadership qualities in the families of powerful men. After showing that the numbers of eminent relatives dropped off when his focus moved from first-degree to second-degree relatives, Galton concluded that leadership was inherited. In other words, leaders were born, not developed. Both of these notable works lent great initial support for the notion that leadership is rooted in characteristics of a leader.

Cecil Rhodes (1853–1902) believed that public-spirited leadership could be nurtured by identifying young people with "moral force of character and instincts to lead", and educating them in contexts (such as the collegiate environment of the University of Oxford) which further developed such characteristics. International networks of such leaders could help to promote international understanding and help "render war impossible". This vision of leadership underlay the creation of the Rhodes Scholarships, which have helped to shape notions of leadership since their creation in 1903.[26]

Rise of alternative theories

In the late 1940s and early 1950s, a series of qualitative reviews of these studies (e.g., Bird, 1940;[27] Stogdill, 1948;[28] Mann, 1959[29]) prompted researchers to take a drastically different view of the driving forces behind leadership. In reviewing the extant literature, Stogdill and Mann found that while some traits were common across a number of studies, the overall evidence suggested that people who are leaders in one situation may not necessarily be leaders in other situations. Subsequently, leadership was no longer characterized as an enduring individual trait, as situational approaches (see alternative leadership theories below) posited that individuals can be effective in certain situations, but not others. The focus then shifted away from traits of leaders to an investigation of the leader behaviors that were effective. This approach dominated much of the leadership theory and research for the next few decades.

Reemergence of trait theory

New methods and measurements were developed after these influential reviews that would ultimately reestablish trait theory as a viable approach to the study of leadership. For example, improvements in researchers' use of the round robin research design methodology allowed researchers to see that individuals can and do emerge as leaders across a variety of situations and tasks.[30] Additionally, during the 1980s statistical advances allowed

researchers to conduct meta-analyses, in which they could quantitatively analyze and summarize the findings from a wide array of studies. This advent allowed trait theorists to create a comprehensive picture of previous leadership research rather than rely on the qualitative reviews of the past. Equipped with new methods, leadership researchers revealed the following:

- Individuals can and do emerge as leaders across a variety of situations and tasks.[30]
- Significant relationships exist between leadership emergence and such individual traits as:
- Intelligence[31]
- Adjustment[31]
- Extraversion[31]
- Conscientiousness[32][33][34]
- Openness to experience[33][35]
- General self-efficacy[36][37]

While the trait theory of leadership has certainly regained popularity, its reemergence has not been accompanied by a corresponding increase in sophisticated conceptual frameworks.[38]
Specifically, Zaccaro (2007)[38] noted that trait theories still:

- Focus on a small set of individual attributes such as the "Big Five" personality traits, to the neglect of cognitive abilities, motives, values, social skills, expertise, and problem-solving skills.
- Fail to consider patterns or integrations of multiple attributes.
- Do not distinguish between the leadership attributes that are generally not malleable over time and those that are shaped by, and bound to, situational influences.
- Do not consider how stable leader attributes account for the behavioral diversity necessary for effective leadership.

Attribute pattern approach
Considering the criticisms of the trait theory outlined above, several researchers have begun to adopt a different perspective of leader individual differences—the leader attribute pattern approach.[37][39][40][41][42] In contrast to the traditional approach, the leader attribute pattern approach is based on theorists' arguments that the influence of individual characteristics on outcomes is best understood by considering the person as an integrated totality rather than a summation of individual variables.[41][43] In other words, the leader attribute pattern approach argues that integrated constellations or combinations of individual differences may explain substantial variance in both leader emergence and leader effectiveness beyond that explained by single attributes, or by additive combinations of multiple attributes.
Behavioral and style theories
Main article: Managerial grid model
In response to the early criticisms of the trait approach, theorists began to research leadership as a set of behaviors, evaluating the behavior of successful leaders, determining a behavior taxonomy, and identifying broad leadership styles.[44] David McClelland, for example, posited that leadership takes a strong personality with a well-developed positive ego. To lead, self-confidence and high self-esteem are useful, perhaps even essential.[45]
Kurt Lewin, Ronald Lipitt, and Ralph White developed in 1939 the seminal work on the influence of leadership styles and performance. The researchers evaluated the performance of groups of eleven-year-old boys under different types of work climate. In each, the leader exercised his influence regarding the type of group decision making, praise and criticism (feedback), and the management of the group tasks (project management) according to three styles: authoritarian, democratic, and laissez-faire.[46]
In 1945, Ohio State University conducted a study which investigated observable behaviors portrayed by effective leaders. They would then identify if these particular behaviors are reflective of leadership effectiveness. They were able to narrow their findings to two identifiable distinctions[47] The first dimension was identified as "initiating structure", which described how a leader clearly and accurately communicates with the followers, defines goals, and determines how tasks are performed. These are considered "task oriented" behaviors. The second dimension is "consideration", which indicates the leader's ability to build an interpersonal relationship with their followers, to establish a form of mutual trust. These are considered "social oriented" behaviors.[48]
The Michigan State Studies, which were conducted in the 1950s, made further investigations and findings that positively correlated behaviors and leadership effectiveness. Although they had similar findings as the Ohio State studies, they also contributed an additional behavior identified in leaders: participative behavior (also called "servant leadership"), or allowing the followers to participate in group decision making and encouraged subordinate input. This entails avoiding controlling types of leadership and allows more personal interactions between leaders and their subordinates.[49]
The managerial grid model is also based on a behavioral theory. The model was developed by Robert Blake and Jane Mouton in 1964 and suggests five different leadership styles, based on the leaders' concern for people and their concern for goal achievement.[50]
Positive reinforcement

B. F. Skinner is the father of behavior modification and developed the concept of positive reinforcement. Positive reinforcement occurs when a positive stimulus is presented in response to a behavior, increasing the likelihood of that behavior in the future.[51] The following is an example of how positive reinforcement can be used in a business setting. Assume praise is a positive reinforcer for a particular employee. This employee does not show up to work on time every day. The manager decides to praise the employee for showing up on time every day the employee actually shows up to work on time. As a result, the employee comes to work on time more often because the employee likes to be praised. In this example, praise (the stimulus) is a positive reinforcer for this employee because the employee arrives at work on time (the behavior) more frequently after being praised for showing up to work on time. Positive reinforcement coined by Skinner enables a behavior to be repeated in a positive manner, and on the other hand a negative reinforcer is repeated in a way that is not as plausible as the positive.[52]
The use of positive reinforcement is a successful and growing technique used by leaders to motivate and attain desired behaviors from subordinates. Organizations such as Frito-Lay, 3M, Goodrich, Michigan Bell, and Emery Air Freight have all used reinforcement to increase productivity.[53] Empirical research covering the last 20 years suggests that reinforcement theory has a 17 percent increase in performance. Additionally, many reinforcement techniques such as the use of praise are inexpensive, providing higher performance for lower costs.

Situational and contingency theories

Situational theory also appeared as a reaction to the trait theory of leadership. Social scientists argued that history was more than the result of intervention of great men as Carlyle suggested. Herbert Spencer (1884) (and Karl Marx) said that the times produce the person and not the other way around.[54] This theory assumes that different situations call for different characteristics; according to this group of theories, no single optimal psychographic profile of a leader exists. According to the theory, "what an individual actually does when acting as a leader is in large part dependent upon characteristics of the situation in which he functions."[55]
Some theorists started to synthesize the trait and situational approaches. Building upon the research of Lewin et al., academics began to normalize the descriptive models of leadership climates, defining three leadership styles and identifying which situations each style works better in. The authoritarian leadership style, for example, is approved in periods of crisis but fails to win the "hearts and minds" of followers in day-to-day management; the democratic leadership style is more adequate in situations that require consensus building; finally, the laissez-faire leadership style is appreciated for the degree of freedom it provides, but as the leaders do not "take charge", they can be perceived as a failure in protracted or thorny organizational problems.[56] Thus, theorists defined the style of leadership as contingent to the situation, which is sometimes classified as contingency theory. Three contingency leadership theories appear more prominently in recent years: Fiedler contingency model, Vroom-Yetton decision model, and the path-goal theory.
The Fiedler contingency model bases the leader's effectiveness on what Fred Fiedler called *situational contingency*. This results from the interaction of leadership style and situational favorability (later called *situational control*). The theory defined two types of leader: those who tend to accomplish the task by developing good relationships with the group (relationship-oriented), and those who have as their prime concern carrying out the task itself (task-oriented).[57] According to Fiedler, there is no ideal leader. Both task-oriented and relationship-oriented leaders can be effective if their leadership orientation fits the situation. When there is a good leader-member relation, a highly structured task, and high leader position power, the situation is considered a "favorable situation". Fiedler found that task-oriented leaders are more effective in extremely favorable or unfavorable situations, whereas relationship-oriented leaders perform best in situations with intermediate favorability.
Victor Vroom, in collaboration with Phillip Yetton (1973)[58] and later with Arthur Jago (1988),[59] developed a taxonomy for describing leadership situations, which was used in a normative decision model where leadership styles were connected to situational variables, defining which approach was more suitable to which situation.[60] This approach was novel because it supported the idea that the same manager could rely on different group decision making approaches depending on the attributes of each situation. This model was later referred to as situational contingency theory.[61]
The path-goal theory of leadership was developed by Robert House (1971) and was based on the expectancy theory of Victor Vroom.[62] According to House, the essence of the theory is "the meta proposition that leaders, to be effective, engage in behaviors that complement subordinates' environments and abilities in a manner that compensates for deficiencies and is instrumental to subordinate satisfaction and individual and work unit performance".[63] The theory identifies four leader behaviors, *achievement-oriented*, *directive*, *participative*, and *supportive*, that are contingent to the environment factors and follower characteristics. In contrast to the Fiedler contingency model, the path-goal model states that the four leadership behaviors are fluid, and that leaders can adopt any of the four depending on what the situation demands. The path-goal model can be classified both as a contingency theory, as it depends on the circumstances, and as a transactional leadership theory, as the theory emphasizes the reciprocity behavior between the leader and the followers.

Functional theory

Functional leadership theory (Hackman & Walton, 1986; McGrath, 1962; Adair, 1988; Kouzes & Posner, 1995) is a particularly useful theory for addressing specific leader behaviors expected to contribute to organizational or unit effectiveness. This theory argues that the leader's main job is to see that whatever is necessary to group needs is taken care of; thus, a leader can be said to have done their job well when they have contributed to group effectiveness and cohesion (Fleishman et al., 1991; Hackman & Wageman, 2005; Hackman & Walton, 1986). While functional leadership theory has most often been applied to team leadership (Zaccaro, Rittman, & Marks, 2001), it has also been effectively applied to broader organizational leadership as well (Zaccaro, 2001). In summarizing literature on functional leadership (see Kozlowski et al. (1996), Zaccaro et al. (2001), Hackman and Walton (1986), Hackman & Wageman (2005), morge (2005), Klein, Zeigert, Knight, and Xiao (2006) observed five broad functions a leader performs when promoting organization's effectiveness. These functions include environmental monitoring, organizing subordinate activities, teaching and coaching subordinates, motivating others, and intervening actively in the group's work.

A variety of leadership behaviors are expected to facilitate these functions. In initial work identifying leader behavior, Fleishman (1953) observed that subordinates perceived their supervisors' behavior in terms of two broad categories referred to as consideration and initiating structure. Consideration includes behavior involved in fostering effective relationships. Examples of such behavior would include showing concern for a subordinate or acting in a supportive manner towards others. Initiating structure involves the actions of the leader focused specifically on task accomplishment. This could include role clarification, setting performance standards, and holding subordinates accountable to those standards.

Integrated psychological theory

The Integrated Psychological Theory of leadership is an attempt to integrate the strengths of the older theories (i.e., traits, behavioral/styles, situational and functional) while addressing their limitations, introducing a new element – the need for leaders to develop their leadership presence, attitude toward others and behavioral flexibility by practicing psychological mastery. It also offers a foundation for leaders wanting to apply the philosophies of servant leadership and authentic leadership.[64]

Integrated psychological theory began to attract attention after the publication of James Sculler's Three Levels of Leadership model (2011).[65] Sculler argued that the older theories offer only limited assistance in developing a person's ability to lead effectively.[66] He pointed out, for example, that:

- Traits theories, which tend to reinforce the idea that leaders are born not made, might help us select leaders, but they are less useful for developing leaders.
- An ideal style (e.g., Blake & Mouton's team style) would not suit all circumstances.
- Most of the situational/contingency and functional theories assume that leaders can change their behavior to meet differing circumstances or widen their behavioral range at will, when in practice many find it hard to do so because of unconscious beliefs, fears or ingrained habits. Thus, he argued, leaders need to work on their inner psychology.
- None of the old theories successfully address the challenge of developing "leadership presence"; that certain "something" in leaders that commands attention, inspires people, wins their trust and makes followers want to work with them.

Scouller proposed the Three Levels of Leadership model, which was later categorized as an "Integrated Psychological" theory on the Businessballs education website.[67] In essence, his model aims to summarize what leaders have to do, not only to bring leadership to their group or organization, but also to develop themselves technically and psychologically as leaders.

The three levels in his model are public, private and personal leadership:

- The first two – public and private leadership – are "outer" or behavioral levels. These are the behaviors that address what Scouller called "the four dimensions of leadership". These dimensions are: (1) a shared, motivating group purpose; (2) action, progress and results; (3) collective unity or team spirit; (4) individual selection and motivation. Public leadership focuses on the 34 behaviors involved in influencing two or more people simultaneously. Private leadership covers the 14 behaviors needed to influence individuals one to one.
- The third – personal leadership – is an "inner" level and concerns a person's growth toward greater leadership presence, knowhow and skill. Working on one's personal leadership has three aspects: (1) Technical knowhow and skill (2) Developing the right attitude toward other people – which is the basis of servant leadership (3) Psychological self-mastery – the foundation for authentic leadership.

Scouller argued that self-mastery is the key to growing one's leadership presence, building trusting relationships with followers and dissolving one's limiting beliefs and habits, thereby enabling behavioral flexibility as circumstances change, while staying connected to one's core values (that is, while remaining authentic). To support leaders' development, he introduced a new model of the human psyche and outlined the principles and techniques of self-mastery, which include the practice of mindfulness meditation.[68]

Transactional and transformational theories

Bernard Bass and colleagues developed the idea of two different types of leadership, transactional that involves exchange of labor for rewards and transformational which is based on concern for employees, intellectual stimulation, and providing a group vision.[69][70]
The transactional leader (Burns, 1978)[71] is given power to perform certain tasks and reward or punish for the team's performance. It gives the opportunity to the manager to lead the group and the group agrees to follow his lead to accomplish a predetermined goal in exchange for something else. Power is given to the leader to evaluate, correct, and train subordinates when productivity is not up to the desired level, and reward effectiveness when expected outcome is reached.

