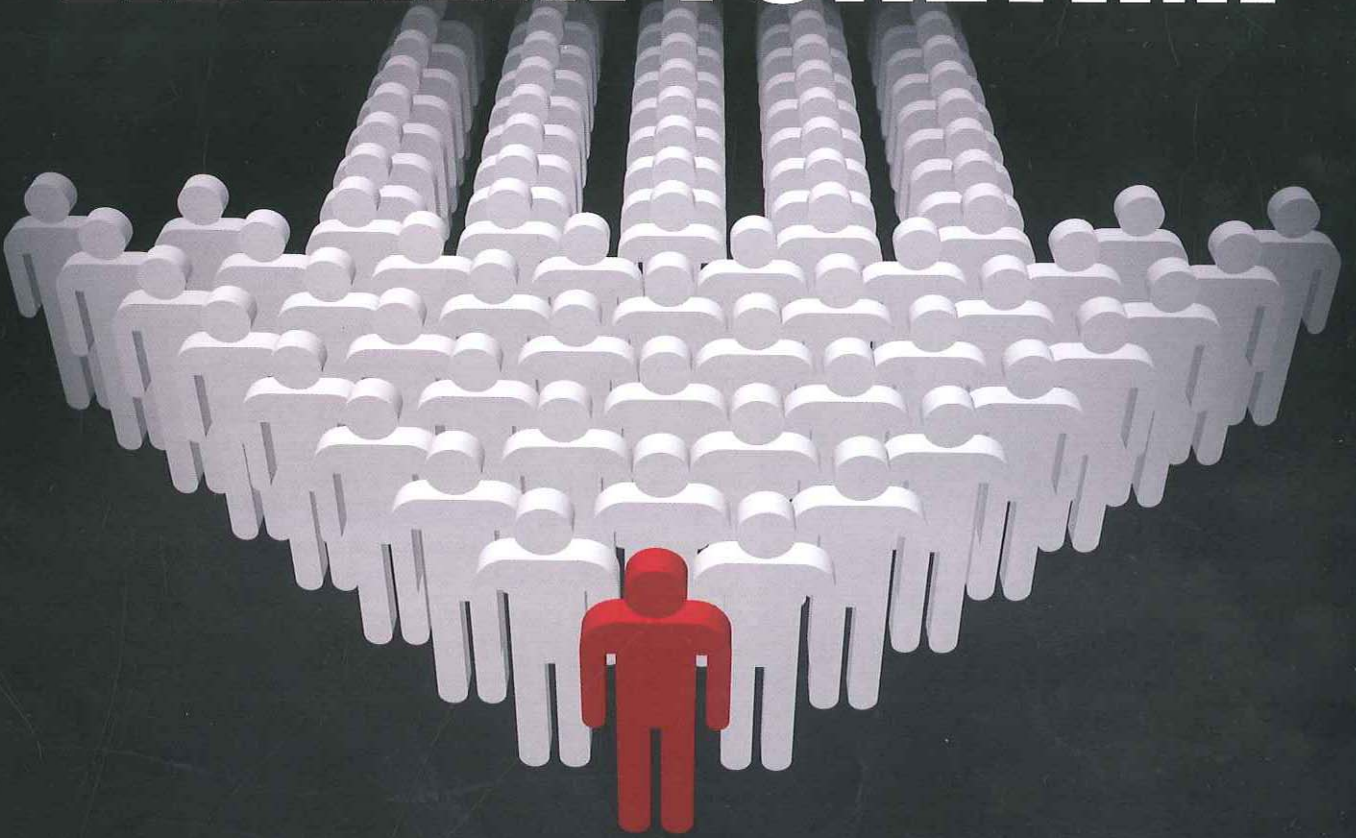


50 SORUDA LİDERLİK YÖNETİMİ



Günümüz iş dünyasının en temel dinamiklerinden biri de liderlik... Kârlar eriyip, rekabet zorlaştıkça, gerçek liderlere olan talep de her geçen gün katlanarak artıyor. Yönetim Danışmanı Yekta Özözer liderlik kavramını ve bunun şirketler üzerindeki etkisini 50 soruda anlattı...

Lider olunur mu yoksa doğulur mu? Bu soruya verilen yanıt, liderliği nasıl tanımladığımızla doğru orantılı... Peki nedir liderlik? TDK'ya göre lider, "Gücü, ünü ve toplumsal yeri dolayısıyla, belli zaman ve durumlar içinde, ilişkili bulunduğu küme veya toplumun tutum, davranış ve etkinliklerini değiştirip yönetme yeteneğini gösteren kimse, lider, şef". Peki ya iş dünyasına göre? Yüksek karlılık ve artan çalışan motivasyonu... Karların eridiği, rekabetin her geçen gün

daha zorlaştığı iş dünyasında bunu kim istemez değil mi? Ama lider olmak da liderlik etmek de düşünüldüğü kadar kolay değil. Yönetim danışmanı Yekta Özözer, sadece iş dünyasında değil hayatın her alanında etkin olan liderlik kavramını masaya yatırdı. Özözer, "Herkes izlenmek ve örnek alınmak ister. Bu da köşe başımızda bizi bekleyen ego tuzağına kolayca düşürür bizleri. Birçok genç çalışan lider olarak algılanmak ister. Bunun temelindeki dürtü ve motivasyonu

iyi irdelemek gerekir. Liderlik isteğinde, hatta iddiasında olan çalışanlar bunu daha da şişkinleşme, kabarmak ve belirli bir havaya girmek için isteyebiliyor. Daha çok söz alan, etkisini yerli yersiz gösteren ve uygulamaya çalışan kişi gerçek bir lider olmadığı gibi zaman zaman lider olarak da algılanabiliyor..." diye konuşuyor. Peki gerçek lider kimdir ve bir şirket için lider neden önemlidir? İşte 50 soruda iş dünyasında liderliğin püf noktaları...

