

Geleceğin liderleri

Bir toplumda seçimler ya da atamalar, genellikle “bizden biri” mantığı ile yapılıyorsa, yönetim pozisyonlarına gelenler de kurumların misyonlarını en iyi şekilde yerine getirmekle değil, yalnızca kendilerini seçenlere, atayanlara ya da onların çevrelerine hizmet etmeye uğraşacaklar demektir. Bunun sonucunda kurumsal başarısızlık ve toplumsal güvenin yitirilmesidir. Şeffaflığın ve güvenin esas olmadığı toplumlarda ise “bizden biri olmak”, en önemli seçim kriteri olmaya devam eder. Bu kısır döngü, aynı zamanda insanların işlerini daha iyi yapabilmek için kendilerini geliştirmek yerine, kendilerine çevre edinmeye odaklanmalarına yol açar ve **toplumsal gelişmeyi de engeller.**

Lider seçiminde kriterimiz “bizden biri” olma veya “hoş ve cazip” görünme değil, **“kurumsal misyonu en iyi şekilde gerçekleştirecek kişi”** olmalı.

Doğru liderleri seçebilmek için öncelikle kurumun hedefini ve o hedefin gerçekleştirilmesi için gerekli yetkinlikleri iyi tespit etmek gereklidir. Örneğin, kuruluş aşamasındaki bir şirket ile, gelişme aşamasını tamamlamış bir şirket için farklı özelliklere sahip liderlere ihtiyaç vardır. Dolayısıyla, mesele sadece “en iyi”yi seçmek değil, aynı zamanda gerçekleştirilecek iş için “en iyi” seçimi yapmaktır.

İçinde yaşadığımız toplumu ve çocuklarımızın yaşayacağı ortamı şekillendirmek için yeni liderlik kavramlarını iyi anlamalıyız.

Lider, insanları bir hedef doğrultusunda harekete geçirebilen kişidir. Her insan hayatı boyunca çeşitli konularda ortalama 250 kişinin davranışlarını değiştiriyor.

Dolayısıyla bu açıdan baktığımızda, herkes bir liderdir. Ancak, etkilediği kişi sayısı, bu etkinin sürekliliği ve harekete geçirilen kaynakların boyutu toplumsal liderleri diğerlerinden ayırıyor.

Geleceğin liderleri, bir komutandan çok bir orkestra şefine benzeyecek.

Geleceğin en önemli özelliği bilginin öneminin artması.



Dr. Yılmaz Argüden

Kurumları ve ülkeleri geliştiren en önemli kaynak bilgi kaynağı. Katma değeri belirleyen ürün ve hizmetlere katılan beyin gücüdür.

Beyinleriyle ve gönülleriyle çalışanlar üretmek için gerekli en önemli yatırımı (bilgi ve deneyimlerini) her zaman yanlarında taşıyorlar. Onları motive etmek için en önemli araç berrak bir vizyona sahip olmaktır.

Geleceğin liderleri insanlara heyecan veren zorlayıcı bir **vizyonun geliştirilmesine ve paylaşılmasına öncülük eden** kişilerdir. Geleceğin lideri, vizyona hizmet etmeyi kendisinden ön planda tutabilen kişidir. İyi bir orkestra şefi kendisini patron olarak değil, çalışan parçanın hizmetkârı olarak düşünür. Kendisi yönettiği orkestradaki müzik aletlerini çalmayı bilmeyebilir, ancak hangisinin ne zaman daha yüksek, ya da daha yumuşak çalınması gerektiğini yönlendirir. Bu yönlendirmedeki otoritesini ise bilgisinden ve iletişim yeteneğinden kazanır.

Bilgi çağında başarının tek teminatı vardır: sürekli öğrenmek ve gelişmek. Bugün güncel ve önemli olan yarın demode olmaya mahkumdur. Zamanı yakalamak ancak hergün bilgi ve deneyimi geliştirmeye yatırım yapmakla sağlanır. Bir üniversite mezunun kariyerinde yaşam boyu kendisine yetecek bilgiyle donandığı dönemler çoktan geride kaldı. *Bilgi çağındaki insanların gelecek güvencesi biriktirdikleri para değil, yaşam boyu eğitimidir.* İyi bir orkestra şefi sadece önündeki performansla değil, aynı zamanda orkestrasındaki sanatçıların her birinin sürekli olarak gelişmesiyle de yakından ilgilenir.

