



PROFİL YORUMLAMA KILAVUZU

MANAGER EDITION

LEADERSHIP
CIRCLE®

Leadership Circle®

Profil
Yorumlama
Kılavuzu

Manager Edition

İçindekiler

Giris	1
Grafik Profiliniz'in Anlaşılması	2
Boyut Tanımları	2
Profiliniz İçindeki Etkileşimler	4
İlişki Kurma Boyutu	7
İlgili.....	9
Mentörlük.....	10
Takım Çalışması.....	12
Sosyal.....	13
Olma Boyutu	17
Denge.....	20
Soğukkanlılık.....	21
Bütünlük.....	23
Cesaret.....	24
Başarma Boyutu	27
Vizyon.....	29
Strateji.....	30
Sonuç.....	31
Karar.....	33
Kontrol Boyutu	35
Hirslili.....	37
Mükemmeliyetçi.....	38
Otokratik.....	39

Koruma Boyutu	43
Kibirli.....	45
Eleştirel.....	46
Mesafeli.....	47
Uyum Gösterme Boyutu	49
Pasif (Edilgen).....	51
Gruba Uyan.....	52
Onay Arayan.....	53
Reaktif – Kreatif Skalası	57
İlişki-Görev Dengesi	58
Liderlik Potansiyeli Kullanımı	59
Liderlik Etkinliği	60
Önerilen Okumalar	61

Leadership Circle Profile Manager Edition'a Giriş

Tebrikler! Mevcut olan en kapsamlı liderlik değerlendirme sistemine katılıyorsunuz. The Leadership Circle Profile 'ın eşsiz olmasının iki nedeni bulunmaktadır. Öncelikle hepimiz iyi liderliğin, yetkinlik ve varlığın içsel hallerinin kompleks bir karışımı olduğunu biliyoruz. Bu araç, liderliğin içsel ve dışsal yönlerini ölçmek için kullanılan ilk yetkinlik aracıdır. İkinci olarak, raporunuz bir davranışsal yetkinlik listesinin çok daha ötesindedir, insan davranışını ve gelişimini anlamak ve aynı zamanda kendinizin değerlendirilmekte olan birçok boyutu arasındaki karşılıklı ilişkileri anlamlandırmak için çok güçlü bir sistem şeklinde düzenlenmiştir.

Tüm sonuçlarınızın profili, büyük çember şeklinde bir grafik olarak çıkarılmıştır. Bu, bütünlüğün, sizin bütünlüğünüzün sembolüdür. Biz sizin fevkalade kompleks ve güzel bir şekilde bütünleşmiş, tam bir kişi olduğunuzu varsayarak başlarız. Bu *Profil* bunun gereğini yapmaya çalışır.

Profil'in çember şeklinde düzenlenmesinin bir başka nedeni de bulunmaktadır. Tüm boyutların birbirleriyle nasıl entegre olduklarını hızlı bir şekilde gösterir. Boyutlar arasındaki etkileşimler çemberdeki yerleşimleriyle temsil edilmektedir. Bu etkileşimler rapor boyunca tekrar tekrar referans alınacaklardır.

Analiz Katmanları

Bu raporun iki analiz katmanı bulunmaktadır:

- Liderlik Yetkinlikleri
- İçsel Varsayımlar

Her katman, liderliğiniz ve yaşamınız konusunda yoğun bilgiye sahiptir.

Leadership Circle Profile Manager Edition on iki Liderlik Yetkinliğini ölçer. Bu yetkinlikler iyice araştırılmışlar ve liderler için en kritik davranışlar ve beceri setleri olarak gösterilmişlerdir. Bu yetkinlikler konusunda kendinizi nasıl değerlendirdiğinize dair geri bildirim alacaksınız ve puanlarınız diğer yöneticilerin aynı yetkinlikler konusunda kendilerini nasıl değerlendirdikleriyle karşılaştırılacaktır.

Analizin ikinci katmanı içsel varsayımları ölçer. Nasıl düşündüğümüz, özellikle düşünce alışkanlığımız, davranışımızın çoğunu belirler. Etkili ve etkisiz davranış alışkanlıkları düşünce alışkanlıklarıyla işletilir. Bu Profil, etkinliği sınırlayan dokuz İç Varsayımı ölçer. Bu bizim, aşırı güçlendirilmiş ve az kullanılmakta olan yetkinliklerin genellikle kendi kendini sınırlayan varsayımlara kadar izlenebileceği, yüzlerce yöneticiyle çalışma deneyimimizdir. Yetkinlik geri bildiriminde olduğu gibi, öz-değerlendirmeniz, diğer yöneticilerin kendi düşüncelerini nasıl değerlendirdikleriyle karşılaştırılacaktır.

Lütfen okudukça sizin gerçekliğinizi hiçbir aracın ölçemeyeceğini hatırlayın. Bazıları doğru, bazıları yanlış gibi gelecektir. Size düşen, bunun içine dalmak ve gelecekteki gelişiminizi olumlu olarak etkileyecek birkaç temel farkındalığa ulaşmaktır. Bu amaçla *The Leadership Circle Profile Manager Edition*'ı yaşamınızın bu noktasında ilgi isteyen en önemli güçlü ve zayıf yönleri keşfetmek için kullanılan bir radar ekranı gibi düşünün.

Grafik Profiliniz'in Anlaşılması

The Leadership Circle Profile Manager Edition kapsamlı bir grafikte sunulmuştur. İç çember altı boyutu gösterir. Bu boyutların her biri dış çemberdeki boyutların puan özetidir. Çemberin anlaşılması, liderlik anketinizin içerdiği tüm bilgilerin entegrasyonu için önemlidir.

Sayıların anlamı nedir? Tüm skalalar yüzdelik bir puanı gösterir – bu, anketi kullanan büyük bir yönetici grubuyla nasıl karşılaştırma yaptığınızdır. Düşük puanlar merkeze yakın olarak ve daha yüksek puanlar merkezden daha dışarıya doğru yayılırlar.

Bir puanın yüksek veya düşük olduğunu nasıl belirlerim? %66'nın üzerindeki puanlar yüksek ve %33'ün altındaki puanlar düşük olarak dikkate alınır. %33 ile %66 arasına düşen puanlar, yüksek ve düşük tanımların hangi yönlerinin size uygun olduğu konusunda düşünmeye ihtiyacınız olacağını ortaya koyar.

Bu boyutlar neyi ölçer? Profiliniz tarafından ölçülen tanımlar aşağıda tarif edilmiştir. Bunları daha kapsamlı bir tanım izleyecektir.

Boyut Tanımları

Kreatif LİDERLİK YETKİNLİKLERİ yüksek tatmine, yüksek başarı liderliğine neden olan temel davranış ve içsel varsayımları ölçer.

İlişki Kurma Boyutu; insanlarda, gruplarda ve kurumlarda en iyiyi ortaya çıkaracak şekilde diğerleriyle ilişki kurma yeteneğinizi ölçer. Bu boyut aşağıdakilerden oluşur:

- *İlgili*; sıcak, sevecen ilişkiler kurma konusundaki ilginizi ve yeteneğinizi ölçer.
- *Mentörlük*; diğerlerini mentorluk yoluyla geliştirme, büyümeyi artırıcı ilişkileri sürdürme ve insanların kişisel ve profesyonel olarak büyümelerine ve gelişmelerine yardımcı olma yeteneğinizi ölçer.
- *Takım Çalışması*; size rapor veren takım üyeleri arasında, kurum genelinde ve katıldığınız takımlar arasında yüksek performanslı takım çalışmasını geliştirme yeteneğinizi ölçer.
- *Sosyal*; dinlemek, çatışmaya ve tartışmaya girmek, diğerlerinin duygularıyla ilgilenmek ve kendi duygularınızı yönetmek için kullandığınız kişilerarası etkinliği ölçer.

Olma Boyutu; devam eden mesleki ve kişisel gelişime yöneliminizin yanı sıra içsel öz farkındalığın yüksek bütünlük liderliği ile ifade edilme derecesini ölçer. Öz farkındalık aşağıdakilerden oluşur:

- *Denge*; modern yaşamın çelişkili gerginliklerinin ortasında, iş ve aile, eylem ve düşünce, çalışma ve eğlence arasında sağlıklı bir dengeyi koruma yeteneğinizi ölçer.
- *Soğukkanlılık*; çatışma ortasında ve yüksek gerginlik durumlarında soğukkanlı olma, merkezde kalma ve sakin, odaklı bir bakış açısını koruma yeteneğinizi ölçer.
- *Bütünlük*; desteklediğiniz değer ve ilkelere ne kadar bağlı olduğunuzu yani "söylediğinizle yaptığınızın bir olması" konusunda ne kadar güvenilir olduğunuzu ölçer.
- *Cesaret*; zorlu tavırlar alma, "tartışılmayanlar"ı (grubun tartışmaktan kaçındığı riskli konular) gündeme getirme ve zor ilişki sorunlarıyla açıkça baş etme konusundaki istekliliğinizi ölçer.

Başarma Boyutu; ne derece vizyon sahibi, özgün ve yüksek başarı liderliği sunduğunuzu ölçer. Başarma aşağıdakilerden oluşur:

- *Vizyon*; kişisel amaç ve vizyonu ne derece açıkça dile getirdiğinizi ve bunlara ne derece bağlı kaldığınızı ölçer.
- *Strateji*; ne derece stratejik düşündüğünüzü ölçer.
- *Sonuç*; ne derece hedefe yönelik olduğunuzu, hedef başarısı ve yüksek performans konusundaki geçmiş performansınızın derecesini ölçer.
- *Karar*; zamanında karar verme yeteneğinizin ve belirsizlikte ilerleme rahatlığınızın derecesini ölçer.

REAKTİF LİDERLİK STİLLERİ etkinliği, özgün ifadeyi ve güçlendirici liderliği sınırlayan içsel inançları yansıtır.

Kontrol Boyutu; görev başarısı ve kişisel başarı ile kişisel değer duygusunu ne derece oluşturduğunuzu ölçer. Kontrol Boyutu aşağıdakilerden oluşur:

- *Mükemmeliyetçi*; bir kişi olarak güvende ve değerli hissetmek için kusursuz sonuçlar elde etme ve son derece yüksek standartlar sergileme ihtiyacınızın bir ölçüsüdür.
- *Hırslı*; ilerlemeniz, kurumda yükselmeniz ve diğerlerinden daha iyi olmanız gereken dereceyi ölçer.
- *Otokratik*; güçlü, agresif ve kontrolcü olma eğiliminizi ölçer.

Koruma Boyutu; geri çekilme, mesafeli durma, saklanma, soğukluk, alaycılık, üstünlük ve/veya rasyonellik yoluyla kendinizi koruyabileceğiniz ve değerli olma hissi yaratabileceğiniz inancını ölçer. Koruma aşağıdakilerden oluşur:

- *Kibirli*; yüksek bir ego (üstünlük, egoizm ve benmerkezci olarak deneyimlenen davranış) yansıtmaya eğiliminizi ölçer.
- *Eleştirel*; eleştirel, sorgulayan ve alaycı gibi bir tutum takınma eğiliminizi ölçer.
- *Mesafeli*; geri çekilme, üstün olma ve uzak durma, duygusal olarak mesafeli ve her şeyden yukarıda olma yoluyla kişisel değer ve güvenlik hissi yaratma eğiliminizi ölçer.

Uyum Gösterme Boyutu; niyet ve isteğinize göre hareket etmek yerine, diğerlerinin beklentilerine uyarak öz-değer ve güvenlik hissi elde etme derecenizi ölçer. Uyum gösterme aşağıdakilerden oluşur:

- *Pasif (Edilgen)*; gücünüzü diğerlerine ve kontrolünüz dışındaki koşullara verme derecenizi ölçer.
- *Gruba Uyan*; uyumlu olma, kurallara uyma ve otoritelerin beklentilerini karşılama ihtiyacınızı ölçer.
- *Onay Arayan*; bir kişi olarak kendinizi güvende ve değerli hissetmek için diğerlerinin destek ve onayını aramayıhtiyacınızı ölçer.

ÖZET ÖLÇÜMLER

Aşağıdaki boyutlar her şeyi bir araya getirmek için tasarlanmıştır. Yukarıdakilerin hepsini birkaç faydalı ölçümle özetlemektedirler:

- **Reaktif-Kreatif Sakalası;** kreatif boyutlarla reaktif boyutlar arasındaki denge derecesini yansıtır. Buradaki yüzdeler puan, reaktif ve kreatif davranışa harcadığınız enerji miktarına ilişkin olarak diğer yöneticilerle nasıl karşılaştırıldığına dair size bir fikir verir. Liderliğiniz, ilişkileriniz ve hedefe yönelik davranışlarınızın ne derece kreatif veya reaktif bir yönelimden ortaya çıktığına dair fikir verir. Aynı zamanda, benlik algınızın ve içsel motivasyonunuzun, ne ölçüde içerden geldiğini veya dış beklentiler, kurallar veya koşullar tarafından belirlendiğine dair fikir verir. İyi denge yüksek yüzdelerle sonuçlanır.
- **İlişki-Görev Dengesi;** başarı yetkinlikleri ve ilişki yetkinlikleri arasında gösterdiğiniz denge derecesini ölçer. Bu, iyi liderliği meydana getiren denklemin her iki yarısının (insana ait yarısı veya göreve ait yarısı) fazla, az veya dengeli gelişiminin bir ölçüsüdür. İyi denge yüksek yüzdelerle sonuçlanır.
- **Liderlik Potansiyeli Kullanımı;** bu ankete katılan diğer yöneticilerinki tarafından ölçülen boyutların genel puanını karşılaştıran bir alt çizgi ölçüsüdür. "Peki, sonunda, nasıl yapıyorum?" sorusunu cevaplamak için tüm yüksek ve düşük puanları sıralar.
- **Liderlik Etkinliği;** yöneticinin algılanan genel etkinlik düzeyini ölçer. Araştırmalar, iş sonuçlarıyla önemli ölçüde ilişkili olduğunu göstermiştir. Yöneticiye, yukarıdakilerin hepsinin algılanan etkinliğe nasıl dönüştüğüne dair genel bir ölçü verir.

Profiliniz İçindeki Etkileşimler

Çember, tüm boyutlar arasındaki karşılıklı ilişkileri anlamanıza yardımcı olacak şekilde düzenlenmiştir. (Bu etkileşimler burada kısaca açıklanmıştır ve aşağıdaki daha kapsamlı boyut tanımlarında detaylandırılacaktır.)

Profilde birbiriyle karşılıklı olan boyutlar, zıt davranış kalıpları ve içsel varsayımlar olma eğilimindedir. Örneğin; **Uyum Gösterme, Başarma**'nın karşıtıdır. **Uyum Gösterme** yaratıcılığı ve otantikliği azaltma eğilimindedir, çünkü kişi diğerlerinin kendini beğenmeleri konusunda fazlasıyla endişelidir. Sonuç olarak Başarma'ya ait kararlılık, cesaret ve diğer birçok nitelik azalmıştır. Diğer bir deyişle yüksek **Uyum Gösterme** puanı, düşük **Başarma** puanına yol açma eğilimindedir.

Aynı "karşıtlık" tüm profilde kurulmuştur. Yüksek **Kontrol** puanları, düşük **İlişki Kurma** puanlarına yol açma eğilimindedir. Yüksek **Koruma** puanları, **Olma** nın düşük puanlarıyla ilişkilidir.

Yüksek ve düşük kalıpları incelerken, çeşitli boyutların nasıl etkileşime girdiğini hemen görebilirsiniz.

Ayrıca çember dört çeyrek dilim şeklinde hazırlanmıştır.

Çemberin üst yarısı, etkinliğinize katkıda bulunan **Kreatif** yetkinlikleri eşleştirir. Çemberin alt yarısı kendini sınırlayıcı **Reaktif** varsayımları eşleştirir. Çemberin alt yarısındaki daha güçlü puanlar, üst yarıdaki daha zayıf puanlarla ilişkilidir. Bunun nedeni, reaktif kendini sınırlayıcı varsayımların, tüm kreatif yetkinlikleri azaltma eğiliminde olmasıdır.

Çemberin sağ yarısı Görev'le ilgilidir (işin kreatif ve etkin bir şekilde yapılması). Çemberin sol yarısı insan ve gruplarla ilişkilerinizin doğasıyla ilgilidir. Buradaki amaç, iyi bir denge sağlamaktır, böylece eş zamanlı olarak sonuçlar elde edebilir ve insanları geliştirebilirsiniz.

Çemberin üst ve alt yarıları arasındaki ilişki, **Reaktif- Kreatif Skalası** puanında özetlenmiştir. Çemberin sağ ve sol yarısındaki ilişki, **İlişki-Görev Dengesi** puanında özetlenmiştir. Bu sonuçların anlamı aşağıda belirtilmiştir:

- **Reaktif-Kreatif Skalası;** kreatif boyutlar ve reaktif boyutlar arasındaki dengenin derecesini yansıtır.
- **İlişki-Görev Dengesi;** ilişki yetkinlikleri ve başarı yetkinlikleri arasında sağladığınız dengenin derecesini ölçer.
- **Liderlik Potansiyeli Kullanımı;** tüm puanların sonuç ölçümüdür.
- **Liderlik Etkinliği;** bir lider olarak tüm etkinliğinizin algılanan seviyesini ölçer.

Aşağıdaki sayfalar, yukarıda özetlenen tüm boyutların daha derinlemesine bir tanımını sağlamaktadır.

İlişki Kurma Boyutu

İlişki Kurma boyutu, insanların, grupların ve kurumların içlerindeki cevheri ortaya çıkaracak şekilde başkalarıyla ilişki kurma yeteneğinizi ölçer. Aşağıda **İlişki Kurma** sonuçlarınızın neyi belirttiğine dair kısa bir özet bulunmaktadır.

Puanınız yüksekse

Diğerlerinin kişisel ve takım gelişimi yoluyla kendi potansiyellerine ulaşmalarına yardımcı olmak için doğal bir eğilime sahipsiniz. Destekleyici bir ortam sağlayarak, diğerlerine çaba göstermeleri ve gelişmeleri için ilham verirsiniz. Diğerlerini oldukları gibi kabul eder ve onlara koşulsuz, olumlu saygı duyarsınız. Yakın ilişkiler kurar ve sürdürürsünüz. Samimiyete, açıklığa, özen ve desteğe değer verirsiniz. Güçlü iletişim ve kişilerarası yeteneklere sahipsiniz. İşbirliği, ortaklık ve karşılıklı olarak ödüllendirici ilişkiler kurarsınız. Mükemmel bir takım üyesi ve koç olursunuz.

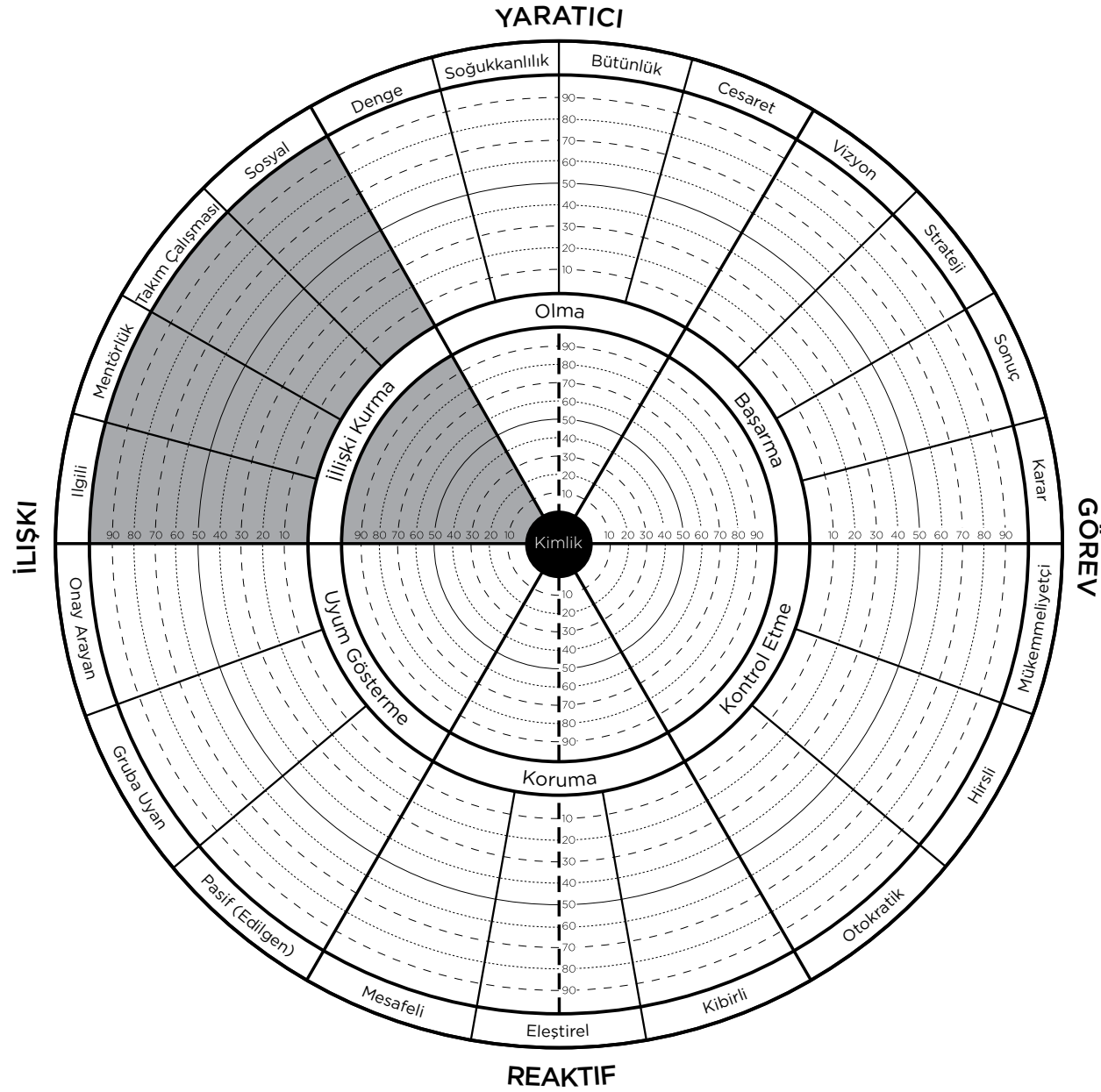
İnsanlar liderliğinizin altında gelişirler. Bir lider olarak, doğal bir takım ve insan geliştiricisiniz. İlişki Kurma yumuşak bir yönetim şekli değildir, Uyum Gösterme yumuşak bir yönetim şeklidir. Diğerleriyle yüzleşme ve onlara meydan okuma konusunda mükemmel bir yeterliliğe sahipsiniz. Bunu, kişiyi değil de sorunu meselenin odak noktası olarak yapabilirsiniz. Böylece insanlar sert geri bildirimler alsalar da birey olarak desteklendiklerini hissederler.

İlişkilere doğru hareket etme eğilimindedesiniz, sevgi ve destek konusunda taraf tutabilirsiniz. Bu, (yüksek Uyum Gösterme puanı tarafından belirtildiği gibi) sizin için diğerlerinin sizden hoşlanmasını sağlayan bir strateji değil, onlara özen gösterme ve onları desteklemenin olduğunuz kişiyi kreatif bir şekilde ifade etmesi nedeniyledir. Ayrıca bir kişinin veya takımın gelişiminin bir parçası olma konusunda size coşku ve tatmin sağlar. Diğerlerinin gelişimini ve etkinliğini destekleyebilirsiniz daha iyi sonuçlar, ilişkiler ve tatmin oluşacağına inanırsınız.

İçsel Varsayımlar

İçsel Varsayımlar, kimliğinizi düzenlemek için kullandığınız inançlardır. Onlar kendinizi ve dünyayla ilişkinizi nasıl gördüğünüzü tanımlayan içsel kurallar ve inançlardır. **İlişki Kurma** boyutuyla sıklıkla ilişkilendirilen İçsel Varsayımlar aşağıdakileri içerir:

- İnsanlar beni onaylasa da onaylamasa da değerliyim.
- İnsanlar becerikli ve güvenilirdir.
- Diğerlerini oldukları gibi koşulsuz olarak destekliyorum.
- İnsanların içlerindeki cevheri ortaya çıkarırım.
- İnsanları kendi iyilikleri için önemsiyorum, onlardan bir şey almak için değil.
- İnsanlar sınırsız potansiyele sahiptir.
- İnsanları desteklemek iş için iyidir.



