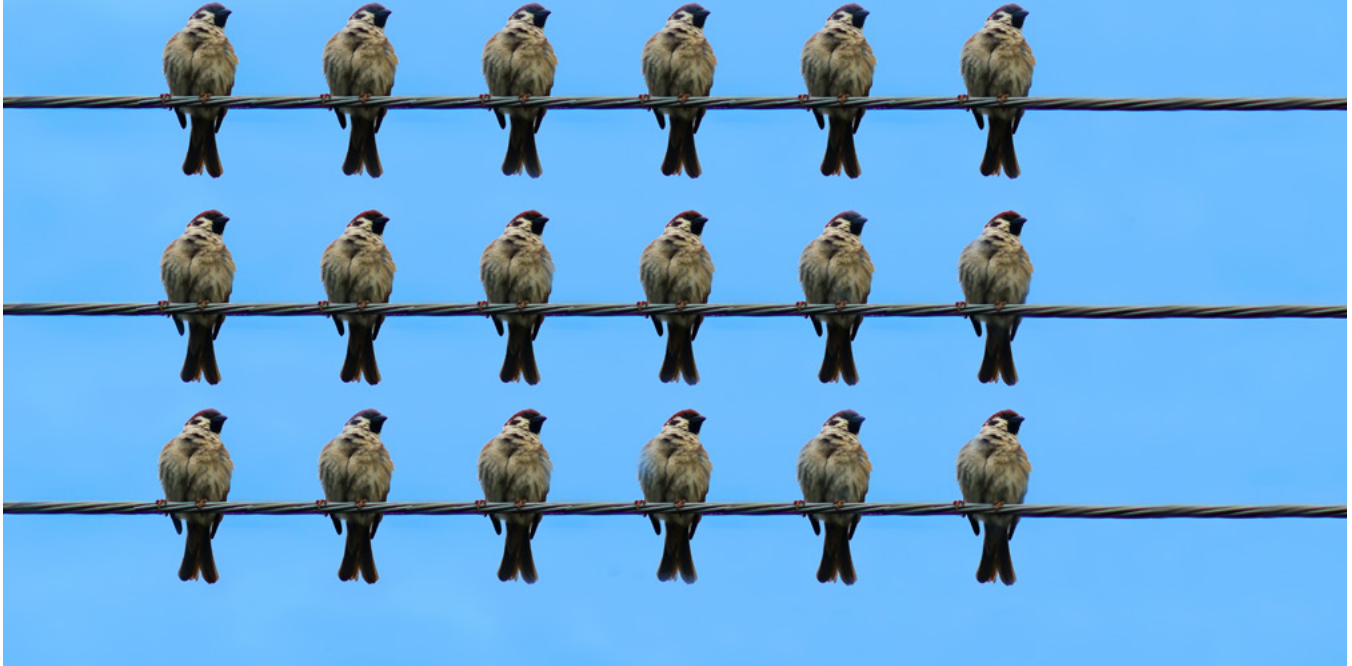


Büyük Liderlerin Ortak Özellikleri Nedir?



Olmadığımız bir şeye dönüşemeyiz, fakat olduğumuzun daha iyisi olabilir ve liderliğimizin etkinliğini geliştirebiliriz

Tim Bright*

25 yıldan fazla bir süredir liderlik alanında çalışıyorum. 23 yıl boyunca beş farklı ülkede aday seçme-yerleştirme; 20 yıl boyunca da yönetici koçluğu ve danışmanlık yaptım. Bu süre zarfında olağanüstü liderlerle görüştim, çalıştım, onları değerlendirdim ve günün sonunda liderlik hakkında bildiklerimin çoğunu onlardan öğrendim.

Dünyadaki liderlik literatürüne ve önde gelen işletme okullarına baktığımızda, liderliğin ne olduğu hakkında net bir uzlaşma olmadığını görüyoruz. Çoğu yeterince iyi test edilmemiş varsayımlara dayandığı için, liderlik modellerine ve değerlendirmelerine temkinli yaklaşmak durumundayız. Ayrıca bu modeller günümüz liderlerini baz alıyorsa, biz geleceğin liderlerinde de aynı yetenekleri mi görmek istiyoruz? İnsanlar daha farklı kurumları ve yeni nesilleri yönettiği zaman, hâlâ farklı liderlere ihtiyacımız kalıyor mu dersiniz?

Liderlik karmaşık bir kavram ve başarılı lider olmanın

sihirli bir tarifi yok. İyi liderler birbirlerinden çok farklı insanlar ve bir durumda çok iyiye diğerinde başarısız olabilirler. Liderin başarısı, içinde bulunduğu kurumun durumuna, yerel kültürüne ve sektörüne bağlıdır. Otomotiv sektöründe çok başarılı bir CEO, yüksek teknolojilerin konuşulduğu bir firmaya geçtiğinde başarısız olabilir. Bir krizi mükemmel yönetebilen bir lider, iş sürdürülebilir bir kurumsal kültür inşa etmeye gelince o kadar iyi performans gösteremeyebilir.