Leader–member exchange theory

Leader–member exchange (LMX) theory addresses a specific aspect of the leadership process,[72] which evolved from an earlier theory called the vertical dyad linkage (VDL) model.[73] Both of these models focus on the interaction between leaders and individual followers. Similar to the transactional approach, this interaction is viewed as a fair exchange whereby the leader provides certain benefits such as task guidance, advice, support, and/or significant rewards and the followers reciprocate by giving the leader respect, cooperation, commitment to the task and good performance. However, LMX recognizes that leaders and individual followers will vary in the type of exchange that develops between them.[74] LMX theorizes that the type of exchanges between the leader and specific followers can lead to the creation of *in-groups* and *out-groups*. In-group members are said to have *high-quality exchanges* with the leader, while out-group members have *low-quality exchanges* with the leader.[75]

In-group members

In-group members are perceived by the leader as being more experienced, competent, and willing to assume responsibility than other followers. The leader begins to rely on these individuals to help with especially challenging tasks. If the follower responds well, the leader rewards him/her with extra coaching, favorable job assignments, and developmental experiences. If the follower shows high commitment and effort followed by additional rewards, both parties develop mutual trust, influence, and support of one another. Research shows the in-group members usually receive higher performance evaluations from the leader, higher satisfaction, and faster promotions than out-group members.[74] In-group members are also likely to build stronger bonds with their leaders by sharing the same social backgrounds and interests.

Out-group members

Out-group members often receive less time and more distant exchanges than their in-group counterparts. With out-group members, leaders expect no more than adequate job performance, good attendance, reasonable respect, and adherence to the job description in exchange for a fair wage and standard benefits. The leader spends less time with out-group members, they have fewer developmental experiences, and the leader tends to emphasize his/her formal authority to obtain compliance to leader requests. Research shows that out-group members are less satisfied with their job and organization, receive lower performance evaluations from the leader, see their leader as less fair, and are more likely to file grievances or leave the organization.[74]

Emotions

Leadership can be perceived as a particularly emotion-laden process, with emotions entwined with the social influence process.[76] In an organization, the leader's mood has some effects on his/her group. These effects can be described in three levels:[77]

1. The mood of individual group members. Group members with leaders in a positive mood experience more positive mood than do group members with leaders in a negative mood. The leaders transmit their moods to other group members through the mechanism of emotional contagion.[77] Mood contagion may be one of the psychological mechanisms by which charismatic leaders influence followers.[78]
2. The affective tone of the group. Group affective tone represents the consistent or homogeneous affective reactions within a group. Group affective tone is an aggregate of the moods of the individual members of the group and refers to mood at the group level of analysis. Groups with leaders in a positive mood have a more positive affective tone than do groups with leaders in a negative mood.[77]
3. Group processes like coordination, effort expenditure, and task strategy. Public expressions of mood impact how group members think and act. When people experience and express mood, they send signals to others. Leaders signal their goals, intentions, and attitudes through their expressions of moods. For example, expressions of positive moods by leaders signal that leaders deem progress toward goals to be good. The group members respond to those signals cognitively and behaviorally in ways that are reflected in the group processes.[77]

In research about client service, it was found that expressions of positive mood by the leader improve the performance of the group, although in other sectors there were other findings.[79]
Beyond the leader's mood, her/his behavior is a source for employee positive and negative emotions at work. The leader creates situations and events that lead to emotional response. Certain leader behaviors displayed during interactions with their employees are the sources of these affective events. Leaders shape workplace affective events. Examples – feedback giving, allocating tasks, resource distribution. Since employee behavior and

productivity are directly affected by their emotional states, it is imperative to consider employee emotional responses to organizational leaders.[80] Emotional intelligence, the ability to understand and manage moods and emotions in the self and others, contributes to effective leadership within organizations.[79]

Neo-emergent theory

The neo-emergent leadership theory (from the Oxford Strategic Leadership Programme[81]) sees leadership as an impression formed through the communication of information by the leader or by other stakeholders,[82] not through the true actions of the leader himself.[citation needed] In other words, the reproduction of information or stories form the basis of the perception of leadership by the majority. It is well known by historians that the naval hero Lord Nelson often wrote his own versions of battles he was involved in, so that when he arrived home in England, he would receive a true hero's welcome.[83] In modern society, the press, blogs and other sources report their own views of leaders, which may be based on reality, but may also be based on a political command, a payment, or an inherent interest of the author, media, or leader. Therefore, one can argue that the perception of all leaders is created and in fact does not reflect their true leadership qualities at all. Hence the historical function of belief in (for example) royal blood as a proxy for belief in or analysis of effective governing skills.

Constructivist analysis

Some constructivists question whether leadership exists, or suggest that (for example) leadership "is a myth equivalent to a belief in UFOs".[84][85]

Leadership emergence

Many personality characteristics were found to be reliably associated with leadership emergence.[86] The list includes, but is not limited to (following list organized in alphabetical order): assertiveness, authenticity, Big Five personality factors, birth order, character strengths, dominance, emotional intelligence, gender identity, intelligence, narcissism, self-efficacy for leadership, self-monitoring and social motivation.[86] Other areas of study in relation to how and why leaders emerge include narcissistic traits, absentee leaders, and participation. While there are many personality traits that be considered in determining why a leader emerges it is important to not look at these in isolation. Today's sophisticated research methods look at personality characteristics in combination to determine patterns of leadership emergence.[87]

Leadership emergence is the idea that people born with specific characteristics become leaders, and those without these characteristics do not become leaders. People like Mahatma Gandhi, Abraham Lincoln, and Nelson Mandela all share traits that an average person does not. This includes people who choose to participate in leadership roles, as opposed to those who do not. Research indicates that up to 30% of leader emergence has a genetic basis.[88] There is no current research indicating that there is a "leadership gene", instead we inherit certain traits that might influence our decision to seek leadership. Both anecdotal, and empirical evidence support a stable relationship between specific traits and leadership behavior.[89] Using a large international sample researchers found that there are three factors that motivate leaders; affective identity (enjoyment of leading), non-calculative (leading earns reinforcement), and social-normative (sense of obligation).[90]

Assertiveness

The relationship between assertiveness and leadership emergence is curvilinear; individuals who are either low in assertiveness or very high in assertiveness are less likely to be identified as leaders.[91]

Authenticity

Individuals who are more aware of their personality qualities, including their values and beliefs, and are less biased when processing self-relevant information, are more likely to be accepted as leaders.[92] See authentic leadership.

Big Five personality factors

Those who emerge as leaders tend to be more (order in strength of relationship with leadership emergence): extroverted, conscientious, emotionally stable, and open to experience, although these tendencies are stronger in laboratory studies of leaderless groups.[33] However, introversion – extroversion appears to be the most influential quality in leadership emergence, specifically leaders tend to be high in extroversion.[87] Introversion - extroversion is also the quality that can be judged most easily of the Big Five Traits.[87] Agreeableness, the last factor of the Big Five personality traits, does not seem to play any meaningful role in leadership emergence.[33]

Birth order

Those born first in their families and only children are hypothesized to be more driven to seek leadership and control in social settings. Middle-born children tend to accept follower roles in groups, and later-borns are thought to be rebellious and creative.[86]

Character strengths

Those seeking leadership positions in a military organization had elevated scores on a number of indicators of strength of character, including honesty, hope, bravery, industry, and teamwork.[93]

Dominance

Individuals with dominant personalities – they describe themselves as high in the desire to control their environment and influence other people, and are likely to express their opinions in a forceful way – are more likely to act as leaders in small-group situations.[94]

Emotional intelligence

Individuals with high emotional intelligence have increased ability to understand and relate to people. They have skills in communicating and decoding emotions and they deal with others wisely and effectively.[86] Such people communicate their ideas in more robust ways, are better able to read the politics of a situation, are less likely to lose control of their emotions, are less likely to be inappropriately angry or critical, and in consequence are more likely to emerge as leaders.[95]

Intelligence

Individuals with higher intelligence exhibit superior judgement, higher verbal skills (both written and oral), quicker learning and acquisition of knowledge, and are more likely to emerge as leaders.[86] Correlation between IQ and leadership emergence was found to be between .25 and .30.[96] However, groups generally prefer leaders that do not exceed intelligence prowess of average member by a wide margin, as they fear that high intelligence may be translated to differences in communication, trust, interests and values[97]

Self-efficacy for leadership

Confidence in one's ability to lead is associated with increases in willingness to accept a leadership role and success in that role.[98]

Self-monitoring

High self-monitors are more likely to emerge as the leader of a group than are low self-monitors, since they are more concerned with status-enhancement and are more likely to adapt their actions to fit the demands of the situation[99]

Social motivation

Individuals who are both success-oriented and affiliation-oriented, as assessed by projective measures, are more active in group problem-solving settings and are more likely to be elected to positions of leadership in such groups[100]

Narcissism, hubris and other negative traits

A number of negative traits of leadership have also been studied. Individuals who take on leadership roles in turbulent situations, such as groups facing a threat or ones in which status is determined by intense competition among rivals within the group, tend to be narcissistic: arrogant, self-absorbed, hostile, and very self-confident.[101]

Absentee leader

Existing research has shown that absentee leaders - those who rise into power, but not necessarily because of their skills, and are marginally engaging with their role - are actually worse than destructive leader, because it takes longer to pinpoint their mistakes.[102]

Willingness to Participate

A willingness to participate in a group can indicate a person's interest as well as their willingness to take responsibility for how the group performs.[87] Those who do not say much during a group meeting are less likely to emerge as a leader than those who speak up.[87] There is however some debate over whether the quality of participation in a group matters more than the quantity.

A hypothesis termed, the 'babble effect' or the 'babble hypotheses' has been studied as a factor in the emergence of leaders.[103] It is believed that leader emergence is highly correlated with the quantity of speaking time, specifically those who provide a large quantity are more likely to become a leader in a group setting.[104] It is also believed that the quantity of participation is more important that the quality of these contributions when it comes to leader emergence.[87]

Research has shown the largest contributor to discussion in a group is more likely to become the leader.[103] However, some studies indicate that there must be some element of quality combined with quantity to support leader emergence. Thus, while sheer quantity does matter to leadership, when the contributions made are also of high-quality leader emergence is further facilitated.[105]

Leadership styles

A leadership style is a leader's style of providing direction, implementing plans, and motivating people. It is the result of the philosophy, personality, and experience of the leader. Rhetoric specialists have also developed models for understanding leadership (Robert Hariman, *Political Style*,[106] Philippe-Joseph Salazar, *L'Hyperpolitique. Technologies politiques De La Domination*[107]).

Different situations call for different leadership styles. In an emergency when there is little time to converge on an agreement and where a designated authority has significantly more experience or expertise than the rest of the team, an autocratic leadership style may be most effective; however, in a highly motivated and aligned team with a homogeneous level of expertise, a more democratic or laissez-faire style may be more effective. The style adopted should be the one that most effectively achieves the objectives of the group while balancing the interests of its individual members.[108] A field in which leadership style has gained strong attention is that of military science, recently expressing a holistic and integrated view of leadership, including how a leader's physical presence determines how others perceive that leader. The factors of physical presence are military bearing, physical fitness, confidence, and resilience. The leader's intellectual capacity helps to conceptualize solutions and acquire knowledge to do the job. A leader's conceptual abilities apply agility, judgment, innovation, interpersonal tact,

and domain knowledge. Domain knowledge for leaders encompasses tactical and technical knowledge as well as cultural and geopolitical awareness.[109]

Autocratic or authoritarian

Under the autocratic leadership style, all decision-making powers are centralized in the leader, as with dictators. Autocratic leaders do not ask or entertain any suggestions or initiatives from subordinates. The autocratic management has been successful as it provides strong motivation to the manager. It permits quick decision-making, as only one person decides for the whole group and keeps each decision to him/herself until he/she feels it needs to be shared with the rest of the group.[108]

Participative or democratic

Başlıca lider tipleri, sevgi ve insanlık olmayan tipler sayılmamalı ancak makalede iletilmektedir. Bunlar: aristokratik ve otoriter tipte liderlik, katılımcı ve demokratik liderlik, katkıda bulunan, karışmayan liderlik, görev dağılımı ve iş birliği liderliği, Baba gibi liderlik, hizmet liderliği,

The democratic leadership style consists of the leader sharing the decision-making abilities with group members by promoting the interests of the group members and by practicing social equality. This has also been called shared leadership.

Laissez-faire or free-rein leadership

In laissez-faire or free-rein leadership, decision-making is passed on to the subordinates. This style of leadership is known as "laissez faire" which means no interference in the affairs of others. (The phrase laissez-faire is French and literally means "let them do"). Subordinates are given the complete right and power to make decisions to establish goals and work out the problems or hurdles.[110]

The followers are given a high degree of independence and freedom to formulate their own objectives and ways to achieve them.

Task-oriented and relationship-oriented

Task-oriented leadership is a style in which the leader is focused on the tasks that need to be performed in order to meet a certain production goal. Task-oriented leaders are generally more concerned with producing a step-by-step solution for given problem or goal, strictly making sure these deadlines are met, results and reaching target outcomes.

Relationship-oriented leadership is a contrasting style in which the leader is more focused on the relationships amongst the group and is generally more concerned with the overall well-being and satisfaction of group members.[111] Relationship-oriented leaders emphasize communication within the group, show trust and confidence in group members, and show appreciation for work done.

Task-oriented leaders are typically less concerned with the idea of catering to group members, and more concerned with acquiring a certain solution to meet a production goal. For this reason, they typically are able to make sure that deadlines are met, yet their group members' well-being may suffer. These leaders have absolute focus on the goal and the tasks cut out for each member. Relationship-oriented leaders are focused on developing the team and the relationships in it. The positives to having this kind of environment are that team members are more motivated and have support. However, the emphasis on relations as opposed to getting a job done might make productivity suffer

Paternalism

Paternalism leadership styles often reflect a father-figure mindset. The structure of team is organized hierarchically where the leader is viewed above the followers. The leader also provides both professional and personal direction in the lives of the members.[112] There is often a limitation on the choices that the members can choose from due to the heavy direction given by the leader.

The term paternalism is from the Latin pater meaning "father". The leader is most often a male. This leadership style is often found in Russia, Africa, and Pacific Asian Societies.[112]

Servant leadership

With the transformation into a knowledge society, the concept of servant leadership has become more popular, notably through modern technology management styles such as Agile. In this style, the leadership is externalized from the leader who serves as a guardian of the methodology and a "servant" or service provider to the team they lead. The cohesion and common direction of the team is dictated by a common culture, common goals and sometimes a specific methodology. This style is different from the laissez-faire in that the leader constantly works towards reaching the common goals as a team, but without giving explicit directions on tasks.