Davranışlar

Davranışlar, İçsel Varsayımlarınızın dışsal ifadeleridir. **İlişki Kurma** boyutuyla ilişkilendirilen genel davranışlar aşağıdakileri içerir:

- Takım çalışması için yüksek düzeylerde motivasyonu destekleme
- Takım içinde açık diyalogu teşvik etme
- Takım performansının önündeki sorunları doğrudan ele alma
- İyi uyum ve yüksek güven inşa etme
- Aynı fikirde olmasanız bile bir başkasının fikrine saygı gösterme
- Açık iletişim konusunda bir rol model olarak hareket etme
- İnsanların öğrenmelerine, gelişmelerine ve değişmelerine yardımcı olma
- Etkili bir koç ve mentor olma
- Hedef belirleme ve onlara ulaşma konusunda diğerlerini sorumlu tutma
- "Yetkililerin" huzurunda açıkça konuşma
- Astarları dinlemek ve onlardan öğrenme

Puanınız orta seviyedeyseniz

İlişki Kurma boyutu puanlarınız orta aralıktaysa, yukarıda belirtilen içsel varsayımlardan bazılarını ifade etme ve bazılarını tutma eğiliminde olacaksınız. Ayrıca **Reaktif** boyutların bazıları tarafından sınırlandırılmış olabilir, böylelikle aşağıdaki "Puanınız düşükse" bölümünde belirtilen eğilimlerin bazılarını gösterebilirsiniz. Her birinin sizi tanımlayan yönlerini bulmak için hem yüksek hem de düşük puanların anlamını okumanız ve üzerinde düşünmeniz gerekecektir.

Puanınız düşükse

İlişki Kurma boyutunda düşük puan almanın liderliğiniz üzerinde ciddi sonuçları olabilir. En başarılı liderler burada yüksek puan alıyorlar. Lütfen içsel varsayımlarınızın **İlişki Kurma** kapasitenizi nasıl engellediğini keşfetmek için yüksek **Reaktif** puanları konusunu okuyun.

Düşük puan almış olmanız, performansınızın altında olduğunuzu ortaya koyar. **İlişki Kurma** boyutundaki düşük puanlarla ilişkilendirilen davranışlar aşağıdakileri içerir:

- Diğerleri hakkında sahip olduğunuz olumlu hisleri paylaşmaktan kaçınma
- İlişkilerde mesafeli olma
- Övgüye göre daha fazla oranda eleştiri yapma
- Konuşmaları ele geçirme veya diğerlerinin sözünü kesme
- İnsanlar sizinle aynı fikirde olmadıklarında sinirlenme veya savunmaya geçme
- Problemlerinizi için başkalarını suçlama – değişimin çoğunu onların yapmasını bekleme
- Çatışmadan geri çekilme
- Kendi kendine çok fazla karar alma veya çok fazla yön verme
- Çok az delege etme
- Zorlu performans tartışmalarından kaçınma

İlişkili Puanlar

Bu boyuttaki düşük puanlar **Kreatif** çemberin genelindeki düşük puanlarla ilişkili olabilir. Düşük **İlişki Kurma** puanları yüksek başarının altını oyar ve düşük öz-farkındalıktan kaynaklanır. Sonuç olarak, bu boyuttaki düşük puanlar **Kreatif** yetkinliklerin herhangi birinde düşük puan olarak

ortaya çıkabilir. Ayrıca bu skaladaki düşük puanlar, **Reaktif** çemberdeki yüksek puanlarla ilişkilidir. Yüksek reaktif puanlar; dürüst ve güvene dayalı ilişkiler, koşulsuz destek, bireysel ve takım güçlendirme konularında kapasitenizi engelleme veya sınırlandırma eğilimindedir. Bu sınırlamalar; değersizlik, sevilmemeye, reddedilme, ihtiyaç duyulmama, yalnız ve korunmasız olma duyguları gibi bir içsel güvensizlikten kaynaklanmaktadır.

İlgili

İlgili boyutu sıcak, sevecen ilişkiler oluşturma konusundaki ilgi ve becerinizi ölçer.

Puanınız yüksekse

Performansı yüksek olan herhangi bir grup insanı inceleyin; onların gerçekten birbirlerini önemsediklerini göreceksiniz. İnsanlar birbirlerinden hoşlanmadığında veya kesinlikle kişisel olmayan ilişkiler kurduklarında, profesyonel ve derin bir şekilde kişisel olabilenler kadar birlikte iyi çalışmazlar.

İlgili boyutunda yüksek puan almanız, diğerlerine gerçekten önem verdiğiniz anlamına gelir. İnsanlar varlığınızla desteklenmiş hissederler, çünkü yüksek kaliteli, güvenilir, şefkatli ilişkilere açıksınız. Diğerlerini oldukları gibi kabul etme ve koşulsuz olumlu saygı gösterme eğilimindedir. Güçlü ve zayıf yönleri, umut ve korkuları savunmasız bir şekilde paylaşmaya isteklisiniz. Diğerleri, kendilerinin aynı insani yönleriyle size güvenme eğilimindedirler.

İlgili boyutunda alınan yüksek puan aşağıdaki niteliklerinizi ortaya koyar:

- Gerçekten diğerlerine özen gösterirsiniz ve sıcak ve sevecen ilişkiler kurarsınız.
- Diğerlerinin kaygı ve mücadelelerine empati gösterirsiniz.
- Diğerlerinin ne hissettiğini önemlersiniz.
- Başarılı olduklarında diğerlerinin adına mutlu olursunuz.
- İş dışı sorunları diğerleriyle tartışırsınız.
- Şefkatlisiniz.
- Hataları ve kişisel zayıflıkları kabul edersiniz.
- Duygularınız konusunda açıksınız.
- Samimi ve gerçek ilişkiler kurarsınız.
- Diğerleriyle derinden bağlantı kurarsınız.
- İnsanları gerçekten tanımak istersiniz.
- Diğerleriyle destekleyici bir şekilde yüzleşirsiniz.

Puanınız düşükse

İlgili boyutunda alınan düşük puan, genellikle diğerlerini önemsemediğiniz anlamına gelmez. Çok az insan gerçekten umursamazdır. Bu boyuttaki düşük puanlar insanlara karşı güvenli bir mesafe koruduğunuz anlamına gelir. Kendinizi korumak için gardınızı alırsınız. Bu şekilde savunmaya devam edersiniz.

İlgili puanları düşük olduğunda ortaya çıkan davranış aralığı, ilişkileri kesinlikle teknik/profesyonel tutma ile soğuk ve duygusuz olma arasında değişir. Bu ilişkisel strateji sizi koruyabilirken, maliyeti yüksektir. İlk olarak bu, düşük okurum performansı ile sonuçlanır. İnsanlar sadece ilişkileri şefkatli olduğunda daha sıkı ve daha verimli çalışırlar. İkinci olarak

araştırmalar, şefkatli ilişkilerin stresi azalttığını, sağlığı ve refahı artırdığını ortaya koymaktadır. Bu nedenle sizi daha derin, daha şefkatli ilişkilerden nelerin alıkoyduğuna bakmanız sizin çıkarınızadır:

- Konuşmaları kibar, teknik veya zihinsel mi sürdürüyorsunuz?
- Nasıl hissettiğinizi gösterme konusunda kendinizi kontrol mü ediyorsunuz?
- Diğerlerine karşı hissettiğiniz olumlu duyguları paylaşıyor musunuz?
- Bir şeyleri iyi yaptıklarında insanlara bunu söylüyor musunuz?
- İşle ilgili olmayan, kişisel sohbetleriniz var mı?
- İlişkilerinizde mesafeli misiniz?
- Övgüden çok eleştiri mi yapıyorsunuz?
- Diğerlerine güveniyor musunuz?
- İnsanlara gerçek sizi mi yoksa duygularınızı belli etmeyen yüzünüzü mü gösteriyorsunuz?

İlgili boyutundaki düşük puanlar genellikle kendinizi bir başkasına yaklaşma konusundaki kırılganlıktan koruduğunuz anlamına gelir. Bu, kendi değer ve/veya güvenlik hissinizi oluşturmanın veya korumanın bir yoludur. Bu anketin **Reaktif** boyutlarında bulunan ve bu sorunun kökü olabilecek yüksek puanlara bakın.

Mentörlük

Mentörlük, diğerlerini mentorluk yoluyla geliştirme ve büyümeyi artırıcı ilişkileri sürdürme yeteneğinizi ölçer. Mentorluk, insanların kişisel ve profesyonel olarak büyüme ve gelişmelerine yardımcı olma yeteneğidir. Bir başkasının gelişmesini / ilerlemesini görmeye olan içten ilgiden kaynaklanır. Aynı zamanda, çok sayıda kişilerarası beceri gerektirir.

Puanınız yüksekse

Sizin için / sizinle çalışan insanlar kişisel ve profesyonel olarak gelişir. Diğerlerinin gelişimini teşvik etme yeteneğine sahipsiniz ve onu aktif olarak kullanırsınız. Diğerlerini geliştiren faaliyetlere zaman ve enerji harcarsınız. İnsanların altında geliştiği türden bir insansınız. Büyük olasılıkla çalışanlarınızla öğrenmelerine, kendi sorunlarını çözmelerine, işyerindeki performanslarını iyileştirmelerine, ilerlemeye hazırlanmalarına, iş / kariyer hedefleri belirlemelerine ve ulaşmalarına yardımcı olacak toplantılar düzenlersiniz.

İnsanlara performans gösterme konusunda güvenirsiniz ve öğrenmeyi teşvik etmek için görevler delege edersiniz. Diğerlerini kendi kararlarını vermek için yetkilendirirsiniz, yani liderliği paylaşırsınız. Böylece sizin için çalışan kişilerin yetenekleri sürekli olarak gelişir. Bu, insanlara karşı yumuşak olduğunuz anlamına gelmez, durum tam tersidir. İnsanların neler başarabileceğini görürsünüz, kendileri için yüksek beklentiler belirlemelerine yardımcı olursunuz ve onları yüksek performans için sorumlu tutarsınız. Düzenli olarak geri bildirimde bulunursunuz.

Muhtemelen olumsuzdan daha çok olumlu geri bildirim verirsiniz, ancak zorlu performans tartışmalarından kaçınmazsınız. Diğerlerinin hem kendilerine meydan okunduğunu hem de desteklendiklerini hissedecekleri şekilde eleştirel olabilirsiniz. İnsanlar, potansiyellerinden daha azına razı olmayacağını bilirler, ancak onların başarılı olmalarını istediğinizi de bilirler.

Mentörlük'de alınan yüksek puan aşağıdaki özelliklere sahip olduğunuzu gösterir:

- Sıklıkla gelişim konusunda tartışırsınız.
- Astlarınızın her birinin öğrenme ve kariyer hedeflerinin farkındasınız.
- Sizin için çalışanların gelişim planları oluşturma ve uygulamalarına yardımcı olursunuz.
- Etkin bir koç ve mentorsunuz.
- İnsanları oldukları gibi kabul edersiniz.
- İnsanların öğrenmelerine, gelişmelerine ve değişmelerine yardımcı olursunuz.
- İnsanların performans göstereceklerine güvenirsiniz.
- Rutin ve önemli görevleri delege edersiniz.
- Sorumluluk ve yükümlülükleri paylaşmaya gönüllüsünüz.
- Diğerlerini güçlendirirsiniz.
- Zorlu görevler üstlenme ve gelişim fırsatlarını değerlendirme konusunda astlarınızı teşvik edersiniz.

Puanınız düşükse

Mentörlük'de alınan düşük puan, sizin için çalışan insanlarla etkileşim şeklinizin onları geri tuttuğu anlamına gelir. Bu, (durum böyle olsa da) onların gelişimini umursamadığınız anlamına gelmez, büyümeyi artırıcı bir şekilde diğerleriyle ilişki kurma konusunda kişilerarası beceriniz eksik olabilir. Ayrıca işinizin teknik tarafında daha fazla zaman geçirdiğiniz ve insani yönleri ihmal ettiğiniz anlamına da gelebilir.

Bu, liderlik başarısı için kritik bir yetkinliktir. Öğrenmeniz gereken tek şey budur. Öğrenilmemesi durumunda en iyi çalışanlarınızın sizi terk etmesi, sizin için çalışan kişilerin kapasitelerine uygun performans göstermemesi, diğerlerinin başarı için gereken performansı gösterememesi nedeniyle taşıyabileceğinizden çok fazla yük üstlenmeniz olasılığı artar.

Yeteneklerini geliştirmek için ihtiyaç duydukları desteği sağlayamazken diğerlerini düşük performansları için suçluyor olabilirsiniz. Destek eksikliği birçok şekilde olabilir. Aşağıdaki liste üzerinde düşünün:

- Diğerlerine mentorluk etme yeteneğinizden rahatsız mısınız?
- Aşırı derecede eleştirel misiniz?
- Çok az mı delege ediyorsunuz?
- Zor performans tartışmalarından kaçınıyor musunuz?
- Çok az geri bildirim mi veriyorsunuz?
- İnsanların sorunlarını onlar adına mı çözüyorsunuz?
- Diğerlerinin sorumlu oldukları kararları mı veriyorsunuz?
- Kişilerarası yeteneklerinizi geliştirmeniz mi gerekiyor?
- İşin insan tarafına değil de teknik tarafına daha fazla mı odaklanıyorsunuz?

Takım Çalışması

Takım Çalışması; size rapor veren takım üyeleri arasında, kurum genelinde ve katıldığınız takımlar arasında yüksek performanslı takım çalışmasını geliştirme yeteneğinizi ölçer.

Puanınız yüksekse

Gruplar içinde yüksek düzeylerde takım çalışması, işbirliği, ruh ve sinerjiyi teşvik edecek şekilde liderlik yapar ve katılımı artırır. Bu beceri, çapraz olarak işleyen ortak çabalara yayılır.

Size rapor veren kişilerin, takım çalışmalarının kalitesini işlerinin çok olumlu bir yönü ve grubun başarısına büyük katkı sağlayıcı olarak değerlendirdikleri muhtemeldir. Liderliğiniz bunun yolunu açar ve diğerlerinin izlemesi için bir örnek oluşturur. Bu boyuttaki yüksek puanlar aşağıdaki yeteneklerden bazılarını kullandığınızı ortaya koyar:

- İnsanların ellerinden gelenin en iyisini yapmalarını destekleyen olumlu bir ortam yaratın.
- Takım çalışması için yüksek düzeylerde motivasyonu teşvik edin.
- Diğerlerinden gelen girdilere yol açın.
- Takım içinde açık, dürüst diyalogu teşvik edin.
- Başarıyı, yıldız oyuncuların değil, tüm takımın başarısı açısından görün.
- Grup Dinamiklerini anlayın ve toplayın.
- Tüm ırklarla, sınıflarla, yaşlarla ve her iki cinsiyetle de etkin bir şekilde ilgilenin.
- Takım performansının yoluna çıkan sorunları doğrudan ele alın.
- Takım üyeleri arasında liderliği paylaşın.
- Ortak bir zemin bulmak ve kazan-kazan çözümleri yaratmak için çalışın.
- "Evet" diyen biri değil, işbirlikçi bir takım oyuncusu olun.
- Takımlar / Departmanlar içinde ve arasında işbirliğini teşvik edin.

Puanınız düşükse

Takım Çalışması'nda alınan düşük puan birkaç olasılık ortaya koyar. Takımı yönetmediğiniz veya takıma katılmadığınız anlamına gelebilir. Takımları etkin bir şekilde yönetme konusunda eğitimsiz olduğunuz anlamına gelebilir. Ayrıca takım çalışmasını durduran şekillerde liderlik ettiğiniz anlamına da gelebilir.

Takım çalışmasını teşvik etme becerisi oldukça uzmanlık isteyen bir beceridir. Genellikle birçok yönetici, bireysel katkıda bulunan başarıları nedeniyle terfi eder. Birçok girişimci, bireysel yaratıcılıkları ve yetenekleri nedeniyle başarılıdır. Büyüme, başarı ve terfi ile birlikte, gittikçe artan karmaşıklık ve bu nedenle diğerlerinin ortak zekasını kreatif bir şekilde kullanma ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Sizi bir birey olarak başarılı kılan davranış kümesinden liderlik etmeye devam ediyorsanız, liderlik tarzınız grubun başarılı olma yeteneğini engelliyor olabilir. Buradaki düşük puan, bu olasılığı güçlü bir şekilde ortaya koymaktadır.

Kişinin takım çalışmasını engellemesinin birçok nedeni olabilir. Kişi, çok fazla kontrol sağlayarak veya yeterince kontrol sağlamayarak takım etkinliğini sınırlayabilir. Aşağıdaki listeleri inceleyin. Aşağıdakilerden bazılarını yapıyor olabilirsiniz. Aşağıdakileri yaparak çok fazla kontrol sağlıyor musunuz?

- Kararların çoğunun takım üyelerinin çok az katılımıyla verilmesi
- Çok fazla yön verme - grubun kendi yönünü belirlemesini kolaylaştırmama
- Delege etmeme veya delege etme fakat kişiye ne yapması veya nasıl yapması gerektiğini söylemeye devam etme
- Taraf tutma
- Agresif taktiklerle iletişimi kapatma
- Güven ve açıklığı azaltmak için dolaylı olarak takım ve kişilerarası sorunlarla uğraşma

- Net hedeflere, rollere, sorumluluklara ve yükümlülüklerle sahip olmama

Aşağıdakileri yaparak yeterince kontrol sağlıyor musunuz?

- Kararlılık eksikliği
- Yeterince yön vermeme ve grubun başıboş kalmasına izin verme
- Kişinin etkin olması için yeterince yapı, destek ve rehberlik olmadan yetki verme
- Takım / Kişilerarası çatışmadan kaçınma veya çatışmanın üstünü örtme
- Herkesi memnun etmek için çok çalışma

Sosyal

Sosyal kişilerarası yeteneklerinizin ölçümüdür. Dinlediğiniz, çatışma ve tartışmalara girdiğiniz, diğerlerinin duygularıyla başa çıktığınız ve kendi duygularınızı yönettiğiniz etkinliği ölçer.

Puanınız yüksekse

Sosyal'da alınan yüksek puan, her şeyden önce iyi dinlediğiniz anlamına gelir. Ayrıca bir toplantı kızıştığında iyi dinlemeye devam edeceğiniz anlamına gelir. İyi dinleyiciler, diğerinin durumunu anlamak ve kesinlikle aynı fikirde olmasalar bile ona saygıyla davranmak için çaba gösterirler. Diğer kişinin durumunu ve duygularını ortaya çıkarmaya yardımcı olan iyi sorular sorarsınız. Diğerlerinin eleştirel yorumlarına savunur şekilde tepki göstermez, ancak dinleme modunda kalırsınız.

İyi bir dinleyici olarak, duyduklarınızı aktarma becerisinde yeteneklisinizdir, böylece diğer kişi kendini anlaşılabilir hissedebilir. Diğerlerinin söylediklerini, söylemeye çalıştıklarını anladığınızı bildikleri bir şekilde başka sözcüklerle anlatırsınız. Bunu saygılı bir şekilde yaparsınız.

Çatışma / anlaşmazlıklar konusunda etkilisiniz. Çatışma çoğu zaman hem kazan-kazan sonuçlarına hem de güvenin artmasına yol açar. Konumunuzu güçlü bir şekilde savunabilirsiniz ve bunu fikir çeşitliliğine saygı duyacak şekilde yapabilirsiniz. Son derece çatışmalı durumlarda saygınızı korursunuz, geri çekilmez veya diğerlerini eleştirme yöntemine başvuramazsınız.

İşyeri ilişkilerinin duygusal içeriği ile iyi başa çıkabilirsiniz. İnsanların hem olumlu hem de olumsuz duyguları çevrenizde memnuniyetle karşılanır. Bu, kendi duygularınıza hakim olduğunuz anlamına gelir. Diğerleri sizi eleştirdiklerinde bunu kişisel olarak almaz ve savunmacı davranışla tepki vermezsiniz. Bunun yerine, diğer kişiyle verimli bir şekilde ilişkide kalırsınız. Ayrıca duygusal destek verebilir ve alabilirsiniz.

Sosyal'da alınan yüksek puan aşağıdaki özelliklere sahip olduğunuzu gösterir:

- Yaklaşılması ve konuşulması kolay bir insansınız.
- Diğer insanlarla iyi ilişkiler kurarsınız.
- İyi bir dinleyicisiniz.
- Öncelikle diğerinin durumunu anlamak için çaba gösterirsiniz.
- Diğer kişinin durumunu açıkça ifade ederek onu anladığınızı gösterirsiniz.
- Yüksek çatışma durumlarında etkili bir şekilde davranırsınız.
- Size meydan okunduğunda veya eleştirildiğinizde savunur şekilde tepki vermezsiniz.
- Öfke hissedebilir, ancak onunla etkin bir şekilde başa çıkabilirsiniz.

- Riskli sorunları gündeme getirmeye gönüllüsünüzdür.
- Tartışmalı konuları saygılı bir şekilde gündeme getirirsiniz.
- Aynı fikirde olmasanız bile bir başkasının fikrine saygı gösterirsiniz.
- Yüksek güvenli ilişkiler kurar ve sürdürürsünüz.
- Bir başkasının endişelerini, şüphelerini, korkularını ve kaygılarını kabul ederek dinlersiniz.
- Karşılıklı destekleyici ve etkili ilişkiler kurarsınız.
- Sorundan kaçmadan yüksek gerilimli durumları dağıtırsınız.
- Tüm etkileşimlerde dürüst ve direkt olursunuz.
- Diğerlerinin güvenini, saygısını ve desteğini kolayca kazanırsınız.

Puanınız düşükse

Sosya’da alınan düşük puan, belirli bir beceri eğitiminden yoksun olmanız veya zarar verici davranışlarla savunur şekilde tepki verdiğiniz anlamına gelir. Tabii ki iki durum da söz konusu olabilir.

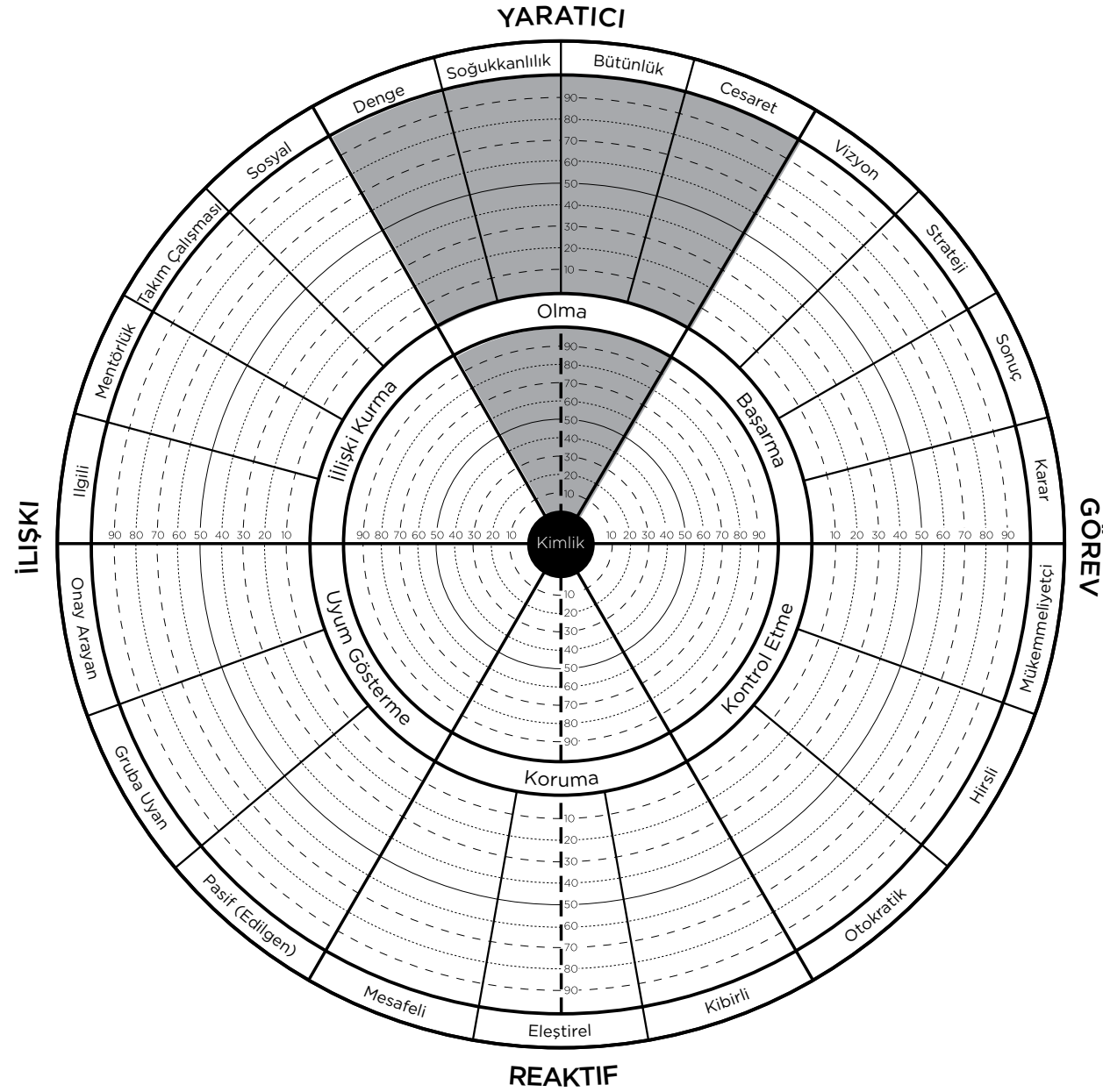
Kültürümüzde, tartışmaya çok benzeyen (kişinin kendi durumunu savunma konusunda uzun, dinleme konusunda kısa) konuşmalar yapmanın bir yolunu öğrendik. Bu boyuttan düşük puan aldıysanız, kendi durumunuzu savunma ve diğerlerini dinlemeyi nasıl dengeleyeceğinizi öğrenmeniz gerekebilir. Dinleme eksikliği, saygı eksikliğine işaret eder. Çevrenizdeki insanların küçümsenmesidir. Böyle bir niyetiniz olmasa da, bir diğerinin durumunu gerçekten dinlemek için zaman harcamama etkisidir.