Öyleyse ne yapmalı? Amerika, Asya ve Avrupa'da liderlerle çalışmış ve liderlik uzmanlarının fikirlerini okumuş biri olarak, en etkili liderlerin beş ortak özelliği olduğunu düşünüyorum. Bunlar birbirine sıkı sıkıya bağlı; bir alanda iyi olmak diğerinde de başarıyı getiriyor. Önemli olan ise bunların hepsi gelişmeye açık olduğumuz alanlar.

Etkili liderlerin paylaştığı ortak özelliklerden biri kendileri

olmaları. Sahiciler (oldukları gibiler), ama bu sahiciliğin etkili bir şekilde yönetilmesi gerekiyor. Goffee & Jones'un dediği gibi, "Kendiniz olun, daha fazla ve daha becerikli." Doğanız gereği öfkeli olduğunuzu söyleyip insanlara kötü davranamazsınız. Kendiniz olmalısınız, ama akıllı ve kontrollü bir şekilde. Birlikte çalıştığım en iyi liderlerin kişisel farkındalığı yüksekti; kim olduklarını biliyorlardı, çalışanları onları iyi tanıyor ve onlara güveniyordu. Bence bu özellikle Türkiye'de çok önemli. Çalışanlarının "Yeni liderlerimizin kim olduğunu bilmiyoruz, bizim için kapalı birer kutu gibiler" diye anlattığı, çok uluslu bir şirket tarafından satın alınan büyük bir Türk şirketiyle çalışma fırsatım olmuştu. Bu şekilde olmaz; gerçek insanlar tarafından yönetilelim ve yönetenlerin kim olduğunu bilelim isteriz. Liderleri sevmek zorunda değiliz, ama kim olduklarını bilmemiz ve onlara inanmamız gerekiyor. Bununla birlikte sahici liderler, gerçekten ortaya konan işe ve çalışanların kendi mesleklerindeki amacı keşfetmelerine yönelik konuşur.

Yüzlerce yönetici adayıyla görüştüğüm yıllar boyunca, en etkili olanların sürekli öğrendiğini ve kendini geliştirdiğini fark ettim. Satya Nadella, Microsoft'ta "her şeyi bil"den "her şeyi öğren"e uzanan kocaman bir kültürel değişim gerçekleştiriyor. Liderlerin sürekli öğrenme halinde olmaları gerektiği konusunda tamamen haklı. En iyi liderler, birçok kaynaktan öğrenmeye devam ediyor; deneyimler, dinledikleri, tartıştıkları, öğrenim programları ve okumalar aracılığıyla. Global iş dünyasının bazı liderleri çok okur; Jeff Bezos ve Elon Musk gibi. Çoğu yöneticinin bizden özet fikirler ve "hap gibi" kısa gelişim programları istemeleri ve kitapların sadece özetini okumaları beni endişelendiriyor. Önemli kavramları, haklarındaki çalışmaları ve bunların sonuçlarını gerçekten anlamak için bazen bütün kitabı okumanız gerekir, ama kaç yönetici buna vakit ayırıyor ki?

En iyi yöneticiler planladıkları zamanı okuma kadar düşünmeye de ayırıyor. Kıdemli liderler en çok yeni fikirler, stratejiler, nelerin farklı yapılabileceği, insanları nasıl daha fazla entegre edilebileceği gibi konular üzerine kafa yorarak değer katar. Ama kıdemli yöneticilerin kaç kaliteli düşünmeye vakit ayırıyor? Sonuçlar ve dolu ajandaların o kadar baskısı altındayız ve teknolojiye o kadar bağımlıyız ki durup böyle bir düşünemiyoruz.

DüşünmeYi sadece duşta ya da arabada olduğumuz zamanla kısıtlamamalıyız. En başarılı liderler düşünmeyi işlerinin önemli bir parçası haline getirmiştir ve bunu programlarına almış kişilerdir. Koçluk yaptığım deneyimli bir yönetici, bir süredir takvimine "kendisiyle görüşmelerini" düzenli olarak ekliyor ve bu vakti en önemli meselelerini düşünmek için kullanıyor. Diğerleri ise takvimlerine sabit "toplantısız günler" koyuyor veya belli başlı işlerini düşünemilme adına tek başına ya da birileriyle yürüyüşe çıkma zamanı ayırıyorlar.

İşlerimizin gerektirdiği derin düşünmeyi yapabilmek için teknolojiden kopmamız ve bizim için önemli olan şeyler hakkında düşünmeye vakit ayırmamız gerek. Bunu kendi başınıza, iş arkadaşınızla, koçunuzla ya da mentörünüzle yapabilirsiniz.