1 Liderlik nedir?

Liderlik çok geniş ve tanımı farklı farklı özellikleri barındıran bir yetkinlik. Lider denilince akla hemen Atatürk, Atilla, Mahatma Gandhi gibi liderlik özelliklerini hemen herkesin tartışmasız kabul ettiği kişiler geliyor. Ancak, Tansu Çiller, Ernesto Che Guevera, Benito Mussolini, Jack Welch hatta Josef Stalin gibi birbirlerinden çok farklı karakterde kişilerin de sadece bazı kitleler tarafından da olsa lider diye adlandırılması liderlik kavramı üzerinde tam bir mutabakat oluşmadığını gösteriyor. Üzerinde henüz tam bir uzlaşma sağlanamayan birçok yetkinliği içinde barındırmasına rağmen liderliğin tüm liderlerin bir süreliğine de olsa "kitleleri bir araya getirip, peşlerinden sürükleyebilmeleri" özelliğine sahip olmalarını ortak noktaları olarak belirtebiliriz. Tanımı biraz daha genişleterek liderliği "bir kitleyi onların yararına olabilecek ortak bir hedefe doğru yönlendirebilme ve hareket ettirebilme yeteneği" olarak özetleyebiliriz. Türk Dil Kurumu ise lideri "gücü, ünü ve toplumsal yeri dolayısıyla, belli zaman ve durumlar içinde, ilişkili bulunduğu küme veya toplumun tutum, davranış ve etkinliklerini değiştirip yönetme yeteneğini gösteren kimse, lider, şef" olarak tanımlıyor.

2 Ortak hedef yanlışsa ne olur?

Bu çok önemli bir durum. İster stratejide, ister yaşama amacınızda, isterseniz de liderlikte sorulması gereken en önemli sorulardan birisi hedefin doğru olup olmadığı. Çoğu lider kitleleri ya kendi ya da kitlelerin arzu ettiği yöne yönlendiriyor. Ama istediğiniz kadar yön verin, doğru yöne yönlendirmezseniz o kitleye aslında zarar verirsiniz. Bu nedenle, liderliğin tanımını yaparken "kitleyi onların yararına olabilecek ortak bir hedefe doğru" ibaresine bilerek yer verdik. Neredeyse tüm Almanya'nın uzun bir süre Adolf Hitler'in peşinden gittiğini unutmamak gerek. ABD eski Başkan'larından Jimmy Carter'in eşinin, yani Rosalynn Carter'in güzel bir sözü var. "Lider insanları ulaşmak istedikleri yere götürür. Büyük bir lider (ise) insanları ille de gitmek istedikleri yere değil gitmeleri gereken yere ulaştırır" diye. Çok haklı. Bu yüzden de liderin

Lider kitleleri empoze etmeden yönlendirebilir mi?

En ideali liderin toplumun yararına olacak hedefi fark edip, onların da fark etmelerini ve oraya doğru ilerlemelerini sağlarken bu sürecin kendiliğinden gelişmesini sağlamak. Biz buna "hissettirmeden liderlik" diyoruz. Bunu yapabilen gerçek liderdir, çünkü sürekli takdir edilmek, öne çıkmak, "ihtiyacı olunmak" egosunu aşabilmiştir.

3

gerekirse toplumla ters düşebilecek cesaretle olabilmeliyiz.

4 "Hissedilmeyen lider" ilerlemeyi empoze etmeden yönlendirebilir mi?

Yönlendirebilir. Ama burada önemli olan 'ortamı hazırlayarak ekibin kendi kendini geliştirmesi' olduğu için bu zaman alıyor. Onun için de daha zorlu ve zaman gerektiriyor. Yönetici kendi hedefini ve gidiş yolunu kendisi sorgulayarak, hatta ekibiyle paylaşarak buluyor. Ekibin de kendi belirlediği yola daha inançla sarılarak ilerliyor. Eğer "Koç Tipi Yöneticilik" firmada doğru uygulanırsa bu sağlanabiliyor. Dünya da bu yöne doğru gidiyor artık. Ünlü Çinli filozof Lao Tzu'nun 'gerçek lider' için tanımı "İnsanlara büyük işler yapmak için ilham veren ve bu işler yapıldığında insanlara 'Bunu biz gerçekleştirdik' dedirtebilendir" şeklinde. Liderin gerçek büyüklüğü oynadığı rolü hissettirmemesi ile doğru orantılı. Yalnız, demokratik iklimin fayda sağladığı durumlarda buna daha fazla ihtiyaç olduğunu, bazen liderin mecburen inisiyatifini ele alması gerektiğini de unutmamak lazım.

5 Ülkemizde bu yapıyor mu?

Yapabilen birkaç firma genel müdürü var. Sayıları maalesef daha fazla olamıyor. Bunun temel nedeni de kültürümüzün "hissettirmeyen lider" kavramına prim vermemesi. Öncelikle buna izin vermesi gereken patronlar bu tür bir yönetim tarzını "yönetim zafiyeti" olarak yorumluyor. Ekibin yönünden baktığımızda ise,

yetiştirilmiş tarzımız nedeniyle biz tepemizdeki kişiden bize dikte etmesini bekliyoruz. Dikte edilmediğinde çalışan bunu ya istismar edebiliyor ya da ilerlemiyor. Yapılmayan işin nedeni sorulduğunda "sizin yönlendirmenizi bekliyorduk" çok duyulan bir yanıt. Bunun yanında, ülkemizin bölgesel konumu, Ortadoğu, Balkanlar ve Kafkasya'daki krizlerden çok etkilenmesi de burada ayrı bir zorluk yaratıyor. Bölgesel krizler, mülteciler, uluslararası müdahale gerektiren çatışmaların varlığı, global veya yerel ekonomik çalkantılar daha demokratik ortamlarda yeşerebilecek bu anlayış yerine, kitlelerin krizlerde görmek istediği dikte ve domine edici liderliği istemelerine neden oluyor.