Düşük puan alarak kişilerarası durumlarda savunmacı tepki verme eğiliminde olabilirsiniz. Savunma davranışı, doğrudan öfkeli saldırıdan, tamamen geri çekilmeye kadar birçok şekil alabilir. Savunma davranışınızın aldığı biçimlerin net bir resmini elde etmek için bu anketi incelemeniz ve size gerçeği söyleyecek kişilerden geri bildirim almanız gerekecektir.

Savunmacı eylem, genellikle kendinizi tehdit altında hissettiğinizde veya incindiğinizde ortaya çıkar. Özsaygı duygunuzun diğer insanların söylediklerine veya yaptıklarına bağlı olduğunu ortaya koyar. Sosyal Zeka’da alınan düşük puan, aşağıdaki şekillerden bazılarıyla davranabileceğinizi ortaya koyar:

- Sıklıkla insanlara ne yapacaklarını mı söylüyorsunuz?
- Konuşmaların yönetimini ele geçiriyor musunuz?
- İnsanlar sizinle aynı fikirde olmadıklarında öfkeleniyor veya zor bir kişiye mi dönüşüyorsunuz?
- Gerçekte önermeler olan sorular mı soruyorsunuz?: “Fakat sizce de öyle değil mi?”
- Diğerlerinin sözünü kesiyor ve iletişimi koparıyor musunuz?
- Her tartışmayı kazanmaya mı çalışıyorsunuz?
- İnsanları küçümsüyor musunuz?
- Çatışmadan geri çekiliyor musunuz?
- Çatışmayı yumuşatıyor veya mizahla mı maskeliyorsunuz?
- Sorunları doğrudan ilgili kişilerle değil de diğerleriyle mi konuşuyorsunuz?

Olma Boyutu



Olma boyutu, devam eden profesyonel ve kişisel gelişime olan yöneliminizin yanı sıra öz farkındalığınızın dengeli perspektif ve yüksek bütünlük liderliği ile ifade edilme derecesini ölçer. Bu boyut, liderliğinizin ne kadar gerçek benliğinizin bir ifadesi olduğunu (kurumsal politikalar, iyi görünme, onay alma gibi şeyler tarafından maskelenmemiş olduğunuzu) ölçer. Ayrıca zorlu tavırlar alma, "tartışılmazları" (grubun tartışmaktan kaçındığı riskli konular) ortaya koyma, ilişki sorunlarıyla açıkça başa çıkma ve bir durumla ilgili kişisel hislerinizi / kırılganlıklarınızı paylaşma yeteneğinizi de ölçer. İşyerinde cesaret, birebir ve grup içinde riskli konularla otantik bir biçimde ve doğrudan başa çıkmayı içerir. Aşağıda **Olma** sonuçlarınızın neyi belirttiğine dair kısa bir özet bulunmaktadır.

Puanınız yüksekse

Olma'ta alınan yüksek puan çok olumlu bir işarettir. Kişisel ve mesleki gelişiminize aktif olarak devam ettiğinizi ve değer verdiğinizi ortaya koyar. Siz canlı ve hayati bir kişisiniz. Belirli bir amaca sahip olma duygunuzu geliştirdikten sonra, öz değerlerinizi bilinçli bir şekilde ifade ederek içsel merkezinizden hareket edersiniz. "Söylediğinizle yaptığınızın bir olduğu" konusunda güvenilirsiniz ve insanlar size bütünlükle hareket eden biri olarak saygı duyar.

Özsaygı anlayışınız, yaşamın bir öğrenme ve gelişme yolculuğu olarak doğal takdirine dayanır. Mükemmel değilsiniz (ve bunu kabul edersiniz). Aslında birçok kişiye göre kusurlarınızı çok daha net bilirsiniz. Kusurlarınızla barışsınız. Güç ve zayıflığın, aydınlık ve karanlığın karışımı olduğunuzu bilirsiniz. İçinizdeki zayıf ve gelişmemiş parçaları inkar etme olasılığınız daha düşüktür. Bu yönlerin orada olduğunu kabul edersiniz, hata yaptığınızda veya diğerlerini incittiğinizde daha az savunmacı olursunuz. Savunacak daha az şeye sahipsiniz, çünkü kendi karmaşıklığınızın tamamını daha çok görürsünüz. Bu, diğerleriyle daha güçlü ve şefkatli şekilde iletişim kurma konusunda sizi özgür kılar.

Kendinizle bütünlük içinde olduğunuz için, bu boyutta alınan yüksek puan ne hissettiğinizi dürüstçe ifade edebildiğiniz anlamına da gelir. Diğerleri önemli fakat zor konuları gündeme getirmekten kaçındığınızda, bir adım öne çıkıp konuşma eğilimindedir. Sorunlu bir duruma olan katkınızı ve yanıldığınızı kabul edebilirsiniz. Doğrudan geri bildirimde bulunmaktan korkmazsınız ve çatışmalardan kaçmazsınız.

Otantik geri bildirim verirsiniz ve hataları kabul edersiniz. İnandığınız şeyler için kendinizi riske atarsınız ve popülerlik yerine açıklığa değer verirsiniz. Bütünlük ve otantiklik insanların en çok güvendiği şeylerdir. Bu, gücünüzün kaynağıdır.

Özsaygı duygunuzu başkalarının size hayranlık duymasından veya başarılarınızdan elde etmeye daha az gereksiniminiz vardır. Tüm bunlar size keyif verirken, sizi tanımlamaz. Sonuç olarak, sizinle çalışanların doğuştan gelen yeteneklerini güçlendirecek şekilde liderlik edersiniz. Diğerlerinin zayıflıklarında kendi gelişim mücadelenizi görürsünüz. Onları yargılamak yerine onların gelişmelerine yardımcı olmak istersiniz. Diğerlerinin yetenekleri veya başarıları sizi korkutmaz. Bu, kendinizi çok yetenekli insanlarla kuşatmanızı ve onların başarılarını kutlamanızı sağlar.

İçsel Varsayımlar

İçsel Varsayımlar, kimliğinizi düzenlemek için kullandığınız inançlardır. Onlar kendinizi ve dünyayla olan ilişkinizi nasıl gördüğünüzü tanımlayan içsel kurallar veya inançlardır. **Olma** boyutuyla sıklıkla ilişkilendirilen İçsel Varsayımlar aşağıdakileri içerir:

- Doğam gereği değerli ve güvenliyim.
- Değerim ve güvenliğim içeriden gelir ve diğerlerinin beni nasıl gördüklerine veya performansına göre oluşmaz.
- Kişinin kendini tam olarak konuşlandırması için içsel gelişim gereklidir.
- Hata yapsam veya diğerlerinin duygularını incitse de ben iyiyim.
- Karşılaştığımız sorunlardaki payımı otantik olarak kabul ediyorum.
- Güç ve zayıflıkların, aydınlık ve karanlığın bir karışımını içeririm.
- Kendini kabul etme, diğerlerini kabul etmenin anahtarıdır.
- Başkalarında kabul edilemez parçalar bulduğumda bu, tamamen sorumlu olmaya istekli olmadığım yönlerime işaret eder.
- Kendime olan saygımı ve güvenliğimi kendime sadık kalarak korurum.
- Benim için kendime karşı sadık kalmak diğerlerinin beklentilerini karşılamaktan daha önemlidir.
- Saygılığımı yitirmemin tek yolu vizyon ve değerlerime sadık kalmamaktır.
- Değişim benimle başlar; dünyada görmek istediğim değişikliğin kendisi olmalıyım.
- En büyük güç kaynağım kişisel bütünlüktür.
- Yaratıcılığımın tam ifadesi anlamlı bir mirasa yol açar.

Davranışlar

Davranışlar, İçsel Varsayımlarınızın dışsal ifadesidir. **Olma** boyutuyla ilişkilendirilen genel davranışlar aşağıdakileri içerir:

- Baskı altında soğukkanlı olma
- Yetişkin yaşamıyla gelen çoklu talepleri dengeleme yeteneği
- Geri bildirim için açıklık
- Doğrudan, suçlamayan geri bildirimde bulunma
- Aynı fikirde olmasanız bile bir başkasının fikrine saygı gösterme
- Hataların kabul edilmesi
- Kendini tanıma konusunda başarı ve başarısızlığı kullanma
- Kişisel tuhafliklerinize kolayca gülme
- Çalışanların kişisel motivasyonlarını anlamak için zaman ayırma
- Kendi kişisel motivasyonlarınızı, güçlü ve zayıf yönlerinizi anlamak için zaman ayırma
- Güvenilir olma
- Yüksek kişisel bütünlüğe sahip olma
- Düşünce ve hislerinizde açık ve dürüst olma
- Çatışmayı doğrudan ve otantik bir şekilde yönetme
- Diğerlerinin konuşmaktan çekindiği sorunları ortaya çıkarma
- İlişki ve işle ilgili sorunlardaki payınız için sorumluluk alma
- Etkin bir temel değerler setiyle yaşamak
- İyi ve kötü zamanlarda değerlerinizi koruma
- Vizyonunuzu her karşılaşmada, risk gerektirse de yaşama

Puanınız orta seviyedeyseniz

Olma boyutu puanlarınız orta aralıktaysa, yukarıda belirtilen içsel varsayımlardan bazılarını ifade etme ve bazılarını tutma eğiliminde olacaksınız. Ayrıca **Reaktif** boyutların bazıları tarafından sınırlandırılmış olabilir, böylelikle aşağıdaki "Puanınız düşükse" bölümünde belirtilen eğilimlerin bazılarını gösterebilirsiniz. Her birinin sizi tanımlayan yönlerini bulmak için hem yüksek hem de düşük puanların anlamını okumanız ve üzerinde düşünmeniz gerekecektir.

Puanınız düşükse

Olma'ta alınan düşük puan, kişisel gelişimi aktif olarak takip etmeyerek, liderlik etkinizi geride tuttuğunuzu ortaya koyar. İçsel ve dışsal yaşamınız dengede değildir. Yaşam oyununun içten dışa oynandığını, yaşamın dışsal olaylarının ve koşullarının kişinin içsel öz farkındalık seviyesini yansıtan aynalar olduğunu tam olarak fark edemeyebilirsiniz.

Bu, kişisel gücün (kişisel bütünlük, derin bağlılık, içsel canlılık ve korunmasız açıklıktan kaynaklanan bir güç türü) azalmasına neden olur.

Liderlik araştırması, insanların liderlerinde aradıkları öncelikli niteliğin dürüstlük, otantiklik veya bütünlük olduğunu kesinlikle ortaya koyar. Bu nedenle **Otantiklik**'te alınan düşük puan dikkatinizi çekmelidir. Davranışınızın tutarsız, çıkarıcı veya uç noktada, ahlaksız olarak yorumlanabileceğini ortaya koyar. Bütünlük eksikliği güveni yıpratır, takım çalışmasını engeller ve liderliğinizi riske atar.

Bu boyutta alınan düşük puan, diğerlerini kırmaktan korkuyor veya politik oyunlar oynuyor olabileceğinizi ortaya koyar. Açıksözlülükte düşük puan alan kişiler, gerçek veya hayali muhalefet karşısında inançları konusunda sıklıkla sessiz kalırlar. Yapıcı çatışma karşısında dengeye ve barışı korumaya değer verirler ve grubun etkinliği veya hizmeti pahasına olsa bile otoriteye teslim olurlar.

Yüksek bütünlüklü liderlik ancak yüksek düzeyde öz farkındalık ile mümkündür. Yansıma, denge ve kişisel gelişimin teşvik edilmediği bir arka plandan gelmiş olabilirsiniz. Ek olarak, arka planınızda, bakış açınızı için ayağa kalkmak, grubun çıkarları için cesaret kırılmış olabilir ahenk. Düşük puan almak, kendinizle aynı hizada olmadığınızı gösterir. Şunları yapıp yapmadığınızı düşünün:

- Düşünmek ve kendinizi tanımak için zaman ayırmama
- Sizin için en önemli olan şeylerin bir ifadesi olarak yaşamı yaratmak yerine, hayata ve sorunlara tepki gösterme
- Kendinizi diğerlerinin beklentileri açısından tanımlama
- Diğerlerini problemlerinizi için suçlama, değişimin büyük bir bölümünü onların gerçekleştirmelerini bekleme
- Kendini savunma, hataları kabul etmede yavaş olma, başarısızlıkları ve eksiklikleri görmezden gelme
- Kendinize karşı sert bir şekilde eleştirel ve talepkar olma
- Otantik merkezinizden hareket etmek yerine yaşamınızda çeşitli roller oynama
- Vizyon ve değerlerinizi desteklemeyen şekillerde mi davranıyorsunuz?
- İç politikaya mı saplanmışsınız?
- Çok sayıda farklı seçim grubunu mu memnun etmeye çalışıyorsunuz?
- Gizlilikleri ihlal mi etmişsiniz?
- Taahhütleri yerine getirme konusunda zorlanıyor musunuz?
- Sorunlarla yüzleşmekten kaçınıyor musunuz?
- İlişki sorunlarında hataları veya oynadığınız rolü kabul ediyor musunuz?

- Gerçek endişelerinizi en aza indirecek veya yumuşatacak bir şekilde geri bildirimde bulunuyor musunuz?
- “Hayır” demek istediğinizde “Evet” mi diyorsunuz?
- Güç sahibi kişilerin yanında temkinli mi davranıyorsunuz?

Sorunlarla yüzleşmemek, uyuşmazlık çözümünü içten içe kaynayan bir kırgınlığa dönüştürerek sorunların daha da ciddileşmesine neden olur. En popüler yolu seçme konusundaki önyargı, bireysel veya kurumsal başarı için kritik olabilecek sorunların örtbas edilmesine neden olabilir. Ne zaman karşı koyulacağına karar verme, bunun yapıcı bir şekilde nasıl yapılacağı ve zor koşullar altında nasıl müzakere edileceği konularındaki beceriler öğrenilebilir. Bu beceriler, üzerlerinde ustalaşıldığında, açık tartışmayı korku veya suçluluk duymadan destekleme konusunda daha fazla güven verirler. **Olma** puanınızın artması, diğerleriyle ilişkilerinizle ilgili bir güven, bütünlük ve tamlik hissine katkıda bulunur.

Diğerlerinden gelen geri bildirimler de dahil olmak üzere dürüst düşünme, iyileştirilmiş bir **Olma** puanına yansıyan daha sabit bir pusula bulmaya yardımcı olabilir.

İlişkili Puanlar

Olma'ta alınan düşük puanlar **Kreatif** çemberin genelindeki düşük puanlarla ilişkili olabilir. Etkin liderliği oluşturan tüm yetkinlikler içsel bir bilgi birikiminden kaynaklanır. Sonuç olarak, bu boyuttaki düşük puanlar **Kreatif** yetkinliklerin herhangi birinde düşük puan olarak ortaya çıkabilir. Ayrıca bu skaladaki düşük puanlar, **Reaktif** çemberdeki yüksek puanlarla ilişkilidir. Yüksek **Reaktif** puanlar; kendi içsel canlılığınız ve bütünlüğünüzü keşfetme ve onları kullanarak liderlik etme kapasitenizi engelleme veya sınırlandırma eğilimindedir. Bu davranışlar; değersizlik veya sevilme, reddedilme, ihtiyaç duyulmama, yalnızlık ve korunmasız hissetme gibi bir içsel güvensizlikten kaynaklanmaktadır.

Denge

Denge modern yaşamın çelişkili gerginliklerinin ortasında, iş ve aile, eylem ve düşünce, çalışma ve eğlence arasında sağlıklı bir dengeyi koruma yeteneğinizi ölçer. Kendini yenileme ve kendinizi kaybetmeden hayatın stresiyle başa çıkma eğiliminizi ölçer.

Puanınız yüksekse

Stresli ortamlara rağmen yüksek performansı koruyabilirsiniz. Bunu, bir içsel denge geliştirerek ve hayatınızın çeşitli yönlerini bütünleştirerek ve dengeleyerek elde edersiniz.

Sağlık için, düşünme, diyet ve fiziksel egzersize yeterli zaman ayırmaya dikkat etmek de dahil olmak üzere gerçek dengeye ihtiyaç vardır. Değerler sıklıkla rekabet içindedir, aile ve iş yaşamı, eğlence ve kariyer, diğerlerine karşı görev ve kişisel gelişim, spontanlık ve kontrol arasında dikkat bölünmesine neden olurlar. Stresin zarar verici etkilerinden kaçınmak için fiziksel iyiliğe, bütünlüğe bağlılığa ve iyi zaman yönetimine bilinçli dikkat gösterilmesi gerekir. İyi denge, baskı altında size sakin, anlayışlı kalma ve iyi kararlar verme konusunda yardımcı olur. Ayrıca zor zamanlarda diğerlerine de destek sağlayabilirsiniz.

Aşağıdaki yönlendirme ve uygulamalarla denge elde edebilirsiniz:

- İşleri perspektifte tutmak
- Kişisel düşünme ve yenilenme için yeterli zaman bularak
- İş ve aile arasında sağlıklı bir denge sağlayarak
- İş ve eğlence arasında sağlıklı bir dengeyi koruyarak
- İyi sağlık alışkanlıkları uygulayarak (egzersiz ve diyet)
- Stres ve baskıyı iyi idare ederek
- Stresli zamanlarda performans yüksektir
- Yüksek olgunluk seviyesi göstererek

Puanınız düşükse

Stres ve tükenmişliğin kurbanı olabilirsiniz. İş hedeflerinizin peşinde kişisel yaşamınızı önemsemiyor ve fiziksel sağlığınızı zayıflatıyor olabilirsiniz. Denge'de alınan düşük puan çok fazla ve çok yoğun çalıştığınızı gösterir. İşinizi hayatınız haline getirdiğinizi ve hayatınızın diğer önemli yönlerini (evlilik, aile, egzersiz, diyet, kişisel / spiritüel gelişim) ihmal ettiğinizi veya işin baskın bir rol oynaması nedeniyle bunlara enerji yatırımı yapmadığınızı ortaya koyabilir.

Liderlik etkinliğiniz, tam insan potansiyeliniz ve genel olarak iyi olmanız, işle eğlencenin, aileyle kariyerin, uygulamayla düşünmenin ve diğerlerine hizmet etmek için harcanan zamanınızın dengelenmesine bağlı olabilir.

Sadece aktivitelerinizi değil, aynı zamanda onları motive eden değerleri de kaydederek, bir hafta boyunca bir zaman günlüğü tutmak isteyebilirsiniz. Aşağıdakileri sorular üzerinde düşünün:

- En çok değer verdiğiniz şeyi yaptığınızı düşünüyor musunuz?
- Kişisel ve profesyonel gelişimi gerçekleştirmeye çalışıyor musunuz?
- Çalışmayı serbest zamanla dengeliyor musunuz?
- İş dışında hem yenileyici hem de geliştirici bir faaliyetiniz var mı?
- Düşünme ve spiritüel gelişim için zaman ayırıyor musunuz?
- Yükümlülükleri yerine getirmek için çok fazla zaman harcıyor musunuz?
- Önemseydiğiniz kişilerin yanında olabiliyor musunuz?

Soğukkanlılık

Soğukkanlılık, çatışma ortasında ve yüksek gerginlik durumlarında, soğukkanlı ve merkezde kalma ile sakin, odaklı bir bakış açısını koruma yeteneğinizi ölçer.

Puanınız yüksekse

Stresli ortamlara rağmen yüksek performansı koruyabilirsiniz. Baskı altında soğukkanlı, sakin ve odaklı kalırsınız. Bu içsel dengeyi, geniş bir bakış açısı edinerek ve durumun çeşitli yönlerini uygulanabilir çözümlere veya stratejilere dahil ederek elde edersiniz.

Baskı altında sakin ve anlayışlı kalma ve iyi kararlar vermenin yanı sıra zor zamanlarda diğerlerine destek sağlama yeteneğine sahipsiniz. Bu, stres altında etkinliğe katkıda bulunan etkin performans ve stres / çatışma zamanlarında olumlu ilişkilerin sürdürülmesi konusunda bir

yönelimdir. Aşağıdaki yönelimler ve uygulamalarla soğukkanlı kalabilirsiniz:

- İşleri perspektifte tutmak
- Baskı altında soğukkanlılığı koruyarak
- Sakin kalarak
- Baskı / çatışma durumlarında mevcut ve açık kalarak
- Stres ve baskıyı iyi idare ederek
- Baskı altında hızlı / zayıf karar vermeyerek
- Savunucu veya aşırı duygusal olmayarak
- Stresli zamanlarda performans yüksektir.
- Stres altında düşmanca veya alaycı olmayarak
- Baskı altında geri çekilmeyerek
- Yüksek seviyede olgunluk göstererek
- Zor zamanlarda sakinleştirici bir etki olarak
- Naif veya mesafeli olmadan sakın kalarak

Puanınız düşükse

İşyerinde stres altında diğerlerine anlayışsız bir şekilde davranabilirsiniz. Ayrıca iyi kararlar verme olasılığınız daha düşüktür, çünkü zeka ve deneyim rezervlerinizin tamamından daha az yararlanabilirsiniz. Daha önce öğrenilmiş davranışlara gerilersiniz.

Stres altında daha düşmanca olduğunuzu ve geri çekildiğinizi görebilirsiniz. Her ikisi de olaylardan anlam çıkarma ve diğerlerine liderlik etme yeteneğinizi azaltan savunmalardır.

Sadece aktivitelerinizi değil, aynı zamanda onları motive eden değerleri de kaydederek, bir hafta boyunca bir zaman günlüğü tutmak isteyebilirsiniz. Aşağıdakileri sorular üzerinde düşünün:

- En çok değer verdiğiniz şeyi yaptığınızı düşünüyor musunuz?
- Çok fazla şey mi yapmaya çalışıyorsunuz?
- Risk altında soğukkanlılığınızı kaybettiğinizde, kendinize söylediğiniz şey üzerinde düşünme pratiğiniz var mı?
- İş dışında hem yenileyici hem geliştirici bir faaliyetiniz var mı?
- Stresi azaltmak için sağlıklı yöntemleriniz var mı?
- Yükümlülükleri yerine getirmek için çok fazla zaman harcıyor musunuz?
- Önemseydiğiniz kişilerin yanında olabiliyor musunuz?

Bütünlük

Bütünlük, bir dizi ilkeye ne kadar bağlı olduğunuzu ve "söylediğinizle yaptığınızın bir olması" konusunda ne kadar güvenilir olduğunuzu ölçer.

Puanınız yüksekse

İçsel ve dışsal yaşamlarınız uyumludur. Davranışlarınız değerlerinizle eşleşir ve diğerleri sözünüzü tutma, taahhütlerinizi yerine getirme, onlarla dürüst ve adil bir şekilde başa çıkma ve amacınıza sadık kalma konularında güvenilir olduğunuza güvenirlir.

Bütünlük, bir liderde en çok olması istenen bir özelliktir, bu nedenle bütünlükte alınan yüksek

puan bir lider olarak algılandığınızı ve diğerlerinin sizi takip edeceğini veya diğerlerinin sizinle işbirliği yapacağını ortaya koyar, çünkü verdiğiniz nasihatı uygularsınız. Örgütteki gücünüz öncelikle hiyerarşinin neresinde olduğunuza (pozisyon gücü) dayanmaz ve dolaylı olarak politik olmak buna ulaşmaz. Diğerleri gücünüzü size verir çünkü siz dürüstlikle hareket edersiniz.

Bahsettiğiniz değerleri ve vizyonu yaşıyor olarak algılanmaktasınız. Bu, temel değerleri etkin bir şekilde iletmenizi ve oluşturmaya çalıştığınız kurumun etkin bir modeli olmanızı sağlar. Güven ve saygıyı doğal bir şekilde uyandırırınız, çünkü yüksek ilkelerinizi uygulamaya koyabilirsiniz.

Bütünlük'te alınan yüksek puan, kurumun savunduğu değerleri desteklediğinizi ortaya koyar. Bütünlüğünüz inandığınız bir kurumla eşleştiğinde bir lider olarak yetenekleriniz en yüksek seviyelerine ulaşır. Eğer durum buysa, sizinle birlikte çalışanların arzularını ortak bir amaca doğru harekete geçirmek için güçlü bir konumda olursunuz. Bütünlük, harika şeylerin gerçekleşmesi için gerekli bir unsurdur.

Bütünlüğünüzü destekleyen aşağıdaki yönlendirmelerin ve uygulamaların çoğunu kullanabilirsiniz:

- Etkin bir temel değerler setine göre yaşarsınız.
- İyi ve kötü zamanlarda değerlerinizi korursunuz.
- Güvenilirsiniz.
- Gizliliği korursunuz.
- Söylediğinizle yaptığınız birdir, yani kişisel davranışınız değerlerinizle uyumludur.
- Hatalı olduğunuzu kabul edersiniz.
- Taahhütlerinizi yerine getirme konusunda güvenilirsiniz.
- Desteklediğiniz vizyon için iyi bir rol modelsiniz.

