**# Etkin Liderlik**

İş dünyasında oluşan bir gruba, "Etkin liderler ne yapar?" sorusu sorulduğunda, strateji belirlemek, bir misyon yaratmak, insanları motive etmek, bir kültür oluşturmak gibi birçok farklı cevap alınır.

Fakat eğer grup tecrübeliyse alınacak cevap tektir: "Liderin esas görevi sonuç almaktır."

Ama nasıl?

Liderlerin bu konuda yapması gerekenler çok eskiden beri süregelen birm erak konusudr.

Son yıllarda bu gizem bir de kazanç kapısı doğurdu.

Halihazırda, bu alanda çalışan binlerce "liderlik uzmanı" var.

Hepsinin hedefi iş dünyasında hedeflerini gerçeğe dönüştüren insan yaratmak.

Hay/McBer isimli danışmanlık firmasının dünya genelinde 20.000'den fazla üst düzey yöneticinin oluşturduğu bir veri tabanından seçilmiş 3.871 kişi üzerinde yürüttüğü çalışma, "Etkin liderlik nasıl olur?" sorusuna yanıt olabilecek nitelikte.

Araştırmanın sonuçları, her biri duygusal zekanın farklı bileşenlerinden oluşan altı ayrı liderlik tarzı ortaya koyuyor.

Peki bu altı liderlik tarzı nedir?

### Dayatıcı Liderlik

"Ne diyorsam onu yap" yaklaşımı, çalkantılı dönemlerde, bir felaket sonrası ya da sorunlu personellerle çalışırken oldukça etkilidir.

Fakat pek çok durumda dayatıcı liderlik grubun esnekliğini kısıtlar ve çalışanların motivasyonunu düşürür.

### Güven Verici Liderlik

Güven verici lider, "benimle gel" yaklaşımını uygular.

Büyük hedefi belirtir ama insanlara bu hedefe varabilmek için kendi yollarını deneme fırsatı sunar.

Bu tarz, işler kendi haline bırakıldığında etkili olur.

Lider, daha deneyimli uzmanlarla çalışırken pek etkili olmaz.

### Yakınlık Sağlayıcı Tarz

Lider burada, "önce insan gelir" yaklaşımını kullanır.

Bu tarz, özellikle ekip uyumunu arttırma konusunda etkilidir.

Fakat övgüye fazla odaklanma kötü performansın devamına yol açabilir.

### Demokratik Lider

BU tarzın etkisi düşünüldüğü kadar fazla değildir.

Bu tarzı uygulayan liderler, örgütsel esnekliği ve sorumluluğu yerleştirip taze fikirler ortaya çıkmasını sağlayabilir.

Fakat kimi zaman da ortaya sonu gelmez toplantılar ve kendini lidersiz hisseden insanlar çıkar.

### Sürükleyici Tarz

Yüksek performans standartları belirleyen ve kendini örnek gösteren liderlerin, kendi kendini motive edebilen çalışanlar üzerinde etkisi büyüktür.

Fakat diğer çalışanlar, bu mükemmellik beklentisi nedeniyle bitkin düşebilir.

### Yönlendirici Tarz

Bu tarz, işle ilgili görevlerden çok kişisel gelişime odaklanmaktadır.

Zayıf yönlerini bilen ve geliştirmek isteyen kişiler üstünde işe yarar.

Ancak değişime direnen kişilerde işe yaramaz.

Bir lider, etkin bir lider olmak istiyorsa mümkün olduğunca farklı tarzda ustalaşmalı ve liderlik tarzı portföyünü geliştirmelidir.

# Çalışanlar Nasıl Motive Edilir?

Bu konuda sayısız makale, konuşma ve çalıştay yayınlanmıştır.

Motivasyon psikolojisi oldukça karmaşıktır ve çözüme kavuşturulan kısmı da epey azdır.

Çalışanlarınızın çalışmaktan çok hoşlandığını, sorumluluk aldığını ve zorlu görevlere istekli bir şekilde giriştiğini düşünün.