6 Hissettirmeyen liderlik nasıl yapılabilir?

ABD Başkan'larından Dwight D. Eisenhower'ın "liderlik yapmak istediğinizi başkalarına kendi istiyorlarmış gibi yaptırabilme sanatıdır"*** diye bir sözü var. Hatta kendisinin liderliği çok etkili bir şekilde özetlediği, bir ip örneği var. Liderlik hakkında konuşurken bir ipi uzun uzadıya bir masaya yatırır. Sonra da eliyle ipi çeker ve "İpi nereye çekersen gelir ama onu itmeye çalışırsanız hiçbir şey olmaz" der. Bence liderliği gözümüzde çok güzel bir şekilde canlandırıyor. Özetle, "hissettirmeyen liderlik" kitleleri iterek değil, gitmeleri gereken yöne doğru onları çekerek yapılır.





7 Kitleler nasıl çekilebilir?

Bunun için iki temel unsur gerekli: Kitlelerin o yöne doğru gitmek istemelerini sağlamak, yani hedefte onlar için bir motivasyonun, isteğin oluşturulması ve bunu yönlendiren kişiye karakter, yetkinlik, bilgi, adalet vb her alanda güvenerek kendini teslim edebilmek.

8 Ülkemiz iş uygulamalarında liderlikle ilgili ne tür sorunlar öne çıkıyor?

En önemli sorun, sürekli bir lidere ihtiyaç duyulması. Karmaşıklaşan iş dünyamızın dinamiklerini yönetmek eskisine göre daha zor. Liderliğin icraatten ayrı bir iş olduğu şeklinde yanlış bir yönlendirme var ve bu yaygınlaşıyor. Biraz da kitlelerin ilgisinin kavramın egoyu coşturması sebebiyle liderliğin içsel bir sürecin yansıması olmaktan çıkıp sadece kitleleri yönlendirme işi olarak görülmesi. Çalışanların kuruma değil "sözde" liderin kendisine bağlı hale getirilmesi. Aslında tüm bunlar, günümüz işi dünyasında "gerçek bir liderliğe" olan ihtiyacı da artırıyor.

9 Sürekli olarak neden bir lidere ihtiyaç duyuyoruz?

Kültürel nedenler ve buna temel teşkil eden yetiştirilme tarzından dolayı. Kişiler kendi yapabilecekleri girişimleri yapmayı gücü kendinden daha yüksekte birisinin ona bunu yapmasını istemesini bekliyor. Birçok çalışan firmanın yararına olabilecek uygulamaları yukarıya böyle bir talimat vermiş olmadığı için yapmıyor, yapmayı yönetimin gündemine getirmiyor. Öğrenilmiş bir çaresizlik söz konusu.

11 Karmaşıklaşan iş dünyamız liderlik kavramını nasıl etkiliyor?

İletişim ve ticaret kanallarının gelişmesi, mal, hizmet ve insanların çok daha kolay ve daha ucuza hareket edebilmesi sonucunda günümüzün iş dünyasında her şey birbirini çok daha fazla etkilemekte. Sonuçta ülke ekonomileri artık birbirlerine karşı fazlaca bağımlı, duyarlı, hatta etki altında. Bölümümüzü, firmamızı, sektörümüzü etkileyen parametrelerin aşırılığı işimizin de giderek belirsizleşmesine neden olmaktadır. Bu nedenle, gerek firmalar gerek ise iş alanındaki liderler fazlaca belirsiz bir ortamda ilerlemek durumundalar artık. Bu tür karmaşık bir süreci yönetirken iş önderlerinin sadece kendi sektörlerini, ülkelerini değil, ilgisiz gibi gözükse de, ülke ve teknolojileri bile iyi bilmeleri, gelişmeleri iyi takip etmeleri, kurumlarının yapısını bunlara adapte etmeleri gerekli. Gelen dalga büyük olacağı ve bu da çalışanlarda panik yaratacağı için iş önderleri onlara güven verecek karakter, hız, bilgi, vizyon ve yetkinliğe sahip olmalı.

12 İcraat liderliğinin neresinde?

Merkezinde. Ülkemiz iş liderliğindeki en önemli sorunlardan biri özellikle son 10 yılda liderliğin stratejik ve üst düzey bir perspektif olarak algılanarak reel uygulamadan kopması. Strateji, geniş perspektif ve karizmatik yaklaşım ancak icraatı iyileştirmek için olabilir. Son 10 yılda sanki icraat ile uğraşmak detaylara boğulmak ve mikro yönetim uygulamakmış, liderin asıl görevi vizyon ve doğrultu çizmekmiş gibi bir yanlış kanı ortaya çıktı. Bunun en önemli sebeplerinden birisi de "lider ve yönetici" kavramlarının sanki birbirlerinden çok ayrı birer kavrammış gibi sunulması. İcraatçı olmayan, teorik yaklaşmayı seven, zamanını da işe ayırmak istemeyen birçok üst yönetici bu yanlış yönlendirmeye hemen atlıyor. Vizyon, strateji, genel perspektif gibi ulvi konularla uğraşmak yöneticinin kendisini çok iyi hissetmesine neden oluyor. Ama işlerin içine girmeyince, iş koterılmayınca firma zarara sürükleniyor.

10

Biz ne yapabiliriz?

Bunu engellemek için çok basit 2 şey yapabiliriz: Bir şeyi eleştiriyorsak onun aşılması için (ufak bir katkı sağlıyor olsa da) ne yaptığımızı ortaya koymayı kural haline getirebiliriz. Bu yoksa eleştiriye izin vermeyin. Çocuklarımızı ve/veya iş yaşamına yeni başlayan gençleri edilgen değil etken bireyler olarak yetiştirebiliriz. Örneğin sorunlar karşısında yakınmak yerine çare üretmelerinin ve bunları uygulamalarının genç yaşta alışkanlık haline gelmesine yardımcı olabiliriz.