Leadership differences affected by gender

Another factor that covaries with leadership style is whether the person is male or female. When men and women come together in groups, they tend to adopt different leadership styles. Men generally assume an agentic leadership style. They are task-oriented, active, decision focused, independent and goal oriented. Women, on the other hand, are generally more communal when they assume a leadership position; they strive to be helpful towards others, warm in relation to others, understanding, and mindful of others' feelings. In general, when women are

asked to describe themselves to others in newly formed groups, they emphasize their open, fair, responsible, and pleasant communal qualities. They give advice, offer assurances, and manage conflicts in an attempt to maintain positive relationships among group members. Women connect more positively to group members by smiling, maintaining eye contact and respond tactfully to others' comments. Men, conversely, describe themselves as influential, powerful and proficient at the task that needs to be done. They tend to place more focus on initiating structure within the group, setting standards and objectives, identifying roles, defining responsibilities and standard operating procedures, proposing solutions to problems, monitoring compliance with procedures, and finally, emphasizing the need for productivity and efficiency in the work that needs to be done. As leaders, men are primarily task-oriented, but women tend to be both task- and relationship-oriented. However, it is important to note that these sex differences are only tendencies, and do not manifest themselves within men and women across all groups and situations.[87] Meta-analyses show that people associate masculinity and agency more strongly with leadership than femininity and communion.[113] Such stereotypes may have an effect on leadership evaluations of men and women.[114][115]

In times of crisis, women tend to lead better than men due to a show of empathy and confidence during briefings and other forms of communication. This has been critical during the COVID-19 pandemic as female governed states showed fewer deaths than male led states.[116]

Barriers for non-western female leaders

Many reasons can contribute to the barriers that specifically affect women's entrance into leadership. These barriers also change according to different cultures. Despite the increasing number of female leaders in the world, only a small fraction come from non-westernized cultures. It is important to note that although the barriers listed below may be more severe in non-western culture, it does not imply that westernized cultures do not have these barriers as well. This aims to compare the differences between the two.

Research and Literature

Although there have been many studies done on leadership for women in the past decade, very little research has been done for women in paternalistic cultures. The literature and research done for women to emerge into a society that prefers males is lacking. This ultimately hinders women from knowing how to reach their individual leadership goals, and fails to educate the male counterparts in this disparity.[117]

Maternity Leave

Studies have shown the importance of longer paid maternity leave and the positive effects it has on a female employee's mental health and return to work. In Sweden, it was shown that the increased flexibility in timing for mothers to return to work decreased the odds of poor mental health reports. In non-western cultures that mostly follow paternalism, lack of knowledge on the benefits of maternity leave impacts the support given to the women during an important time in their life.[118]

Society and Laws

Certain countries that follow paternalism, such as India, still allow for women to be treated unjustly. Issues such as child marriage and minor punishments for perpetrators in crimes against women shape society's view on how women should be treated. This can prevent women from feeling comfortable speaking out in personal and professional settings.[119]

Glass Ceilings and Glass Cliffs

Women who work in a very paternalistic culture or industry (e.g., the oil or engineering industry), often deal with limitations in their career that prevent them from moving up any further. This association is often due to the mentality that only males carry leadership characteristics. The term glass cliff refers to undesired projects that are often given to women because they have an increase in risk of failure. These undesired projects are given to female employees where they are more likely to fail and leave the organization.[120]

Performance

In the past, some researchers have argued that the actual influence of leaders on organizational outcomes is overrated and romanticized as a result of biased attributions about leaders (Mendl & Ehrlich, 1987). Despite these assertions, however, it is largely recognized and accepted by practitioners and researchers that leadership is important, and research supports the notion that leaders do contribute to key organizational outcomes[121][*need quotation to verify*][122] To facilitate successful performance it is important to understand and accurately measure leadership performance.

Job performance generally refers to behavior that is expected to contribute to organizational success (Campbell, 1990). Campbell identified a number of specific types of performance dimensions; leadership was one of the dimensions that he identified. There is no consistent, overall definition of leadership performance (Yukl, 2006). Many distinct conceptualizations are often lumped together under the umbrella of leadership performance, including outcomes such as leader effectiveness, leader advancement, and leader emergence (Kaiser et al., 2008). For instance, "leadership performance" may refer to the career success of the individual leader, performance of the group or organization, or even leader emergence. Each of these measures can be considered conceptually distinct. While these aspects may be related, they are different outcomes and their inclusion should depend on the applied or research focus.[123][124]

"Another way to conceptualize leader performance is to focus on the outcomes of the leader's followers, group, team, unit, or organization. In evaluating this type of leader performance, two general strategies are typically used. The first relies on subjective perceptions of the leader's performance from subordinates, superiors, or occasionally peers or other parties. The other type of effectiveness measures are more objective indicators of follower or unit performance, such as measures of productivity, goal attainment, sales figures, or unit financial performance (Bass & Riggio, 2006, p. 47)." [125]

A toxic leader is someone who has responsibility over a group of people or an organization, and who abuses the leader–follower relationship by leaving the group or organization in a worse-off condition than when he/she joined it.[126]

Measuring leadership

Measuring leadership has proven difficult and complex - even impossible.[127] Attempts to assess leadership performance via group performance bring in multifarious different factors. Different perceptions of leadership itself may lead to differing measuring methods.[128] Nevertheless, leadership theoreticians have proven perversely reluctant to abandon the vague subjective qualitative popular concept of "leaders".[129]

Traits

Most theories in the 20th century argued that great leaders were born, not made. Current studies have indicated that leadership is much more complex and cannot be boiled down to a few key traits of an individual. Years of observation and study have indicated that one such trait or a set of traits does not make an extraordinary leader. What scholars have been able to arrive at is that leadership traits of an individual do not change from situation to situation; such traits include intelligence, assertiveness, or physical attractiveness.[130] However, each key trait may be applied to situations differently, depending on the circumstances. The following summarizes the main leadership traits found in research by Jon P. Howell, business professor at New Mexico State University and author of the book *Snapshots of Great Leadership*.

Determination and drive include traits such as initiative, energy, assertiveness, perseverance and sometimes dominance. People with these traits often tend to wholeheartedly pursue their goals, work long hours, are ambitious, and often are very competitive with others. Cognitive capacity includes intelligence, analytical and verbal ability, behavioral flexibility, and good judgment. Individuals with these traits are able to formulate solutions to difficult problems, work well under stress or deadlines, adapt to changing situations, and create well-thought-out plans for the future. Howell provides examples of Steve Jobs and Abraham Lincoln as encompassing the traits of determination and drive as well as possessing cognitive capacity, demonstrated by their ability to adapt to their continuously changing environments.[130]

Self-confidence encompasses the traits of high self-esteem, assertiveness, emotional stability, and self-assurance. Individuals who are self-confident do not doubt themselves or their abilities and decisions; they also have the ability to project this self-confidence onto others, building their trust and commitment. Integrity is demonstrated in individuals who are truthful, trustworthy, principled, consistent, dependable, loyal, and not deceptive. Leaders with integrity often share these values with their followers, as this trait is mainly an ethics issue. It is often said that these leaders keep their word and are honest and open with their cohorts. Sociability describes individuals who are friendly, extroverted, tactful, flexible, and interpersonally competent. Such a trait enables leaders to be accepted well by the public, use diplomatic measures to solve issues, as well as hold the ability to adapt their social persona to the situation at hand. According to Howell, Mother Teresa is an exceptional example who embodies integrity, assertiveness, and social abilities in her diplomatic dealings with the leaders of the world.[130]

Few great leaders encompass all of the traits listed above, but many have the ability to apply a number of them to succeed as front-runners of their organization or situation.

Ontological-phenomenological model

One of the more recent definitions of leadership comes from Werner Erhard, Michael C. Jensen, Steve Saffron, and Kari Granger who describe leadership as "an exercise in language that results in the realization of a future that wasn't going to happen anyway, which future fulfills (or contributes to fulfilling) the concerns of the relevant parties...". This definition ensures that leadership is talking about the future and includes the fundamental concerns of the relevant parties. This differs from relating to the relevant parties as "followers" and calling up an image of a single leader with others following. Rather, a future that fulfills on the fundamental concerns of the relevant parties indicates the future that wasn't going to happen is not the "idea of the leader", but rather is what emerges from digging deep to find the underlying concerns of those who are impacted by the leadership.[131]

Contexts

Organizations

An organization that is established as an instrument or means for achieving defined objectives has been referred to by sociologists as a *formal organization*. Its design specifies how goals are subdivided and reflected in subdivisions of the organization.[132] Divisions, departments, sections, positions, jobs, and tasks make up this work structure. Thus, the formal organization is expected to behave impersonally in regard to relationships with clients or with its members. According to Weber's model, entry and subsequent advancement is by merit or seniority. Employees receive a salary and enjoy a degree of tenure that safeguards them from the arbitrary influence

of superiors or of powerful clients. The higher one's position in the hierarchy, the greater one's presumed expertise in adjudicating problems that may arise in the course of the work carried out at lower levels of the organization. This bureaucratic structure forms the basis for the appointment of heads or chiefs of administrative subdivisions in the organization and endows them with the authority attached to their position.[133]

In contrast to the appointed head or chief of an administrative unit, a leader emerges within the context of the *informal organization* that underlies the formal structure.[134] The informal organization expresses the personal objectives and goals of the individual membership. Their objectives and goals may or may not coincide with those of the formal organization. The informal organization represents an extension of the social structures that generally characterize human life — the spontaneous emergence of groups and organizations as ends in themselves.

In prehistoric times, humanity was preoccupied with personal security, maintenance, protection, and survival.[135] Now humanity spends a major portion of waking hours working for organizations. The need to identify with a community that provides security, protection, maintenance, and a feeling of belonging has continued unchanged from prehistoric times. This need is met by the informal organization and its emergent, or unofficial, leaders.[136][137][*need quotation to verify*]

Leaders emerge from within the structure of the informal organization.[138] Their personal qualities, the demands of the situation, or a combination of these and other factors attract followers who accept their leadership within one or several overlay structures. Instead of the authority of position held by an appointed head or chief, the emergent leader wields influence or power. Influence is the ability of a person to gain co-operation from others by means of persuasion or control over rewards. Power is a stronger form of influence because it reflects a person's ability to enforce action through the control of a means of punishment.[136]

A leader is a person who influences a group of people towards a specific result. In this scenario, leadership is not dependent on title or formal authority.[139] Ogbonnia (2007) defines an effective leader "as an individual with the capacity to consistently succeed in a given condition and be viewed as meeting the expectations of an organization or society".[*page needed*] John Hoyle argues that leaders are recognized by their capacity for caring for others, clear communication, and a commitment to persist.[140] An individual who is appointed to a managerial position has the right to command and enforce obedience by virtue of the authority of their position. However, she or he must possess adequate personal attributes to match this authority, because authority is only potentially available to him/her. In the absence of sufficient personal competence, a manager may be confronted by an emergent leader who can challenge her/his role in the organization and reduce it to that of a figurehead. However, only authority of position has the backing of formal sanctions. It follows that whoever wields personal influence and power can legitimize this only by gaining a formal position in a hierarchy, with commensurate authority.[136] Leadership can be defined as one's ability to get others to willingly follow. Every organization needs leaders at every level.[141][*need quotation to verify*]

Management

Over the years the terms "management" and "leadership" have, in the organizational context, been used both as synonyms and with clearly differentiated meanings. Debate is fairly common about whether the use of these terms should be restricted, and reflects an awareness of the distinction made by Burns (1978) between "transactional" leadership (characterized by emphasis on procedures, contingent reward, management by exception) and "transformational" leadership (characterized by charisma, personal relationships, creativity).[71] Leaders are the very role that can try to deal with the trust issues and issues derived from lacking trust.[142]

Group

In contrast to individual leadership, some organizations have adopted group leadership. In this so-called shared leadership, more than one person provides direction to the group as a whole. It is furthermore characterized by shared responsibility, cooperation and mutual influence among team members.[143] Some organizations have taken this approach in hopes of increasing creativity, reducing costs, or downsizing. Others may see the traditional leadership of a boss as costing too much in team performance. In some situations, the team members best able to handle any given phase of the project become the temporary leaders. Additionally, as each team member has the opportunity to experience the elevated level of empowerment, it energizes staff and feeds the cycle of success.[144] Leaders who demonstrate persistence, tenacity, determination, and synergistic communication skills will bring out the same qualities in their groups. Good leaders use their own inner mentors to energize their team and organizations and lead a team to achieve success.[145]

According to the National School Boards Association (USA):[*citation needed*]

These Group Leaderships or Leadership Teams have specific characteristics:

Characteristics of a Team

- There must be an awareness of unity on the part of all its members.
- There must be interpersonal relationship. Members must have a chance to contribute, and learn from and work with others.
- The members must have the ability to act together toward a common goal.

Ten characteristics of well-functioning teams:

- Purpose: Members proudly share a sense of why the team exists and are invested in accomplishing its mission and goals.
- Priorities: Members know what needs to be done next, by whom, and by when to achieve team goals.
- Roles: Members know their roles in getting tasks done and when to allow a more skillful member to do a certain task.
- Decisions: Authority and decision-making lines are clearly understood.
- Conflict: Conflict is dealt with openly and is considered important to decision-making and personal growth.
- Personal traits: members feel their unique personalities are appreciated and well utilized.
- Norms: Group norms for working together are set and seen as standards for everyone in the groups.
- Effectiveness: Members find team meetings efficient and productive and look forward to this time together.
- Success: Members know clearly when the team has met with success and share in this equally and proudly.
- Training: Opportunities for feedback and updating skills are provided and taken advantage of by team members.

Self-leadership

Self-leadership is a process that occurs within an individual, rather than an external act. It is an expression of who we are as people.[146][*need quotation to verify*] Self-leadership is having a developed sense of who you are, what you can achieve, what are your goals coupled with the ability to affect your emotions, behaviors and communication. At the center of leadership is the person who is motivated to make the difference. Self-leadership is a way toward more effectively leading other people.[147][*need quotation to verify*]

Biology and evolution of leadership

Mark van Vogt and Anjana Ahuja in *Naturally Selected: The Evolutionary Science of Leadership* (2011) present cases of leadership in non-human animals, from ants and bees to baboons and chimpanzees. They suggest that leadership has a long evolutionary history and that the same mechanisms underpinning leadership in humans appear in other social species, too.[148] They also suggest that the evolutionary origins of leadership differ from those of dominance. In a study, Mark van Vugt and his team looked at the relation between basal testosterone and leadership versus dominance. They found that testosterone correlates with dominance but not with leadership. This was replicated in a sample of managers in which there was no relation between hierarchical position and testosterone level.[149] Richard Wrangham and Dale Peterson, in *Demonic Males: Apes and the Origins of Human Violence* (1996), present evidence that only humans and chimpanzees, among all the animals living on Earth, share a similar tendency for a cluster of behaviors: violence, territoriality, and competition for uniting behind the one chief male of the land.[150] This position is contentious.[*citation needed*] Many animals apart from apes are territorial, compete, exhibit violence, and have a social structure controlled by a dominant male (lions, wolves, etc.), suggesting Wrangham and Peterson's evidence is not empirical. However, we must examine other species as well, including elephants (which are matriarchal and follow an alpha female), meerkats (which are likewise matriarchal), sheep (which "follow" in some sense castrated bellwethers), and many others.