Hayal gibi değil mi?

Aslında değil.

Harici teşvikler bir yere kadar etkili olur; ama kesin çözüm değildir.

Çünkü insanlar gerçek ödüllerle motive olur.

İlginç ve zorlu bir iş, yükselme fırsatı ve büyük sorumluluklar alma şansı...

Çalışanları motive etmenin anahtarı, içlerindeki dürtüleri harekete geçirmektir.

Çalışanların kendilerini geliştirme konusunda bir lider neler yapabilir?

Şu ilkeleri uygulayarak bu konuda adımlar atabilirsiniz:

\* Bazı kontrol unsurlarını kaldırarak kişinin yaptığı işe güvendiğinizi gösterin.

\* Byük ya da ufak bir parça bile olsa herkese sorumluluk verin.

\* Yöneticilere gönderilmeden önce enformasyonun çalışanlara gönderilmesini sağlayın.

\* İnsanların daha önce denemedikleri zorlu görevler denemelerini sağlayın.

\* İnsanları özel görevlere atayarak uzmanlaşmalarını sağlayın.

Bu ilkeler uygulandığında, ortaya sorumluluk ve başarı duygusu gelişmiş, yeni büyüme ve öğrenme fırsatları elde eden çalışanlar çıkacaktır.

# Başarıszlığa Koşullanma Sendromu Nedir?

Bir çalışan başarısızlık ya da düşük performans elde ettiğinde, yöneticiler genellikle sorumluluğu üstüne almaz ve çalışanları suçlu bulur.

Yönetici, çalışanların işten anlamadığını ya da başarı güdüsünün düşük olduğunu öne sürer.

Peki gerçekten öyle midir?

Bazı durumlarda yanıt evet olsa da büyük ölçüde performans yetersizliğinin sorumlusu yöneticilerdir.

Peki bu neden olur?

Öncelikle, yönetici kendine bu konuda yüklenmemelidir.

Lider bir hata yapmış ve bilmeden, çalışanının başarısızlığa koşullanma sendromunu tetiklemiş olabilir.

Bu sendrom, ekipteki herkese zarar verir.

Çalışanlar fikir üretmeye, başkalarından yardım istemeye son verirler.

Şirket, çalışanlardan verim alamaz hale gelir ve zayıf çalışanlar uzaklaştıkça, güçlü çalışanlar aşırı iş yüküyle boğuldukça ekip zayıflar.

Peki yöneticiler bu sendromdan nasıl kurtulabilir?

Şu öneriler, bu konuda işe yarayacaktır:

\* Tarafsız, çalışanın kendini tehdit altında hissetmeyeceği bir alan seçin ve teşvik edici bir üslup kullanın. Aranızda geçen gerilimde sizin de payınız olduğunu itiraf edin.

\* Çalışanın zayıf ve güçlü yanlarını analiz edin. Değerlendirmeyi duygularla değil mantıkla destekleyin.

\* Sorunların ana nedenkllerini ortaya çıkarın. Çalışanınızda bilgi ve beceri eksikliği görüyorsanız, ona şunu sorun: "ben ne yapıyorum da işleri senin için daha kötü hale getiriyorum?"

\* Daha açık bir iletişim kurma konusunda çalışanınız ile anlaşın.

# Büyük Yöneticiler Ne Yapar?

"Şimdiye dek sahip olduğum en iyi patron ... idi..."

Peki bu iltifatı alma becerisine sahip bir lideri, diğerlerinden ayıran şeyler nelerdir?

Büyük yöneticiler neler yapar?

Büyük liderler, evrensel olan şeyi keşfedip bundan faydalanır.

Onların işi, çalışanlarını daha iyi geleceğe doğru harekete geçirmek ve bir kişinin belirli bir yeteneğini performansa dönüştürmektir.

Bir yönetici, çalışanlarını değiştirmek yerine özgün yeteneklerini tespit eder ve bu yolda kendi bildikleri şekilde üstünleşmesine yardımcı olur.

