

Dr. Yılmaz Argüden

Geleceğin teminatı yetiştirdiğiniz liderlerdir



Kurumların stratejilerini başarılı olarak uygulamalarının önündeki en önemli engel, yeni stratejik atılımları yönlendirebilecek, yönetebilecek liderlik kadrosunu zamanında geliştirmemiş olmalarıdır. Ülkemizde de özellikle enflasyonun ve faizlerin düşmesiyle birlikte, şirketlerin dışa açılma, yenilikçi ürün geliştirme hızını artırma gibi birçok konuda önemli stratejik atılımlar yapma zorunluluğu artıyor. Bu inisiyatifleri üstlenecek kadroların yetiştirilmesi, bu nedenle büyük önem taşıyor.

Kurumsal liderlik yetkinliklerini geliştirmek üzere bir program başlatmadan önce şirketteki mevcut kadronun derinliğini ölçmek gerekiyor. Örneğin, bir şirketin normal olarak yürüttüğü proje sayısının ikiye katlanması durumunda kimlere, hangi görevlerin gönül rahatlığı ile verilebileceği sorusunun cevabı, bir çok şirkette kadro derinliğinin hiç de sanıldığı kadar olmadığını açıkça ortaya çıkarabilir.

Yeni pazarlarda büyüme stratejisi olan bir şirketin hangi strateji ile büyüyeceği, nasıl bir liderlik kadrosu geliştirmesi gerektiğini de etkiliyor. Örneğin, şirket olarak büyüme hedefi olan bir şirketin, şirket değerlendirme, birleşme sonrası şirket altyapılarının ve kültürlerinin uyum sağlamasını gerçekleştirme gibi konularda deneyimli bir kadro oluşturması gerekiyor. Bu niteliklere sahip olmayan bir şirketin, bu stratejisini hayata geçirmesi de güç olacaktır. Oysa, yeni bir ülkede küçükten başlayıp, pazar payını büyütme isteyen bir şirket öncelikli olarak o pazarın kültürel yapısını hızlı

bir şekilde tanıyacak, yeni bir ortamda bürokratik engelleri aşabilecek esnekliğe sahip bir kadroya, daha sonra da hızlı büyümeyi gerçekleştirebilecek pazarlama ağırlıklı liderlik özelliklerine sahip kişilere ihtiyacı olacaktır.

Stratejileri kimin uygulayacağı sorusunu zamanında sormak, şirketi birçok hatadan kurtarabilir. Çünkü, yeni bir pazarda yeni bir kadro ile işe girişmek aslında riskleri önemli ölçüde artıran bir yaklaşımdır. Bu nedenle, bazı şirketler belli bir pazara girmeden çok önce o pazardaki faaliyeti geliştirecek kadroları kurup, geliştirip, onları test etmenin çok daha etkili bir yöntem olduğunu düşünüyorlar. Örneğin, Rusya pazarında gelişme hedefi olan bir şirketin kurum içerisinde Rusça konuşma yetkinliklerini geliştirmesi önemli bir avantaj olur. Ancak, geliştirilmesi gereken tek özelliğin lisan olmaması, yeni pazarlarda iş geliştirme deneyimi ve kurum kültürüne uyum gibi konuların da önemli olması bu hazırlık sürecine yeterli zaman tanınmasını gerektiriyor.

Nitelikli kadrolarla çalışmayı alışkanlık haline getirmiş olan şirketlerin büyüme potansiyeli de yüksek oluyor. Nitelikli kadroların motivasyonunu yüksek tutabilmek için onların önüne güç görevler koymak gerekiyor. Liderlik potansiyelini geliştirmek isteyen şirketler, çalışanlarını sadece bugünkü görevlerindeki başarılarıyla değil aynı zamanda gelecekteki görevlere hazırlanma konusundaki istek ve disiplinleriyle de değerlendiriyorlar. Örneğin, gelecek yıl içinde yeni bir göreve getirilecek olan potansiyel liderlerin şimdiden bu konuda deneyimli

kişilerle birlikte zaman geçirmesinin sağlanması, yeni görevinin ilk altı ayında yapabilecekleri ile ilgili bir plan ortaya koymasının istenmesi gibi hazırlıklar, kurumsal anlamda liderliğin gelişmesini destekliyor.