13 İcraat zafiyeti liderliği niçin olumsuz etkiliyor?

Çünkü insanların lidere ve kuruma olan inancını direkt olarak azaltıyor. Kişiler o işi iyi bilmeyen, icraatın içinde yer almayan üst yöneticileri liderleri olarak görmüyorlar. İnsanlar işi bilen ve bizzat uğraşan yöneticileri lider olarak algılıyorlar. Mustafa Kemal cephede bizzat kendileriyle birlikte savaşıyor olmasaydı Türk askeri Çanakkale Destanı'nı yaratamazdı.

14 Liderlik kitleleri yönlendirmek değil mi? Liderin kitleleri kendisine yönlendirmesine niçin karşı çıkıyorsunuz?

Liderlik elbette kitleleri etkilemekle ilintili bir kavram. Ama işin olmazsa olmazı kişinin en başta kendisine önderlik edip edemediği. Kitlelerden medet ummak kişinin iç zafiyetinden kaçışın bir yolu olmamalı. Günümüzde önderliği kişinin sadece kendisini takip eden kitlenin büyüklüğüne göre değerlendiriyoruz. Evet, liderliğin en önemli unsurlarından birisi çevresini etkilemek ve yönlendirmektir. Ama sorun şurada; lider, kendisi takip eden olmadığında bile kendisine olan inancını yitiriyor mu? Yani, "liderin lider olabilmek için takipçiyi ihtiyacı var mı?" Gerçek bir lider idealleri için takipçisiz de ilerleyebilir.

15 Lidere bağlılık kuruma bağlılıkla neden çelişiyor?

Özünde çelişmez, sadece uygulama hatalı. Kime sorsanız çalışan kuruma bağlı olmalı diyor ama çalışanların sadece kişiye bağlı olmadığı kurum sayısı çok az. Liderlik, tanımı gereği kişiye bağlı bir kavram olarak algılanıyor. Bu da gidilen yönün o kişinin kurumda kalıcılığı ile sınırlı olmasını beraberinde getiriyor. Eğer tepe yönetici "seni kurum değil ben korurum" mesajını verirse odak ve yatırım kendisine yapılıyor. Gol attıktan sonra arkadaşlarına değil sahanın öbür ucundaki teknik direktöre koşan futbolcu sendromu firmalarımızda çok yaygın. Hem Türk siyasetinin hem de dünyadaki tüm firmaların, hatta kurumların en önemli sorunu bu.

Bu durumun sonuçları ne?

Her yeni gelen kendi sistemini uygulamaya çalıştığı için firmada bir sistem ve iş süreçleri oluşmuyor. Daha önce başlatılan birçok iyi uygulama öldürülüyor. Önemli bir diğer problem de her birim yöneticisinin kendi güç alanını oluşturmaya çalışması ve kurumda buna izin verilmesi. Kendi gücünü ve firma içindeki etkinliğini arttırmak için kadrosunu genişletiyor. Bazen çok iyi işlemeden bir bölüm de bir ölçüde mecburen kendisine bağlanıyor. Genişleyen kadrolar firmada katman sayısını arttırdığı için firma karar ve algılamaya mekanizması yavaşlıyor. Firma hantallaşılıyor.

16

17 Tepki olmuyor mu?

İlk tepki artan güce karşı oluyor ve genellikle de eş seviyeden bir yerden geliyor. Aslında bu süreç eş seviyeler arasındaki müdürler arasındaki güç savaşını kızıştırıyor. Ekip çalışması adı altında ekip itişmeleri başlıyor. Firmalarımızda iş süreçleri artık sadece bir departman içinde sonuçlanmıyor. Bir işin bitebilmesi için en az 3, bazen de 5 departmanın dahil olması gerekli.

Aradaki bu gerginlikler iş süreçlerini direkt etkiliyor. Örneğin, yeni bir ürün lansmanı Ürün Geliştirme, Reklam, Satış ve Üretim gibi işin içinde olması gereken birimler birbirleriyle itiştiği için piyasaya garip bir şekilde yapılıyor. Ürün fiyatlaması konusunda Pazarlama/ Ürün Yönetimi ve Mali İşler birimleri ürün fiyatı konuşuyormuş gibi yapıp aslında gizli bir güç savaşı veriyorlar. İlginç bir şekilde, bu duruma tepki vermesi gereken bir üst kademe ise bu duruma göz yumuyor. Çoğunlukla da teşvik ediyor.

18 Kavga neden teşvik ediliyor?

Bazen yöneticiler sorunun üzerine gitmek istemiyorlar. Üst yönetici altındaki müdürlerin kavgasının kangren olmasına seyirci kalıyor. Temel sebebi problemin olduğunu görmezden gelmek ve kısa vadede uğraşmak istememek. "Bu koltukta zaten 1-2 yıl kalacağım, günü kurtarayım, uzun vadeli uğraş getiren bu sorunun çözümüne bulaşmayayım" diyen birçok yönetici var. Bazen de daha da art niyetli bir yaklaşım oluyor. Eğer altında güçlenen bir yönetici varsa "böl-yönet" taktiği ile diğer alt birliklerini üzerine gönderiyor. Böylece, gücü artmakta olan alt yöneticisine karşı kendi yerini daha iyi koruyor.

Yöneticinin ihtirası firmanın çıkarlarının önüne geçtiği için büyürken de kendine benzer yapıdaki kişileri departmanlara dolduruyor. Uluslararası yönetim bilimine Almanca'dan geçen bir deyim var, "doppelganger effect" diye. "Yaşayan bir kişiyi sürekli takip eden gölgesi" anlamındaki bu söz yöneticinin aynen kendisi gibi kişileri etrafında barındırmasını ifade anlatıyor.