By comparison, bonobos, the second-closest species-relatives of humans, do *not* unite behind the chief male of the land. Bonobos show deference to an alpha or top-ranking female that, with the support of her coalition of other females, can prove as strong as the strongest male. Thus, if leadership amounts to getting the greatest number of followers, then among the bonobos, a female almost always exerts the strongest and most effective leadership. (Incidentally, not all scientists agree on the allegedly peaceful nature of the bonobo or with its reputation as a "hippie chimp".[151])

Myths

Leadership, although largely talked about, has been described as one of the least understood concepts across all cultures and civilizations. Over the years, many researchers have stressed the prevalence of this misunderstanding, stating that the existence of several flawed assumptions, or myths, concerning leadership often interferes with individuals' conception of what leadership is all about (Gardner, 1965; Bennis, 1975).[152][153]

Leadership is innate

According to some, leadership is determined by distinctive dispositional characteristics present at birth (e.g., extraversion; intelligence; ingenuity). However, according to Forsyth (2009) there is evidence to show that leadership also develops through hard work and careful observation.[154] Thus, effective leadership can result from nature (i.e., innate talents) as well as nurture (i.e., acquired skills).

Leadership is possessing power over others

Although leadership is certainly a form of power, it is not demarcated by power *over* people – rather, it is a power *with* people that exists as a reciprocal relationship between a leader and his/her followers (Forsyth, 2009).[154] Despite popular belief, the use of manipulation, coercion, and domination to influence others is not a requirement for leadership. In actuality, individuals who seek group consent and strive to act in the best interests of others can also become effective leaders (e.g., class president; court judge).

Leaders are positively influential

The validity of the assertion that groups flourish when guided by effective leaders can be illustrated using several examples. For instance, according to Baumeister et al. (1988), the bystander effect (failure to respond or offer assistance) that tends to develop within groups faced with an emergency is significantly reduced in groups guided by a leader.[155] Moreover, it has been documented that group performance,[156] creativity,[157] and efficiency[158] all tend to climb in businesses with designated managers or CEOs. However, the difference leaders make is **not** always positive in nature. Leaders sometimes focus on fulfilling their own agendas at the expense of others, including his/her own followers (e.g., Pol Pot; Josef Stalin). Leaders who focus on personal gain by employing stringent and manipulative leadership styles often make a difference, but usually do so through negative means.[159]

Leaders entirely control group outcomes

In Western cultures it is generally assumed that group leaders make *all* the difference when it comes to group influence and overall goal-attainment. Although common, this romanticized view of leadership (i.e., the tendency to overestimate the degree of control leaders have over their groups and their groups' outcomes) ignores the existence of many other factors that influence group dynamics.[160] For example, group cohesion, communication patterns among members, individual personality traits, group context, the nature or orientation of the work, as well as behavioral norms and established standards influence group functionality in varying capacities. For this reason, it is unwarranted to assume that all leaders are in complete control of their groups' achievements.

All groups have a designated leader

Despite preconceived notions, not all groups need have a designated leader. Groups that are primarily composed of women,[161][162] are limited in size, are free from stressful decision-making,[163] or only exist for a short period of time (e.g., student work groups; pub quiz/trivia teams) often undergo a diffusion of responsibility, where leadership tasks and roles are shared amongst members (Schmid Mast, 2002; Berdahl & Anderson, 2007; Guastello, 2007).

Group members resist leaders

Although research has indicated that group members' dependence on group leaders can lead to reduced self-reliance and overall group strength,[154] most people actually prefer to be led than to be without a leader (Berkowitz, 1953).[164] This "need for a leader" becomes especially strong in troubled groups that are experiencing some sort of conflict. Group members tend to be more contented and productive when they have a leader to guide them. Although individuals filling leadership roles can be a direct source of resentment for followers, most people appreciate the contributions that leaders make to their groups and consequently welcome the guidance of a leader (Stewart & Manz, 1995).[165]

Action-oriented environments

One approach to team leadership examines action-oriented environments, where effective functional leadership is required to achieve critical or reactive tasks by small teams deployed into the field. In other words, there is leadership of small groups often created to respond to a situation or critical incident.

In most cases, these teams are tasked to operate in remote and changeable environments with limited support or backup (action environments). Leadership of people in these environments requires a different set of skills to that of front-line management. These leaders must effectively operate remotely and negotiate the needs of the individual, team, and task within a changeable environment. This has been termed action-oriented leadership. Some examples of demonstrations of action-oriented leadership include extinguishing a rural fire, locating a missing person, leading a team on an outdoor expedition, or rescuing a person from a potentially hazardous environment.[166]

Other examples include modern technology deployments of small/medium-sized IT teams into client plant sites. Leadership of these teams requires hands on experience and a lead-by-example attitude to empower team members to make well thought out and concise decisions independent of executive management and/or home base decision makers. Early adoption of Scrum and Kanban branch development methodologies helped to alleviate the dependency that field teams had on trunk-based development. This method of just-in-time action-oriented development and deployment allowed remote plant sites to deploy up-to-date software patches frequently and without dependency on core team deployment schedules satisfying the clients need to rapidly patch production environment bugs as needed.[167]

Critical thought

Carlyle's 1840 "Great Man theory", which emphasized the role of leading individuals, met opposition (from Herbert Spencer, Leo Tolstoy, and others) in the 19th and 20th centuries.

Karl Popper noted in 1945 that leaders can mislead and make mistakes - he warns against deferring to "great men".[168]

Noam Chomsky[169][170] and others[171] have subjected the concept of leadership to critical thinking and have provided an analysis that asserts that people abrogate their responsibility to think and will actions for themselves. While the conventional view of leadership may satisfy people who "want to be told what to do", these critics say that one should question subjection to a will or intellect other than one's own if the leader is not a subject-matter expert (SME).

Concepts such as autogestion, employeeship, and common civic virtue, etc., challenge the fundamentally anti-democratic nature of the leadership principle by stressing individual responsibility and/or group authority in the workplace and elsewhere and by focusing on the skills and attitudes that a person needs in general rather than separating out "leadership" as the basis of a special class of individuals.
Similarly, various historical calamities (such as World War II) can be attributed[172] to a misplaced reliance on the principle of leadership as exhibited in dictatorship.
The idea of leaderism paints leadership and its excesses in a negative light.[173][174]

Yorum

Kültürlere göre liderlik farklılıklar gösterir. Kabile Kültüründe, kabileyi ilerletmek, zenginleştirmek ve kahramanlık öne çıkarken, Tarım Kültüründe örf ve adetlere katkıda bulunan, yeni sistemler getiren, Endüstri Kültüründe halka hizmet götüren sermayedar, Yüksek Teknoloji Kültüründe ise Dünya Lideri olmak öne çıkar. İnsanlık Kültüründe ise, kendini tanımak, bir lider olmaktır. Kötülük ve zorbalıktan korunmak, tedbir ve sevgi ile insanlıkta olmak, liderliktir. Bu açıdan bu konuda görüş bildirenlerin kendi içlerinde olduğu kültürel yapıya göre görüş sunmaktadırlar. Lider özellikleri daha önce irdelenmiştir, ancak Tarihe bakılarak, Napolyon ve Sezar bir lider değil, bir komutan olarak ülkelerini veya diğer ülkeleri tahribata götüren, hırslı kişilerdir. Atatürk, savaşı savunma ve varlığı korumak üzere yapmış ve kültürel büyük değişikliklere yapmıştır. Bu açıdan lider olarak gerçek liderdir.
Bazı eserler üzerinden gidilecek olunursa, erkek boyutu lider olarak ele alınması ne kadar doğrudur. Bir evde ev kadını, hanım olarak liderdir, onun demediği, onay vermediği hiçbir şey olmaz. Bu açıdan, Kabile Kültürü başta olmak üzere lider kadındır. Bu kabul edilmelidir. Cengiz Han, “Ben Hanlar Hanı Cengiz Han, bu da benim Hanım, son söz onundur” demesi, savaşta ilan edilir, ama kadın, çocuk ve silah çekmeyene dokunmama bir kural olarak kadın emridir.
Hikâye ve tarihte alınan kişilerin, gerçek lider değil, bir hırs ve arzu ile zalimlik yapmalarıdır. Hitler hiçbir zaman oylamada ekseriyeti almamış, azınlık olarak iktidarı ele geçirmiş ve dikta yapmıştır. Sevgi ve insanlık olmayan, zorbaların tarihte lider diye geçmesi kabul edilemez bir boyuttur. Hırsızlık ile zengin olan kişiye zengin denilmesi gibi saçma olmaktadır. NBA sporcuları emekli olduktan sonra %60-70 iflas etmeleri, sermayeyi kullanamadıkları, harcadıkları anlamını taşır, lider, yönetici olamadıklarının bir verisidir. Parayı banka ve gayrı menkule yatırmakta, yönetme, işletme anlamında değildir.

Liderlik sıfatlarını tanımlarken sevgi içinde, sevgide ileri ve taşkındır, ayrıca insanlık boyutunda, etik ilkelerdedir parametresinin sayılmaması, bir üzücü durumdur. Zulüm yapan yapısında olan, hırslı kişi lider değil, ancak zorba olabilir.

- Zor dönemlerde, zararı söyleyen, zorbaya karşı çıkan kişi olarak gözlenir
- Lider ve toplum arasında bir ilişki ve iletişim sağlanır
- Zeki olarak yeni yollar arar
- Ne yapacağını bilinçli yapar, dengelidir
- Dışa dönük ve ilişkileri iyidir
- Bilinçlidir, aklını kullanır
- Açık fikirli ve deneylere, tecrübelere de açıktır
- Kendi başına etkin ve yeterlidir

Liderde olan 5 önemli nokta: a) Kişilik, becerikli ve zekasını kullandığı, zeki yaklaşımlar, b) Motivasyon oluşturucu, değerler üzerine, c) Sosyal becerileri olması ve d) Deneyimleri ile c) Problem çözücü olmasıdır.

Burada sorunlar ve bunlarda daha az hata yapması da sayılmalıdır.

Topluma karşı ilgi ile, yapılan iş arasındaki boyut ilintisi önemlidir. Burada bir lider, toplumun hoşuna gidecek değil, bir sevgi ve insanlıkta yüceleme, Nirvana modülünü, Yaratılış üzere, onu

aktive etmek üzere yapılandırmalıdır. Bir kazanç değil, bir sevgide aşırı ve taşkın olma boyutunda olmalıdır. Zarar ve zorbalığa karşı çıkmalıdır. Bunu tüm yetenekleri ile faaliyete geçirmesi ile onu lider yapar.

Bazı görüşler ileri sürülmektedir: 1) Lider sonradan olmaz, lider doğulur, 2) İdeal şartlar tamamen lider olmasına uygundur, 3) Kendi psikolojisi değil, toplum sorunlarına eğilir, 4) Lider kendi yetenekleri, dikkati ve insanları etkilemesi ile onlara güven vermesi ve onunla çalışmaya mutlu olmaları ile oluşmaktadır. Bu klasik soylu mantığıdır.

Liderlerin boyutları, A) toplum ve B) bireysel olarak ikiye ayrılır. Bunun yapılanması: 1) paylaşılan motivasyon, 2) aksiyon, gelişim ve sonuç alma üzerine, 3) kolektif birlik ve ekip ruhu çalışması, 4) kolektif birlik sağlamaktır. Toplum lideri 34 davranış, özel liderlikte 14 davranış öne çıkmaktadır. C) Kişisel liderlikte, başlıca boyutlar, 1) teknik bilgi ve beceri olması, 2) gelişimsel bir yapı olması, hizmet ağırlıklı olmalı, 3) psikolojik olarak liderlik yapısında olmasıdır.

Liderlerin karakteristikleri hakkında vurgular vardır: Aile içinde ilk çocuk olması, güçlü askeri bir karakteri olması, hakimiyet yapısında olması, ruhsal zekâsı olmazı,

Liderlerin karakteristikleri hakkında vurgular vardır: Aile içinde ilk çocuk olması, güçlü askeri bir karakteri olması, hakimiyet yapısında olması, ruhsal zekâsı olmazı, kendine yeterli yapısı olması, kendisini güdülemeli, sosyal motivasyonu olmalı, negatif davranışlarının olmaması, zorda olunca kaçan olmamalı, birlikte olmaya hevesli olması sayılabilir.

Liderlik konusunda bazı faktörlerde sayılmalıdır: yapılan işlerin değerlendirilmesi, araştırılması, ailesel boyut, toplum ve yasalar, hukuk usulleri, iş ve kariyer durumları, performans, ekibin yapısı.

Burada Ekibin rolü önemlidir. 1) Tüm ekip amaç ve güdü açısından bilinçli olmalıdır, kişiler arası ilişkiler etkileşim içinde olmalıdır, amaç için ortak yaklaşım ve buluşlar içinde olmalıdırlar. 2) Ekibin başlıca önemsedikleri: Amaç, öncelikler, roller, kararlar, karmaşa, çatışmalar, personelin özellikleri, kurallar, sistemler, etkinlik, başarı durumu ve eğitim öne çıkmalıdır.

Her toplumda bir grubun lideri vardır, ama bunlar lider değil, atanmış yöneticilerdir. İşin garibi kendilerini lider sanırlar, ama hiçbir özellikleri uymaz.

Yönetici (nedirnedemek.com)[6]

Yönetici bu açıdan önemli yapıdadır. Kendisini yönetici olarak sanması için önce anlamına bakılmalıdır. Yönetme gücünü elinde bulunduran kişi, yöneten kişi, idareci, menajer,
Kurulmuş olan bir sistemde o sistemi yöneten kişidir. Bir işlev, bir değişim değil, kalıba uyara, bu kalıp geleneksel, amirin emrini yapmaktır.
Kendisinden bir katkı olmasına da korkar, bir değişim, fikir ve yaklaşımdan da kaçınır.

Director (business) (Wikipedia)[7]

The term **director** is a title given to the senior management staff of businesses and other large organizations.
The term is in common use with two distinct meanings, the choice of which is influenced by the size and global reach of the organization and the historical and geographic context. Further to this, the term is also used in reference to various technical (legal) definitions specific to corporate governance legislation in individual countries.
Thus, a director can be any of:

- A person appointed to act as the most senior manager of the company itself (managing director) or of a key function (finance director, operations director, etc.), in which case the title is analogous to and replaces the "C-Suite" titles, this might be considered as the British English meaning of the word.
- A person from a group of managers who leads or supervises a particular area of a company,[1] which might be considered to be the American English meaning of the word.

- A person holding a "directorship" in a legal sense, who has specific legal duties and responsibilities for management of the company which they have been appointed to the board of.

Within companies that use this term in the latter (American English) sense it would be normal to have directors spread throughout different business functions or roles (e.g. director of human resources).[2] In such a case, the director usually reports directly to a vice president or to the CEO directly in order to let them know the progress of the organization. Large organizations may also have "assistant" or "deputy" directors. In this context, *Director* commonly refers to the lowest level of executive in an organization, but many large companies use the title of *associate director* more frequently.