Puanınız düşükse

Liderlik araştırması, insanların liderlerinde aradıkları öncelikli niteliğin bütünlük olduğunu kesinlikle ortaya koyar. Bu nedenle *Bütünlük*'te alınan düşük puan dikkatinizi çekmelidir. Davranışınızın tutarsız, çıkarıcı veya uç noktada, ahlaksız olarak yorumlanabileceğini ortaya koyar. Bütünlük eksikliği güveni yıpratır, takım çalışmasını engeller ve liderliğinizi riske atar.

Düşük puanlar birçokşey anlamına gelebilir. Değer sisteminiz ile kuruluşun değer sistemi arasındaki çatışma ile ilgili olabilir. Değerleriniz ve vizyonunuzla çelişen davranışları yönlendiren içsel varsayımların sonucu olabilir (**Reaktif** boyutlara bakın). Kendinize sadık olmaktansa, politik manevralara daha fazla odaklanmış olabilirsiniz. Diğerlerinden gelen geri bildirimler de dahil olmak üzere, aşağıdaki soruların dürüst bir şekilde keşfedilmesi daha sabit bir pusula bulmaya yardımcı olabilir:

- Gerçekçi olmayan bir misyonu mu ifade ediyorsunuz?
- Vizyon ve değerlerinizi desteklemeyen (görmezden geldiğiniz) şekillerde mi davranıyorsunuz?
- İç politikaya mı saplanmışsınız?
- Çok sayıda farklı seçim grubunu mu memnun etmeye çalışıyorsunuz?
- İçinde çalıştığınız sistemlerin uygulamaya izin vermediği prensipleri mi benimsiyorsunuz?
- Gizlilikleri ihlal ettiğiniz durumlar oldu mu?

- Hataları kabul etmekte zorlanıyor musunuz?
- Taahhütlerinizi yerine getiriyor musunuz?
- İnsanlar nerede durduğunuzu ve neyi desteklediğinizi biliyorlar mı?

Cesaret

Cesaret, birebir veya gruplar içinde, zorlu tavırlar alma, “tartışılmayanlar”ı (grubun tartışmaktan kaçındığı riskli konular) gündeme getirme, ilişki sorunlarıyla açıkça baş etme ve bir durum hakkındaki kişisel duyguları / kırılganlıkları paylaşma konusundaki istekliliğinizi ölçer. İşyerinde cesaret, riskli konularla otantik olarak ve doğrudan uğraşmayı içerir.

Puanınız yüksekse

Cesaret'te alınan yüksek puan iletişiminizde yüksek bir bütünlük seviyesine sahip olduğunuz anlamına gelir. Ne hissettiğinizi dürüstçe ifade edebilirsiniz. Doğrudan geri bildirimde bulunmaktan korkmaz ve çatışmalardan kaçmazsınız. Diğerleri önemli ancak zor konuları gündeme getirmekten kaçındığında, siz bir adım öne çıkarsınız. Aynı zamanda bir sorundaki payınızı ve hatalı olduğunuzu kabul edersiniz.

Bu boyutta alınan çok yüksek puanlar, bir ilişki veya takımın ilerlemesine yardımcı olacaksa, sorunları gerçek zamanlı olarak gündeme getirme konusunda olağan dışı bir yetenek ve istekliliği ortaya koyar. Bu, toplantıda olanların bir sonucu olarak, şu anda kendinizi nasıl hissettiğinizi açıklayabileceğiniz anlamına gelir. Grubun şu andaki etkisizliğine nasıl katkıda bulunduğunuzu açıklayabildiğiniz anlamına da gelebilir. Diğerlerinin ve kendinizin söylemediklerini kelimelere dökmek anlamına gelebilir. Bu tür eylemler cesaret ister ve siz onları toplantının ilerlemesine yardımcı olmak için yaparsınız.

Kişisel otoritenizi desteklemek için, otantik geri bildirim verme ve hataları kabul etme konusunda yüksek düzeyde kişilerarası beceriler geliştirmek zorunda kalmışsınız. İnanıldığınız şey için kendinizi riske atarsınız ve popülerliğe değil açıklığa değer verirsiniz. Otantikliğiniz aşağıda sıralanan davranışların bazılarını devamlı uygulamanıza bağlıdır:

- Ne düşündüğünüz ve hissettiğiniz konusunda açıksınız.
- Diğerlerinin konuşmaktan çekindiği sorunları ortaya çıkarırsınız.
- Sorunları yumuşatmadan doğrudan dile getirirsiniz.
- Toplantılarda cesursunuz.
- Çatışmayı otantik bir şekilde yönetirsiniz.
- Diğerlerine tam ve doğrudan geri bildirim verirsiniz.
- İnsan sorunlarıyla hızlı, doğrudan ve dürüst bir şekilde başa çıkarsınız.
- Gerektiğinde eş düzey ve üstlerle yüzleşirsiniz.
- Zor anlaşmaları çözersiniz.
- Sorunların derinleşmesine izin vermezsiniz.
- Tutulmayan bir fikri savunmaya isteklisiniz.
- Hatalarınızı kabul etme konusunda isteklisiniz.
- İlişki sorunlardaki payınız için sorumluluk alırsınız.
- İhtilafli konularda bile doğrudan konuşursunuz.

Puanınız düşükse

Diğerlerini kırmaktan korkuyor veya politik oyunlar oynuyor olabilirsiniz. Açıksözlülük'te düşük

puan alan kişiler, gerçek veya hayali muhalefet karşısında inançları konusunda sıklıkla sessiz kalırlar. Yapıcı çatışma karşısında dengeye ve barışı korumaya değer verirler ve grubun etkinliği veya hizmeti pahasına olsa bile otoriteye teslim olurlar.

Grup uyumunun çıkarları dahilinde bakış açınızı savunma konusunda cesaretinizin kırıldığı geçmiş deneyimlere sahip olabilirsiniz. Öte yandan kaba veya kızgın görünmeden zıt düşmek veya geri bildirimde bulunmak için yeterli kişilerarası beceriler geliştirmemiş olabilirsiniz.

Sorunlarla yüzleşmemek, uyuşmazlık çözümünü içten içe kaynayan bir kırgınlığa dönüştürerek sorunların daha da ciddileşmesine neden olur. En popüler yolu seçme konusundaki önyargı, bireysel veya kurumsal başarı için kritik olabilecek sorunların örtbas edilmesine neden olabilir. Ne zaman karşı koyulacağına karar verme, bunun yapıcı bir şekilde nasıl yapılacağı ve zor koşullar altında nasıl müzakere edileceği konularındaki beceriler öğrenilebilir. Bu beceriler, üzerlerinde ustalaşıldığında, açık tartışmayı, korku veya suçluluk duymadan destekleme konusunda daha fazla güven verirler.

Başarma Boyutu

Başarma boyutu, vizyoner, otantik ve yüksek başarı liderliği sunma derecenizi ölçer. Aşağıda **Başarma** sonuçlarınızın neyi belirttiğine dair kısa bir özet bulunmaktadır.

Puanınız yüksekse

Başarma boyutunda alınan yüksek puan, çalışma ve faaliyetlerinizde yüksek bir mükemmellik standardı koruduğunuzu ortaya koyar. Seçtiğiniz uğraş alanında lider olarak kabul edilme eğilimindedir. Kendi değerleriniz, inançlarınız, vizyonunuz ve sezgileriniz sizi içeriden motive eder. Kendi eylemlerinizi ve koşullarınız için sorumluluk alırsınız.

Risk almak daha kolaydır, çünkü yüksek bir özdeğer hissine sahipsiniz. İçsel özgüveniniz dış dünyaya açıkça yansımıştır.

Yaratıcılık sürecinizi modelleyerek ve öğretmek diğerlerini güçlendirme eğilimindedir. Vizyonu nasıl yaratacağınızı ve vizyonu stratejilere, stratejileri hedeflere ve hedefleri sonuçlara ulaşan eylemlere nasıl dönüştüreceğinizi bilirsiniz. İyimserliğiniz, yaratıcılığınız ve doğal merakınız bulaşıcıdır. Diğerleri bunu sadece sizin çevrenizde olmakla öğrenirler.

Derin bir amaç hissine sahipsiniz ve sonuç veya yaratma sürecine olan sevginiz nedeniyle yaratırsınız. Yaptığınız şeyi, değerinizi kanıtlamak veya güvenliği sağlamak için bir araç olarak değil, kreatif olmak, öğrenmek ve gelişmek istediğiniz için yaparsınız.

İçsel Varsayımlar

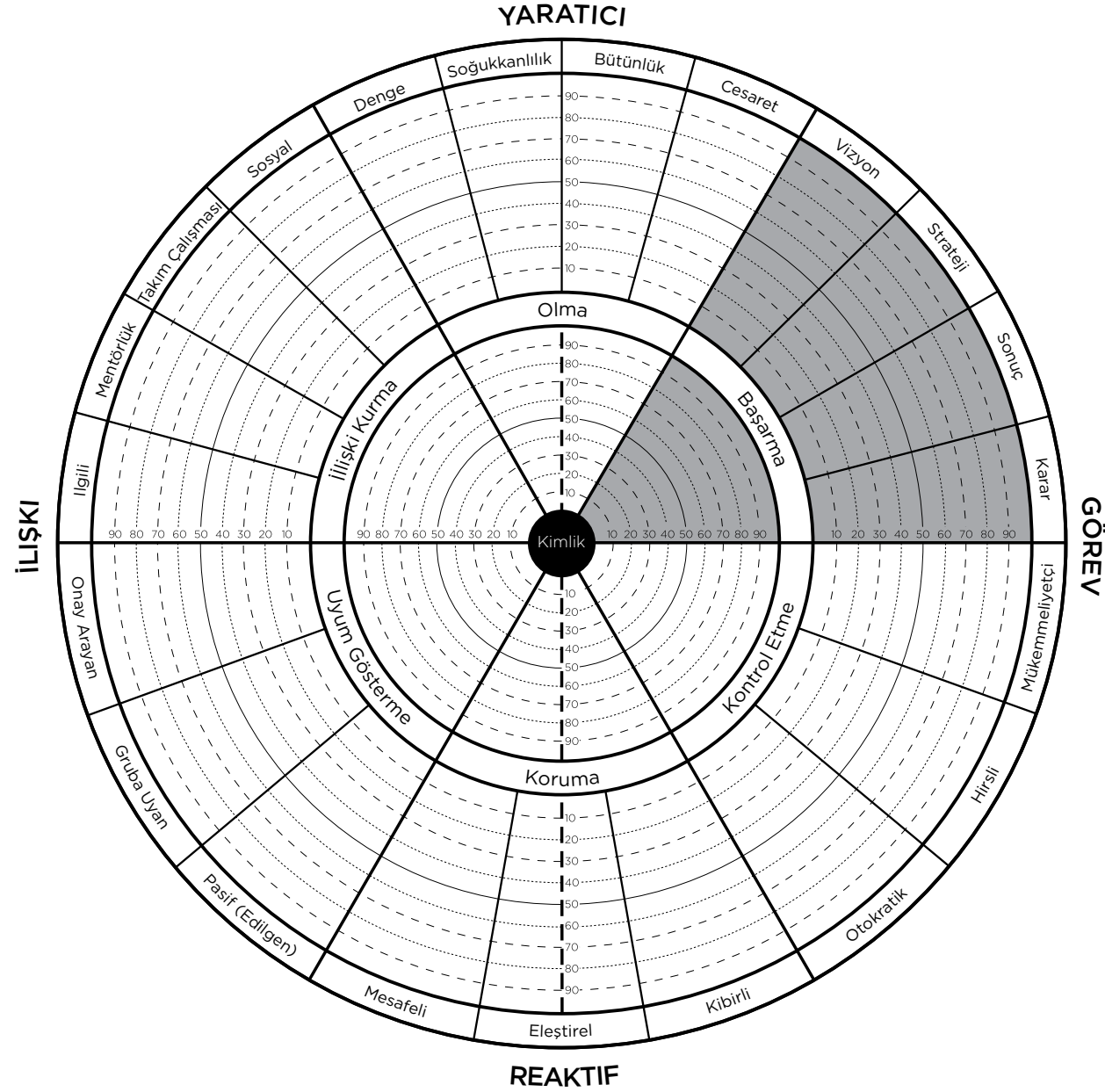
İçsel Varsayımlar, kimliğinizi düzenlemek için kullandığınız inançlardır. Onlar kendinizi ve dünyayla olan ilişkinizi nasıl gördüğünüzü tanımlayan içsel kurallar veya inançlardır. **Başarma** boyutuyla sıklıkla ilişkilendirilen İçsel Varsayımlar aşağıdakileri içerir:

- Hayatta bir amacım ve görevim var.
- İnsanlar hayattaki amaçlarını ve görevlerini yerine getirmek isterler.
- Hayatımdaki sonuçlardan ben sorumluyum.
- Yaşamın tümüyle karşılıklı bağılıyım.
- Duygusal yargıları katmadan ve suçlamadan doğruyu söylemek güvenlidir.
- Olaylara karşı olan tutumumu seçebilirim.
- Kişisel değer doğuştan gelir ve koşullardan bağımsızdır.

Davranışlar

Davranışlar, İçsel Varsayımların dışsal ifadesidir. **Başarma** boyutuyla ilişkilendirilen genel davranışlar aşağıdakileri içerir:

- İnisiyatif alma
- Başarı için yüksek standartlar belirleme
- Tecrübeden öğrenme
- Durumlara olumlu / iyimser bir filtreden bakma



- Sürekli olarak en önemli olanı yaratmaya odaklanma
- Bir rol modeli olarak hareket etme
- Aktif olmakla alıcı olmak arasında bir denge kurma
- Orijinal bakış açılarınızı sunma
- Projeleri başlatma
- Yüksek hedeflere ulaşma
- “Yetkililerin” önünde açıkça konuşma
- Astarları dinleme ve onlardan öğrenme

Puanınız orta seviyedeyseniz

Başarma boyutu puanlarınız orta aralıktaysa, yukarıda belirtilen davranışlardan ve içsel varsayımlardan bazılarını ifade etme ve bazılarını tutma eğiliminde olacaksınız. Ayrıca **Reaktif** boyutların bazıları tarafından sınırlandırılmış olabilir, böylelikle aşağıdaki “Puanınız düşükse” bölümünde belirtilen eğilimlerin bazılarını gösterebilirsiniz. Her birinin sizi tanımlayan yönlerini bulmak için hem yüksek hem de düşük puanların anlamını okumanız ve üzerinde düşünmeniz gerekecektir.

Puanınız düşükse

Başarma’da alınan düşük puan büyük bir sorun olabilir. Bu boyut, geleneksel bir şekilde liderlik olarak düşünülen liderlik yetkinliklerinin çoğunu içerir. Bunlar bir şeylerin gerçekleşmesini sağlayan yetkinliklerdir. Ayrıca, tam kreatif yeteneğinizi engelleyebilecek içsel varsayımlar için **Reaktif** boyutlara da bakın.

Alınan düşük puan, beklenenden daha düşük performans gösterdiğinizizi ortaya koyar. **Başarma** boyutuyla ilişkili davranışlar aşağıdakileri içerir:

- Hedefleri veya taahhütleri yerine getirmemek için bahaneler uydurma
- Harekete geçmeden önce diğerlerinin yön belirlemesini veya karar vermesini bekleme
- Bildiğiniz şeyi yaptığınızda onu kolayca tamamlarsınız.
- Kendinizi başarılarla kanıtlamaya çalışırsınız.
- Büyük zorlukların riskinden kaçınma
- Sorunlarınız konusunda diğerlerini suçlama – değişimin büyük bir kısmını onların gerçekleştirmelerini bekleme
- Kendini savunma, hataları kabul etme konusunda yavaş olma, başarısızlıkları ve eksiklikleri görmezden gelme
- Otantik merkezinizden hareket etmek yerine yaşamınızda çeşitli roller oynama

İlişkili Puanlar

Başarma’da alınan düşük puanlar, **Kreatif** çemberin tamamındaki düşük puanlarla ilişkili olabilir. Etkin liderliği oluşturan tüm yetkinlikler içsel bir kendini tanıma kaynağından doğar. Sonuç olarak bu boyutta alınan düşük puanlar **Kreatif** Yetkinliklerin herhangi birinde düşük puan olarak ortaya çıkabilir. Ayrıca bu skaladaki düşük puanlar **Reaktif** çemberdeki yüksek puanlarla ilişkilidir. Yüksek **Reaktif** puanlar, kendi içsel canlılığınızı, bütünlüğünüzü ve vizyonunuzu keşfetme ve bunlardan liderlik etme yeteneğinizi engelleme veya sınırlandırma eğilimindedir. Bu davranışlar; değersizlik veya sevilme, reddedilme, ihtiyaç duyulmama, yalnız ve korunmasız olma duyguları gibi bir içsel güvensizlikten kaynaklanmaktadır.

Vizyon

Vizyon, kişisel amaç ve vizyona olan adanmışlığınızı ne kadar açıkça ifade ettiğinizi ve modellediğinizi ölçer.

Puanınız yüksekse

İyimserliğiniz, coşkunuz ve tutkunuzdan gelen derin bir amaç duygusuna sahipsiniz. Ayrıca gelecekle ilgili ilgi çekici bir vizyonu açıkça ifade eder ve diğerlerini kendi vizyonlarına sahip çıkmaya teşvik edersiniz. Grup vizyonu oluşturarak uyumu geliştirirsiniz. Bunu grup üyeleriyle diyalog kurarak yaparsınız, bu da yüksek seviyelerde adanmışlık ve uyum sağlar.

Liderlerin birincil katkısı vizyon ve amaç geliştirmektir. Bunu, hem (sözlü veya yazılı) ifade ettiklerinizle hem de sahip olduğunuz amaç ve vizyonun bir modeli olarak yaparsınız. İnsanlar sizinle tanıştıklarında vizyonunuzu anlarlar. Kısacası yüksek amaçlı ve geniş kapsamlı vizyon sahibi bir insansınız. Liderlik üzerine yapılan tüm araştırmalar, bunun sizin ve kurumunuzun başarılı olması için gerekli olduğunu ortaya koyar.

Vizyonu iki yoldan biriyle sağlayabilirsiniz – birincil vizyoner olarak veya vizyonu kolaylaştırarak. Birincil vizyoner olmak, genellikle vizyonu yarattığınız ve diğerlerini de ona dahil ettiğiniz anlamına gelir. Vizyonun kolaylaştırıcısı olmak, grubun tutkuyla kendi vizyonlarına bağlı kalması gerektiğini bildiğiniz anlamına gelir. Böylece kurumun vizyonunu netleştirmek için devam eden süreçte gruba yardım edersiniz. Diğerlerinin ve sizin vizyonunuz diyalog içinde bilgilendirilir ve geliştirilir. Net sonuç, grubun tamamının vizyonu yazmış olması ve bu nedenle ona sahip olmasıdır.

Vizyon’de alınan yüksek puan aşağıdakileri ortaya koyar:

- İlgi uyandıran bir vizyon iletirsiniz.
- Diğerlerini vizyonun geliştirilmesine katılmaya davet edersiniz, böylece ortak vizyon kurarsınız.
- Derin bir amaç duygusuyla yaşar ve çalışırsınız.
- Derinden inandığınız temel değerlerden yaşarsınız / liderlik edersiniz.
- İyimsersiniz ve diğerlerine ilham verirsiniz.
- Hem kendi motivasyonunuz yüksektir, hem de çevrenizdekileri motive edersiniz.
- Kalıpların dışında düşünürsünüz, olasılıkları görür ve onları takip edersiniz.
- Çok sayıda eşsiz ve kreatif fikir üretirsiniz.
- Performansta sürekli olarak iyileştirmeler yaratırsınız.
- Gelecekteki sonuçlara yönelik bir odağı korursunuz.
- Engeller karşısında bile, öngörülen sonuçlara odaklanmış olarak kalırsınız.
- Neyin mümkün olduğuna dair şüphelerle sınırlı değilsiniz.
- Olumlu bir fark yaratabileceğinize inanırsınız.

Puanınız düşükse

Vizyon’de alınan düşük puan, liderlik sunmadığınız anlamına gelir. Etkin bir şekilde yönetiyor olabilirsiniz, ancak net vizyon ve derin amaç liderliğin özüdür. Liderlik ve vizyon neredeyse eş anlamlıdır.

Burada neden düşük puan aldığınıza dair çok sayıda olasılık bulunmaktadır:

- Yüksek kontrol yönetim tarzı ve motivasyonunuzu yıpratıcı diğer uygulamalar yoluyla vizyonunuzu engelleyen bir kurumda mı çalışıyorsunuz?
- Neyi savunduğunuzu biliyor musunuz?
- Sonucunda vizyon ve amaç konusunda netlik kazandıran konuşmalara katılmak veya düşünmek için zaman ayırmıyor musunuz?
- Tükendiniz mi veya bir zamanlar hissettiğiniz heyecanı kaybettiniz mi?
- Sizi geçici olarak vizyonsuz ve amaç duygusuz bırakan bir krizin ortasında mısınız veya onu atlatıyor musunuz?
- Eski vizyonların ve amaçların bütünlüğünün bozulduğu ve yeni vizyonun henüz ortaya çıkmadığı önemli bir olgun geçişinin ortasında mısınız?
- Vizyonunuzun sürdürülmesi cesaret gerektiriyor mu? Korku altında gömülü kalıyor mu?
- Vizyoner liderlik potansiyelinizi engelleyen bir içsel varsayıma mı (İçsel Varsayımlar için Reaktif boyutlara bakın) sahipsiniz?

Bunların hepsi olasılıktır ve her biri farklı alt bölümlere sahiptir. Neler olduğunu sadece siz çözebilirsiniz. Rolünüz liderlikse ve liderlik etmeyi arzuluyorsanız, bunu yapmanız zorunludur.

Strateji

Strateji ne kadar stratejik düşündüğünüzü ölçer. Kurumun yakın ve uzun vadede büyümesini sağlamak için, stratejik düşünmeyi titiz ve tamamen gelişmiş iş stratejilerine ne kadar iyi dönüştürdüğünüzü ölçer.

Puanınız yüksekse

Strateji'da alınan yüksek puan, stratejik yeteneğin iyi gelişmiş bir yetkinlik olduğu anlamına gelir. Ortamdaki mevcut eğilimlerin farkındasınız ve kurumsal başarıyı sağlayacak stratejiler geliştirme konusunda ustasınız. Pazar trendlerine yenilikçi tepkiler geliştirirsiniz. Hem kısa hem de uzun vadeli düşünürsünüz. Kısa vadeyi uzun vadenin pahasına optimize etmezsiniz. Kurumunuzun güçlü ve zayıf yönlerini, eşsiz rekabetçi avantajlarını bilirsiniz ve kurumunuzun piyasada en uygun şekilde konuşlanmasını sağlayan stratejik kararlar alırsınız.

Strateji'da alınan yüksek puanlar aşağıdakileri ifade edebilir:

- Stratejik düşünürsünüz.
- Kısa vadeli yangınla mücadelede aşırı bir şekilde saplanıp kalmazsınız ve stratejik girişimlere yeterli ilgiyi gösterebilirsiniz.
- Pazarda neyin işe yaracağına dair bir sağduyuya sahipsiniz.
- Planlama için kullanılan veri analizlerinizde titizsiniz.
- Kurum içinde devam eden bir stratejik bakış açısını sürdürmek için iyi bir işleyişe sahipsiniz.
- Kurumunuzun güçlü ve zayıf yönlerini iyi bilirsiniz.

- Kurumunuzun güçlü yönleriyle nasıl oynayacağını bilirsiniz.
- Kurumun büyüme yeteneğini sağlayan bir yol haritası belirlersiniz.
- Pazardaki girişimler için zamanlama konusunda iyi bir sağduyuya sahipsiniz.
- Alınan günlük kararların stratejik çıkarımları hakkında sorular sorarsınız.
- Kuruluşunuzun misyonunun piyasaya nasıl uyduğu konusunda büyük resmi anlarsınız.

Puanınız düşükse

Strateji'da alınan düşük puan bir sorun olabilir veya olmayabilir. Stratejik planlamayla ilgisi olmayan bir rolünüz olabilir. Sonuç olarak burada alınan düşük puan, sadece rolünüzün veya iş sorumluluklarınızın bir fonksiyonu olabilir. Ancak liderlik sorumluluklarınız ne kadar büyük olursa stratejik odak o kadar önem kazanır. Stratejik odaktan yoksunsanız önemli pazar fırsatlarını kaçırma riskini göze alırsınız. Ayrıca kısa vadede kurumu düşük performans ve hatta uzun vadede başarısızlık yoluna sokan kararlar alma ihtimaliniz de vardır.

Yetersiz stratejik odaklanma nedeniyle diğerlerinin yön eksikliğinizden dolayı hayal kırıklığına uğraması muhtemeldir. Kurumlar stratejik odaklanmaya sahip olmadıklarında genellikle anlık krizler tarafından yönetilirler. En son ortaya çıkan soruna karşılık olarak yangınla mücadele tavrı, kurumun entelektüel sermayesini nasıl harcadığını gösterir. İnsanlar olaylara yanıt ve tepki verirken o kadar saplanıp kalırlar ki gelecek için dikkatlice düşünmek ve planlamak için zaman ayırmazlar. Bu, kurumun yangınla mücadele tavrında saplanıp kalmasına neden olur. Bu boyutta alınan düşük puan, liderliğinizin yeterince stratejik odaklanmaya sahip olmadığını ortaya koyar. Farkında olmayarak kurum için düşük performans oluşturmuş olabilirsiniz.