19 Yöneticinin kendi düşüncesindeki kişilerle çalışması niçin zararlı olsun?

Yönetici böylece kendi düşüncelerine aykırı hiçbir şeyi, çoğu zaman da gerçekleri veya farklı fikirleri çevresinden duymamış oluyor. İcraatını rahat yapan, kendi uygulama ve fikirlerini hiç sorgulatmamış olan bu

yönetici böylece tüm isteklerini kuruma yapıyor. Elbette ki birçok iyi fikir ve fırsat kaçırılmış oluyor, bazı riskler göz ardı edilmiş oluyor. Liderin kendisini kısa vadede en iyi hissettirebileceği uzun vadeli en büyük hata sadece kendi özelliklerine benzer özellikteki bir takım oluşturması. Farklı yetkinlik ve kişilik yapısındaki ekip üyelerini biraraya getirip onlarla uyumlu bir çalışma ortamı yaratabilmek liderin asli rolüdür.

20 Neden sadece lidere bağlanılıyor?

Çünkü öyle olacak kişiler işe alınıyor, bu arzu ediliyor. Yönetici gücünü sürekli elde tutmak istiyor, onun amiri de kısa vadede günü kurtarmak istediği için buna göz yumuyor. Bu nedenle liderliğin gerçekçiliğini ve kuruma katkısını ölçümlemek için dikkat ettiğimiz unsur liderin ekibini kendisine mi kuruma mı bağlı kılmaya çalıştığı. Liderin gücünün özde olması gerektiği düşünüldüğünde kişileri kurum yerine kendine bağlamaya çalışmanın aslında bir özgüven sorunu olduğunu, bu durumda da bu kişinin zaten bir lider olarak algılanmaması gerektiği düşüncesindeyiz.

21 Lidere koşulsuz bağlılık iş yönetimini nasıl etkiliyor ki?

Firmalarımızdaki önemli sorunlardan birisi tepe yönetimin "mafevkine mutabassis, madununa müstebit" yani "üstüne yağcı, astına baskıcı" yönetici profillerine prim verilmesi. Burada sorgulanması gereken elbette ki buna olanak tanıyan, hatta tercih eden üst yöneticilerin liderlik yetenekleridir. Yönetim etkinliğinden verilen bu taviz firmalarımızda işlerin sürüncemede kalmasına neden oluyor. Çünkü orta kademe yöneticinin odağı işi bitirmek (ki bunun için zaman zaman üst yöneticiye farklı görüşleri, hata olasılıklarını aktarması gerekir) olmaktan çıkıyor. Orta kademe "ne şiş yansın ne kebab" endişesiyle ilerle(me)mekte, bu da işleri süründürüyor. Gelişen ve büyüyen organizasyon yapılarının karmaşıklığında (örnek matris organizasyonlarda) ise bu tarz blokajlar tüm sistemi kilitlemekte, işini yapmaya çalışan bölümlerin işleri de bitemiyor. Organizasyona, dolayısıyla üst yönetime olan güven azalıyor.



22 Kaliteli lider nasıl ekipleri seçer?

Gerekirse kendinden daha üstün özelliklere sahip kişileri ekibine seçebilmesi gerekir. Bu tamamen liderin kendine duyduğu güven ile direkt orantılı bir konudur. Niccolo Machiavelli'nin "liderin kalitesini anlamanın en kısa yolu etrafındaki kişilere bakmaktır" diye güzel bir sözü var. Gerçekten de kalitesi yüksek yöneticiler, kalitesi en az kendi seviyesinde, hatta tercihan kendisinden daha yetkin kişilerle çalışmaya çalışıyorlar. Kalitesi daha düşük olanlar ise bırakın kendi seviyesinde, kendisinden olabildiğince alt seviyede kişilerle çalışmak istiyorlar. Çünkü yaptıklarının sorgulanmasına tahammül edecek özgüvenleri yok. Bu durumda da ne kendileri, ne firmaları, ne de ekip üyeleri gelişebiliyor.

23 Firmalar için gereken liderlik özellikleri diğer kurumlardan (ülke, ordu, STK'lar) farklı mı?

Bazı farklar var gibi algılansa da özünde tamamen aynı. Sadece ortama göre formatı biraz değişiyor. Bu nedenle, biz iş dünyası üyelerinin siyasetten de ordudan da, hatta çocuk yetiştirmekten de öğreneceğimiz birçok uygulama var.

24 İş yöneticileri için öne çıkan liderlik özellikleri hangileri?

Bu konuda yapılmış kapsamlı araştırmalardan biri The Wharton School'a ait. Üniversitenin İşletme Lisansüstü Programı'nda (MBA) yöneticilik için 12 önemli liderlik özelliği belirleniyor. Çalışma Türk iş dünyamız için de gerçekçi bir yol haritası sunuyor. Bu özellikler; Aksiyon Odaklı Olmak, İş Zekası, Güven Vermek, Azim ve Sebat, Yönetim Cesareti, Stratejik Çeviklik, Belirsizlikle Baş Edebilmek, İletişimsel Sağduyu, Etkin Dinleyebilmek, Başkalarını Motive Edebilmek, Kendini Tanımak, Zaman Yönetimi olarak sıralanıyor.

25 Aksiyon odaklı olmak niçin önemli?

Bu yetkinlik hedefe doğru ilerleyebilme

gücüne ve kapasitesine direkt olarak olumlu etki yapıyor. Bu bahsedilen icraat becerisiyle de direkt ilişkilidir. İş yaşamımızın sorunlarından birisi, büyüyen ve diğer kişilerle, bölümlerle, projelerle koordinasyon ihtiyacı giderek artan işlerimizde projelerden, işlerden birinin gecikmesinin tüm diğer işleri de etkilerdir.