Geliştirilmesi ve test edilmesi faydalı olan yetkinlikler arasında lisan gibi bireysel özelliklerin geliştirilmesi; başkalarını etkileme, yönlendirme, motive etme ve denetleme ve değişimi yönetebilme gibi liderlik özelliklerinin geliştirilmesi; şirketin vereceği yeni görevin içeriğine ilişkin bilgi düzeyinin geliştirilmesi gibi farklı konular yer alıyor.

Bu nedenle, şirketin potansiyel ifade eden çalışanlarını karakter, bilgi, motivasyon ve deneyim olarak yakından tanımak ve onların sürekli olarak gelişmelerini teşvik etmek şirketlerin stratejik atılımlarını başarıyla gerçekleştirebilmelerinin de ilk adımını oluşturuyor. İnsanı bütünsel olarak tanıyıp, geliştirmek için yatırım yapanlar aslında şirketin geleceği için yatırım yapmış oluyor.

Liderlik, geliştirilebilir bir yetkinliktir

Liderlik insanların davranışlarını değiştirebilme yeteneği ve kapasitesidir. Liderlik etki yapılacak davranışa ve ortama göre bazı farklı özellikler gerektirebilir. Örneğin, savaşta liderlik ile siyasette liderlik, üniversitede liderlik, farklı kişisel özellikler gerektirebilir. Bir şirkette yeni girişim döneminde liderlik ile, kurumsallaşma döneminde liderlik farklı özelliklerin ön plana çıkmasını gerektirebilir. Ancak, liderlerin bazı ortak özellikleri de var. Bu yetkinlikler deneyimle geliştirilebilir.

Liderler, liderlik ettikleri organizasyonun **misyonunu kendilerinin önüne koyarlar.** “Ben ne istiyorum?” sorusuna değil, “Ne yapılması gerekiyor?” sorusuna odaklanırlar. Bu konuda nasıl fark yaratabileceği konusunda fikir oluştururlar. Bu süreçte hem ihtiyacı, hem de kurumun gücünü değerlendirirler.

Liderlik, iyi bir stratejist olmanın, cazip bir karizma ve iletişim becerisine, ve gerektiğinde risk alabilecek kararlılığa sahip olmanın ötesinde insanları motive edebilmeyi ve yetkelendirebilmeyi gerektirir. Bu nedenle gerçek liderler **insanlarla ilişkilere özel bir önem verirler**, onların yeteneklerine güvenir ve onların yeteneklerini geliştirmeye çalışırlar.

İyi liderler insanlarla ilişkilerinde sadece onların misyon doğrultusundaki katkı potansiyellerine odaklanırlar.

İnsanları sevip sevmediklerine değil, onların misyon ile uyumlu değerlere ve yetkinliklere sahip olup olmadıklarına odaklanırlar. **Güçlü insanlarla çalışmayı, takım çalışmasını ve yaratıcılığı getiren farklılığı tercih ve teşvik ederler.**

İnsanları motive edebilmenin en önemli araçlarından biri onların yeteneklerine güvenildiğini hissettirebilmektir. Dolayısıyla, **zorlayıcı ancak başarılabilir hedeflerle yönetilen, ve bu hedeflere ulaşıldığında kutlama yapmayı**



başaran kurumlarda liderlik potansiyeli gelişir.

İnsanlara **bağlılığını gösteren** liderler, onların da **bağlılığını kazanır.** Birlikte çalıştıkları insanlar için önemli olan konularda, onlarla ilgilenmek, onları zor zamanlarında yalnız bırakmamak değişimin gerektirdiği güçlükleri birlikte aşmada yardımcı olur. Liderin takımın her elemanı için zorlukları birlikte aşma çabalarından tüm takım etkilenir. Gerçekten ihtiyaç olacağı zaman kendilerine de sahip çıkılacağını hissedenler, daha iyi takım oyuncusu olurlar.

İnsanları motive edebilmek, onları sevmekten geçer. Ancak, sevginin bir zaafiyet olmamasına da dikkat etmek gerekir. **Sevdiklerinin problemlerini görmezden gelme eğilimi, iyi liderlerde görülmez.** Sevdiklerinin problemleriyle yüzleşme ve onları aşma cesaretini göstermek, iyi liderlik özelliklerindedir. Çünkü, problemler onlardan kaçılarak değil, onlarla ilgili çözümler üretilerek aşılar. Zamanında ele alınmayan küçük konular, zamanla bir büyür ve çözümü de daha zorlaştırır.