When used by a firm which uses the title director in the British English sense, being termed as an "executive director" would generally imply that the holder is appointed to the board of directors in a legal sense, and holds significant responsibility and/or a financial stake in the business. By contrast in the American English context "executive director" is roughly equivalent to vice president or senior director in some businesses.

Such companies may also have "regional" and/or "area directors", with regional director titles tending to be used by companies that are organized by location and have their departments under that, indicating near total responsibility for the operations for their particular country.

Corporate titles

Corporate titles (commonly known as business titles) are titles given to individuals within a business depending on the role they have and which also portray the duties and responsibilities within that specific role. The larger the business, the more titles that are present, such as CEO, COO and executive directors.

People with higher roles within a company are often referred to as "chief" and those who have lower roles within the company are employees who carry out day-to-day tasks. There are many titles within a company such as executive director, managing director, company director and chairman.

The corporate structure consists of four key areas:

- Board of directors- oversees a department and maintains full operational responsibilities area is next to the C-level executives in the corporate job's hierarchy. They oversee daily tasks of the business or the company.
- Employees- This role is ranked at the bottom of the structure. Employees work on daily tasks and objectives either in a group or individually aiming for that common goal.[3]

Structuring a board of directors

Depending upon the size of an organization or a company, the number of directors can vary. Start-up companies can have a single director, which is the minimum for a private limited company according to the law. However, as organizations and businesses expand, the number of directors can increase because more tasks and responsibilities become present. For example, if the company expands and has more than one department, such as finance, sales, marketing, production and IT, then the business may form a board of directors, with each director overseeing a department and maintaining full responsibility within that department.

A board of directors ensures that a clearly outlined structure is in place which will help the business to work much more efficiently.

Larger businesses and organizations will form a clear board structure as the following:

Chairman - This particular role within the company is often a non-executive role that also has the task of overseeing the entire business or organization.

Managing Director (MD)[4] - A managing director is employed by the business, often by the chairman. Other roles include running the business and producing salaries. The managing director works along with the board of directors and oversees the performance of the business, thus reporting back to the chairman.

Executive Directors - A group of executive directors who each play a significant role within the company. They maintain full responsibility over their respective departments such as Finance, Marketing and Sales. Each director manages their department ensuring that tasks and objectives are being met. Executive directors also sit on the board.

Non-executive directors - These advise the business by proposing different forms of strategy and also decide remuneration of the executive directors.

Having a clear structure within the business has a positive impact on the employees and it also helps to organize the business. By having a team of executive directors, employees can report to their executive directors if a problem or an issue occurs.[5]

Managing director, *Chief executive officer*

A managing director oversees the performance of the company as a whole and then has the duty to report back to the chairman or board of directors. The chairman or board of directors may set daily and weekly targets, which should be met by the employees that are working within their respective departments. The managing director also has the role to report their progress so the board can evaluate it to see if targets have been achieved.[6]

Roles include

- Maintaining the overall performance of the company and in particular the departments within.

- Producing and planning strategic operating plans and objectives for the long-term future. Also ensuring all short-term targets have been achieved.
- Keeping in regular contact with the board of directors or chairman and to maintain a positive relationship.

Executive director

An executive director within a company or an organization is usually from the board of directors and oversees a specific department within the organization such as Marketing, Finance, Production and IT. The Executive Director must ensure that all employees within his/her department are achieving the objectives which have been set and must also make daily decisions within the department.[7]

Roles include

- Overseeing their specific department such as Finance, Marketing or Manufacturing.
- Maintaining the role of a specified decision maker within the department.
- Analyzing and evaluating the efficiency of day to day tasks within the departments and ensuring all objectives are being met.[8][9]

Company director

A company director is one of the employees within a group of managers who maintains a prolific role within an organization and usually has the higher role within an organization. This is mainly because they decide on how to control the business and also make the final and key decisions.[10]

Roles include

The company director(s) is mainly responsible for:

- Ensuring the company's **strategic objectives and plans** which have been set are being met.
- **Analyzing and monitoring** the progress of its employees towards achieving the objectives and targets set.
- **Appointing or hiring senior managers** for certain departments such as Finance and Marketing.[11][12]

Finance director

A finance director oversees and maintains full responsibility of the business's finance department. He/she is also responsible in ensuring that the chief executive and the board receive the flow of the financial information. Other responsibilities include producing annual accounts, maintaining control of complete transactions, setting out financial targets and budgets for the business and also managing the companies' policies. The finance director may also report to the managing director.[13]

Yorum

Bir işletmede işletmeyi yürüte memur olup, belirli kural içinde çalışır. Kural ve kalıp, onun lideridir, amir ise imzayı atan kişi, emir kuludur. Bu toplumlarda insanlar ümitsiz, gelişim ve değişim olmayacağına inanırlar. Vazifemi yapar, maaşımı alırım mantığı geçerlidir.

Bir işletmede, işletmeyi ve konuyu bilen tecrübeli birey olması yukarıdaki kaynakta ifade edilmektedir.
Bir işletmede genel yöneten yerine, finans başkanı, uygulama, operasyon yöneticisi gibi işlevler olarak da ayrılabilir. Bu genel İngiliz anlamındadır, Amerikan anlamında ise, süpervizyon yapan, denetleyen, kontrol eden anlamında ele alınır. Hukuk direktörü ise, işletmenin ilişkiler ve yasal boyutu öne çıkaran işlerden sorumlu olur.

Her işletmede tecrübe durumuna göre tanımlamalar yapılır. Eğer üst makam uygun görürse üst kıdem de sağlayabilir. Stajyer öğrenme dönemindedir. Ancak Yazar, stajyerliğinde, bebek beslemesi, Yenidoğan Servisine, Prematüre Servisinin içeriye girme izni verilmiş, Boks önlüğü giymesi öğretilmiş, Pediatrik Cerrahi Servisinde, asistan gibi hastalar ile iletişimi olmuştur. İntörn olunca, Prematüre Servisinde asistan hastalanınca, tek kıdemli asistan gibi yetki verilmiş, normalde 18 ay ilk sene rotasyonu, 5 ayda bitirilmiş ve kıdemli yapılmıştır. İlk defa Hacettepe Öğrencisi olarak Başasistan olmuş, Mayi tedavisi düzenlenmesi, tek kullanımlı plastiğe geçiş ve Yozgat, Etimesgut Toplum Hekimliği asistan yöneticiliği yapmıştır. Uzmanlık ile Eskişehir'de Öğretim Görevlisi, Doçent, Profesör olmuş, sene kaybı olmamış, Neonatoloji Yoğun Bakımı oluşturmuş, ilk uzmanlardan, Pediatrik Genetik çalışmaları ile de yan-dal uzmanı olmuş, Döner Sermaye İşletme Müdürü, Bilişime geçmesi, havuz ile gelire göre katkı payı verilmesi sağlanmış, İlk Hacettepe Mezunu kurucu Rektör olarak Denizli Pamukkale Üniversitesini kurmuştur. Burada söylenmek istenen, her görevin bir işleyişi ve yetki ile sorumluluğu farklıdır. Kimseden izin almadan, bilimin gereği olarak, atanan yerde o yeri

oluşturmak, değiştirme üzere geliştirmek ile yönetici olur mantığı yürütülmüştür. Bebek beslenmesi, tam alması, gazını çıkarması, altına yapması ve değiştirme olunca, tam not alıp, daha ileri eyleme izin verilmiştir. Kısaca test edilip, yapınca sorumluluk arttırılmıştır.
Eylemden sorumluluk almak, bir sorun yaratır görünürse de bir taktir de olabilecektir. Pediatrik Cerrahi hocası, siz nasıl bizim sıvı isteğimize karışırsınız dedi, kıdemli, hemşireler, sorunlarımızı çözdü, şimdi istediğimiz kadar ve çeşit alabiliyoruz, sadece istek yapmak yeterli dediler. Bana döndü teşekkür etti.
Çalışmada en alt düzeyde öğrenci, stajyer dahil, tüm personelin gönlü alınmalı, konuşmaları sağlanmalı, katkıları olması için, saat 10:00 çay saati ve öğlen toplantı ile ilişki sağlanmaktadır. Her nöbete bir gurme zamanı yapılmıştır, farklı olarak dondurma, kek, pasta ve benzeri faaliyet saat gece 24:00 yapılmıştır. Uyumamaları ve gece nöbete gelen hemşireler ile vizit yapmaları da sağlanmış olmaktadır.

Başasistan döneminde, Konsültanlar Profesör veya Doçent olup, bilgi ve beceri sunarlar ama müdavi hekim, sorumlu olan kıdemli ve başasistandır. Bu nedenle Hacettepe Pediatri Ailesinde doğrudan Doğramacı ile bağlantılıdırlar. Her sabah servis hakkında bilgi sunan kıdemlilerin yöneticisi, denetleyicisi şeklindedirler. Yurtdışı gelenleri ağırlamak, konferansları hazırlamak, katkıda bulunmak, bilgileri tazelemek, bütçe işlerini de ayarlamak görevleridir. Elbette tüm asistanların sicillerini de verirler.
Hacettepe Çocuk Hastanesi bu şekilde bir organizasyon Başasistanlar sayesinde yapılır, uygulanır.

Liderlik de yaparlar ama temel işleri yönetici olmaları, doğrudan nöbetler ile yerinde işlev ve denetim yapmaları ile sağlanır.

President (corporate title) (Wikipedia)[8]

A **president** is a leader of an organization, company, community, club, trade union, university or other group.[1][2] The relationship between a president and a chief executive officer varies, depending on the structure of the specific organization. In a similar vein to a chief operating officer, the title of corporate president as a separate position (as opposed to being combined with a "C-suite" designation, such as "president and chief executive officer" or "president and chief operating officer") is also loosely defined; the president is usually the legally recognized highest rank of corporate officer, ranking above the various vice presidents (including senior vice president and executive vice president), but on its own generally considered subordinate, in practice, to the CEO. The powers of a president vary widely across organizations and such powers come from specific authorization in the bylaws like *Robert's Rules of Order* (e.g. the president can make an "executive decision" only if the bylaws allow for it).[3]

History

Originally, the term *president* was used in the same way that *foreman* or *overseer* is used now (the term is still used in that sense today).[4][5] It has now also come to mean "chief officer" in terms of administrative or executive duties.

Powers and authority

The powers of the president vary widely across organizations. In some organizations the president has the authority to hire staff and make financial decisions, while in others the president only makes recommendations to a board of directors, and still others the president has no executive powers and is mainly a spokesperson for the organization. The amount of power given to the president depends on the type of organization, its structure, and the rules it has created for itself.[6]

In addition to administrative or executive duties in organizations, a president has the duties of presiding over meetings.[7] Such duties at meetings include:

- calling the meeting to order
- determining if a quorum is present
- announcing the items on the order of business or agenda as they come up
- recognition of members to have the floor
- enforcing the rules of the group
- putting all questions (motions) to a vote
- adjourning the meeting

While presiding, a president remains impartial and does not interrupt speakers if a speaker has the floor and is following the rules of the group.[8] In committees or small boards, the president votes along with the other members. However, in assemblies or larger boards, the president should vote only when it can affect the result.[9] At a meeting, the president only has one vote (i.e. the president cannot vote twice and cannot override the decision of the group unless the organisation has specifically given the president such authority).[10]

Disciplinary procedures

If the president exceeds the given authority, engages in misconduct, or fails to perform the duties, the president may face disciplinary procedures. Such procedures may include censure, suspension, or removal from office. The rules of the particular organization would provide details on who can perform these disciplinary procedures and the extent that they can be done.[11] Usually, whoever appointed or elected the president has the power to discipline this officer.

President-elect

Some organizations may have a position of president-elect in addition to the position of president. Generally, the membership of the organization elects a president-elect and when the term of the president-elect is complete, that person automatically becomes president.[12]

Immediate past president

Some organizations may have a position of immediate past president in addition to the position of president.[13][14][15] In those organizations, when the term of the president is complete, that person automatically fills the position of immediate past president. The organization can have such a position only if the bylaws provide it.[16] The duties of such a position would also have to be provided in the bylaws.[16]

Yorum

Birçok işletmede müdür, bürokrasinin hazırladığını imzalayan kişidir. Sorun çıkmaması için, talimatlara harfiyen uyar. Anayasa 137. Maddesine göre suç unsuru olan emir bile olsa yapılmaz ifadesini, her rutin dışında olan durumda üstten ayrıca onay alır anlamını belirtir. Gerçekte ise alim olan ve kullananların her birinin raporunun müdür tarafından onaylanması ile aktivite kazanmalıdır.

Bir meselede karar veren, daha ziyade kararı onayan kişi olmalıdır. Bu seçimle gelebilir, aynı zamanda eğitim ve beceri ile kendisi yukarı tırmanarak olur.
Atatürk Büyük Taarruz için yaptığı toplantıda, iki tabancasını da masaya koyup, görüş soruyor. 14 kişi var, hepsi de çok riskli diyerek tenkit ediyorlar, çeşitli açığını gösteriyorlar. Eğer biriniz güzel, uygun deseydi onu burada vuracaktım diyor. Sizler açık noktalarını belirttiniz, bunları kapatmak da bizim işimiz olmalı. Başka bir öneri var mı diye soruyor. Sakarya Nehri kenarında kalmış Türkler, karşı taraf geçilmez yığınak yapmış, arkadan dolanma, ön taraftaki askerleri göstermeden çekme, bir gecede Afyon'da hücuma geçme ve hızlı hareket ederek, Dumlupınar'da yok etmek çok zor. Hatta hücum başlayınca Yunan Komutanı kavrıyor, bu kadar aptal olamazlar diye inanmıyor.
Atatürk'ün başında Celal Bayar'dan öğrenildiğine göre olan Ayet: (*42/38 Rablerinin çağrısına cevap verirler, namazı/duayı yerine getirirler. İşleri/yönetimleri, aralarında bir **Şûra**'dır. Kendilerine verdiğimiz rızıklardan **infak** ederler.*) Bir Lider olarak görüş almak, buna göre yaklaşmak bir adet olarak uyguladığıdır.

Bir Başkandan beklenen görevler: 1) Toplantıyı oluşturma, buna göre söz vermek, görüş istemek, her bireyin katkısını almalıdır, 2) Katılanların çoğunluğunun onay vermesi, ortak akıl, kamu vicdanı ve toplum talebi olmasıdır, ancak konu zarar ve zulme gidiyorsa bu talep yapılmaz, talebi yapan da cezalandırılmalı, toplantıdan çıkarılmalıdır. 3) Uzman, eksper olanların görüşü, kendi açılarındandır, diğerlerine de sorgu ve tartışama ile katılabilirler, ama bilgi ve uzmanlık taslamamalıdırlar. 4) Her birey kendi yeri, pozisyonu ve becerisini bilmelidir. Başkasının işine karışma değil, sadece bilgi, öğüt verebilir, karışamaz. 5) Gruptakiler birbirine saygılı olmalı, görüşleri dinlemeli, bilimsel boyutta katkıda bulunmalıdırlar. 6) Her sorgu, eylem irdelemeye açık olmalıdır, gerekirse oylanmalıdır. 7) Gerekirse sonlanması veya başka tarihe atılması yapılabilir.