26 Aksiyon odağındaki eksiklik firmayı nasıl etkiliyor?

İşler birbirlerine çok bağlantılı olduğu için genellikle uzun vadede firmanın tüm iş süreçleri kilitlenmekte. Örneğin; sektöründe lider bir firmamız genel müdür yardımcısı seviyesinde gerekli iş yetkinliklerini tanımlayamıyor. Bunun sonucu olarak genel müdür yardımcılara bağlı tüm pozisyonlarda bu çalışma yapılamıyor, bu nedenle de performans değerlendirmeleri ve/veya işe alım için gerekli kriterler belirlenemiyor. Firma işe alımda ihtiyacı olan kişileri doğru tesbit edemiyor. Performans değerlendirmeleri objektif yapılamadığı için firma içi memnuniyetsizlik artıyor, zaten ayrılmalar arttığı için de işe alım sürecinde bir kısır döngü oluşturuyor.

27 Lider adayları aksiyon odaklarını nasıl artırabilirler?

Aksiyon odaklılık ve sonuç alabilmek buna yönelik karakter özelliklerinin varlığının yanında iş ve ilişki bilgisi de gerektirir. Önce bunu geliştirmek gerekir. Bunu geliştirmek için ise yöneticinin hedefinin iş yapma, daha da önemlisi "iş etkin bir şekilde yapma" isteği olmalıdır. Pareto prensibini uygulamaları, bu çerçevede öncelikli işlere önem vermeleri, yöneticilerin süreçleri kilitleyen bazı

basit kararları hızlı almaları, bunun için bazı kararları alma yetkisini astlarına devretmeleri aksiyon odağını artırma yöntemleridir. Sürüncemede bırakılan karar ve projelerin tahmin edilenden çok daha fazla başka işi sürüncemede bıraktığını unutmamak lazım.

28 İş zekası ne anlama geliyor?

Özünde işi iyi koterabilmek demektir. Bunun için de yapılan işin pratiğinin nasıl olacağını, etki yaptığı alanları ve bölümleri, hangi bilginin nerede olduğunu, içerdiği riskleri, hangi yöneticinin neyi sorgulayacağını, özetle işin bütününe iyi bilmek gerekiyor.

29 Güven vermek niçin önemli?

Ekip olabilmeyen de lideri takip edebilmeyen de temeli inanmaktır. Burada ister ekip arkadaşınız olsun, ister önderiniz, karşınızdaki kişinin kişiliğine inanmanız, kendisine güven duymanız gereklidir. Lider sorumluluk sahibi ve itimat edilebilir olmalıdır ki tereddüt edilmeden izlensin.

30 Güven nasıl verilebilir?

Güvenin hepsi de önemli 5 alt unsuru var: Kişisel Bütünlük, Yetkinlik, Tutarlılık, Bağlılık ve Açıklık. Bu unsurların hepsi birden o derece gerekli ki sadece bir tanesi bile eksik olursa ekibe güven verilemiyor.

31 Azim kritik bir özellik mi?

Bu en önemli liderlik özelliklerinden birisi. Kendisinin ve ekibinin karşılaşacağı zorluk ve engellerden yılmamalıdır. Ekibin yaptığı işin sonuçlanacağına inancı, bitiminde duyacağı onur o işin zorluğuna rağmen işine sarılmalarına, performanslarını ve çabalarını artırmalarına neden olur. Bu da işin sonuçlanmasını kolaylaştırır.

Geçmişe göre durum nasıl?

Geçmişe göre bu yetkinliğin önemi daha da arttı. Günümüz iş dünyasında işin yapılmasına, hedefe ulaşmakta karşımıza çıkan engel sayısı artık daha fazla. Çünkü artık sadece kendi sektörünüzle değil, diğer sektörlerle de rekabet ediyorsunuz. Birçok farklı sektör aynı hedefe yönelik çalışıyor; "müşterinin cebindeki para". Ayrıca, sektörler Kelebek Etkisi'ne çok daha fazla maruz kalıyorlar.

ABD'deki mortgage krizi artık tüm dünyanın tüm sektörlerini derinden etkiliyor. Bu durumda da, iş yöneticilerinin kriz dönemlerini kuvvetli bir irade ve liderlik becerisi göstererek aşmaları, yılmamaları gerekiyor.

32

33 Yönetim cesareti ile kast edilen nedir?

Bu yetkinlik "Sorunları cesurca fark edebilmek, ortaya koyabilmek, hatta algılanmakta zorlanılan, istenilmeyen bilgileri de gündeme getirerek, yönetimin veya ekibin bu sorunların üzerine korkmadan gidebilmesini sağlamak" şeklinde tanımlanabilir. Yönetim cesareti hantallaşan büyük firmaların en büyük eksikliğidir.

34 Stratejik çeviklik nedir?

İleriye net görebilmek, başkalarının ve farklı dinamiklerin etkilerine ve reaksiyonuna karşı iyi bir plan yapabilmek ve uygulayabilmektir. Geniş bir perspektifin ve geleceğe odağın varlığını, olasılıkları iyi değerlendirebilmeyi, bunun için de diğer sektörlerin ve bölümlerin işlerini iyi bilmeyi gerektirir. Ayrıca, yeni fikirler, stratejiler ve planlar geliştirebilmeyi de içerir.

35 Belirsizlikle baş edebilmek ne anlama geliyor?

Değişimle, değişikliklerle baş edebilmek, organizasyonu buna göre yönetebilmek anlamına geliyor. Çevre şartlarını iyi takip etmeyi, önceliklerin değişmesi gerekiyorsa buna adapte olabilmeyi, kısa bir dönem için büyük resmi görmediğinde bile ilerleyebilmeyi ve ekibi yönlendirebilmeyi beraberinde getiriyor. Örneğin, içinde bulunduğumuz kriz ve döviz kuru belirsizliği ortamında ekibin yine de ilerleyebilmesi, motivasyonunu kaybetmemesi gerekiyor.



İletişimsel sağduyudan ne kast ediliyor?