Strateji'da alınan düşük puan aşağıdakileri ortaya koyabilir:

- Uzun vadeli stratejik düşünme ve planlama konusunda yetersiz dikkat göstererek günlük operasyonel konulara aşırı derecede odaklanmışsınız.
- Kısa vadede, uzun vadeli stratejileri baltalayan kararlar alırsınız.
- Dikkatinizi çok fazla yere harcarsınız.
- Risk alırsınız.
- Kurumun uzun vadeli çıkarı yerine kendi mirasınızla ilgili olan yönlendirmelere, kurumun stratejik olarak aşırı derecede ulaşmasına veya onları izlemesine neden olan başarıya egoyu çok fazla karıştırırsınız.
- İyi gelişmiş bir stratejik yeteneğe sahip tek kişi olduğunuzu düşünür ve bu nedenle diğerlerini planlama sürecine yeterince dahil etmezsiniz.
- Titizlikle analiz etme özelliğine sahip değilsiniz, önsezi ve "içgüdüsel duygu"ya çok fazla güvenirsiniz.
- Analiz felcinden muzdaripsiniz.
- Kurumu stratejik planlamaya dahil etme konusunda yetersiz bir sürece sahipsiniz.

Sonuç

Sonuç, hedefe yönelik olma ve hedef başarısı ve yüksek performans konusundaki geçmiş başarı derecenizi ölçer.

Puanınız yüksekse

Sürekli olarak yüksek düzeyde başarı elde edersiniz. Hedefe yönelirsiniz, iyi hesaplanmış riskler alırsınız ve yüksek performans konusunda başarılı bir geçmişe sahipsiniz. Önemli

girişimlerde yüksek kaliteli sonuçlar elde etmek için gerçek bir yeterlik geliştirmişsiniz. Vizyonu nasıl yaratacağınızı ve vizyonu stratejilere, stratejileri hedeflere ve hedefleri sonuçlara ulaşan eylemlere nasıl dönüştüreceğinizi bilirsiniz. Bunlar sizin için iyi işaretler.

İlişki Kurma puanınız yüksekse, diğerlerinin performansını yüksek seviyede geliştirerek yüksek performans elde ettiğinizi ortaya koyar. Bu idealdir. Bu sadece yüksek seviyede performans gösterebildiğinizi değil, aynı zamanda birlikte çalıştığınız kişilerin oyun seviyesini yükselttiğinizi de ortaya koyar.

Yüksek seviyelerde başarı elde ediyorsunuz çünkü:

- Eylem ve sonuç odaklısınız.
- Zorlu sonuçlar için yüksek bir enerji seviyesini korursunuz.
- Hesaplanmış riskler (mantıklı bir başarı şansı olan riskler) alırsınız.
- Fırsatı görür ve değerlendirirsiniz.
- Sürekli gelişim için çaba sarfedersiniz.
- Aksaklıklar ve direnç karşısında sebat edersiniz.
- Nadiren pes eder ve bunu yalnızca uygun olduğunda yaparsınız.
- Yaptığınızı seversiniz.
- İşin teknik yönleri konusunda son derece niteliklisiniz.
- Hedefe ulaşma konusunda güçlü ve başarılı bir geçmişe sahipsiniz.
- İş halledersiniz.

Puanınız düşükse

Sonuç'ta alınan düşük puan, bütün dikkatinizi yöneltmenizi gerektirir. Bu, işi halletmediğinizi ortaya koyar. Bu, beklentileri karşılamadığınız anlamına gelir. Sorun kimin beklentilerini karşılamadığınızdır, kendi içsel standartlarınızı mı yoksa kurumun hedeflerini mi? İkincisiye mevcut pozisyonunuzda uzun süre kalmayabilirsiniz.

Kurumsal gereksinimleri yerine getiriyorsanız ve/veya onları aşıyor ancak kendinizinkileri karşılamıyorsanız, bu başka bir konudur. Bu durumda, bunun neden olabileceğine ilişkin olarak **Reaktif** boyutlara bir bakın. Özellikle Fazla Yüklenen boyutunu gözden geçirin. Kendi içsel standartlarınız o kadar yüksek ayarlanmış olabilir ki siz bile onlara ulaşamıyor olabilirsiniz.

Her iki durumda da burada alınan düşük puan yaklaşan bir krizin işaretidir. Aşağıdaki soruları dürüstçe yanıtlamanız önemlidir:

- İşleri hallediyor muyum?
- Korku, temkin veya kayıtsızlık nedeniyle geri duruyor muyum?
- Bu puan, yüksek düzeyde başarıya yeteneğimi geliştirmediyimi mi yansıtıyor?
- Yeni bir işte miyim ve dik bir öğrenme eğrisinin mücadelesini hissediyor muyum?
- İşim konusunda içsel bağlılık, tutku veya heyecan duygumu mu kaybettim?
- Kurum başarıya yeteneğimi bastırıyor mu? Yanıt evet ise, kurumun beni sınırlamasına nasıl izin veriyorum?
- Başarıya yeteneğimi sınırlayan, geliştirmem gereken başka bir yeterlik var mı?
- Başarının düşmesinin doğal olduğu önemli bir olgun geçişin ortasında mıyım?
- İşlerin boyumu aştığını mı hissediyorum?
- Krizden krize mi idare ediyorum?
- Uzun vadeli vizyon ve strateji için yeterli zaman harcıyorum muyum?

Karar

Karar, zamanında karar verme yeteneğinizi ve belirsizlikte ilerleme konusunda ne kadar rahat olduğunuzu ölçer.

Puanınız yüksekse

Belirsiz koşullarda zor kararlar verme, bilgileri ve sezgiyi dengeleme konusunda kendinizden eminsiniz. Bir karar mercii olarak sorumluluklarınızı ciddiye alırsınız, önemli olana odaklanırsınız ve eylemsizlik yerine makul riskler almayı tercih edersiniz. Umursamaz değilsiniz, fakat risk karşısında sorumlu bir şekilde hareket edersiniz. Alınan yüksek puan, önemli meselelerle yüzleşme ve baskı altında dengeli kararlar alma konusunda diğerlerinin size güvenebileceğini ortaya koyar.

Bir liderin işlevinin bir parçası karar vermektir. Diğerleri liderin eylemlerini gözlemler ve genellikle gecikmeyi yetkinlik eksikliğine veya kararsızlığa bağlarlar. Yeteneklerinize güvenirsiniz ve aşağıdaki uygulamalarla eyleme eğim gösterirsiniz:

- Kararları zamanında alırsınız.
- Baskı altında kararlılığınızı korursunuz.
- Uygun olduğunda eksik bilgilerle bile ilerlersiniz.
- Temel meselelere hızlıca odaklanırsınız.
- Kararlara ulaşmak için verileri etkin bir şekilde kullanırsınız.
- İçgüdülerinize güvenmeye isteklisiniz.
- Gerektiğinde zor kararlar alırsınız.

Puanınız düşükse

Bazı riskleri olduğunu düşündüğünüz kararlardan kaçınarak, diğerlerinin güvenini baltalayarak erteliyor olabilirsiniz. Gecikme diğerlerinin aklına, önemli konuların kendi başlarına çözüleceklerini veya diğerlerinin tamamen size ait sorumlulukları üstleneceklerini umarak gizlendiğinizi getirebilir.

Gecikme için her zaman sebepler vardır. Harekete geçmeden önce her bilgi parçasını bekleyerek verilere aşırı bağımlı olabilirsiniz. Belirsiz durumlarda bir rehber olarak sezgiye güvenemeyebilirsiniz. Mutabakat normlarını ihlal etmeyi istemiyor ve herkesin rızasını almadan eyleme geçmeyi reddediyor olabilirsiniz. Aralarında seçim yapmak için karar kriterleri olmadan, öncelikler ve değerler konusunda çatışmalarla karşılaşabilirsiniz. Her şey mümkün, ancak kendinizi "riske atma" konusunda sürekli bir şekilde başarısız olmanız, operasyonlarda amaçsızca sürüklenmeye ve stratejik hedeflerin aşınmasına katkıda bulunacak gibi görünüyor.

Karar'ta alınan düşük puan, genellikle **Uyum Gösterme / Koruma** boyutlarında alınan bir veya daha fazla yüksek puanla ilişkilidir. Bu, kararsız davranışın, kişisel güvenlik duygunuzu ve/veya özdeğerinizi diğerleri tarafından onaylanmaya ve onların beklentilerini karşılamaya bağlayan bir içsel varsayımdan kaynaklandığını ortaya koyar.

Eyleme geçmekte başarısız olarak, sonuçları şansa bırakır ve liderlik etme yeteneğinize olan güveni azaltırsınız. Eylemin gerekli olduğu önemli alanları belirlemek, mümkün olan en iyi bilgi ve tavsiyeyi elde etmek ve sonrasında eyleme geçmek önemlidir.

Kontrol Boyutu

Kontrol boyutu, görev başarma, kişisel başarı, güç ve kontrol yoluyla bir kişisel güvenlik ve değer duygusunu ne derece oluşturduğunuzu ölçer. **Kontrol** üç alt ölçekten oluşur: Mükemmeliyetçi, Hırslı, ve Otokratik. Bunların her biri **Kreatif** boyutların çoğuyla ters orantılıdır. Dairesel grafikteki her boyutun konumu korelasyonun gücünü gösterir. Ters ilintiler çember içinde ne kadar aşağıda olurlarsa, giderek daha büyük hale gelirler. Aşağıda **Kontrol** sonuçlarınızın neyi belirttiğine dair kısa bir özet bulunmaktadır.

Puanınız yüksekse

Kontrol ölçeğinde alınan yüksek puan, özdeğer, kişisel güvenlik ve kimlik kazanmak için sorumluluk alma, üst sırada yer alma ve diğerlerini kontrol altına alma konularında çaba gösterdiğiniz ortaya koyar. Dünyayı güçlü insanların en iyi şansa sahip olduğu, kazanan ve kaybedenlerden oluşan bir yer olarak görürsünüz. Bu nedenle, hayatta kalmak için onlardan biri olmalısınız. Kahramanca üstün ve mükemmel olmalısınız, kusursuz bir performans göstermelisiniz ve/veya hükmetmelisiniz. Bunun sonucu olarak dünyanın gidişatını belirleyenlerden biri olursunuz.

İçsel Varsayımlar

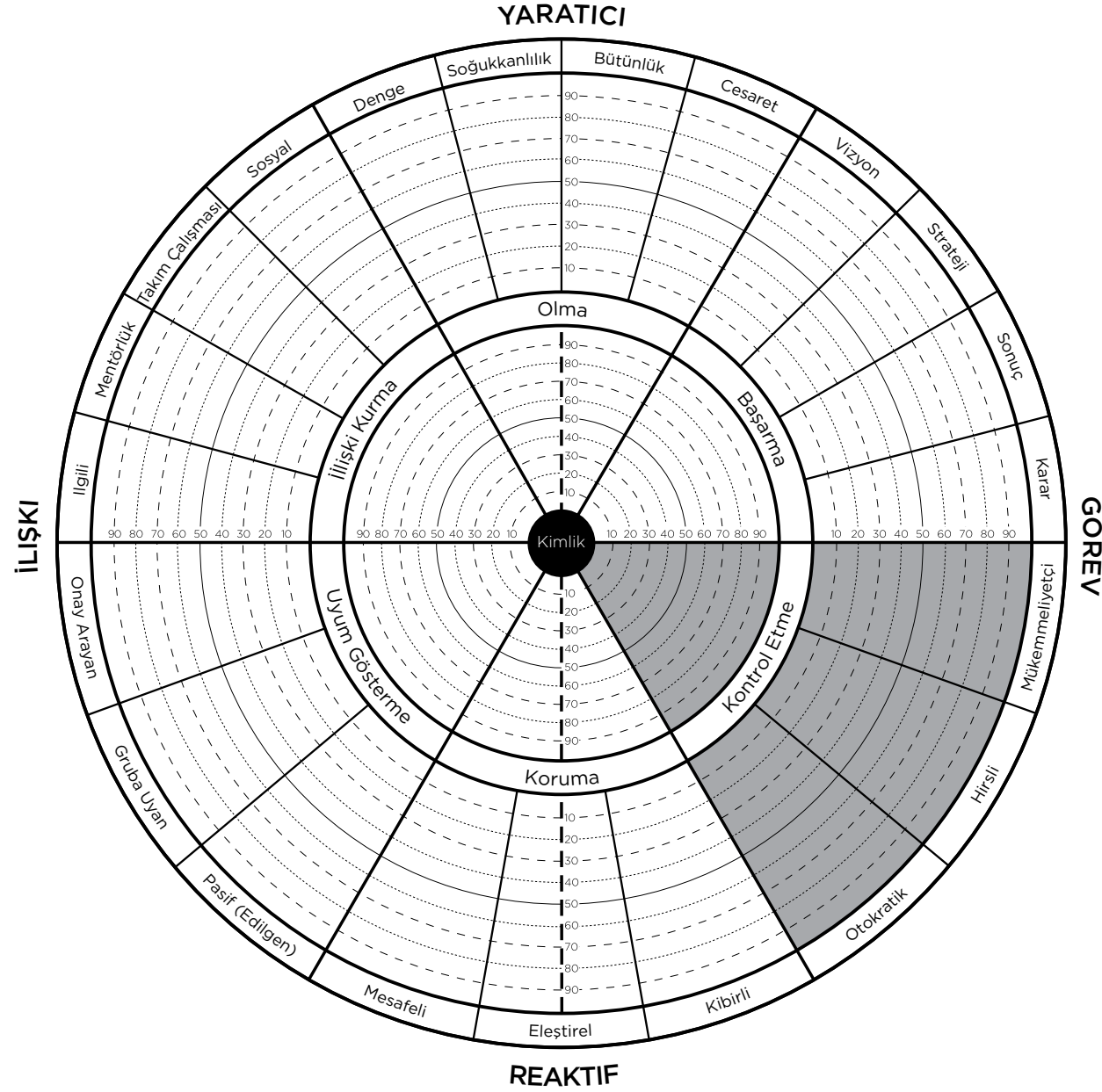
İçsel Varsayımlar, kimliğinizi düzenlemek için kullandığınız inançlardır. Onlar kendinizi ve dünyayla olan ilişkinizi nasıl gördüğünüzü tanımlayan içsel kurallar veya inançlardır. **Kontrol** boyutuyla sıklıkla ilişkilendirilen İçsel Varsayımlar aşağıdakileri içerir:

- Sorumluluk alarak güvende olurum.
- Sadece güçlüler hayatta kalır ve ben onlardan biri olacağım.
- Kendim hakkında iyi hissetmek için diğerlerine karşı zafer kazanmam gerekiyor.
- Mükemmelin altında olan herhangi bir şey makbul değildir.
- İnsanlar bana hayranlıkla baktığında ben değerli bir insanım.
- Dünya kazanan ve kaybedenlerden oluşur.
- Diğerlerinin altında olmak kabul edilemez ve güvenliğimi tehdit eder.
- Herhangi bir oranda başarısızlık ölümüne neden olabilir.

Davranışlar

Davranışlar, içsel varsayımların dışsal ifadesidir. **Kontrol** boyutuyla ilişkilendirilen genel davranışlar aşağıdakileri içerir:

- Rekabet
- Yüksek standartlar koyma
- Mükemmellik için çaba gösterme
- Sorumluluk almak, etkilemek ve istediğinizi yaptırmak için yetki kullanma
- Hedeflere ulaşmak için çok çaba ve enerji harcama
- Doğrudan ve açık konuşma
- Kendini ve diğerlerini kazanmaya zorlama
- Çoğu durumda sorumluluk alma



Yetenekler ve Güçlü Yönler

Her **Reaktif** boyut becerikli ve doğuştan yeteneklidir. **Kontrol** boyutunun güçlü yönlerini kullanırken aşağıdakilere eğilim gösterirsiniz:

- Sürekli gelişme peşinde koşma
- Birçok durumda sivrilmeme
- Yüksek standartlar belirleme
- Sonuçlar yaratma
- Diğerlerini etkileme
- İhtilafı olsa bile fikrini söyleme
- Sorumluluk alma ve eyleme geçme

Sorumluluklar

Her **Reaktif** boyutun sorumlulukları ve sınırlamaları vardır. **Kontrol** boyutunun olumsuz yanı sürekli olarak üstün olma, egemen olma, rekabet etme, kazanma ve kontrol etme ihtiyacının (bilinçli veya bilinçsiz) olmasıdır.

Bu ihtiyaçlar aşağıdakilere yönelik davranışlarla sonuçlanırlar:

- Aşırı derecede agresif olma
- Olumsuz geri bildirimleri indirgeme veya yok sayma
- Kendi "basınıza" inanma
- Kendinizin ve diğerlerinin kusursuz performans göstermesini talep etme
- Diğerlerinin arzu ve hedeflerini görmezden gelme
- Kazanma ve kaybetme konusunda her şeyi görmenize neden olacak şekilde rekabet etmek için güçlü bir ihtiyaç duyma
- Başarısızlıktan korkma ve kaçınma
- Kazanma konusuyla çok meşgul olup, mükemmellik ve başarı peşinde koşmaya odaklanmayı kaybedersiniz ve bunun sonucunda gerçek potansiyelinizi tamamen kullanamazsınız.
- Sonuçları, çalışma grubunun duygularının önüne koyma
- Diğerleri için gerçekçi olmayan performans sonuçları belirleme
- Kuruma maliyetli olan yüksek kontrol yöntemleriyle yönetme

Burada alınan yüksek puan, agresif, güçlü, zarar görmez, haklı, üstün, diğerlerinden daha iyi / daha fazla, mükemmel, kusursuz ve/veya kahraman olarak görülme ihtiyacına sahip olduğunuzu ortaya koyar. İlişkiler, takım geliştirme ve işbirliği becerileriyle sorunlar yaşamaya eğilimlisiniz (İlişki Kurma'ya bakın).

İlişkili Puanlar

Bu skalada alınan yüksek puanlar, ayrıca **Kreatif** çemberdeki düşük puanlarla da ilişkilidir. **Kontrol** puanları yüksek olduğunda, **İlişki Kurma** ve **Olma** puanları genellikle düşük olur. Bunun nedeni yüksek kontrolün, özdeğer ve güvenliği görev performansı, statü ve başarı üzerine kurma önyargısından kaynaklanmasıdır. Bu denklemden insanlara az değer verilir. **İlişki Kurma** ile temsil edilen insan becerileri zayıf olarak kabul edilir ve bu nedenle güçlü ve kontrol sahibi olma ihtiyacı için bir tehdittir. Öz farkındalık içinde büyümek için harcanan zaman ve enerjiye değer verilmez çünkü bu, hemen gerçekleşen nihai sonuçlara yol açmaz. Özbenlik'in içsel

dünyası üzerinde düşünmek ve onu öğrenmek için zaman ayırmak tatbiki veya "gerçek dünya" olarak görülmez.

Burada alınan yüksek puanlar aynı zamanda daha düşük **Olma** puanlarına da neden olabilir, çünkü yükselmeye ve başarılı olmaya o kadar odaklanabilirsiniz ki "politik" olursunuz. Yani kariyerinizi ilerletmek için yapılması / söylenmesi gereken her şeyi yapar veya söylersiniz.

Son olarak burada alınan yüksek puan düşük **Başarma** puanına neden olabilir. Bu bir sürpriz olarak görünebilir ve sonuçlar alamadığınız anlamına gelmez. Bununla birlikte bu sonuçları, sürdürülebilir yüksek performanslı, yüksek tatminli bir kültür inşa etme pahasına elde ettiğiniz anlamına gelebilir. Bu aynı zamanda Başarma için işleyen içsel motivasyon sistemi yerine kendini kanıtlamaya çalışmanın bir yolu olarak başarma görevini yerine getirdiğiniz anlamına gelebilir - kendi iyiliği için yaratma, yapmayı sevdiğiniz için yaratma, daha derin amaçlarınızla uyumlu olduğu için yaratma.

Puanınız düşükse

Kontrol'de alınan düşük puan, yukarıda belirtilen özelliklerden birkaçına sahip olduğunuzu ortaya koyar. Ayrıca (diğer skalalardaki puanlarınıza bağlı olarak) bu tutumun birçok güçlü yönüne, yükümlülükler olmadan sahip olabileceğinizi ortaya koyar.

Mükemmeliyetçi

Mükemmeliyetçi, bir insan olarak güvende ve değerli hissetmek için kusursuz sonuçlar alma ve son derece yüksek standartlarda performans gösterme ihtiyacınızı ölçer. Değer ve güvenlik; mükemmel olmak, sürekli olarak kahramanlık seviyelerinde performans göstermek ve tüm beklentilerin ötesinde başarılı olmakla eşittir. Yüksek kalite konusundaki güçlü ihtiyaç, her şeyi kendiniz yapma dürtüsüne karşı koyabilmeniz ve iş sonuçlarındaki nispeten küçük kusurlardan dolayı (kendinize ve diğerlerine) kızmaktan kaçınabilmeniz şartıyla, bu tarzın güçlü bir yönüdür.

Puanınız yüksekse

Mükemmeliyetçi'den yüksek puan aldıysanız, aşağıdaki eğilimlerden bazılarını sahip olabilirsiniz:

- Sonuçlara ulaşmak için direkt, fazla yüklenen ve yüksek odaklı olabilirsiniz.
- Görünüşlerle ilgili olabilir, son derece yetkin ve tamamen kendinden emin görünmek isteyebilirsiniz.
- Görev başarısına o kadar odaklı olabilirsiniz ki diğerlerine izole ve soğuk görünebilirsiniz.
- Mükemmeliyetçi olabilirsiniz.
- Performans standartlarını gerçekçi olmayan yüksek seviyelerde belirleyebilirsiniz, böylece görev performansının stresli olmasına neden olursunuz.
- Aşırı talepkar performans standartları belirleyebilirsiniz.
- Kusursuzluk için o kadar çok çaba sarfedersiniz ki hataları iyileştirme ve ortadan kaldırma konusunda takıntılı bir hale gelebilirsiniz.
- Görevin tamamlanması için gerekli olan gerçekçi ve tatbiki uzlaşmaları gözden kaçırabilirsiniz.

- Aşırı derecede organize olabilirsiniz.
- Diğerlerinin yetkinliklerine güvenmediğinizi ifade ederek, delege edemez veya aşırı ayrıntıyla delege edebilirsiniz.
- Diğerleri için gerçekçi olmayan yüksek hedefler belirleyebilirsiniz.
- Beklentilerinizi karşılamadıklarında diğerlerini aşırı derecede eleştirebilirsiniz.
- Oluşturduğunuz ayrıntılı raporlama ve inceleme sistemi altında ezilmiş olabilirsiniz.

Mükemmeliyetçilik, güçlü yönleri aşırı zorlayan bir varsayımdır. Başarı ve mükemmellik arzusu büyük başarı ve gelişmelere neden olmuştur. Ancak burada, sonuçta düşük performansa yol açan bir tuzak yaratırlar. Mükemmellik dürtüsü gerçekçi bir dengeye getirilmeli ve kişisel sağlığı, takım ve sistem sağlığını sağlamalıdır.

Mükemmeliyetçi'nin sizin için bir sorun yaratıp yaratmadığını görmek üzere diğer **Reaktif** puanlarına bakın. Mükemmeliyetçilik, aşırı yüklenme (Fazla Yüklenen), aşırı kontrol (Otokratik), Eleştirel davranış ve algılanan Kibirli ile sonuçlanabilir. Ayrıca Onay Arayan ve Gruba Uyan puanlarınıza bir bakın. Eğer bunlar yüksekse, kusursuz bir biçimde kabul edilebilir olmaya / diğerlerini memnun etmeye ve/veya onay almak için bir strateji olarak yüksek performans kullanmaya çalışıyor olabilirsiniz. Tüm bu puanlar ortalamanın altındaysa ve **İlişki Kurma** puanınız güçlüyse, buradaki yüksek puanınız aşırı yüksek değil yüksek standartlara sahip olduğunuz anlamına gelir.

Puanınız düşükse

Mükemmeliyetçi'de alınan düşük puan genellikle olumlu olarak görülür. Puanınızın düşük olması, muhtemelen tam anlamıyla kreatif bir şekilde kendinizi ifade etme becerinizin ve liderliğinizin mükemmel bir şekilde ve fazlasıyla yükselme ihtiyacınız tarafından sınırlanmadığı anlamına gelir. Özdeğer duygunuzun mükemmel başarıdan kaynaklanmadığını ortaya koyar. Alınan düşük puan, aslında güçlü bir şekilde liderlik ettiğiniz ve yarattığınız anlamına gelmez. Sadece güçlendirilmiş liderlik konusundaki bu engelin olmadığı anlamına gelir. Çemberin **Kreatif** yarısındaki puanınız, tam liderlik potansiyelinizin ne ölçüde ifade edildiğini size bildirecektir.

Hırslı

Hırslı, ne ölçüde ilerlemeniz, kurumda yükselmeniz ve diğerlerinden daha iyi olmanız gerektiğini ölçer. Hırslı güçlü bir motive edicidir. Bu skala, motivasyonun olumlu (gelişimi ilerleten) veya olumsuz (aşırı benmerkezci ve rekabetçi) olup olmadığını değerlendirir.