Burada oluşan, toplantı yönetimidir, lider olan kişi, öneri ve değişim boyutunda gelişimi sağlamalıdır.

Başkanın seçimi, adayların oluşması önemlidir. Atanma eğer Devlet düzeni içinde ise daha sık uygulanır. Eğer başarısız ve tereddüt bile olursa, atanmış değiştirilebilir ama seçilmiş, süresini doldurması beklenir. Suç işlemesi nadirdir, kurallara uyan seçim süresini doldurur.

Lider ile yönetici arasındaki farklar nelerdir? (milliyet.com.tr)[9]

Lider ile yönetici kavramları birbirlerine çok yakın dursalar da aralarında önemli farklar var. Lider ile yönetici arasındaki farklar nelerdir? İşte cevabı...

Kim lider kim yöneticidir?

Lider ve yönetici kavramları birbirleriyle bağlantılı ve tamamlayıcıdır. Lider, bulunduğu bölgeye yarar sağlayan, elindeki gücü kullanabilme yeteneğiyle doğru orantıda çevresini etkileyen kişidir. Sorumluluk alır, zekâ ve bilgiye dayalı kararlar verir. Yönetici ise bir birimin sorumlusu konumundadır. Bu görevle alakalı olarak tekrar eden, gözetim ve denetimde bulunan kişidir.

Liderin özellikleri

Liderlerin, çevresinde kendilerine bağlı kişileri etkileme gücü vardır. Ancak bu etkileme gücü, kendisine yarardan ziyade onların şahsi gelişimine yöneliktir. 'Bencil gözükmelerine rağmen aslında 'biz'cidirler, yani takım ruhuna önem verirler. Yenilikleri takip ederler ve her daim yenilikçidirler. İletişim yetenekleri kuvvetlidir. İletişim kurması en zor çalışanla dahi rahatlıkla diyalog geliştirebilirler. Vizyon ve misyon sahibi olmaları da bir diğer dikkat çekici özellikleridir. Yaşanan gelişmelere bütünsel bakabilme becerisine sahip olan liderler sabırlı, tutarlı ve pozitiftirler. Problem çözme yetenekleri gelişmiş olan liderler risk almaktan kaçınmazlar, "Hayır" demekten çekinmezler. Adalet duygularının gelişmiş olmaları, kararlı ve açık sözlü olmaları da liderlerin dikkat çeken özellikleri arasındadır.

Yöneticinin özellikleri

Yöneticiler, ekibini en doğru şekilde motive ederler. Ekibine karşı şeffaf olan yöneticiler takdir ve ödüllendirme sistemini kullanır. Eleştirilere açık olan yöneticiler çözüm odaklıdırlar. Karşılarına çıkan en ufak bir problem karşısında dahi yapıcı bir çözüm üretirler. Risk almak yerine mevcut sistemin doğru ve eksiksiz işlemesine dikkat ve önem verirler. Empati yetenekleri gelişmiş olan yöneticiler zamanı iyi kullanır. Kararlarında adaletli olan yöneticiler eleştirilere açıktırlar.

Lider ile yönetici arasındaki farklar nelerdir?

- Yöneticiler birer idarecidir. Liderler yenilikçidir, yeniliklerin peşindedir.
- Yöneticiler rutini sever, tekrarcıdır. Liderler orijinal fikirleri önemser.
- Yöneticiler devam ettiricidir. Liderler geliştiricidir.
- Yöneticiler sistem odaklıdır. Liderler insanlara odaklanır.
- Yöneticiler kısa vadeli, liderler uzun vadeli hedefler peşindedir.
- Yöneticiler mevcut durumu kabul eder. Liderler ise sorgulayıcıdırlar, sıklıkla karşı çıkar ve mevcut duruma eleştirel yaklaşır.
- Yöneticiler kuralcı olmalarından ötürü fikirlerinin doğru olarak kabul edilmesini önemser. Liderler ise herkes için en doğru olan düşüncenin peşindedir.

Yorum

Bazı farklılıklar ile irdelemek yerinde olacaktır.

- Yönetici olan otobüs şoförü gibi bir saptanan rotadan gider. Lider, belirli yerlere saptırarak, tarih, gezi ve birçok imkanları bize sunar. Ucuz ve kaliteli olup, fazla zaman harcamaz, zevkli olmasını sağlar, yenilikçi ve değişim peşinde, mutluğu, memnun olmayı arar.
- Yönetici kalıp insanıdır. Kuran (*49/14 Bedeviler: "İman ettik." dediler. De ki: "Siz iman etmediniz. Ancak Eslemna/Kalıba uyan/'Müslüman' olduk deyin. İman sizin kalplerinize girmemiştir. Eğer Allah'a ve resulüne itaat ederseniz Allah, yapıp ettiklerinizden hiçbir şey eksiltmez. Çünkü Allah* ***Gafur****'dur,* ***Rahim****'dir.*) Yönetici inanmış değil, kalıbı yapan, bunun da usul, nizamlara uyması ötesinde zarar ve zulüm olmamalıdır. Lider ise, zarar ve zulüm olmadan, etik ilkelerde değişimi, gelişimi, kalıpları genişletmek, yeniden yapılandırmak, ilerletmek peşindedir.
- Kurallara uyanlar yönetici, kuralları koyanlar, geliştirenler, ilerleten, değiştirenler ise liderlerdir.

- *Hayır ben yapamam, sistem izin vermiyor, imkânım olsa yaparım*, yöneticini sık kullandığı sözdür. Lider ise ortada zarar ve zulüm yoksa, bir kolayını bulup yapandır. *Bir bakalım, inceleyelim ve bunun üzerinde durarak yapalım* demektedir. Burada sistem değil, proje ve insan odaklıdır.
- Bir işi yaparken, sistem kurmak, liderin işidir, bunun için uzun çaba gerekir, buluşlar ve inovasyon, yaratıcılık gerekir. Yönetici burada evet/hayır demek ile işi idare etmeye çalışır.
- *Bütçe müsait değil*, sözü zaten bütçe en az bir yıl önce teklif edilerek çıkan bir meblağdır. Bunun içinde proje gerekir. DPT gidip, Tıp Fakültesi yasada var, öğrencileri de 9 Eylül Üniversitesinde stajyer konumuna gelmişler, ama bütçe açmam denildi. Bir hastane işletmesi bedava işletim alındı, sadece kadro istendi, Tıp Fakültesi Vakfı ile işletim yapıldı.
- Kazakistan'da, yöneticilerin duvarı üst makamların verdiği, taktir, diploma ile dolu idi. Bu nedenle bir şey istenmedi, üst makamdan istendi. Lider düşünceye bakar, yönetici kurallara bakar.

İnsanlar lider olduğunu sanırlar, ama sıklıkla yöneticidirler. Makam, mühür ve yetki demek lider değil, yönetim verir. Bu açıdan bireye göre lider, topluma göre is yöneticidir.

Yönetici-ve-lider-arasındaki-farklar-nelerdir (t-hos.com.tr)[10]

Hepimizin bildiği gibi, liderlik yeteneğinde sahip olan kişiler şirketlerde yönetici, genel müdür, başkan ya da başkan yardımcısı gibi pozisyonlarda görev almaktadır. Ancak etkin bir lider olmak her zaman liderlik yeteneklerinden daha fazlasını gerektirir. Yöneticilik ya da liderliğin tanımı en genel ifadesiyle şirket hedeflerinin yerine getirilmesidir.

Yönetici ve lider arasında nasıl bir fark var?

Bir yönetici ya da lider işletmenin yürüttüğü tüm işleri bir uzman gibi bilmiyor olması sorun değildir. Ama bir lider pazar eğilimleri, şirketin dinamiklerini, misyon ve vizyonu ve şirketin hedeflere ulaşabilme potansiyelinin farkında olan kişidir. İyi bir lider idealist, gerçekçi ve dürüst olmalıdır. İyiye işaret eden her durumda öncü olmalıdır. Sorgulayıcı ve sağlam kaynaklara sahiptir. Çünkü sorulara zamanında ve doğru cevaplar vermesi gerekmektedir.

Değişen çağda yöneticiler değil yeni nesil liderler daha çok dikkat çekiyor. Liderler şirket programlarını ve hedefleri oluştururken en uygun etkenleri belirler ve analiz ederken, yöneticiye ise bu planlamaları uygulamak kalıyor.

Yönetici ve lider arasındaki en önemli farklardan biri de budur. İyi bir yönetici işlerin doğru yapılıyor olmasından sorumludur. Bir lider ise doğru işler yapmakla… Buradaki doğru işler ise; bir hedef, vizyon ve strateji doğrultusunda gerçekleştirilir. Etkin bir liderde hayal gücü ve kararlılık özelliklerin bulunması gerekmektedir. Çünkü bir ekibi bir doğruya inandırıp onun peşinden hep birlikte giderek sonuç almaya çabalar. Alınan sonuçta ise vaat edilenlerin gerçekleşmesi liderin ileri görüşlülüğünü ispatlar.

Liderlik insanlara özgü bir yetenek olup, geliştirilmesi gereken özellikler ve yetenekler sağlandığında herkesin lider olma şansı vardır. Yapmanız gereken tek şey bir liderin hangi özelliklere sahip olması gerektiğinin farkında olup, kendinizde olan eksiklikleri tamamlamak.

Yönetici ve lider arasındaki en önemli farklar aşağıdaki gibidir.

1. Yönetici ve lider kişiler yenilikçi olmalıdır. Ancak lider ayrıca yaratıcı olmalıdır.
2. Yönetici ve lider kişiler bir vizyona sahip olmalıdır. Ancak liderler vizyon oluşturma yeteneğine sahip kişilerdir ve insanlara ilham vermelidirler.
3. Yöneticiler doğru olanı yapar.
4. Liderler yönetimi sürekli geliştirir ve yönetir.
5. Yöneticiler yapı üzerinde çalışır, lider ise insanlar üzerinde çalışır.
6. Yöneticiler liderlere göre daha kısa bir vizyona sahiptir.

Yorum

Bu Makalede öngörülen farklar şunlardır:

- Diş Hekimi bir oteli varmış, işletememiş, Üniversite işletebilir mi dedi. Stajyer ve İntörnler için imkân olacak denilerek kabul edildi. Yatak 50TL iken zarar edilmiş. Yatak 5TL yapıldı, temizlik ve her türlü işleri öğrenciler yapacaklardı. Tek bir yönetici alındı, tüm personel zaten çıkmış idi, alınmadılar. Alt katta büyük bir kantin, kafeterya yapıldı, uydu kanalı ile TV getirildi. Bu hizmetten kazanç sağlandı. Ayrıca çamaşır makineleri için ufak deterjan

tüpleri verilerek gelir elde edildi. Misafirler kaldı, onların ücretleri tam alındı. Lider yaptı, yönetici ise yürüttü.

- Doğramacı Pamukkale ve Karahayıt'ın Freiburg gibi bir merkez olmasını önerdi. Tüm oteller ile konuşuldu, Fizyoterapist kontrolünün Üniversite yapması ile anlaşıldı, bunun için bir ayrı 4 katlı binada Fizyoterapi Merkezi kuruldu. Yönetici geldi, tümünü kapattı.
- Yönetici Bütçe kaynaklarında ne varsa onu yapar, Lider ise bütçeye koydurur. Personel alımını ve Acil Yardım Hastanesini ekletir, sonra bunları yapılandırır. Yönetici ise yapamaz, tümünü kapatır, çünkü hukuki ve idari sorun olacağından kırkar.
- Lider vakıflar kurar ve şirketler kurarak işleri yürütür, yönetici korkar, bütçe dışına çıkamaz. Bir elektrifikasyon için lamba alınacaktır, teklif alınır, 3 kat pahalı verilince, lider, şirket kurar, başka ilden üçte bir fiyata getirtir. Yönetici 3 kat pahalı olanı alır.
- Yönetici devam durumuna bakar, lider çalışma ve neticeye bakar, bu açıdan personel mesai dışında da istekle çalışırlar. Lider onların rahatını sağlar, birey odaklıdır, gece nakliyelerini temin eder.
- Yönetici bir üst makamın emrini yerine getirir, personeli alır. Lider işine yarayacak ise alır, yoksa reddeder ki, sıklıkla geri çevirir.

Lider ve yönetici arasında fark belirgindir, kendisine sormak ile olmaz. Bir konu üzerinde teklif götürün, inceleyelim diyen lider, yapmak isterdim ama bütçe, ile imkanlar kısıtlı diyen yöneticidir.

Lider nedir? Lider ile yönetici arasındaki fark nedir? (manpower.com.tr)[11]

Son yıllarda epey karşımıza çıkan bir kelime; lider, liderlik. Önce kelime anlamı ile başlayalım işe. Lider, bulunduğu çevreye yarar sağlayan, çevreyi yönetebilmek için sorumluluğunu zekâ ve bilgi ile harmanlayan kişilere denir. Elindeki güç, bilgi, deneyim ve tecrübe ile çevresini etkiler; taşın altına elini koyar ve gerekirse zor kararların ve sonuçların arkasında durmayı bilir. Kendi bildiğini okur gibi keskin cümleler kuramayız ancak lider, olaylar karşısında daima sorumluluğu üstlenebilen gerçek kişilerdir diyebiliriz. Hitabet gücü yerinde olan, vizyon sahibi liderler insanları dinler ve anlamak için çaba sarf ederler. Liderleri hayatın her anında ve alanında görmek mümkündür. Kimi zaman yönetimde liderlik, kimi zaman işletme alanında liderlik çıkar karşımıza ancak günün sonunda lider tüm sorumluluğu alacak yetide olandır. **Liderlik nedir ne değildir** faslına geçmeden önce **lider özelliklerinden** biraz bahsetmekte yarar var.

Lider özellikleri nelerdir?