İlişkileri iyice karmaşıklaşan iş dünyamızda öne çıkan bu yetkinlik, önderin hem ekibiyle hem de diğer çevresiyle üretken, ve yararlı ilişkiler kurabilmesi demek. Ayrıca, her kesimle iletişimi iyi bir seviyede tutabilmesi, özellikle de çatışma ve gerginlikleri etkin yönetebilmesi anlamına geliyor.

37

36 Türk yöneticileri belirsizlikle kolay baş edebiliyorlar mı?

Birçok Batılı yöneticiye göre daha iyi yönetebiliyorlar. Bunun nedeni de küçüklüklerinden beri belirsizliğin ve sürekli radikal değişikliklerin yoğun yaşandığı, sistemsiz bir ülkede yaşamaları.

38 Etkin dinlemek neden gerekli?

İki temel nedenle gerekli: Çevresindekileri etkin dinlemek, hem fikir olmadığı konularda, eleştirilerde bile objektifliğini kaybetmeden algılamaya çalışmak ekibin liderine karşı olan güvenini artırır. İkinci olarak da mesajını net olarak verebilen, geribildirim almanın ve vermenin önemini kavramış yönetici hem ekibindeki işlerdeki pürüzlerin oluşmasını engeller, hem de ekibinin ve kendisinin çevresel şartlardaki değişimlerini, pazarı ve sorunları algılamasına katkıda bulunur.

39 Başkalarını motive edebilmekten kasıt birebir motivasyon sağlamak mı?

Tam değil. Önder motivasyonu düşüşe geçen ekip üyesinin bizzat kendisinden elbette ki en iyi performansı elde etmeli. Ancak, burada motive etmekten kasıt daha çok motivasyonu yükselten bir ortamın yaratılması. Ekibin kendi kendisine

öğrenebileceği, çevresiyle bilgi alışverişinde bulunabileceği, kendisinin diğerlerine katkısını hissedebileceği motivasyonu yüksek bir ortam

yaratabilirsenez zaten kendi kendilerini motive etmiş oluyorlar. Ayrıca, sizin göremediğiniz yönleri, bilgileri de size önerebiliyorlar. Bu da gerçek liderlik olan "hissedilmeyen liderlik" in bir boyutu zaten.

40 Kendini tanımak ne demek?

Burada söz konusu olan liderin hem kendisinin, hem de ekibinin güçlü ve de zayıf yanlarını, limitlerini iyi bilmesi. Başkalarının geribildirimlerinden korkusuzca yararlanması, hatalardan ders alabilmesi, kişisel gelişimini kariyerinin önemli bir başarısı olarak görmesi kendini bilmekten, tanımaktan geçiyor. Burada daha da önemli olan liderin gelişmeye açık olması, bu konuda bir kompleksi olmaması gerekliliği. Bu olmazsa, ego ve kendini beğenmişlik ön plana çıkarsa kişi kendini objektif olarak göremiyor. Zaten "gerçek bir lider" de olamamış oluyor.

41 12. yetkinlik olan zaman yönetimi ne açıdan önemli?

Zaman en değerli kaynak. Liderin kendi ve ekibinin zamanını etkin ve verimli kullanması şart. Ülkemizde zaman yönetimi konusunda yanlış bir algı var. Zaman yönetimi deyince çoğunlukla işleri daha düzenli ve hızlı yapmak algılanıyor. Birçok çalışan zaman yönetimi eğitimine gönderiliyor. Sonuç da genellikle bir düş kırıklığı oluyor.

42 Zaman yönetiminde neden başarısız olunuyor?

Zaman yönetimi günlük işlerin hızlı ve düzenli yürütmesini, işi hızlı yapip kişinin kendi zaman planlamasını mutlaka içerir ve bunlar gereklidir. Ancak, firmalarda zaman kaybının esas nedeni elemanın hızlı çalışmaması değildir. Esas sorun üst yönetimin kendi arasında uyumlu olmaması, istikrarlı bir strateji izlememesi ve işlerin sorgulanmamasıdır.

43 Üst yönetim uyumu, stratejisi ve işlerin sorgulanmamasının elemanın zamanını yönetmesiyle ne ilgisi var?

Çok yakından ilgisi var. Genel müdür yardımcılarının güç savaşı yaparak yetkileri, kritik işleri ve kararları elinde bulundurmak istediği bir firmada, "atlar tepişirken, aşağıdakiler ezilmektedir". Yani birçok iş mükerrer yapılmakta veya bir bölüm işini iyi yapmadığı için diğer bölümün işi (örneğin yönetim raporlaması) aksamaktadır. İş süreçlerinin iyileştirilmemesinden, sürekli sorgulanmamasından dolayı hâla çok önemli verimlilik kayıpları vardır.

44 Zamanın kayıpları bir sorun değil mi?

Evet sorun. Ama zaman kayıpları aslında firmanın işleyişinin temelinde daha büyük başka sorunların varlığına gösterir. Esas sorun firmanın nereye odaklandığı ve sistemsel sorunları çözüp çözmediğidir. Bunları çözmeden Zaman Yönetimi eğitimi aldırarak elemanlarla dalga geçmek, onların motivasyonunu azaltmak anlamına gelir. Günlük iş planının yüzde 90'ını yöneticinin belirlediği eleman zamanını iyi yönetse bile katkı ancak yüzde 10 üzerinden hesaplanabilir.