Geleceğin lideri hem özgüveni olan, hem de çevresince güvenilen kişidir. Sağlıklı bir özgüven, liderin hedefe ulaşmak için katlanması gereken güçlüklerle başedebilmesini sağlar. Kendi davranışlarıyla takımının da bu yönde yönlendirilmesine yardımcı olur. Özgüveni olan kişi başkalarının başarılarından korku değil, gurur duyarlar. Onlar için önemli olan kendilerinin konumları değil, ortaya konan misyonunun gerçekleştirilmesidir. Geleceğin lideri bu özelliklerini eylemleriyle ispat edebilen, söylemleriyle eylemleri tutarlı olan kişidir. Bilgi işçileri liderle misyon uğruna ortaklık oluşturduklarına güvendiklerinde daha başarılı olurlar. İyi bir orkestra şefi sanatçıları değerli birer mücevher olarak görür. Onlarla bir takım olarak ortaya koyduğu kompozisyonun hepsini tatmin edecek bir

mükemmellikte olmasına çalışır.

Geleceğin lideri yaratıcılığa ve yenilikçiliğe fırsat tanıyan, bilinçli olarak kaynak ayrılmasını sağlayan kişidir. Yeterince hata yapmayan organizasyonlar kurumsal yaratıcılık ve öğrenme yeteneklerini sınırlayarak, en büyük hatayı yapmış oluyorlar. Geleceğin liderleri sadece başarıları değil, hatalardan ders alınan deneyleri de alkışlamayı bilirler. Önemli olan başarı kadar oraya ulaşılan kadar yaratılan ortak öğrenme ortamıdır. Her hata bir zenginlik fırsatıdır. Bu fırsatlardan faydalanmak ise karşılıklı güven ve paylaşım ortamı gerektirir.

Orkestra şefinin otoritesi unvanından değil, deneyiminden, sorumluluğundan ve saygınlığından kaynaklanır. Bilgi çağında liderlik **yaratıcılık** ile, sürekli gelişme için **öğrenme** ile, bilgi ve ilginin **paylaşımıyla**

Liderlik, insanların davranışlarını değiştirebilme yeteneği ve kapasitesidir. Liderlik, iyi bir stratejist olmanın, cazip bir karizma ve iletişim becerisine ve gerektiğinde risk alabilecek kararlılığa sahip olmanın ötesinde insanları motive edebilmeyi ve yetkelendirmeyi gerektirir.

Bu nedenle gerçek liderler insanlarla ilişkilere özel bir önem verirler, onların yeteneklerine güvenir ve onların yeteneklerini geliştirmeye çalışırlar.

ve toplumsal **güveni** kalıcı kılmak için gösterilen tutarlılık ve titizlikle kazanılır.

Geleceğin liderleri, herşeyden önce örnek olabilmelidir. Her insan gibi liderler de hata yapabilir. Ancak, lideri liderlikten eden yanlış kararları değil, yanlış yollara sapmasıdır. Güveni yitirmemek için şeffaflığa, hesap vermeye ve hataların dar çıkarlar uğruna değil, etkinlik ve yaratıcılık uğruna yapılmasına özen gösterilmelidir.

Geleceğimizin ruhumuza hitap edecek bir konser kalitesinde olabilmesi için bu liderlik anlayışını her birimiz hayata geçirmeliyiz. Liderleri doğru seçebildiğimiz oranda kurumların performansları ve gelişimi sağlanabilmektedir. Bu kritik aşamada, lider adaylarından

beklentilerimizi netleştirmeliyiz.

Liderlik pozisyonlarına gelmesi düşünülen adaylar için sorgulanması gereken boyutlardan biri adayın bilgi paylaşımı ve beklentileri hakkında ne kadar **etkin** bir iletişim kurabilme yetkinliğine sahip olduğu konusudur. Bu nedenle, görüşlerini kabul ettirebilme örnekleri; bilgi, görüş ve vizyonu ile çalışma arkadaşlarının saygısını kazanabilmesi; mesajlarını özden uzaklaşmadan dinleyici kitlesine göre şekillendirebilmesi sorgulanmalıdır.