Liderlik kavramı yöneticilik ile karıştırılır genelde. Yazımızın ilerleyen bölümlerinde lider ve yönetici arasındaki temel farklara değineceğiz. Önce liderlerin sahip oldukları özellikler ile başlayalım. Birkaç madde halinde liderlerin özelliklerini sıralayalım;

- Daima elini taşın altına koyar. Başkalarına karşı büyük hırsları olmaz onun en büyük hırsı işini kusursuz yapmasıdır. O yüzden kişi ile değil işi ile uğraşır.
- İletişim becerisi yüksektir. Birileri ile paylaşımda bulunmayı kayıp değil kazanç olarak görür çünkü bilir ki güzel olan her şey paylaştıkça çoğalır.
- Lider yanlış da yapsa arkasında durur. Gerekirse tek başına ipi göğüsler ve başkalarına suç atmak yerine "hata bende" erdemine sahiptir.
- Başarma konusunda hırslıdır ancak hırsına yenilmez; adımlarını daima sağlam atar. Risk bazen alır, bazen almaz ancak günün sonunda daima "en iyiyi" hedefler.
- Lider kendinden emindir. Bir duruşu vardır. Elinizi sıkarken bile lider olduğunu anlarsınız çünkü özgüven henüz tanışmada başlar.
- Kendi doğruları ya da bilgileri doğrultusunda hareket etmez. Başka fikirlere de daima açıktır. Yenilikten korkmaz, temkini elden bırakmaz ancak gelişime ve yenilenmeye her zaman açıktır.
- Öğrenmenin sonu yoktur liderlerde. Soru sormayı, işleri kurcalamayı sever. Öğrenme serüveni, kariyerinin en uç noktasında dahi olsa bitmez. Doğru sorular sorarak olaylara farklı bakış açısı kazandırır.
- İşleri yönetmekle kalmaz, ilişkileri de iyi yönetir. Hitabeti kuvvetli olduğu için etrafında takdir edilir. Sosyal ilişkileri güçlüdür, adımlarını sağlam atar.
- Bir olaya tek bir bakış açısı getirmez; çok yönlü düşünür. Her yönüyle tartar ve ilgili konularda strateji geliştirir. Bu stratejilerde gökkuşağının her rengi vardır. Bu nedenle tek bir pencereden bakmaz, geniş açılardan ele alır her konuyu.
- Sorumluluk almaktan hiç ama hiç korkmaz. Bir sorun olsa suçu başkalarına atmayacağı gibi taşın altından da elini çekmez. Karşısındakini dinler ve çözüm üretir.

- Gerçek bir lider, saygının duyulan değil duydurtulan bir şey olduğunu bilir. Kendi saygı görmek istiyorsa başkalarına saygı duyması gerektiğinin farkındadır. Bu nedenle gerçek liderler saygılı ve saygın kişilerdir.
- Küçük hesapların insanı değildir. Küçük insanlar küçük hesaplarla uğraşırlar ancak lider bu hesaplarla uğraşamayacak kadar iş odaklıdır. Yukarıda da sözünü ettiğimiz gibi kişiyle değil işiyle uğraşır.
- Daima adildir. Taraf tutmaz ve her iki tarafı da dinler. Gerçek bir liderin pusulası doğruluktur. Ayrım yapmaz, taraf tutmaz. Adil olmaktan yanadır her zaman.
- Emir vermez, emir vererek konuşmaz. Aslında emir vermesine bile gerek yoktur. İnsanlar ona o kadar saygı duyar ve ışığında ilerler ki zaten söyledikleri emir addedilir.
- Liderler vizyon sahibidir. Hedefleri doğrultusunda sahip oldukları vizyonu baz alırlar.
- Koordine etme yeteneğine sahiptir. Hedefleri ve amaçları doğrultusunda güzel bir koordine yetenekleri vardır. Dengenin nasıl kurulacağını iyi bilirler bu nedenle "kaos" onların sözlüğünde yer almaz çünkü lider, planlıdır.
- Kriz yönetimini çok iyi başarırlar. Kriz anlarında, panik butonuna basıldığında soğukkanlı olmayı çok iyi bilirler. Mantıkları her zaman alarm halindedir bu nedenle düşüncelerinin kontrolünü de kendileri sağlarlar. Ani karar vermekten kaçınırlar; önce süzgeçlerinden geçirirler ve en doğru hamleyi yaparlar.
- Liderlerin çoğunun bir başarı hikayesi vardır. Bu kimi zaman içinde başarısızlığı da barındırır ancak günün sonunda nereye, hangi şartlarda geldiğini bilir.
- Korkusuz, kararlı, cesur ve bir o kadar alçakgönüllüdür. Ben egemenliğinden çıkalı çok olmuştur önemli olan "biz" bütünlüğüdür.

Lider ile yönetici arasındaki fark nedir?

Birbiri ile çok sık karıştırılan iki kavramdır liderlik ve yöneticilik. Yönetici ya da lider dışarıdan bakıldığında birbiri ile denk olan kavramlar gibi görülebilir. Ancak işin aslında bazı temel farklar vardır. Bir yönetici, işletmenin nasıl yürüdüğünü bilemeyebilir bir uzman kadar. Ancak gerçek bir lider şirketin tüm dinamiklerine hakimdir. İyi bir yönetici işlerin doğru yapılmasından, doğru yürütülmesinden sorumludur. Yönetici işlerin doğru yapılmasından sorumluyken, lider doğru işleri kendisi yapar. Liderler şirket programlarını ve hedeflerini oluştururken, yöneticiler koordinasyonun eksiksiz ilerlemesine odaklanır. Yöneticiler statü odaklı olabilirken liderlerin statü kaygıları olmaz. Liderler yönetimi sürekli geliştirir ve değiştirir, yöneticiler çok büyük adımlar atmayabilir.

Yorum

Yukarıda belirtilenleri tek, tek irdelersek:

- *Daima elini taşın altına koyar. Başkalarına karşı büyük hırsları olmaz onun en büyük hırsı işini kusursuz yapmasıdır. O yüzden kişi ile değil işi ile uğraşır.* İrdelersek; DPT proje olarak Mühendislik, Makine ve İnşaat Bölümü, Eğitim Yüksekokulunun da Fakülte olması dışında bir boyut önermemişti. Bütçe rakamları ile elde edilenler şunlardır.

Pamukkale Üniversitesi Bütçesi

1993: Bütçesi	Miktar
Cari	12,000,000.-
Yatırım	9,000,000.-
Transfer	
Eklenen	4,000,000.-
Özel Ödenek	
Toplam	25,000,000.-
Öğrenci Fonu	2,000,000.-
Araştırma Fonu	-
Döner Sermaye	50,000.-
Vakıf	2,000,000.-
TOPLAM	29,050,000.-

1994: Bütçesi	Miktar
Cari	92,000,000.-
Yatırım	49,000,000.-
	7,350,000.-
	37+19+15
Özel Ödenek	166,730,139.-
Toplam	220,531,589.-
Öğrenci Fonu	4,850,000.-
Araştırma Fonu	-
Döner Sermaye	64,000.-
Vakıf	2,216,000.-
TOPLAM	227,661,589.-

1995: Bütçesi	Miktar
Cari	200,000,000.-
Yatırım	93,500,000.-
Transfer	5,500,00.-
Eklenen	130+2,6+33,9
Özel Ödenek	166,730,139
Toplam	465,730,139.-

1996: Bütçesi	Miktar
Cari	445,000,000.-
Yatırım	256,000,000.-
	25,000,000.-
	220+29+52+155
Özel Ödenek	458,353,983.-
Toplam	1,152,225,558.-

1997: Bütçesi	Miktar
Cari	990,000,000-
Yatırım	787,000,000.-
Transfer	38,000,000.-
Eklenen	1,340,183,328.-
Özel Ödenek	174+26+650+400
Toplam	3,155,183,28.-
Öğrenci Fonu	174,000,000.-
Araştırma Fonu	26,854,000.-
Döner Sermaye	650,000,000.-
Vakıf	400,000,000.-
TOPLAM	4.302,308,029.-

Değişim:
93-97 artış oranı %14,777 artış oluştur. Bütçe artışı: 25, 227, 465, 5.155 olmak üzere, milyardan, trilyona çıkmıştır. Vakıf ve döner sermaye ile, 4,3 trilyondur.
Yatırım 13,000,000.- iken 4,302,308,029.- olmuştur. 13/4302 ile 330 kat artmıştır. Ekonomik en zor yıllar olduğu dikkate alınmalıdır.
Burada dikkat edilmesi gereken, bütçede ek talep ile artıştır, bu yeni proje ve ek kaynak oluşturmaktır.

- *İletişim becerisi yüksektir.* Her proje ile ilgili olan kişiler ve idari kadroda, mali ve genel sekreterlik, hukuk müşavirliği dahil, konu ile ilgili rapor yazması istenmiştir. Soru olarak 3 kişilik komisyon yerine 13 kişi neden oluşturulmuş denilince, Üniversitede konu ile 13 kişi olduğu için bu rakam belirlenmiştir denilmiştir.
- *Lider yanlış da yapsa arkasında durur.* İddiada yapılanlar suç diye tanımlanınca, tüm personel yeni yönetim tarafından zorla savcılığa suç duyurusunda bulunmuşlar, ancak telefon ederek, raporları yazan biziz, uygulayan rektör, beraat edin bizi de kurtarmış olun denilmiştir. Sayıştay, Ağır Ceza ve Hukuk Mahkemelerine suç olduğunu ispat edin denilmiş ve son Yargıtay Kanun ve Nizamlara uygundur beraati gerekir diyerek 2016 yılında tamamlamıştır.
- *Başarma konusunda hırslıdır ancak hırsına yenilmez; adımlarını daima sağlam atar.* Danışmanlık, gerçek uzmanlara sormak, fikir almak, ama gelişimi, değişimi uygulamak, projeleri yapmak ile ilerleme sürdürülmüştür. Tamamlanmayan birçok proje de kalmıştır, gelenler bırakın yürütmeyi, tümünü iptal etmiş, kaynakları da geri döndürmüşlerdir.
- *Lider kendinden emindir.* Kolej mezunu, Yassıada Mahkemesinden müebbet almış, sonra senatör olmuş bir kişinin oğlu, bir Yatağan Medresesinin sülalesinde olan kişi, Hacettepe ve Anadolu Üniversitesi, sonra Osmangazi Üniversitesinde öğretim üyesi olan, birçok değişim, gelişimleri yapan kişi elbet kendinden emin olmalıdır.
- *Kendi doğruları ya da bilgileri doğrultusunda hareket etmez.* Danışmanlık alan kişi, danıştığı kişilerin önerilerini dikkatte alacaktır. Ancak, zarar ve zulüm varsa yapmaz, olması için çaba sarf eder ama hayal de görmez. Projeler başlangıçta bir hayaldir, arzudur, istektir, ancak yapılınca yürütülebileceği anlaşılır.
- *Öğrenmenin sonu yoktur liderlerde.* Öğrenmenin sonu olmadığı, ömür boyu sürecek ise, öretmenin de süresi olamaz. Devamlı toplantıların büyük çoğunluğu uzmanlara görüş almak, bunu bir grup ile birlikte yapmaktır. Onlarında katkısı olabilir, el elden üstündür.
- *İşleri yönetmekle kalmaz, ilişkileri de iyi yönetir.* İlişkileri yönetmek, insanları zedeler, bu açıdan onlar bilgilendirilir, görüşleri alınır, karşı yaklaşımları da alınır, dikkatlice irdelenir ve karar verilir. Kararda sorumluluk lidere aittir.

- *Bir olaya tek bir bakış açısı getirmez; çok yönlü düşünür.* Hedefe gitmek için tek yol olamaz, mutlaka alternatifler düşünülmelidir. Nitekim bütçeye DPT ve diğer kaynaklarla her yıl ekler yapılmıştır. 1993 yılında 9 milyon yatırıma, 4 milyon ek, 1994 yılında 49 milyon yatırıma, 72 milyon ek, 1995 yılında 93,500 yatırıma, 166 milyon ek, 1996 yılında 256 milyon yatırıma, 458milyon ek, 1997 yılında da 787miyon yatırıma 1,340milyar ek alınmıştır. Bütçe tek yol iken, bu oran projelerle eklenmiştir.
- *Sorumluluk almaktan hiç ama hiç korkmaz.* Mahkeme verildi, ilk önce Sayıştay, sonra Ağır Ceza ve Hukuk Mahkemelerine, bunların hiçbirinde başkası suçlanmamış, suç unsuru nedir ispat edin, hepsi yasal demiş ve sonuçta Yargıtay kanun ve nizamlara uygundur diye beraat kararı vermiştir.
- *Gerçek bir lider, saygının duyulan değil duydurtulan bir şey olduğunu bilir.* Başkasının duyduğu saygı önemli değil, bireye özgü bir boyuttur. Önemli olan, yaptığı eylemlere karşı duyulan saygı olmalı, bireyin üstünde olmalıdır.
- *Küçük hesapların insanı değildir.* PEV okulunun faaliyet geçmesi için Milli Eğitim Müdürlüğünden imza için evrak gönderildi. Bir hediye alınması istenildi, sadece memur ve müdüre birere kilo baklava alındı, başka bir şey iletilmez denildi. İmzalanmadı, ancak Ankara'da bir rüşvet yakalanması üzerine, hocalarla uğraşılmaz denilerek evrak istendi ve imzalandı.
- *Daima adildir.* Yapılan işe göre hak edileni vermek, yaklaşmak gerekeni sağlar. Duygusal be sübjektif irdeleme yapmamak gerekir. İlk memurluk sınavında gelenleri, bir ayrı binada, bazı işler verilerek denendi, ama söylenmedi, giriş çıkışları gizlice kaydedildi ama söylenmedi. Buna göre görev verildi, bir hafta daha bu işe yatkınlıklarına bakıldı ve sonra yerlerine gönderildi. Rektör Yardımcı sekreteri hem İngilizce kolej mezunu hem de birçok sertifikalı imiş, Ziraat Odası Başkanının kızı imiş. Haberimiz yoktu, kendisine sordum, bir işletme, beni algılarsa çalışırım, yoksa çalışmam demiş ve mutlu olarak çalıştı.
- *Emir vermez, emir vererek konuşmaz.* Aslında birlikte çalıştıkları, her projede görüşlerini yazdıkları için eğer karşı iseler bunun da tartışması, değerlendirmesi yapıldığı için emir vermesine gerek kalmaz. Bazı durumlar vardır, bir keresinde proje daha onaylanmadan, yolların kazıldığını gördüm, bu tahribat olmasın diye kanallar oluşturulmuştu. Elektrik projesini yapan mühendis geldi, bir Rektör varmış, emretti bu şekilde yaptım, gerekte bunu yapanı mühendislikten atmak gerekir dedi. Ben o rektörüm deyince, özür dilerim aktarılan öyle değil, bu proje hatalı bir dinleyeyim dedim. Zaman yok, eski proje uygulanacak diyen Yapı İşleri Daire Başkanı, artık senin görevin bitti dedim, sabah yeni proje geldi, o uygulandı. Kasıtlı zarar vermek ayrı, ama bir anlaşılmaz boyut varsa, emir yerine onun tartışılması gerekir. Bilim daima ara yolu bulduracaktır.
- *Liderler vizyon sahibidir.* Çok vizyon olarak görülmemeli, gelişim ve buna göre değişimi, bilimsel yapmak, proje ve danışarak oluşturmak gereklidir. Vizyon sahibine zaten proje teklifleri gelir. Bir otel işletmesi teklifi gelince niye bize geldiniz deyince, bir yaparsınız, vizyonunuz var, bize adaletle yaklaşırsınız, faydalı bir iş yaparsınız demişlerdir.
- *Koordine etme yeteneğine sahiptir.* Koordine etmek kolay değildir, her taraf kendisine göre bir arzu ve avantaj ister. Sözü edilen otel işletmeciliğinde, oda başına 50TL ile kar edemeyen otel, 5TL ile öğrencilere verildi ve tam doluluk sağlandı. Zaten olmayan personel alınmadı, temizlik ve bakım öğrencilere kaldı. Bir müdür, bir kişi yönetimi sağladı. Kantin, kafeterya ve temizlik için küçük boy satılan deterjanlar gelir oldu.
- *Kriz yönetimini çok iyi başarırlar.* Bir Üniversitede kriz öğretim üyelerinden gelir, kendi bilgilerine göre yönetim isterler. Bütçe kaynağı olmayan, kendi kazandığının kendisine dönen, kâr payı sistemini istemezler. Diğer personel sadece maaş almalıdır. Bu açıdan, daima bir arada sorun oluşur. Bunu en yakındaki yapar. En kolay yolu

kaldırdım demek, bu şekilde ek gelir kapısı kapanacaktır. Aldığı, usulsüz mobilya ve halı için, senden, maaşından keseceğim demek en etkin yoldur. Yapan kazanır, yapmayan maaşa kalır prensibi geçerlidir.