Puanınız yüksekse

Hırslı'da yüksek puan aldıysanız, aşağıdaki eğilimlerden bazılarını sahip olabilirsiniz:

- İlerlemek için çok çaba gösterebilirsiniz.
- Sivrilmek için kendinizi zorlayabilirsiniz.
- Yüksek performanslı biri olarak fark edilmek için çok çalışabilirsiniz.
- Takdiri paylaşmak yerine onun peşinde koşabilirsiniz.
- Diğerlerinin ve kurumun çıkarları pahasına kendi politik çıkarınıza göre hareket edebilirsiniz.

- Bir özdeğer ölçüsü olarak kendinizi diğerleriyle karşılaştırabilirsiniz.
- Parlamak amacıyla diğerleriyle rekabet edebilirsiniz.
- Özsaygınızın, kurum piramidindeki yükseklik seviyenizle ilgili olduğuna inanabilirsiniz.
- Çatışmayı, kazan-kazan çözümleri bulmak yerine kazan-kaybet yarışlarına dönüştürebilirsiniz.
- İlerleme fırsatlarınızı korumak için bir strateji olarak diğerlerini manipüle edebilirsiniz.
- Sonuçlar almak için kendinize ve diğerlerine aşırı derecede yüklenebilirsiniz.
- Toplantılarda kendinize dikkat çekmenin bir yolu olarak çok fazla konuşabilirsiniz.
- Çalışanlarınızı geliştirme odağına sahip olmayabilirsiniz.
- Takım çalışması geliştirmek ve takım üyesi olmakta zorlanabilirsiniz.
- Kendinizi ve diğerlerini çok zorlayabilir, yüksek performansın uzun vadeli sürdürülebilirliğinden ödünverebilirsiniz.

Hırslı genellikle olumlu olarak değerlendirilir. Elbette, daha yüksek pozisyonlara terfi etmek ve bu pozisyonlarla birlikte gelen iş yükünü üstlenmek için hırs gereklidir. Hırs aşırı bir hale geldiğinde sorun yaratır. Kişisel değer duygunuzu diğerlerinden daha iyi olma ve/veya kurumda daha yükseğe çıkma duygusuyla bağladığınızda Hırslı aşırı hale gelir. Buradaki yüksek puanınızın sorunlara yol açıp açmadığını belirlemek için diğer puanlara bakın (Örneğin; İlişki Kurma puanları, Otokratik, Fazla Yüklenen ve Eleştirel puanları).

Puanınız düşükse

Hırslı'da alınan düşük puan genellikle olumludur. Puan çok düşükse, fazla yüklenende yetersiz olabilirsiniz (*Pasif (Edilgen)* puanınıza bakın). Bu skalada alınan yüksek puanlar çemberin **Kreatif** yarısının tamamında alınan düşük puanlarla ilişkili olduğu için, puanınızın düşük olması sadece muhtemelen tam anlamıyla kreatif bir şekilde kendinizi ifade etme becerinizin ve liderliğinizin, aşırı bir hırs tarafından sınırlandırılmadığı anlamına gelir. Alınan düşük puan, aslında güçlü bir şekilde liderlik ettiğiniz ve yarattığınız anlamına gelmez. Sadece güçlendirilmiş liderlik konusunda bir engelin olmadığı anlamına gelir. Çemberin **Kreatif** yarısındaki puanlarınız, tam liderlik potansiyelinizin ne ölçüde ifade edildiğini size bildirecektir.

Otokratik

Otokratik, şiddetli, agresif ve kontrolcü olma eğiliminizi ölçer. Özdeğer ve güvenliğinizi, ne kadar güçlü, kontrol sahibi, sağlam, dominant, incitilemez ve üstün olduğunuzla kıyasladığınızı ölçer. Değer kıyaslama yoluyla ölçülür, yani daha fazla gelire sahip olmak, daha yüksek bir pozisyona ulaşmak, en/daha değerli bir katılımcı olarak görülmek, itibar kazanmak veya terfi etmek.

Puanınız yüksekse

Otokratik'te yüksek puan aldıysanız, aşağıdaki eğilimlerden bazılarını sahip olabilirsiniz:

- Güce çok ihtiyaç duyabilirsiniz.
- Diğerleri üzerinde prestij, otorite ve nüfuz kazanma kaygınız olabilir; aslında diğerlerinin saygısını daha sakın, daha işbirlikçi bir şekilde kazanmaya çalışmak

- yerine bu tarz bir güç elde etmekle öylesine ilgili olabilirsiniz ki onu zorlayıcı, neredeyse acımasız bir şekilde gerçekleştirmeye çalışırsınız.
- Kolay sinirlenebilirsiniz.
- Genellikle eleştiriye karşılık olarak sınırlı ve savunmacı olabilirsiniz.
- Sorumluluğu üstlenen kişi olmaya ihtiyacınız vardır, sorumluluk alma konusunda diğerlerine yeterli alan tanımayabilirsiniz.
- Diğerlerine alaycı yorumlarda bulunma eğiliminde olabilir ve genellikle benzer şekilde duyarsız şekilde davranabilirsiniz.
- Otoritenize dayanarak yönetme eğiliminde olabilirsiniz.
- Bir çalışma grubundaki insanların duyguları konusunda yeterli ilgi göstermeyebilirsiniz.
- Genellikle plan ve hedefleri tek taraflı olarak geliştirebilirsiniz.
- Gruptaki insanlara bilgi iletmeyebilirsiniz, çünkü “bilmeleri gerekmez”.
- Yüksek pozisyonlardaki insanlara karşı özenli ve duyarlı olabilirsiniz.
- Astlardan sadece sınırlı veri girişi kabul ediyor olabilirsiniz.
- Kesin ve dar iş tanımları ile hiyerarşik bir raporlama sistemi geliştirebilirsiniz.
- Genellikle diğerlerine çok az güvenebilirsiniz.
- Sonuçlar üretmek için gücün gerekli olduğuna inanabilirsiniz.
- Diğerlerinin güvenlik ve özdeğer duyguları için onların övgü ve takdirlerine bağımlı olabilirsiniz.
- İşbirliği içinde çalışmak yerine diğerlerini “yenme” eğiliminde olabilirsiniz.
- “Kazan-kaybet” çerçevesinde çalışıyor olabilirsiniz.
- Kararları zorlamayan veya “kötü görünmenizi” sağlamayan astlar seçme eğiliminde olabilirsiniz.

Otokratik bazen hükmetmek için “öne geçmenin” bir yolu olarak beğenilmiştir. Öte yandan, liderlerin sorumlu oldukları büyük hedefleri engelleyerek, etkisiz olduğu, güvensizlik ve direnç yarattığı ortaya çıkmıştır. Güç aramak için eylemde bulunmak en çok zarar veren sinsi bir şeydir, fakat kendi güdülerimize karşı kördür. Diğer reaktif varsayımlar gibi *Otokratik* diğerlerini yabancılaştırır, vizyonu sınırlar ve liderleri izole eder. *Otokratik*'in yönlerini mükemmellik arzusuyla karıştırmak kolaydır. Üstünlük arzusu başlı başına takdir edilebilir. Burada tanımlandığı gibi *Otokratik*, en yüksek standarda uymayan, karşılaştırmaya bağlı bir değer duygusuyla yönlendirilir. Diğerleriyle elde edilen mükemmellik, genellikle güç arayışı ve kontrol ile bağlantılı olan bu varsayım tarafından teşvik edilen dünya görüşünün bir parçası değildir.

Puanınız düşükse

Otokratik'te alınan düşük puan olumludur. Alınan yüksek puanlar çemberin **Kreatif** yarısının tamamında alınan düşük puanlarla ilişkili olduğu için, puanınızın düşük olması sadece muhtemelen tam anlamıyla kreatif bir şekilde kendinizi ifade etme becerinizin ve liderliğinizin, diğerlerini yoğun bir şekilde kontrol etme konusunda yüksek bir ihtiyaç tarafından sınırlandırılmadığı anlamına gelir. Bu, benlik algınızın diğerleri üzerinde güç kurma yoluyla oluşmadığını ortaya koyar. Alınan düşük puan, aslında güçlü bir şekilde liderlik ettiğiniz ve yarattığınızı anlamına gelmez. Sadece güçlendirilmiş liderlik konusunda bir engelin olmadığı anlamına gelir. Çemberin **Kreatif** yarısındaki puanlarınız, tam liderlik potansiyelinizin ne ölçüde ifade edildiğini size bildirecektir.

Koruma Boyutu

Koruma boyutu, geri çekilme, mesafeli durma, gizlenme, soğukluk, alaycılık, üstünlük taslama ve/veya rasyonel olma yoluyla kendinizi koruyabileceğiniz ve bir değer duygusu oluşturabileceğiniz inancını ölçer. **Koruma** boyutu üç alt skaladan oluşur: Kibirli, Eleştirel ve Mesafeli. Bunların her biri tüm **Kreatif** boyutlarla güçlü bir şekilde ters orantılıdır. Aşağıda **Koruma** sonuçlarınızın neyi belirttiğine dair kısa bir özet bulunmaktadır.

Puanınız yüksekse

Koruma skalasında alınan yüksek puan, ilişkilerinizde soğuk davranarak ve mesafeyi koruyarak kendinizi koruma eğiliminde olduğunuzu ortaya koyar. Ayrıca kreatif yeteneklerinizi tam olarak etkin bir şekilde kullanmanın neden olabileceği risklerden uzak duruyor olabilirsiniz. Güvenlik, her şeyin üstünde olmak demektir. Bu tutum, içsel bir güven eksikliğinden, kendinden şüphe etmekten, aşağılık duygusu veya onun karşıtı olan büyüklük kompleksinden kaynaklanabilir. Haklı olma, kusur bulma ve diğerlerini küçümseme ihtiyacıyla, kendinizi yüceltmek için bir strateji olarak bir üstünlük havası yaratıyor olabilirsiniz. Kendinizi yüceltme ihtiyacı, kendinden şüphe etme ve kırılanlık duygularından kaynaklanabilir. **Koruma**, güvenliği mesafeye, değeri küçük olma ve dahil olmama veya büyük ve üstün olmaya bağlayan bir içsel varsayımlar dizisidir.

İçsel Varsayımlar

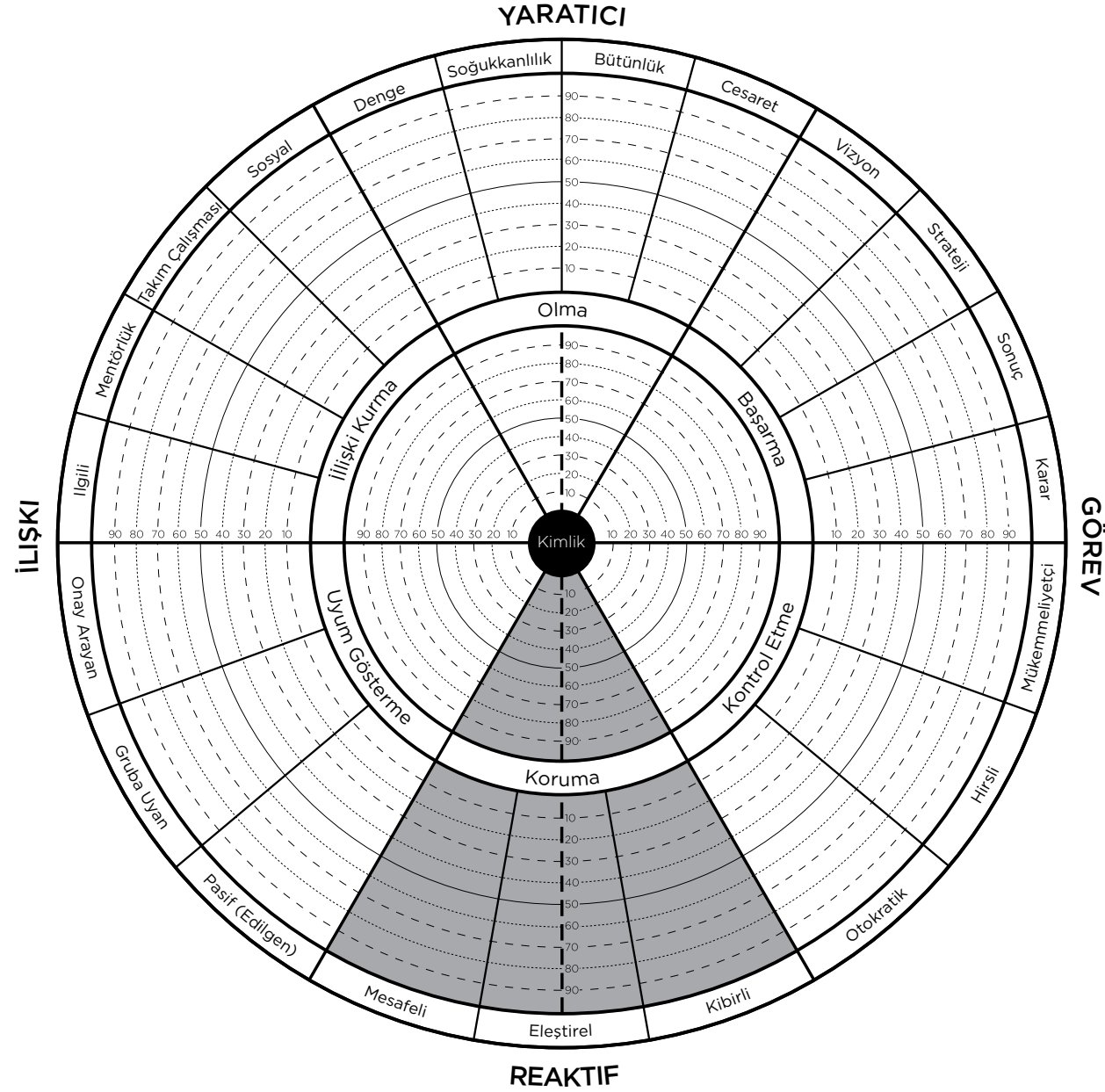
İçsel Varsayımlar, kimliğinizi düzenlemek için kullandığınız inançlardır. Onlar kendinizi ve dünyayla olan ilişkinizi nasıl gördüğünüzü tanımlayan içsel kurallar veya inançlardır. **Koruma** boyutuyla sıklıkla ilişkilendirilen içsel varsayımlar aşağıdakileri içerir:

- Haklı olmam için diğerleri haksız olmak zorunda (ve tersi)
- Haklıysam ve diğerlerinin zayıf yönlerini bulursam değerli olurum.
- Üstün kabiliyetim ve kavrayışım nedeniyle değerliyim.
- Yeteri kadar iyi değilim.
- Küçük kalırsam, dahil olmazsam ve riskten kaçınırsam güvende olurum ve kabul edilirim.

Davranışlar

Davranışlar içsel varsayımların dışsal ifadeleridir. **Koruma** boyutuyla ilişkilendirilen genek davranışlar aşağıdakileri içerir:

- Geri durma ve durumların nasıl geliştiğini izleme
- Planlarda neyin yanlış, mantıksız veya eksik olduğunu belirleme
- Diğerlerinin düşünce, konuşma ve davranışlarındaki kusurları görme
- Neyin doğru neyin yanlış olduğunu analiz etme



Yetenekler ve Güçlü Yönler

Her **Reaktif** boyut becerikli ve doğuştan yeteneklidir. **Koruma** boyutunun güçlü yönlerini kullanırken aşağıdakilere eğilim gösterirsiniz:

- Karmaşıklığı basitleştirme ve diğerlerinin kaçırdığı sorunları görme
- İşler duygusallaştığında tarafsız ve gözlemci kalma
- Durumları incelemek için daha geniş bir perspektif kullanma veya alternatif yollar sunma
- Birkaç kişi veya amacı derinden önemseme
- Aktif içsel veya spiritüel yaşamınızı koruma
- Çok fazla bilgelik sunma yeteneğine sahip olma

Sorumluluklar

Her **Reaktif** boyutun sorumlulukları ve sınırlamaları vardır. **Koruma** boyutunun olumsuz yanı, üstün, alaycı ve kusur bulan rolünü oynayarak özsaygınızı destekleme ihtiyacının (bilinçli veya bilinçsiz) olmasıdır.

Genellikle bu eğilimler güçlü bir özeleştirme ve kendinden şüphe etme çzgisıyla iç içedir, bu da sizi tam katkı sağlamaktan, kendinizi ortaya koymaktan alıkoyar ve küçük oynamanıza neden olur. **Koruma** boyutunuzun tezahür ettirme yolları konusunda düşünmeniz ve diğerlerinden geri bildirim almanız gerekecektir.

Bu birbirine dolanan eğilimler aşağıdakilere yönelik davranışlarla sonuçlanırlar:

- Soğuk, mesafeli ve ilgisiz davranma
- Yargılarınızla diğerlerini uzaklaştırma
- Üstün, daha akıllı, daha iyi, "haklı" olma duruşunu benimseme
- Kreatif ifadenizi gizleme
- Risk almaktan kaçınma
- Yapabileceğiniz katkıyı azaltma
- Yeteneklerinizi gizleme veya onları dar bir rasyonel olarak mesafeli davranışlar aralığında sunma

Bu davranışların sonucu olarak diğer insanlar onları desteklediğinizi deneyimlemezler. Tanınmak ve desteklenmek yerine kendilerini belirli bir mesafeden yargılanmış hissederler. Sonuç olarak güven düşük olabilir.

İlişkili Puanlar

Bu skaladaki yüksek puanlar, ayrıca **Kreatif** çemberdeki düşük puanlarla da ilişkilidir. Kendi vizyonunuzun peşinden gitmek genellikle engellenir veya sınırlandırılır. Bu davranışlar bir güç, kararlılık, kreatif ifade ve risk alma eksikliği olarak tercüme edilebilecek bir kendine güven eksikliğinden kaynaklanır. Ayrıca bu, eşitlik veya karşılıklı alma ve verme tutumu yoluyla ilişki kurma değil, ilişkilerde alt konumda olma şeklini de alabilir. Bunun yerine güvenli bir mesafede

durursunuz ve dikkat çekmemeye çalışırsınız. Sonuçta net olarak, yapabileceğiniz katkıyı azaltırsınız.

Kırılgan olmaya, insanlarla daha fazla iletişim kurmaya, geri bildirim kabul etmeye veya kendini ifade etme konusunda risk almaya çekinerek liderliğinizi sınırlıyor olabilirsiniz.

Puanınız düşükse

Bu skalada alınan düşük puan, yukarıda tanımlanan yeteneklerden çoğuna yükümlülükler olmadan sahip olabileceğiniz anlamına gelir. Bu, **Başarma**, **İlişki Kurma** ve **Olma** özelliklerinizin bu Koruma şekliyle gizlenmediğini ortaya koyar.

Kibirli

Kibirli, büyük bir egoyu yansıtırma eğiliminizi ölçer. Üstünlük, bencillik ve benmerkezcilik olarak deneyimlenen davranışı ölçer.

Puanınız Yüksekse

Kibirli'de yüksek puan aldıysanız, aşağıdaki eğilimlerden bazılarını sahip olabilirsiniz:

- Kendinize çok dikkat çekecek şekillerde hareket edebilirsiniz.
- Toplantılarda çok konuşabilir, çok fazla yayın zamanı işgal edebilirsiniz.
- Yetersiz bir şekilde dinleyebilirsiniz, çünkü zaten çözümü bilirsiniz ve bilgiye ihtiyacınız yoktur.
- Yeteneğinizin kanıtı olan sonuçlar yaratmak için, stratejik ve finansal olarak boyunuzu aşan işleryüklenebilirsiniz.
- Tanınmanızı sağlayan büyük ve gösterişli projeler yapmakla çok meşgul olabilirsiniz, ancak bu, kurumunuzun vadeli çıkarına uygun olmayabilir.
- Kendiniz hakkında çok konuşabilir ve diğerlerinin kendilerini anlatmalarına nispeten kayıtsız olabilirsiniz.
- Bir üstünlük ve/veya yaklaşılmaz havası yansıtabilirsiniz.
- Fikirlerinize meydan okunduğunda kolayca sinirlenebilirsiniz.
- Bir soruna nasıl yaklaşacaklarını tartışırken gruplar tarafından hüsrana uğratılmış hissedebilirsiniz, çünkü yaklaşım yolunuzun doğru yol olduğunu varsayarsınız.

Liderlik güçlü bir ego gerektirir, fakat ego aşırı şişirildiğinde sorun olabilir. *Kibirli* tüm **Kreatif** boyutlarla çok ters orantılıdır. Takım çalışması oluşturma konusunda başarısız olur, çünkü gerçekten güçlü bir takım oluşturmak için liderin çok fazla dikkate sahip olması gerekir. *Kibirli*, birinin yukarıda diğerinin aşağıda olduğu ilişkiler yürütür. Büyük kalma çabanız doğrultusunda, diğerleri küçük kalmalıdır. Bu nedenle, genellikle çevrenizdeki insanların tam yetenekleri kullanılmaz. *Kibirli*, aşırı derecede olduğunda, kurumu aşırı gerektirir. Çok kibirli liderlerin, kurumun finansal geleceğini ciddi şekilde tehlikeye düşürerek, miraslarını destekleme çabasıyla kurumun iş stratejilerine bağladıkları bilinmektedir.

Puanınız düşükse

Kibirli'de alınan düşük puan olumludur. Yüksek *Kibirli* puanlar, çemberin **Kreatif** yarısının

tamamında alınan düşük puanlarla ilişkili olduğu için, puanınızın düşük olması sadece muhtemelen tam anlamıyla kreatif bir şekilde kendinizi ifade etme becerinizin ve liderliğinizin, bir üstünlük ve kibir havası yansıtma konusunda yüksek bir ihtiyaç tarafından sınırlandırılmadığı anlamına gelir. Alınan düşük puan, aslında güçlü bir şekilde liderlik ettiğiniz ve yarattığınız anlamına gelmez. Sadece güçlendirilmiş liderlik konusunda bir engelin olmadığı anlamına gelir. Çemberin **Kreatif** yarısındaki puanlarınız, tam liderlik potansiyelinizin ne ölçüde ifade edildiğini size bildirecektir.

Eleştirel

Eleştirel; eleştirel, sorgulayıcı ve biraz alaycı bir tavır takınma eğiliminizin bir ölçüsüdür. Hata bularak, diğerlerini küçümseyerek, entelektüel veya ahlaki olarak üstün olarak bir değer duygusu oluşturma eğilimini ölçer.

Puanınız yüksekse

Eleştirel'de yüksek puan aldıysanız, aşağıdaki eğilimlerden bazılarına sahip olabilirsiniz:

- Dogmatik ve katı olabilirsiniz.
- Diğerlerine karşı güvensiz olabilirsiniz.
- İyimser değil, olumsuz bir tavır takınma eğiliminde olabilirsiniz.
- Aşırı derecede eleştirel olabilirsiniz, işler ters gittiğinde diğerlerini suçlama eğiliminde olabilirsiniz.
- Çözümlere oranla sorunlara daha fazla odaklanabilirsiniz.
- Etkin iş ilişkileri kurmaktansa kişisel tanınma ihtiyacınızla daha fazla ilgili olabilirsiniz.
- Diğerlerinin fikirlerini zorlayarak, bastırarak veya "küçümseyerek" özdeğer duygusu elde etmeye eğilimli olabilirsiniz.
- Astların ve takım üyelerinin motivasyonunu düşürerek yaratıcılığı bastırabilirsiniz.
- Her öneriyi sert bir meydan okumaya maruz bırakarak ve sürekli olarak hata arayarak, en az eleştirilen fikir temeline dayanarak kararlar alabilirsiniz.
- Tartışma ve müzakerelerden keyif alıyor gibi görünebilirsiniz.
- Sıklıkla kendinizi kurum çatışmasının merkezinde bulabilirsiniz.
- Hata bulma, eleştiri ve suçlama üzerine kurulu motivasyon stratejilerini uygulayabilirsiniz.

Genellikle rasyonellikle üstü örtüldüğü için, özellikle bireysel başarı ve akıllı görünmenin önemli olduğu kültürlerde *Eleştirel*'in üstesinden gelinmesi zordur. Diğerlerinde savunma yaratma etkisine sahiptir. Suçlamaya odaklandığı için, gerçek performans analizi ve sistem düşüncesi genellikle bir kenara bırakılır. Güç arayışı yönelimiyle birleştiğinde, ahlakı öldürür ve ahlak kaynaklı çalışanları izole eder.

Puanınız düşükse

Eleştirel'de alınan düşük puan olumludur. Alınan yüksek *Eleştirel* puanları, çemberin **Kreatif** yarısının tamamında alınan düşük puanlarla ilişkili olduğu için, puanınızın düşük olması sadece muhtemelen tam anlamıyla kreatif bir şekilde kendinizi ifade etme becerinizin ve liderliğinizin, diğerlerinde kusur bulma konusunda yüksek bir ihtiyaç tarafından sınırlandırılmadığı anlamına gelir. Bu, benlik algınızın diğerlerini yargılama yoluyla oluşmadığını ve içten geldiğini ortaya koyar. Bu, kendi içsel otoritenizden liderlik etmenizi sağlar. Alınan düşük puan, aslında güçlü bir şekilde liderlik ettiğiniz ve yarattığınız anlamına gelmez. Sadece güçlendirilmiş liderlik konusunda bir engelin olmadığı anlamına gelir. Çemberin **Kreatif** yarısındaki puanlarınız, tam liderlik potansiyelinizin ne ölçüde ifade edildiğini size bildirecektir.