Adayların **stratejik düşünce ve karar verme yetkinliği** de sorgulanması gereken önemli bir boyuttur. Bu nedenle, konulara farklı boyutlardan yaklaşabilmesi, somut veriler kadar soyut konuları da değerlendirebilmesi, karmaşık ve net bilginin olmadığı durumlarda kararsız kalma veya çok çabuk karar verme eğilimleri gösterip göstermediği, trendleri okuyabilmesi

Dr. Yılmaz ARGÜDEN, ARGE Danışmanlık'ın Yönetim Kurulu Başkanı ve Rothshchild yatırım bankasının Türkiye Temsilcisidir. Deneyimlerini Boğaziçi Üniversitesi ve Koç Üniversitesi MBA programında strateji dersi vererek ve çeşitli gazetelerdeki köşe yazılarıyla ve kitaplarıyla paylaşmaktadır. Yaşam kalitesini yükseltme konusundaki çalışmaları nedeniyle Dünya Ekonomik Forumu tarafından Geleceğin 100 Global Lideri arasına seçilmiştir. Ulusal Kalite Hareketi, 1997-2002 yılları arasında KalDer'in Yönetim Kurulu Başkanlığını yürüttüğü dönemde başlatılmıştır.

ve stratejik seçimler yapabilme ve bu seçimleri kurumun hedeflerine yansıtabilme yetkinlikleri örneklerle değerlendirilmelidir.

Bu özellikleri test etmek için lider adaylarının geçmişini sadece başarılarıyla ve başarısızlıklarıyla değil, aynı zamanda davranış biçimleri açısından da irdelemek gerekir. Geçmişinde hiç hata yapmamış olanların, hiç iş de yapmamış olabileceği unutulmamalıdır. İyi liderlerin işe ve faaliyetlere yaklaşımının **sonuç odaklı** olması; **insan yönetimini**, motivasyonunu ve gelişimini sağlama ve özdeğerlendirme ve **bireysel gelişim** konusundaki disiplini önem taşımaktadır. **Sonuç odaklı çalışma** yetkinlikleri arasında problem

tanımı yapabilme ve **önceliklendirme** yer alıyor. Problemi doğru tanımlama, bu konuda uzlaşa sağlayabilme ve problemi oluşturan çeşitli unsurlar arasından önemlilerle daha az önemlileri ayırd ederek önemli unsurlara odaklanabilme önemli bir liderlik yetkinliği olarak ortaya çıkıyor.

Problemi tanımlayıp, hedefleri belirlerken açıkça veya dolaylı olarak kullanılan **varsayımların** kritik bir gözle değerlendirilmesi ve hangi konularda eksik bilgi olduğunun belirlenerek, bu bilgilerin nasıl ve hangi detayda elde edileceğine ilişkin değerlendirme yapabilme de faaliyetlerde başarılı sonuca ulaşabilmeyi getiren yetkinlikler arasında yer alıyor. Karar verilen uygulama planlarının ortaya çıkarabileceği çeşitli riskleri belirleyebilme ve bu **riskleri yönetebilme** geniş düşünme ve farklı topluluklarla çalışabilme yetkinliği gerektiriyor.

İnsan yönetimi konusundaki en önemli unsur, farklı kişilerin motivasyon kaynaklarını anlayabilme ve bu bilgiyi kullanmaktır. İyi lider, bir yandan takımın performansını artırmaya çalışırken, bir yandan da **takım üyelerinin kariyerlerinde gelişmelerine** destek verirler. Onların başka pozisyonlara hazırlanmalarına yardımcı olurlar. Liderler, insanları sadece bugünkü performanslarıyla değil, aynı zamanda gelecekteki potansiyelleriyle de değerlendirirler. İşlerini hem bugünkü performansı, hem de gelecekteki potansiyeli geliştirmek gayesiyle yönetirler.

Çatışma durumlarından kaçınmadan sorunları çözebilme ve çeşitli çıkarlar arasında **adil ve dengeli kararlar** alabilme önemli liderlik yetkinliğidir.

Lider aynı zamanda **özdeğerlendirme** yapabilmelidir. Bu amaçla geniş bir kesimden geri bildirim alabilme, bu bilgiler ışığında kendi davranışlarını uyarlayabilme olgunluğunu göstermek gerekiyor. Ancak, her kritik edildiğinde yön değiştirme yerine, gerektiğinde bu kritiklerin karşısında kararlı olarak durabilme ve argümanların kuvvetli ve zayıf yönlerini ortaya koyarak adil değerlendirmeler yapabilme ve karşındakileri ikna edebilmek liderlerin etkililiğini göstermektedir.

Her kurum için önemli olan, başta birilerinin bulunması ve mevcut düzenin devam ettirilmesini sağlaması değil, davranışları, vizyonu ile kuruma ufuk açabilecek, kurumu ileriye taşıyacak özellikte liderlerin seçilebilmesidir. ■

Spac ilan