Etkili liderler ayrıca "yüksek dürüstlük politikası" diyebileceğimiz bir yol izler. Koçluğunu yaptığım birçok deneyimli yönetici, organizasyonel siyaseti kirli, yanlış ya da güçsüz insanlar için bir yükselme yolu gibi görüp bundan

kaçınıyordu. Etkili liderler politikanın, resmi olmayan bir güç kullanımı olduğunu ve iyi ya da kötü emeller için kullanılabileceğini iyi biliyor. Yöneticiler kendi kurumlarında gücün nasıl işlediğini ve nasıl etkin bir şekilde kullanılabileceğini kavramalı. Yalnızca kendilerinin değil kurumlarının da çıkarlarını gözeterek ve iyi amaçlar için kullanırlarsa, tam dürüstlük politikası izliyorlardır. Güç meselelerini aktif bir şekilde yönetmek ve fikirleri desteklemek için birlik oluşturacak ve etki ağırları kuracaklardır. Hepimiz güç kullanırız; en iyi liderler etkili bir şekilde, kişisel ve kurumsal değerlerinin ışığında kullanır.

Son olarak, birlikte çalıştığım liderlerin en başarılıları kendilerinin ve başkalarının güçlü yanlarına odaklanıyor ve ekip ya da kurum içindeki işleyişin üzerine bir şeyler koyuyorlar. İyimser olmaya (Martin Seligman'ın *Learned Optimism*'i) ve güçlü yanlara (Gallup ve birçoklarının araştırmaları) odaklanmanın daha iyi sonuçlar getirdiğini anlatan birçok çalışma bulunuyor. Maalesef hepimizde hatalara, eksiklere ve zayıf yanlarımıza odaklanmakla ilgili güçlü bir tutum var. Tabii ki bazı zayıflıklarımızın üzerine gidip yapamadığımızı düzeltmeye ihtiyacımız var. Fakat, insanlar ve ekiplerle uğraşırken iyi yapılan şeylere bakmak ve onları pekiştirerek artırmak çok daha etkili bir yol. En iyi liderler, insanlara önderlik yaparken birisinin zayıflığını düzeltmektense, herkesin kendi güçlü yanlarını daha fazla kullanıp geliştirebileceği ekipler ve işler tasarlar. Güçlü bir yanı, iyi yaptığımız, sizi motive edip harekete geçiren, daima iyi sonuçlar elde ettiğiniz bir şey olarak tanımlayabiliriz.

Geçenlerde bir liderlik takım çalışması yönetiyordum; ekibi iki gruba böldüm ve onlara geçen yıl neyi gerçekten iyi yaptıklarını ve takım olarak güçlü yanlarının ne olduğunu sordum. Bir grup kendi sunumunda güçlü yanlarına baktıklarını, ama aynı zamanda zayıf yönlerine bakıp bunları açıklamaya daha çok vakit ayırmaları gerektiğini söyledi! Negatif odaklanma içgüdüğü çok güçlü ve bunu gerçekçi ve spesifik bir şekilde neyin iyi gittiğine odaklanarak dengelememiz lazım.

Bir takıma sırf güçlü yanlarına ve başarılı oldukları şeylere odaklanmalarını söyleyerek elde ettiğimiz büyük atmosfer değişimi ve mükemmel sonuçlar beni hep şaşırtmıştır. Zayıflıklarınızı düzeltmek için güçlü yanlarınızı temel alabilir ya da sistemler tasarlayabilirsiniz, böylece güçsüz yönleriniz tehdit olmaktan çıkar.

Toparlamak gerekirse, liderlik için tek bir temel tarifimiz yok ve bence asla da olmayacak. İnsanlar ve kültürler farklı, sektörlerin ihtiyaçları farklı, şirketlerin büyüme aşamaları farklı. Yine de, etkili liderlerin birkaç ortak özellik taşıdığını söyleyebiliriz. Kişisel farkındalıkları yüksekti ve diğerleriyle güven ve bağlılık kurdukları iletişimlerinde dürüsttüler. Kendi öğrenim ve gelişimlerine vakit ayırırlar ve kendileri için önemli konular hakkında düşünmek için nitelikli zamanları vardır. Güç ilişkilerini etkin bir şekilde ve dürüstçe idare ederler ve pozitif bir siyaset izlemekten çekinmezler. Son olarak, kendilerinin ve başkalarının güçlü yanlarına odaklanırlar ve kurumlarındaki güzel işleri baz alırlar. Bu davranışların yararları hakkında birçok somut araştırma kanıt bulunuyor ve işin iyi tarafı, bunlar öğrenilebilir ve geliştirilebilir. Olmadığımız bir şeye dönüşemeyeceğimizi, fakat olduğunuzun daha iyisi olabileceğinizi ve liderliğinizin etkinliğini geliştirebileceğinizi rahatça söyleyebiliriz. **B**