Mesafeli

Mesafe; geri çekilme, üstünlük, soğukluk, duygusal olarak mesafeli ve her şeyden önemli olma yoluyla bir kişisel değer ve güvenlik duygusu oluşturma eğiliminizin bir ölçüsüdür.

Puanınız yüksekse

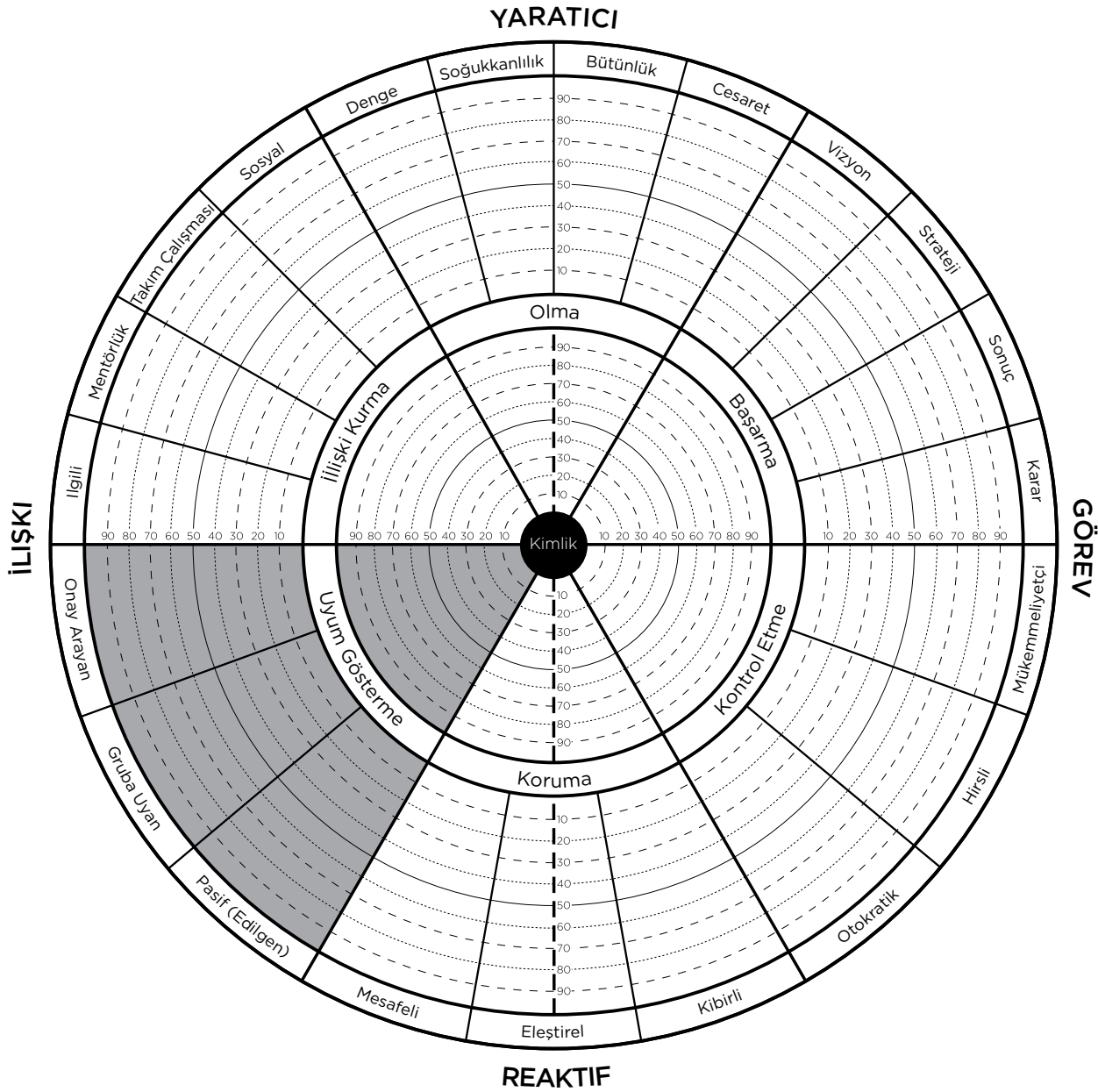
Mesafeli'de yüksek puan aldıysanız, aşağıdaki eğilimlerden bazılarına sahip olabilirsiniz:

- Duygusal olarak ilgisiz kalabilirsiniz.
- Soğuk ve ilgisiz görünebilirsiniz.
- Katı bir şekilde rasyonel ve profesyonel ilişkiler sürdürebilirsiniz.
- Karşılaştığınız şeylerle katı ve mantıklı bir şekilde başa çıkabilirsiniz.
- İhtiyatlı ve sağlam kalabilirsiniz.
- Kendinize karşı affetmez bir tavır alabilirsiniz.
- Düşük özgüvene sahip olabilirsiniz.
- Gergin ve huzursuz olabilirsiniz, kendi sorunlarınız ve endişelerinizle meşgul bir hale gelebilirsiniz.
- Karar almakta tereddüt edebilirsiniz.
- Sorumluluk almaktan kaçınabilirsiniz.
- Genellikle bir etkinlik eksikliği hissedebilirsiniz (değişimi etkileyebilme ve işlerin olduğu hallerinde bir fark yaratabilme becerisi)
- Çatışma veya karar verme durumlarından kaçınmaya çalışabilirsiniz.
- Kronik olarak işi geciktirebilir ve sorumlulukları kurumda yukarı veya aşağı değiştirme eğiliminde olabilirsiniz.
- Delege etmek yerine çekilebilirsiniz.
- Faaliyet planlama ve karar almayı erteleyebilirsiniz.
- Özellikle riskli veya potansiyel olarak rağbet görmeyen eylemlerde bulunulması gerektiğinde çoğu kez unutkan gibi görünebilirsiniz.
- Tam sorumluluk almanıza gerek olmaması için, bir eylemi başkası önerene veya yapana kadar beklersiniz.

Mesafeli varsayımı baskın olduğunda, kalıcı başarısızlık ve mazeret kalıpları yaratır. Daha az belirgin formlarda bile diğer kişisel ve entelektüel nitelikleri olumsuz etkiler, hüsrana uğramış iş arkadaşları ve liderlik ve kişisel gelişim konusunda kayıp fırsatlara neden olur.

Puanınız düşükse

Mesafeli'de alınan düşük puan olumludur. Mesafeli'de alınan yüksek puanlar çemberin **Kreatif** yarısının tamamında alınan düşük puanlarla ilişkili olduğu için, puanınızın düşük olması sadece muhtemelen tam anlamıyla kreatif bir şekilde kendinizi ifade etme becerinizin ve liderliğinizin, diğerlerine ve riskli meselelere karşı güvenli bir mesafeyi koruma konusunda yüksek bir ihtiyaç tarafından sınırlandırılmadığı anlamına gelir. Bu, benlik algınızın diğerlerinden ayrışma yoluyla oluşmadığını ve içten geldiğini ortaya koyar. Bu, kendi içsel otoritenizden liderlik etmenizi sağlar. Alınan düşük puan, aslında güçlü bir şekilde liderlik ettiğiniz ve yarattığınız anlamına gelmez. Sadece güçlendirilmiş liderlik konusunda bir engelin olmadığı anlamına gelir. Çemberin **Kreatif** yarısındaki puanlarınız, tam liderlik potansiyelinizin ne ölçüde ifade edildiğini size bildirecektir.



Uyum Gösterme Boyutu

Uyum Gösterme boyutu, niyetiniz ve isteğiniz doğrultusunda hareket etmek yerine diğerlerinin beklentilerine uyarak ne derecede özdeğer ve güvenlik duygusu elde ettiğinizi ölçer. **Uyum Gösterme** boyutu üç alt ölçekten oluşur: Onay Arayan, Gruba Uyan ve Pasif (Edilgen). Bunların her biri **Kreatif** boyutların çoğuyla ters orantılıdır. Dairesel grafikteki her boyutun konumu karşılıklı ilişkinin gücünü gösterir. Ters karşılıklı ilişkiler çemberin ne kadar aşağısındaysa artan bir şekilde daha büyük bir hale gelirler. Aşağıda **Uyum Gösterme** sonuçlarınızın neyi belirttiğine dair kısa bir özet bulunmaktadır:

Puanınız yüksekse

Uyum Gösterme skalasında alınan yüksek puan, gücü diğerlerine ve yaşam koşullarına bırakma eğiliminde olduğunuzu ortaya koyar. Hatta kendinizi, üzerinde çok az kontrol sahibi olduğunuz koşulların insafına kalmış gibi görebilirsiniz. Dünyayı, sizi kontrol edebilen veya koruyabilen güçlü insanlarla dolu olarak görme eğilimindedesinizdir. Bu inanç nedeniyle, iktidarda olanlara boyun eğme ve onların beklentilerine uyma eğilimindedesinizdir. Bunu, güvenlik elde etmek ve onay almak için yaparsınız. Kişisel değeri ve güvenliği, diğerlerinin beklentilerini karşılama ve onlara göre yaşama ile aynı kefeye koyarsınız.

İçsel Varsayımlar

İçsel Varsayımlar, kimliğinizi düzenlemek için kullandığınız inançlardır. Onlar kendinizi ve dünyayla olan ilişkinizi nasıl gördüğünüzü tanımlayan içsel kurallar veya inançlardır. **Uyum Gösterme** boyutuyla sıklıkla ilişkilendirilen içsel varsayımlar aşağıdakileri içerir:

- İnsanlar benden hoşlanırsa ben iyiyim.
- Diğerleri beni onayladığında değerliyim.
- Başarılı olmak için diğerlerinin beklentilerini yerine getirmem gerekir.
- Diğerlerini destekleyerek güvende kalabilirim.
- Dünya tehlikeli bir yer. Dikkat beni güvende tutar.
- Sadakat, uyum ve diğerleriyle geçinmek için aynı düşüncede olma beni onaylamamaya karşı korur.

Davranışlar

Davranışlar, içsel varsayımlarınızın dışsal ifadesidir. **Uyum Gösterme** boyutuyla ilişkilendirilen genel davranışlar aşağıdakileri içerir:

- Diğerlerinin gözüne girmek için, ne yaptığınızı dikkatli bir şekilde yönetme
- İyi niyetli olma
- Gerçekten "hayır" demek istediğinizde "evet" deme
- Konuşmanın güvenli olup olmadığını anlamak için toplantılarda duygusal ortamı ayarlama
- Harekete geçmeden önce yetkililerle çift taraflı kontrol etme
- Diğerlerinin güçlü duygusal tepkiler vermemeleri için söylediklerinizi yumuşatma

Yetenekler ve Güçlü Yönler

Her **Reaktif** boyut becerikli ve doğuştan yeteneklidir. **Uyum Gösterme** boyutunun güçlü yönlerini kullanırken aşağıdakilere eğilim gösterirsiniz:

- Diğerlerinin ihtiyaçlarını fark etme ve onlara karşılık verme
- Güvenilir olma
- Diğerlerinin duygularını algılama
- Elinden gelenin fazlasını yapma
- Sadakati koruma
- Gelenekleri koruma
- Konuşulması rahat biri olma
- Diğerlerine hizmet etme

Sorumluluklar

Her **Reaktif** boyutun sorumlulukları ve sınırlamaları vardır. **Uyum Gösterme** boyutunun olumsuz yanı, sürekli olarak beklentileri karşılama, diğerlerini memnun etme, ait olma, duyarlı olma, korunma, ihtiyaç duyulma, beğenilme ve saygı görme ihtiyacının (bilinçli veya bilinçsiz) olmasıdır. Bu, çaresizliğe ve algılanan mağduriyete yol açabilir. **Uyum Gösterme** puanınız ne kadar güçlüyse, gücünüzü başkalarına o kadar çok verirsiniz, yaşam deneyiminizin yaratıcısı olmadığınız, çabalarınızın çok fazla fark yaratmadığına ve istediğiniz geleceği yaratmak için gücünüz olmadığına dair inancınız o kadar artar. Alınan yüksek puan, değer ve güvenlik duygunuzu küçük oynayarak, diğerlerinin sizden beklentilerine uyararak ve isteklerinizi, ihtiyaçlarınızı ve hedeflerinizi diğerlerine teslim ederek oluşturduğunuzu ortaya koyar.

Uyum Gösterme, liderlikte kreatif bir tutum geliştirme konusunda kısıtlayıcı bir güçtür. Bu, hayatınızın başkalarının elinde olduğu, onlara teslim edilidği varsayımdır. Bu varsayım, hizmetten oldukça faklidir. Burada vizyon size değil diğerlerine aitmiş gibi görünür ve onlarla paylaşılmıştır. Bu varsayım sadece hırsı değil, aynı zamanda kişinin kendi olma hakkını da azaltır. Bu ihtiyaçlar aşağıdakilere yönelik davranışlarla sonuçlanırlar:

- İddiasız ve pasif olma
- Kurallara göre oynama
- Uyum sağlamak üzere hareket etme
- Diğerlerinin ihtiyaçlarına teslim olma
- Kendi arzularınızı inkar etme
- Kendi başınıza hareket etmekte zorlanma ve size söylenenleri yapmayı tercih etme
- Karar vermeden önce sık sık başka bir kişiden tavsiye ve danışmanlık alma. Bu eğilim, hata yapma korkusu ve başarısızlık riski içeren durumlardan kaçınma arzusu tarafından motive edilir.
- Kişilerarası ilişkilerde kendinden şüphe etme, aşırı temkinli olma, uysallık ve öngörülebilir olma
- Fikirlerinizi savunmayarak, hedefler koymayarak, çatışmalara karışmayarak, vb riskten kaçınma
- İşiniz/hayatınız konusunda kendi vizyonunuzun ve ne istediğinizin farkında olmama
- Kreatif vizyonunuzu gizleme
- İhtilafınızı dolaylı olarak ifade etme (pasif - agresif)

İlişkili Puanlar

Bu skalada alınan yüksek puanlar, ayrıca **Kreatif** çemberdeki düşük puanlarla, özellikle **Başarma** ve **Olma** skalalarındaki puanlarla da ilişkilidir. Kendi vizyonunuzun peşinden gitme ve ne istediğinizi çekinmeden söyleme, genellikle engellenmiş veya sınırlandırılmıştır. Bu davranışlar; değersizlik, sevilmemeye, reddedilme, ihtiyaç duyulmama, yalnız ve korunmasız olma duyguları gibi bir içsel güvensizlikten kaynaklanmaktadır.

Liderliğinizi, kontrolü ele alma konusunda isteksiz olarak, sorumluluk veya yükümlülüğün kaçınarak, kendinizi sözlü olarak açıkça ifade etmeyerek veya çatışmayı başlatmayarak sınırlandırabilirsiniz. Bu davranışları riskli olarak görürsünüz ve diğerlerinin onaylamamasıyla sonuçlanacağını düşünürsünüz.

Puanınız düşükse

Uyum Gösterme'de alınan düşük puan, yukarıda belirtilen özelliklerden birkaçına sahip olduğunuzu ortaya koyar. Ayrıca (diğer skalalardaki puanlarınıza bağlı olarak) bu tutumun birçok güçlü yönüne, yükümlülükler olmadan sahip olabileceğinizi ortaya koyar.

Pasif (Edilgen)

Pasif (Edilgen), gücünüzü ne derece diğerlerine ve kontrolünüz dışındaki şartlara verdiğinizi ölçer. Yaşam deneyiminizin yaratıcısı olmadığınız, çabalarınızın fazla fark yaratmadığı ve istediğiniz geleceği yaratma gücüne sahip olmadığınız inancının bir ölçüsüdür.

Puanınız yüksekse

Alınan yüksek puan, değer ve güvenlik duygunuzu küçük oynayarak, diğerlerinin sizden beklentilerine uyararak ve istek, ihtiyaç ve hedeflerinizi diğerlerine teslim ederek oluşturduğunuzu ortaya koyar.

Pasif (Edilgen)'de yüksek puan alan kişiler aşağıdaki eğilimlerden bazılarında sahiptirler. Bu eğilimler genellikle kişileri kurumda daha yüksek konuma çektiğinizde tetiklenirler:

- Pasifsiniz.
- Tutkunuz yoktur veya olsa da göstermezsiniz.
- Kendi başınıza hareket etmekte zorluk çekersiniz ve size söyleneni yapmayı tercih edersiniz.
- Bir karar vermeden önce sıklıkla bir başkasından tavsiye ve danışmanlık alırsınız. Bu eğilim haksız olma korkusu ve hata riski içeren durumlardan kaçınma arzusu tarafından motive edilir.
- Kişilerarası ilişkilerde kendinden şüphe eder, aşırı temkinli, uysal ve öngörülebilir olursunuz.
- Üstlerinizden yönlendirme ve liderlik beklersiniz.
- Mükemmel bir takipçi olursunuz ve nadiren zorlu, riskli veya spontan eylemlerde bulunarak mevcut durumu bozarsınız.
- Genellikle patronun neye ihtiyaç duyduğu veya ne istediği netleşene kadar eylemi

- geciktirirsiniz.
- Üst yönetimin hedeflerini ve standartlarını sorgulamadan kabul edersiniz ve oluşturulduktan sonra bu standartlara katı bir şekilde uyarınız.
- Fikirlerinizi savunmayarak, hedefler koymayarak, çatışmaya girmeyerek riskten kaçınırsınız.
- İnsanlarla (özellikle yüksek konumdakilerle) sorunlarınız vardır, ancak bu sorunları onlarla doğrudan tartışma riskini almazsınız.
- Gerçekte kurumun yönüyle ilgili derin endişeleriniz varken, hemfikir ve destekleyici gibigörürsünüz.
- Otoriteye çok kızgın olabilirsiniz, ancak bu sadece kapalı konuşmalarda veya pasif – agresif olaylarda ortaya çıkıyor olabilir.
- Kendi vizyonunuzun ve işiniz / yaşamınız için ne istediğinizin farkında değilsiniz.
- Kararsız kalırsınız.
- Dünyadaki yetkinizi kabullenmezsiniz.

Pasif (Edilgen), liderlikte kreatif bir duruş geliştirmek için önemli bir kısıtlayıcı güçtür. Hayatlarımızın teslim edilmesi, diğerlerine bırakılması varsayımdır. Bu varsayım hizmetten çok farklıdır. Pasif (Edilgen) yönelimde vizyon, kendimize ait değil de diğerlerine ait ve diğerleriyle paylaşılan bir şey olarak görülür. Bu varsayım, sadece kreatif başarıyı değil, kendin olma hakkını da azaltır.

Puanınız düşükse

Pasif'te (Edilgen'de) alınan düşük puan olumludur. *Pasif'te (Edilgen'de)* alınan yüksek puanlar çemberin Kreatif yarısının tamamında alınan düşük puanlarla ilişkili olduğu için, puanınızın düşük olması sadece muhtemelen tam anlamıyla kreatif bir şekilde kendinizi ifade etme becerinizin ve liderliğinizin, sizin dışındaki güçlere boyun eğme konusunda yüksek bir ihtiyaç tarafından sınırlandırılmadığı anlamına gelir. Bu, benlik algınızın kendinizi diğerlerinin beklentilerinden oluşan kalıba sığdırmaktan değil, içten geldiğini ortaya koyar. Bu, kendi içsel otoritenizden liderlik etmenizi sağlar. Alınan düşük puan, aslında güçlü bir şekilde liderlik ettiğiniz ve yarattığınız anlamına gelmez. Sadece güçlendirilmiş liderlik konusunda bir engelin olmadığı anlamına gelir. Çemberin **Kreatif** yarısındaki puanlarınız, tam liderlik potansiyelinizin ne ölçüde ifae edildiğini size bildirecektir.

Gruba Uyan

Gruba Uyan, uyumlu olma, kurallara uyma ve otoritelerin beklentilerini karşılama ihtiyacınızı ölçer. Bu skala, gruba ait olmak ve o grubun normlarına, kurallarına ve değerlerine göre yaşamaktan kaynaklanan bir değer ve güven duygusunu ne derece oluşturduğunuzu ölçer. Diğerleriyle geçinmek için aynı düşüncede olma ve böylece kreatif gücünüzün tamamını kültürel olarak kabul edilebilir kutulara sıkıştırma derecenizi ölçer.

Puanınız yüksekse

Gruba Uyan skalasında yüksek puan alırsanız:

- Çok saygılı olma eğilimindedesiniz.

- İstikrarlı, güvenilir ve uzlaşmacısınız, ancak genellikle spontanlıktan yoksunsunuz.
- Çatışmadan kaçınırsınız.
- Standart kurallara ve prosedürlere göre çalışırsınız.
- Değişime ve yeniliklere direnebilirsiniz.
- Başarısızlık konusunda güçlü korkulara sahip olabilirsiniz.
- Agresiflikten yoksun olabilir, kararlı davranmayı zor bulabilirsiniz.
- Politikalar, kurallar, düzenlemeler ve prosedürlere dayanarak çalışmaya eğilimli olursunuz, böylece statükoyu güçlendiren bürokratik bir ortam yaratırsınız.
- Prosedürlere ve standartlara uyumu teşvik ederek motive eder ve astlarınızı benzer şekilde ödüllendirirsiniz.
- Genellikle nispeten düşük riskli hedefler belirlersiniz.
- Organizasyon şemasında belirlenmiş dış görünüşler, kıyafet kuralları ve resmi ilişkilere uygunluk ile aşırı ilgili olabilirsiniz.
- Geçmişe ve "işlerin her zaman yapılmış olduğu şekle" güçlü bir yöneliminiz vardır.
- Yönlendirme ve liderliği yöneticilerinizden umarsınız.
- Mükemmel bir takipçi olursunuz ve nadiren zorlu, riskli veya spontan eylemlerde bulunarak mevcudurumu bozarsınız.
- Genellikle patronun neye ihtiyaç duyduğu veya ne istediği netleşene kadar eylemi geciktirirsiniz.
- Üst yönetimin hedeflerini ve standartlarını sorgulamadan kabul edersiniz ve oluşturulduktan sonra bu standartlara katı bir şekilde uyarınız.

Gruba Uyan, güvenli bir rota çizer. Bürokratik kurumlar ve biraz çalkantılı ortamlar için idealdir. Kurallar dahilinde onları sorgulamadan var olmanızı, gelenek ve uygunluğa değer vermenizi sağlar. Baş erdemlerinden biri kendi halinde olmaktır. Ancak bu içsel varsayım tüm potansiyelinizin test edilmesini önler. Yumuşak başlı olmanın sağladığı rahatlık için liderlik cesaretini feda eder. Çalkantılı durumlarda, dayandığı kurallar artık geçerli olmadığı için savunma ve depresyona neden olabilir.

Puanınız düşükse

Gruba Uyan'da alınan düşük puan olumludur. *Gruba Uyan'da* alınan yüksek puanlar çemberin **Kreatif** yarısının tamamında alınan düşük puanlarla ilişkili olduğu için, puanınızın düşük olması sadece muhtemelen tam anlamıyla kreatif bir şekilde kendinizi ifade etme becerinizin ve liderliğinizin, grup normlarına uyma konusunda yüksek bir ihtiyaç tarafından sınırlandırılmadığı anlamına gelir. Bu, benlik algınızın bir grubun üyesi olma yoluyla değil, içten geldiğini ortaya koyar. Bu, kendi içsel otoritenizden liderlik etmenizi sağlar. Alınan düşük puan, aslında güçlü bir şekilde liderlik ettiğiniz ve yarattığınız anlamına gelmez. Sadece güçlendirilmiş liderlik konusunda bir engele sahip olmadığınız anlamına gelir. Çemberin Kreatif yarısındaki puanlarınız, tam liderlik potansiyelinizin ne ölçüde ifae edildiğini size bildirecektir.

Onay Arayan

Onay Arayan, bir insan olarak kendinizi güvende ve değerli hissetmek için diğerlerinin destek ve onayını alma ihtiyacınızı ölçer. Onay konusunda güçlü ihtiyaçları olan insanlar, özdeğer derecelerini diğerlerinin beğeni ve onayını elde etme yeteneklerine dayandırmaya eğilimlidirler. Bu tür insanlar için kişisel reddedilmekten kaçınmak çok önemlidir. Sonuç olarak, muhtemelen diğerlerinin gözündeki itibarlarını koruma amacıyla hareket ederler. Aşırı cömert olabilirler, her zaman arkadaşça davranabilirler, aşırı sempatik olabilirler veya genellikle diğerlerinin isteklerine boyun eğebilirler.