- *Liderlerin çoğunun bir başarı hikayesi vardır.* Pamukkale Kurucu Rektör olarak başarı hikayesi, Sayıştay Mahkemesinde yargılanıp, 1998 yılında beraat etmek, sonra hukuksuz Ağır Cezada açılan davada da Yargıtay 2007 yılında beraat edilmiş, Hukuk 6 davada da Yargıtay 2016 tarihinde kanun ve nizamlara uygundur diyerek beraat ettiriştir. Bu Yap-işlet-devret sisteminin hukuksal beraat etmesidir.
- *Korkusuz, kararlı, cesur ve bir o kadar alçakgönüllüdür. Ben egemenliğinden çıkalı çok olmuştur önemli olan "biz" bütünlüğüdür.* Burada oluşan olaylar tüm kurumu ilgilendirdiği için, sahip çıkmak zorunda, ancak yeni gelen yönetici, varlığınız için savcılığa suç duyurusunda bulunacaksınız deyince de bulunmuşlardır. Ancak, burada yazdıkları olaylardır, gerçekten suç iddia eden nasir kişi olmuştur. Savcılığa olayı anlatmışlardır. Her biri karşıdan sorgu yapıldığı için bilinmektedir. Zaten ana konu, hangisi suçtur, tanımlayan, hepsi kanun ve nizamlara uygundur, Üniversite kalkındırmak içindir denilmiş ve hukuk buna göre, 1998-2016 yılları sonra tecelli etmiştir.

Şimdi yeni Üniversite Modeli ile, Enstitü açısından aktive edilmek istenmekte, Turgut Özal, Doğramacı ve Orhan Oğuz'un mirası yapılacaktır, niyet budur.

Genel Yorum

Bir rektörden beklenen yönetici olmasıdır. Yükseköğretim veya daha üst makamlardan gelen şeyleri yapması beklenir. Devlet Bütçesine ve DPT öngörüsünde olmalıdır. Buna karşı çıkan ise istenmeyen olur, nitekim başıma gelenin tanımı da budur. Yükseköğretim Başkanı bizim dediğimizi yapacaksınız dedi, bahçeye idam sehpası kursanız bile yapmak, istifa edip ayrılıyayım, diğer gelene yaptırırsınız dedim, benim makamda gözüm olmaz dedim.

Nitekim ilk Kurucu Rektör olarak işe başlarken, Mühendislik Fakültesinin eski Dekanı, siz bu işi bilmiyorsunuz, yeni gelmiş, çocuk gibisiniz dedi, başlayınca, o şekilde her kesimi alıp konuşulmaz, Dekanlığa bir yazı yazar bir diğer personele dağıtırız, siz Dekanlığa biz de birimlere dağıtırız dedi. Ben artık yönetim değişti, Rektör tüm her bireyin elini sıkacak, konuşacak, sizlerde yapacaksınız dedim. Ben yapmam dedi ve dışarı çıkmak istedi. Kapı açıktı girdiniz, müsaade istemediniz, biz burada proje çalışıyorduk, müsaade istemediniz, ayrıca giderken de müsaade istemediniz dedim. Şimdi gidebilirsiniz, siz klasik yönetim de de tüm kuralları çiğnediniz dedim. Kadrosu İzmir'de idi, erkesi günü gitmiş, bir daha gelmedi, istifa mektubunu gönderdi.

Fabrikalara gittim, elbet çalışarak gittim, onlardan daha fazla konu hakkında bilgi sundum, siz bizde mi çalışıyorsunuz diye takıldılar. Bütçe ve krediler konusunda bilgi sordular, danışmanlık yaptım. Her bir fabrikada araştırma birimi olduğu, bunun üniversiteye taşınması ile ortak çalışma imkanları yaratılmış oldu, projeler yapıldı.

Hiçbir zaman lider ve yönetici olmak istemedim. Gelen projeleri yapmak, uygulamak istedim, incelemem bilim üzere olmalı ve zarar, zulüm oluşturmamalı idi.
Yaptıklarım yapacaklarımın onda biri olmadı ama bazı kişilerin işine gelmedi, şimdi yeni Üniversite yapısı ile devam etmek istiyorum.

Yapılacakları Yapan Kurum: Enstitüler

Önemli olan yönetici değil, onlar diploma almak ile olacaklarını sanırlar ama temelde lider yakalamak önemlidir. Bunun için bir imkân sağlamalı ve bunu yapıcısı, yürütücüsü, ilerleticisi, araştırma ve geliştirmeyi yapan olmalıdır. Bu Üniversiter yapıda Enstitü yapısında olur, diğer Bölümler Eğitim ve akademik ağırlıklı iken, Enstitü bir hedef, bir sonuç, bir netice almak üzerine, sanayi ile iş birliği içinde oluşturulabilen bir işletme olacaktır.

Her birimin kendi gelir ve giderine hakim olması, bir kendi havuzu ve gelişim kararı içinde olması bir bakıma küçük ölçekte olsa bile Enstitü yapısı denilebilir.

Üniversitede bölümler akademik olmakta, çalışalar da bir akademik sıfat, profesör olmak için yayın yapmak ile ilgilidir.
Teknoparklar ve diğer yapılar tam işlev görmezler.

Bilim parkı (Wikipedia)[12]

Bilim parkı veya **teknopark,** üniversiteler tarafından oluşturulan alanlarda araştırma-geliştirme yapacak firmalara kiralanarak firmaların büyümesini teşvik edici düzenlemelerle desteklendiği; ticari amaçlı bilimsel veya endüstriyel araştırma yapılan binalardan oluşan bir bölgedir.[1] **Araştırma parkı**, **teknoloji parkı**, **teknopolis**, **teknokent** ve **biyomedikal park** gibi terimler de kullanılır. Hangi terimin kullanıldığı yapılan araştırma ve geliştirme türüne bağlıdır. Bilim parkları ulusal ekonominin gelişmesine, yeni teknoloji firmaların desteklenmesine, yabancı yatırım çekmek ve ihracatı artırmaktadır.
Teknopark ve benzerleri genelde merkezî bir yönetim yapısına sahiptirler. Tipik olarak parktaki kurum ve şirketler ürün geliştirme ve yenilik yapmaya odaklıdırlar. Buna karşın sanayi siteleri imalata yoğunlaşmıştır, "iş parkları" ise idarecilik işlevlerine ağırlık verir. Teknoparklar küresel çapta "Bilgi Ekonomisi"'nin altyapısını oluşturan; İnovasyonunu, teknolojinin ticarileştirilmesinde devletler, üniversiteler, özel girişimlerin birlikte hareket etmesini sağlamaktadır.
Bu parklar, binalar için bir arazi sağlamanın yanı sıra, bazı ortak kaynaklar sunar: kesintisiz elektrik, telekomünikasyon santralleri, resepsiyon ve güvenlik hizmetleri, idare ofisleri, lokantalar, banka şubeleri, toplantı merkezi, otopark, toplu ulaşım araçları, eğlence ve spor tesisleri gibi. Bu bakımdan parklar, kiralık mekânlardan daha avantajlıdır, çünkü bu hizmetlerin masraflarının paylaşılmasını sağlarlar.
Bilim ve teknoloji parkları devlet veya yerel idareler tarafından teşvik edilirler, çünkü bu parklar yeni şirketleri cezbeder, istihdam yaratır ve vergi gelirlerinin artmasına yol açar. Yeni şirketleri bilim ve teknoloji şirketlerine çekmek için genelde ilk birkaç yıl için emlak vergisi ve diğer bazı vergilerden muafiyet verilir.

Yorum

Yukarıda da gözlendiği gibi bir merkezi yönetim, Üniversiteler olmalıdır, birçok avantaj sağlarlar, araştırma, geliştirme ve firmaların büyümesi ve ilerlemesi ile avantajları vardır. Enstitü oluşmuyor veya ilk aşama olarak teknopark kurulabilir. Bir geçiş aşaması da olabilir.

Science Park (Wikipedia)[13]

A **science park** (also called a "university research park", "technology park", "technopark", "technopole", or a "science and technology park" (STP)) is defined as being a property-based development that accommodates and fosters the growth of tenant firms and that is affiliated with a university (or a government and private research bodies) based on proximity, ownership, and/or governance.[1] This is so that knowledge can be shared, innovation promoted, technology transferred, and research outcomes progressed to viable commercial products. Science parks are also often perceived as contributing to national economic development, stimulating the formation of new high-technology firms, attracting foreign investment and promoting exports.[2]

Background

Science parks are elements of the infrastructure of the global "knowledge economy". They provide locations that foster innovation and the development and commercialisation of technology and where governments, universities and private companies may collaborate. The developers work in fields such as information technology, pharmaceuticals, science and engineering. Science parks may also offer a number of shared resources, such as incubators, programs and collaboration activities, uninterruptible power supply, telecommunications hubs, reception and security, management offices, bank offices, convention center, parking, and internal transportation. Science parks also aim to bring together people who assist the developers of technology to bring their work to commercial fruition, for example, experts in intellectual property law. They can be attractive to university students who may interact with prospective employers and encourage students to remain in the local area.

Science parks may be designed to enhance the quality of life of the workers. For example, they might be built with sports facilities, restaurants, crèches or pleasant outdoor areas. Apart from tenants, science parks create jobs for the local community.[4]
Science parks differ from high-technology business districts in that they are more organized, planned, and managed. They differ from science centres in that they lead to commercialized products from research. They differ from industrial parks which focus on manufacturing and from business parks which focus on administration.

Yorum

Tekno-parklar, yüksek teknoloji iş bölgeleri, birimleri ve bilimsel merkez konumunda değildirler, onlar sadece belirli konularda yoğunlaşır küme işlevi görmezler.
Bilimin ekonomik boyutu, bir firmanın, bir gelişimin eğitim ve etkileşim merkezidirler. Ancak amaç ve uygulama ile Enstitülere kapı açabilirler ve daha geniş etkinliğe kavuşurlar.

Business cluster (Wikipedia)[14]

A **business cluster** is a geographic concentration of interconnected businesses, suppliers, and associated institutions in a particular field. Clusters are considered to increase the productivity with which companies can compete, nationally and globally. Accounting is a part of the business cluster.[1][2] In urban studies, the term agglomeration is used.[3] Clusters are also important aspects of strategic management.

Concept

The term business cluster, also known as an **industry cluster**, **competitive cluster**, or **Porterian cluster**, was introduced and popularized by Michael Porter in *The Competitive Advantage of Nations* (1990).[4] The importance of economic geography, or more correctly geographical economics, was also brought to attention by Paul Krugman in *Geography and Trade* (1991).[5] Cluster development has since become a focus for many government programs. The underlying concept, which economists have referred to as agglomeration economies, dates back to 1890, and the work of Alfred Marshall.

Yorum

Almanya'da Ruhr havzası endüstri bölgesidir. Bu şekilde yapılanmaya gidilirken oldukça çevre kirliliği oluştuğu için, bu durum lineer ve vertikal olarak genişlemesi, bir kapalı kavza olarak kalması giderek kabul eden yaklaşım olmaktadır. Organize Sanayi Bölgeleri buna benzerdir, ama her şehirde ayrı yapılanması, çevre kirliliğini önlemektedir. Ayrıca insanların yerleşeceği yerden uzak olması da bir avantaj sağlar.

Sonuç

Bir lider bir proje oluşturur, bunu gerçekleştirir. Bundan daha ziyade halk, üniversitelerde öğrenciler faydalanırlar. Ancak üst yönetim, bunun bir örnek olup, diğer üniversitelere de sıçrayacağı için istemez, bir kalıp olmasını ister. Bütçe içinde yaklaşım ister, bütçe dışından kaynaklar ile iş yapmak daima üst yönetimi rahatsız eder.
Sonuçta yönetici gücünü üst yöneticiden alır ve odasında baştan başa onun verdiği mektup dahil, plaketler vardır.

"Enstitü Modeli Oluşturma Çabasının Gerekçesi: Mesleki Gelişim ve Değişim" adının Makaleye verilmesi hem liderlik hem değişim ve gelişim yanında, kendi geliri, ek kaynakları, endüstri ile iş birliği ve eşgüdümü yaparak kazanç, katkı payı sağlaması açısından ve akademik personel olmadan da yürütülmesi bakımından enstitü modeli önerilmektedir.
Gelişimsel değişim olmaz ise, Enstitüler kalıp içinde kalırsa, yok olmaya mahkûm olacaklardır.

Konu lider, yönetici veya başarılı olmak boyutu değil, bir konuya sevgi katarak, insancıl yaklaşım ile barışa ve faydaya yönelik, etik ilkelerde yapılanmayı oluşturmaktır. Hukuk, haklar olarak hak edişe göre davranmayı adalet olarak algılayarak, yaklaşım yapmaktır. Hizmet üretimi için gerekirse er olunur, gerekirse de amir, komutan olunur.

Kaynaklar

1) Liderlik (Nedirnedemek.com)

2) Liderlik (Felsefe.gen.tr)
3) Nasıl Lider Olunur (yeniisfikirleri.net)
4) Bir lider nasıl olmalı? (www.kariyer.net)
5) Leadership (Wikipedia)
6) Yönetici (nedirnedemek.com)
7) Director (business) (Wikipedia)
8) President (corporate title) (Wikipedia)
9) Lider ile yönetici arasındaki farklar nelerdir? (milliyet.com.tr)
10) Yönetici-ve-lider-arasındaki-farklar-nelerdir (t-hos.com.tr)
11) Lider nedir? Lider ile yönetici arasındaki fark nedir? (manpower.com.tr)
12) Bilim parkı (Wikipedia)
13) Science Park (Wikipedia)
14) Business cluster (Wikipedia)