Herkese **eşit davranmakla, adil davranmak** arasında fark vardır. İnsanlar, motivasyon düzeyleri, yetkinlikleri ve performansları farklı olduğuna göre onları yönlendirmek için de farklı davranışlar gerekir. Bu nedenle, liderler beraber çalıştıkları insanları iyi tanımak üzere zaman yatırımı yapmaktan çekinmezler. Onları farklı ortamlarda test ederek hangi davranış tarzına daha etkin cevap verebileceklerini sezmeye çalışırlar.

İyi lider, bir yandan takımın performansını artırmaya çalışırken, bir yandan da takım üyelerinin kariyerlerinde gelişmelerine destek verirler. Onların başka pozisyonlara hazırlanmalarına yardımcı olurlar. İşlerini hem **bugünkü performansı**, hem de **gelecekteki potansiyeli** geliştirmek gayesiyle yönetirler. Dolayısıyla, insanları bir üst pozisyona hazırlarken, onların **çalışma arkadaşlarının gelişimine yaptıkları katkıları değerlendirmeye** özel önem verilmelidir. Birlikte çalıştığı insanlara zaman yatırımı yapan, onların gelişmesin için samimi katkıda bulunan, insan ilişkilerine olumlu bir yaklaşım gösteren, ancak zorluklardan kaçmayan bir yaklaşım tüm liderlerin benimsemesi gereken bir yaklaşımdır.

Takım oluşturmanın ve performans geliştirmenin en etkili yöntemlerinden birisi de sürekli olarak bilgi paylaşımı sağlamak ve örnek olmaktır. Öğretmek, öğrenmenin ve gelişmenin temelidir. İnsanlar uyguladıklarının çoğunu işi yaparken öğrenirler. **İyi liderler** iş yapma sürecinde birlikte çalıştıkları arkadaşlarına destek olarak onlara **koçluk yaparlar**. Çünkü koçluk yapanlar kendileri gelişmelerine de katkıda bulunmuş olurlar, gelişmelerini sürekli kılarlar. Öğretmek, aynı zamanda bir sosyal sorumluluktur. Bu sorumluluk liderin **tutarlı davranma yönünde zorlayıcı bir disipline kavuşmasını** da destekler. İnsanların hata yapmalarına fırsat tanımak, onların öğrenme sürecini desteklemek, hataların

tekrarlanmaması için geri besleme, bilgi paylaşım ortamları yaratma gibi süreçler geliştirmek insanları etkileme sanatının araçları arasındadır. Bu yaklaşım, **takımın yaratıcılığını geliştirir.**

Bir kurum içinde liderlik yetkinliğinin gelişmesi ve yaygınlaşması için en etkin yöntemlerden birisi **örnek yaratmak ve bu örnekleri paylaşmaktır.** İyi ve kötü örneklerin paylaşılmasını sağlayan ortamlar yaratmak liderlik geliştirmeye önemli katkı sağlar. Örneklerin **paylaşımını ödüllendirmek** bu konuda gelişim sağlamaya yardımcı olur.

İyi liderler, sadece yıllık performans değerlendirmelerinde değil, tüm yıl boyunca birlikte çalıştıkları arkadaşlarına **performansları ve gelişme alanlarıyla ilgili geri bildirimde** bulunurlar. Performans hakkında zamanında dürüst geri bildirimde bulunmak, takımın gelişmesini sürekli kılmamanın önemli ön şartlarından biridir.

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 yapabilmesi ve karşındakileri ikna edebilmesi liderin etkililiğini gösterir.

Liderlik potansiyeli olanları belirlerken kariyerleri boyunca yukarıda belirtilen özellikleri sergilemeleri dikkate alınmalıdır. Bu potansiyele sahip olanları **çeşitli rol ve işlerle görevlendirmek**, onların kurumu, kurumda çalışanları, ve odaklanma gerektirecek alanları belirleme yetkinliklerini geliştirir. Bu nedenle, rotasyon programları liderlik yetkinliğini geliştirmenin en etkili araçlarından birisidir.

Özetle, **kurumların geleceklerinin teminatı yetiştirdikleri liderlerin kalitesidir.** Kurumsal liderliğin sürekli geliştirilmesi ise mevcut liderlerin en önemli görevleri arasında yer alır. Örneğin, Jack Welch'in en önemli başarısı kariyeri boyunca elde ettiği performans değil, liderlik yetkinliklerini geliştirmeyi GE kültürünün vazgeçilmezleri arasına yerleştirmesidir. Machievelli'nin dediği gibi "Bir liderin kalitesi, onunla çalışanların ve onu izleyenlerin kalitesiyle belli olur." ■