Puanınız yüksekse

Onay Arayan skalasında yüksek bir puana sahipseniz, aşağıdakilerden bazıları size uygun olabilir:

- İnsanların size nasıl tepki verdiği odaklanırsınız.
- Eleştiriye veya onaylanmamaya karşı oldukça hassas olacaksınız.
- Üstlerinizin fikirlerinizi kabul etmesi konusunda öyle endişeli olabilirsiniz ki yaratıcılığınızı sınırlar veya fikirlerinizi iddialı bir şekilde ortaya koyarsınız.
- Diğerlerini memnun etme veya öne çıkma uğruna hedefler koyabilirsiniz.
- Genellikle ihtilafı veya rağbet görmeyen her şeyden kaçınırsınız, çünkü çatışma ve ihtilafı kabul edilemez olarak görürsünüz.
- Genellikle astlar için düşük performans standartları belirlersiniz.
- Bekleneni yaparak kurumunuzla geçinirsiniz.
- Küçük iyilikler yaparak veya işler ters gittiğinde görmezden gelerek kendinize destek oluşturmaya çalışabilirsiniz.

Onay arayışı kendi içinde sağlıklı olmamakla birlikte (hepimizin biraz onaya ihtiyacı vardır), bu varsayım kalıcı bir kalıp oluşturur, özdeğeri diğerlerine bağımlı kılar. Kreatif eylem potansiyelinin tam olarak gerçekleşmesini engellediği ölçüde önemlidir.

Puanınız düşükse

Onay Arayan'da alınan düşük puan olumludur. Alınan yüksek puanlar çemberin **Kreatif** yarısının tamamında alınan düşük puanlarla ilişkili olduğu için, puanınızın düşük olması sadece muhtemelen tam anlamıyla kreatif bir şekilde kendinizi ifade etme becerinizin ve liderliğinizin, diğerlerini memnun etme konusunda yüksek bir ihtiyaç tarafından sınırlandırılmadığı anlamına gelir. Benlik duygunuzun diğerlerini memnun etmekten değil, içten kaynaklandığını ortaya koyar. Bu, kendi içsel otoritenizden liderlik etmenizi sağlar. Alınan düşük puan, aslında güçlü bir şekilde liderlik ettiğiniz ve yarattığınız anlamına gelmez. Sadece güçlendirilmiş liderlik konusunda bir engele sahip olmadığınız anlamına gelir. Çemberin **Kreatif** yarısındaki puanlarınız, tam liderlik potansiyelinizin ne ölçüde ifade edildiğini size bildirecektir.

Reaktif – Kreatif Skalası

Reaktif-Kreatif Skalası, Kreatif ve Reaktif boyutlar arasındaki dengenin derecesini yansıtır. Buradaki yüzdellik puan, reaktif ve kreatif davranışa yönelttiğiniz enerji miktarıyla ilgili olarak diğer yöneticilerle nasıl karşılaştırıldığınıza dair bir fikir verir. Liderliğiniz, ilişkileriniz ve hedefe yönelik davranışınızın ne derece kreatif veya reaktif yönelimden ortaya çıktığını ortaya koyar. Benlik algınızın ve içsel motivasyonunuzun ne derece içerden geldiğini veya dış beklentiler, kurallar veya şartlar tarafından belirlendiğini ortaya koyar.

Puanınız yüksekse

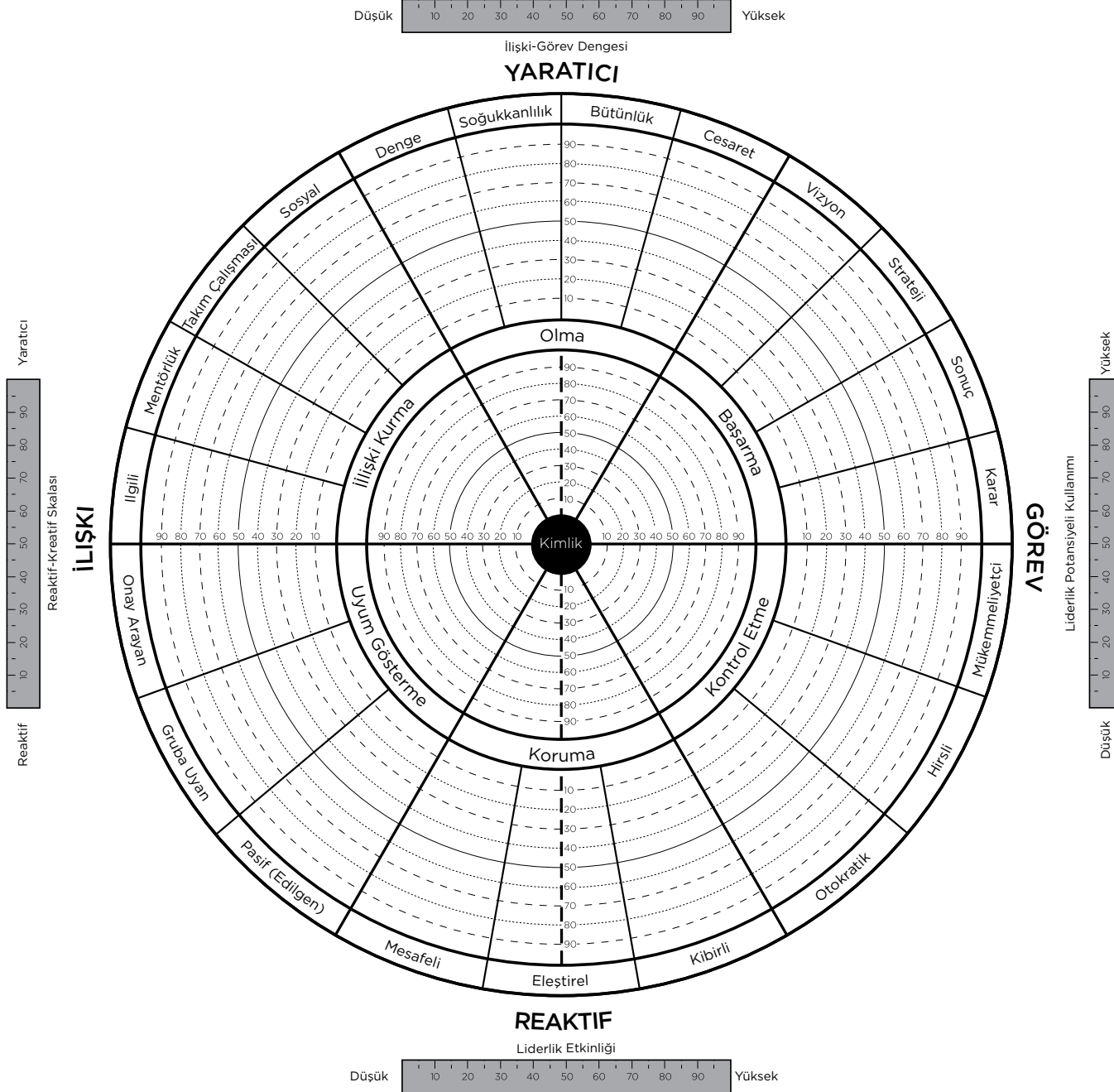
Alınan yüksek puan, öncelikle kreatif bir yönelimden yaşadığınızı, ilişki kurduğunuz, çalıştığınızı ve öğrendiğinizi ortaya koyar. Bu, odağınızın en çok istediğiniz şeyi yaratmak (hayata geçirmek) olduğu anlamına gelir. Odağınız, önemseydiğiniz sonuçların vizyonudur. Motivasyonunuz, ilerlemekte olduğunuz geleceğe yönelik doğal bir merak, arzu, bağlılık ve hatta sevgiden eyleme geçmenizdir. Hayatı “kazanmak için oyna” yönelimiyle ele alırsınız (burada kazanmak bir başkasını yenmek değil, içinizdeki en iyiyi ortaya çıkarmaktır). Bu, reaktif, “kaybetmemeye çalışma” yöneliminden çok farklıdır. Çoğunlukla, istemediğinizden uzaklaşmak yerine, istediğiniz şeye doğru hareket edersiniz. Çok başarılı ve kreatif insanlar çoğu zaman bu yönelimden hareket ederler. Araştırmalar bunun, yüksek başarı, hedefe ulaşma, kaliteli ilişkiler, kişisel gelişim ve iyi sağlıkla ilişkili olduğunu ortaya koyar.

Alınan yüksek puan, dış ölçütler aracılığıyla bir özdeğer duygusu oluşturmaktan uzaklaşmış olduğunuzu ortaya koyar. Bu, içsel olarak motive olduğunuzu ve kendi hikayenizi yazdığınızı ortaya koyar. Özdeğeriniz içten yapılandırılmıştır. Kendinizi kanıtlamak için değil, kim olduğunuzu ve neye değer verdiğinizi ifade ettiğiniz için yaratır ve ilişki kurarsınız.

Puanınız düşükse

Reaktif-Kreatif Skala'da alınan düşük puan, başarısız bir kişi olduğunuz anlamına gelmez. Daha yüksek performans ve daha yüksek tatminle sonuçlanan başka bir eylem yönteminin olduğunu ortaya koyar. Aldığınız düşük puan, istediğiniz şeyi hayata geçirmek yerine, daha çok istemediğiniz şeye tepki vererek yaşadığınızı, ilişki kurduğunuz, çalıştığınızı ve/veya öğrendiğinizi ortaya koyar. Kaybetmemek için oynarsınız - yetersiz ve başarısız olmaktan, itibarınızı yitirmekten kaçınırsınız. Kaçınmaya çalıştığınız şeyden uzaklaşırsınız. Öncelikli odağınız, tehditleri azaltmak veya sorunları ortadan kaldırmaktır. İşbirlikçi bir şekilde kendi vizyon ve beklentilerinizin peşinden gitmek yerine, başkasının vizyonunu izleme veya onların beklentilerine göre yaşama eğiliminde olursunuz. Harekete geçmek için birincil duygusal enerji, bir tür endişe ve içsel çatışmadır. Araştırmalar, bu yönelimin mevcut performans seviyesinde kalma, kriz yönetimi, ilişki mücadeleleri, engellenen kişisel gelişim ve düşük sağlık seviyeleri ile ilgili olduğunu ortaya koyar.

Düşük puanınız, yukarıdaki **Reaktif** boyutlarda yüksek puan aldığınızı gösterir. Bu boyutların her biri kimlik, özdeğer ve güvenliğinizi dışsal olarak oluşturmanın farklı yoludur. Bu, birçok yaratma ve ilişki kurma eyleminizin önemli, değerli bir kişi olarak görülmeye dair içsel ihtiyacınızdan kaynaklandığı anlamına gelir. Henüz bunu içeriden nasıl elde edeceğinizi öğrenmemişsiniz. Bunu bilerseniz de bilmeseniz de, burada alınan düşük puan, eylemlerinizin kim olduğunuza ve neye katkıda bulunmak istediğinize dair içsel algınız tarafından değil de, çoğunlukla dışsal beklentiler ve kültürel şartlar tarafından belirlendiğini ortaya koyar.



İlişki-Görev Dengesi

İlişki-Görev Dengesi, başarı yetkinlikleri ve ilişki yetkinlikleri arasında gösterdiğiniz dengeyi derecesini ölçer. Bu, büyük liderliği oluşturan denklemin her iki yarısının (insana ait yarısı ve göreve ait yarısı) aşırı, az veya dengeli gelişimin bir ölçüsüdür.

Puanınız yüksekse

Günümüzde liderlerin, hem başarı becerisi hem de etkili, büyümeyi teşvik eden ve sinerjistik ilişkiler kurma becerisi konusunda yetkinliklere ihtiyaçları vardır. Alınan yüksek puan her ikisini de geliştirdiğinizi ortaya koyar. Hem **Başarı** hem de **İlişki Kurma** puanlarınız düşük olduğunda bu boyutta yüksek puan almanız mümkündür. Bu, her ikisiyle de dengeli bir yeteneğiniz olduğunu ortaya koyar, ancak bunlardan hiçbiri bir güç değildir. Bununla birlikte her ikisinde de puanlarınız yüksekse ve denge puanınız yüksekse bu, liderliğinizin yüksek başarı ve yüksek insan gelişimi konusunda eşsiz bir karışım sunduğu anlamına gelir. Bu nadirdir. En etkin liderlik şeklini oluşturur.

Puanınız düşükse

Alınan düşük puan, görev ve ilişkinin dengesiz olduğu anlamına gelir. Yani biri diğerinden daha yüksektir. Puanlarınızdaki dengesizlik arttıkça **İlişki-Görev Dengesi** puanınız daha düşük olacaktır. Düşük puanlar liderlik gelişiminizde bir dengesizlik olduğunu ortaya koyar.

Başarma alanında daha yüksek puanlara ve **İlişki Kurma** alanında nispeten daha düşük puanlara sahip olabilirsiniz. Bu durumda, kaliteli ilişkileri sadece “yumuşak, fazla samimi” görür, zor ve rekabetçi iş dünyasıyla çok da ilgisi yokmuş gibi davranabilirsiniz. Sertlik konusunda iyi, yumuşaklık konusunda o kadar iyi olmayabilirsiniz. Araştırmalar, böyle bir tutumun, her ikisine de değer vermek kadar etkili olmadığını açıkça ortaya koyar. Kariyerinizin büyük kısmını teknik veya iş becerilerini geliştirmek için harcamış olabilirsiniz ve ilişkilere değer verdiğiniz ve işin insani yönünü geliştirmenin ne kadar önemli olduğunu bildiğiniz halde, bu becerilere sahip değilsinizdir. Her iki durumda da, başarma alanında yüksek ve ilişki kurma alanında düşük puan almak, takım çalışmasını teşvik etme ve çevredekilerin içindeki en iyiyi ortaya çıkarma becerisini geliştirmenin liderliğinizi geliştirebileceğini ortaya koyar. **İlişki Kurma** alanındaki güçlü yönlerimize bakın. Hangilerini geliştirmeye ihtiyacınız var? İçsel varsayımlar bölümüne bakın. İlişki becerilerinizi engelleyen herhangi bir varsayım var mı?

Başarma alanında **İlişki Kurma** alanındakinden daha düşük bir puana sahip olabilirsiniz. Eğer durum buysa, sonuçlara ulaşma pahasına ilişkilere aşırı önem vermiş olabilirsiniz. Çok yumuşak olabilirsiniz. Uyumun sürdürülmesi adına performanstan ödün veriyor olabilirsiniz. Hedefe ulaşma konusuna daha çok odaklanmanız ve/veya sorunları daha direkt bir şekilde ele almanız gerekebilir. **Başarma** alanında belirtilen güçlü yönlerimize bakın. Hangilerini geliştirmeye ihtiyacınız var? İçsel varsayımlar bölümüne bakın. Yüksek başarıda odaklanma becerinizin gelişimini engelleyen bir varsayım var mı?

Liderlik Potansiyeli Kullanımı

Liderlik Potansiyeli Kullanımı bir sonuç ölçüsüdür. Yukarıda ölçülen tüm boyutları inceler ve bu toplam puanı ankete katılan diğer yöneticilerle karşılaştırır. “Nihayetinde nasılım?” sorusunu yanıtlamak için tüm yüksek ve düşük puanları sınıflandırır.

Puanınız yüksekse

Burada alınan yüksek puanlar sadece tüm boyutlar birlikte ele alındığında, güçlü yönlerin zayıf yönlerle ağır basacağı anlamına gelir. **Kreatif** boyutlarda önemli bir güç ve **Reaktif** boyutlarda nispeten daha düşük puanlar olmadıkça bu boyutta yüksek puan alamazsınız. Ayrıca insan yetkinlikleri ve görev yetkinlikleri arasında iyi bir dengeye sahipseniz burada da yüksek puan alırsınız. Bu, çok etkin yollarla ve yüksek tatmin ve sürdürülebilirliği teşvik eden yollarla liderlik ettiğiniz ve faaliyet gösterdiğiniz anlamına gelir. Tebrikler!

Puanınız düşükse

Alınan düşük puan tüm boyutlar birlikte ele alındığında, zayıf yönlerin güçlü yönlerle ağır basacağını ortaya koyar. Bu, reaktif yönünde kreatifiteye göre daha çok enerji olduğunu ve/veya insan ve görev yetkinlikleri arasında bir dengesizlik olduğu anlamına gelir. Bu, potansiyelinizin tam ifadesinden engellenmiş olduğunuz anlamına gelir. Bu, büyüklüğünüzün içinizde pusuda olduğu anlamına gelir - oradadır, sadece tam anlamıyla kullanılmamaktadır.

Tabii ki buradaki düşük puanlar çok şey ifade edebilir. Kim olduğunuzu ifade etmeyen bir işe / kariyere sahip olmak kadar basit veya zor olabilir. Bir işte yeni olduğunuz ve öğrenecek çok şeyiniz olduğu anlamına gelebilir. Bir geçiş döneminde olduğunuz, eskinin ateşlerinin söndüğü ve yenisinin henüz yakılmadığı anlamına gelebilir. Alınan düşük puanlar, lider olmadığınız veya liderlik yapamayacağınız anlamına gelmez. Hangi nedenle olursa olsun, liderliğinizin ortaya çıkmadığını ortaya koyarlar. Bu sonuçların sizin için ne anlama geldiğini derinlemesine düşünmek isteyebilirsiniz. Kendinizi sorundan kurtarmanın bir yolu olarak diğerlerini veya ortamınızı suçlamamaya dikkat edin. Ortamınızdaki kısıtlamalar için kendinizi suçlama konusunda dikkatli olun. Alınan düşük puan, yüzleşmek için bazı zor gerçeklere sahip olduğunuzu ortaya koyar. Tüm büyük insanların kendileriyle aynı şekilde yüzleşmek zorunda kaldıklarını bilerek cesaret bulun. Gerçek sizi özgür bırakacak, ancak önce mutsuz edecektir.

Liderlik Etkinliği

Liderlik Etkinliği, bir lider olarak algılanan genel etkinlik seviyenizi ölçer. Bu bir özet ölçümdür ve "Nihayetinde nasılım?" sorusunu yanıtlamanın bir yoludur

Liderlik Etkinliği'nin (diğerleri tarafından görüldüğü gibi) yatırımın getirisi, çalışanın iş memnuniyeti, çalışan katılımı, ciro, vb gibi iş sonuçlarıyla anlamlı bir şekilde ilişkili olduğu gösterilmiştir. Araştırma, Liderlik Etkinliği'nde alınan yüksek puanın güçlü ve esas performansla, düşük puanın zayıf iş performansı ile ilişkili olduğunu ortaya koyar.

Bu skalayı oluşturan sorular aşağıdadır:

Sağladığı liderlik kalitesinden memnunuz.
Diğerlerinin olmayı arzu ettiđi türden bir liderdir.
İdeal bir lider örneđidir.
Liderliği bu kurumun büyümesine yardımcı olur.
Genel olarak çok etkin bir liderlik sağlar.

Puanınız yüksekse

Liderlik Etkinliği puanınız, çemberin üst yarısındaki tüm puanlarla yüksek oranda ilişkilidir. Bu nedenle, çemberin üst yarısında güçlü puanlarınız (ve çemberin alt yarısında daha düşük puanlarınız) varsa, etkinlik puanınızın yüksek olması gerekir.

Puanınız düşükse

Liderlik Etkinliği puanınız düşükse, buna neyin neden olabileceğini anlamak için önce çemberin alt yarısına bakın. Sonra neyi geliştirmek istediğinizi keşfetmek için Çemberin üst yarısına bakın.

Önerilen Okumalar

- Adams, J. *Transforming Work*. Miles River Press, 1984.
Adams, J. *Transforming Leadership*. Miles River Press, 1986.
Agor, W. *Intuitive Management*. Prentice-Hall, Inc., 1984.
Allen, J. *As a Man Thinketh*. Brownlow Publishing Company, Inc., 1910.
Autry, J. *Love & Profit*. William Morrow and Company, 1991.
Beck, D., Cowan, C. *Spiral Dynamics*. Blackwell Publishers, 1996.
Beesing, M., Nogošek, R., O'Leary, P. *The Enneagram*. Dimension Books, 1984.
Bennis, W. & Nanus, B. *Leaders*. Harper & Row, 1985.
Block, P. *The Empowered Manager*. Jossey-Bass Publishers, 1987.
Bly, R. *Iron John*. Addison-Wesley Publishing Company, 1990.
Burns, D. *Feeling Good: The New Mood Therapy*. Signet, 1980.
Cashman, K. *Leadership from the Inside Out*. Executive Excellence Pub., 1998.
Collins, J. *Good to Great*. HarperCollins Publishers, Inc., 2001.
Covey, S. *The 7 Habits of Highly Effective People*. Simon & Schuster, 1989.
Csikszentmihalyi, M. *The Evolving Self*. Harper Collins, 1993.
Danzinger, S., Danzinger, R. *You are Your Own Best Counselor*. Self-Mastery Systems International, 1984.
Depree, M. *Leadership is an Art*. Doubleday, 1989.
Ellis, A. *How to Stubbornly Refuse to Make Yourself Miserable About Anything*. Lyle Stuart Inc. 1988.
Ellis, A., Harper, R. *A New Guide To Rational Living*. Wilshire Book Co., 1975.
Frankl, V. *Man's Search for Meaning*. Washington Squares Press, 1959.
Fowler, J. *Stages of Faith*. Harper Collins, 1995.
Fritz R. *The Path of Least Resistance*. Fawcett-Columbine Books, 1989.
Goleman, D. *Emotional Intelligence*. Bantam, 1995.
Greenleaf, R. *Servant Leadership*. Paulist Press, 1977.
Hall, B. *Values Shift*. Twin Lights Pub., 1995.
Horney, K. *Our Inner Conflicts*. W.W. Norton & Company, 1945.
Hudson, F. *The Adult Years*. Jossey-Bass, 1991.
Hurley, K., Dobson, T. *What's My Type?* Harper San Francisco, 1991.
Jaworski, J. *Synchronicity*. Berrett-Koehler Publishers, 1996.
Kaplan, R. *Beyond Ambition*. Jossey-Bass, 1991.
Kaufman, D. *Systems 1: An Intro to Systems Thinking*. Future Systems, 1980.
Kegan, R. *The Evolving Self*. Harvard University Press, 1982.
Kegan, R. *In Over Our Heads*. Harvard University Press, 1994.
Kets de Vries, M., Miller, D. *The Neurotic Organization*. Jossey-Bass, 1984.
Klein, E., Izzo, J. *Awakening Corporate Soul*. Fair Winds Press, 1998.
Kohlberg, L. *The Philosophy of Moral Development*. Harper & Row, 1981.
Kouzes, M., Posner, B. *The Leadership Challenge*. Jossey-Bass, 1987.
Kurtz, R. *Body-Centered Psychotherapy*. LifeRhythm, 1990.
Kurtz, R. *Grace Unfolding*. Crown Publishers, 1991.
Marion, J. *Putting on the Mind of Christ*. Hampton Roads Publishing, 2000.
May, R. *The Courage to Create*. Bantam Books, 1975.
Mitchell, S. *Tao Te Ching*. HarperCollins Publishers, 1988.
Moore, T. *Care of the Soul*. HarperCollins Publishers, 1992.
Palmer, H. *The Enneagram*. Harper San Francisco, 1988.
Patterson, K., Grenny, J., Switzler, A., McMillan, R. *Crucial Conversations*. McGraw-Hill Companies, 2002.
Peters, T. *Thriving On Chaos*. Alfred A. Knopf, 1987.
Rowan, R. *The Intuitive Manager*. Little, Brown and Co., 1986.

Ryan, K., Oestreich, D. *Driving Fear Out of the Workplace*. Jossey-Bass, 1991.
Schaefer, A., Fassel, D. *The Addictive Organization*. Harper & Row, 1988.
Schutz, W. *The Truth Option*. Will Schutz Associates.
Schutz, W. *Profound Simplicity*. Will Schutz Associates.
Senge, Peter. *The Fifth Discipline*. Doubleday, 1990.
Wade, J. *Changes of Mind*. State University of New York Press, 1996.
Weisbord, M. *Productive Workplaces*. Jossey-Bass, 1988.
Whyte, D. *Crossing the Unknown Sea*. Riverhead Books, 2001.
Whyte, D. *The Heart Aroused*. Doubleday, 1994.
Wilber, K. *A Theory of Everything*. Shambhala, 2000.
Wilber, K. *Integral Psychology*. Shambhala, 2000.
Wilber, K. *One Taste*. Shambhala, 1999.
Zenger, J., Folkman, J. *The Extraordinary Leader*. McGraw-Hill Companies, 2002.
Zweig, C., Abrams, J. *Meeting the Shadow*. Putnam Publishing Company, 1991.

Şiir Referansları

Bly, Robert. *News of the Universe: Poems of Twofold Consciousness*. Sierra Club Books, 1980.
Machado, Antonio. *Selected Poems and Prose*. White Pine Press, 1983.
Oliver, Mary. *American Primitive*. Little Brown & Company, 1978.
_____. *Dream Work*. Atlantic Monthly Press, 1986.
_____. *House of Light*. 1991
Rilke, Rainer Maria. *Selected Poems of Rainer Maria Rilke*. Robert Bly, trans. Harper & Row, 1981.
Walcott, Derek. *Collected Poems 1948-1984*. The Noonday Press, 1986.
Whyte, David. *Songs for Coming Home*. Many Rivers Press, 1989
_____. *Where Many Rivers Meet*. Many Rivers Press, 1990.
_____. *Fire in the Earth*. Many Rivers Press, 1991.
_____. *The House of Belonging*. Many Rivers Press, 1997.

İnternet sitesi

www.LeadershipCircle.com

LEADERSHIP
CIRCLE®

www.theleadershipcircle.com