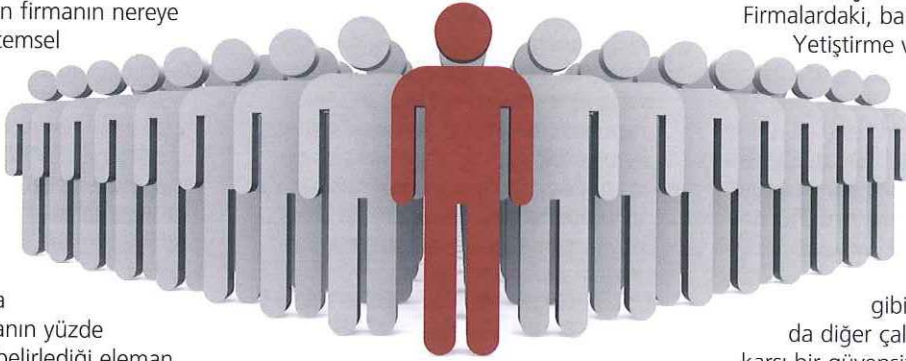
45 Durumsal Liderlik (Situational Leadership) nedir?

Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından 1977'de geliştirilen Durumsal Liderlik Modeli'ne göre, bir lider başarılı olabilmek için astlarının "olgunluk düzeyine" göre iş veya ilişki boyutuna önem veren bir yönetim stili benimsemelidir. Olgunluk düzeyi ile ekibin teknik bilgi kapasitesi, sorumluluk üstlenme isteği ve kapasitesi, eğitim ve deneyim düzeyi kast edilmektedir. Olgunluk seviyesi düşük çalışan(lar) karşısında, önce iş boyutuna önem vermeyi ifade eden "Dikte etme", daha sonra iş davranışlarını azaltıp ilişki davranışlarını artırarak "İkna" stiline geçmelidir. Astların olgunluk düzeyi ortalamanın üstüne çıkmaya başlarsa iki boyuta da

önem veren "Katılım" stiline, olgunluk düzeyi en iyice yükseldiğinde ise "Delegasyon" stiline geçmelidir.

46 Durumsal Liderlik Modeli ülkemizde uygulanıyor mu?

Fazla uygulanmıyor. Sebebi de yöneticilerimizin bu tekniği bilmemeleri, bazen de uğraş ve emek sarf ettirecek 2. ve 3. aşamaları bilerek atlamaları. Ülkemizde birçok yönetici ya "Dikte etme", yani "ben ne söylüyorsam itiraz etmeden onu yap" stilinden direkt olarak "sorumluluğun tamamen asta verildiği" "Delegasyon" stiline geçiyor. Bu nedenle de astlar ya yöneticileri tarafından tamamen eziliyor, inisiyatif verilmeden kullanılıyor, ya da bilgi düzeylerinin yetmediği konularda bile kendilerine hiç destek verilmiyor, büyük sorunlar ve sorumluluklar karşısında çaresiz bırakılıyor.



47 Değişime önderlik nasıl olur?

Değişim kişilerin konfor alanlarını, alışkanlıklarını ve o zamana kadar olan değer yargıları ile yaşam görüşlerini zorladığı ve sorgulattığı için ekiplerde mutlaka direnişe ve muhalefete neden olur. Bu nedenle, değişim ancak güçlü bir liderlik ile sağlanabilir. Konunu uzmanı John Kotter değişime önderlik edebilmek için 8 aşamalı bir model önermiştir. Bu model bizim iş dünyamıza da uygun bir modeldir: Daha güçlü bir aciliyet hissi yerleştirmek, Değişimi ortaklaşa bir anlayışla yönlendirmek, Bunun için bir vizyon ve strateji geliştirmek, Değişimi net iletmek, Başkalarına hareket için yetki vermek, Ekibe kısa dönemli kazanımlar yaratmak, Kazançlarını pekiştirmek ve daha fazla değişim yaratmak ve Kültürdeki değişimleri kurumsallaştırmak

48 Liderlik öğrenilir mi doğuştan gelen bir yetkinlik midir?

Son yıllarda liderliğin sonradan edinilebilen bir yetkinlik olduğu iddia ediliyor. Firmalar belki de kişilerin gelişimlerine olan inançlarını vurgulayabilmek, yapılan eğitimleri anlamlandırmak için liderliğin öğrenilebilir bir yetkinlik olduğunu vurguluyor olabilirler. Ancak, bu yetkinlik kişilerin genetik özelliklerinin yetiştirilme ve çevre koşullarıyla şekillendirilmesi sonucu ortaya çıkıyor. Yani lider olmak için bu üç unsur da aynı anda gerekli. Eğer azim, sebat, kişisel bütünlük gibi genetikten direkt olarak etkilenen özellikler genlerinde yoksa o kişiden sonradan lider yapılamaz. Olsa olsa "sentetik liderler" veya (egozsuz) "şişkin liderler" yetiştirilir.

49 O zaman firmalarda niçin eğitimle lider yetiştirilmeye çalışılır?

Firmalardaki, bankalardaki Lider Yetiştirme veya Management Trainee (MT) programlarının da kendi içinde bir çelişkisi var. Biz bu çalışanlara ayrıcalıklı, kendince kolay bir ortam yaratıyoruz. Yöneticiliği hediye gibi lütfediyoruz. Bu da diğer çalışanlarda kuruma karşı bir güvensizlik ve kendilerine haksızlık yapıldığı duygularının oluşmasına neden oluyor. Ayrıca, liderlik kavramının bizzat özünde mücadelenin olduğunu, yani eğer kişi liderlik yetkinliğine sahip değilse liderliğin bahsedilemeyeceği, sahipse de kendisine engel olursa bile kitleleri yönlendirebileceği unutulmamalı. Zoru başararak liderliği elde eden kişinin liderliği de ekipçe daha fazla kabul görüyor.

50 Bu programların potansiyel genç liderlere hiç yararı yok mu?

Aslında yine de var. Konumlandırılması ve çalışanlar arasında sınıf farkı yaratması hatalı olsa da bu tür programların yine de bu bahsedilen iletişimsel sağduyu, etkin dinleme, kendini tanımak gibi temel liderlik yetkinliklerini ve katılımcıların iş bilgisini geliştirmek açısından katkı sağladığını düşünüyoruz