Bu konuda uygulanacak şu üç taktik oldukça faydalı olacaktır:

\* Çalışanların güçlerinden faydalanın. Onların zayıf ve güçlü yanlarını analiz edin. Zayıflıklarını, iletişim anında önemsiz gibi gösterin.

\* Çalışanların güçlerini etkinleştirin. Her çalışan takdir ile motive olur. Fakat övgü de kişiye özel şekillendirilmelidir.

\* Özgün öğrenme tarzlarını koçluğa uyarlayın. Bir göreve başlamadan önce, analizcilere ihtiyaç duydukları bilgilendirmeyi yapın. Yapanları basit görevlerle başlatın ve yavaş yavaş çıtayı yükseltin. İzleyenlerin, en deneyimli uygulayıcıların yanı sıra seyehat etmesine izin verin.

Bu taktikleri uygularsanız hem zamandan tasarruf eder hem de insanların becerilerini iyileştirme güçlerini sahiplenmesini sağlarsınız.

Bunun sonucu olarak, güçlü bir ekip duygusu yaratarak çalışanlara, farklılıklara değer vermeyi öğretirsiniz.

# Adil Süreç Nasıl Sağlanır?

Kendi kuramlarına göre ekonomistler, insanların temel olarak kendi faydalarını maksimize etmek için çalıştıklarını varsayarlar.

Yani insanların, tümüyle sonuç odaklı olduğunu düşünürler.

Fakat bu, gerçek hayatta her zaman geçerli olmaz.

İnsanlar sonuçlara dikkat ederler; fakat aynı zamanda, bu sonuçları üreten süreçlere de dikkat ederler.

Sonuç önemlidir; fakat onları üreten süreçlerin adilliğinden dha önemli değildir.

Adil süreç, yüksek performans için çok önemli olan tutum ve davranışları derin şekilde etkiler.

Güven inşa eder ve fikirlerin kilidini açar.

Bunun sonucunda yöneticiler, bir yandan etkilenen çalışanların güvenini kazanırken, diğer yandan da zorlu görevlerin üstesinden gelirler.

Bilgi temelli kuruluşlarda, adil süreç olmazsa olmazdır.

Şirketlerin, insanların enerjisini ve yaratıcılığını kurumsal hedefler doğrultusunda bir kanala akıtmalarına olanak verir.

Adil sürecin faydaları bariz olsa da kuruluşların çoğu bunu uygulamaz.

Bazı yöneticiler, bunun kendi iktidarlarını etkileyeceğini düşünerek, bunu tehdit edici bulur.

Kendi otoritelerini sarsmamak için çalışanlarıyla arasına mesafe koyar.

Çalışanların, sadece kendileri için iyi olacak şeyle ilgilendiklerine inanırlar.

Fakat kanıtlar, insanların çoğunun tamamen kendi lehine olmayan sonuçları kabul edeceğini gösterir.

Tabii ki bu sonuçlara ulaşma süreçlerin adil olduğuna inanılırsa...

Adil süreç üç ilkeden oluşur:

### Taahhüt

Girdilerini isteyerek ve birbirlerinin fikirlerine meydan okumaları için cesaretlendirerek bireyleri kararlara dahil etmek.

### Açıklama

Bir son kararın ardındaki düşünceyi netleştirmek

### Beklenti

Performans standartları, başarısızlığın cezaları ve yeni sorumluluklar dahil olmak üzere, oyunun yeni kurallarını belirlemek.

Adil süreç, alışılagelmiş yönetim pratiğinde tümüyle incelenmemiş olan insan psikolojisinin bir bacağına dek uzanır.

Her şirket, adil süreç yoluyla güven inşa ederek, çalışanlarının gönüllü katılımlarını sağlayabilir.

# Gerçekten Etik Misiniz?

Etik bir yönetici misiniz?

Bu soruya cevabınız "evet" ise, bu gerçeği duymak size üzüntü verecektir: muhtemelen öyle değilsiniz.

Çoğu kişi etik ve önyargısız olduğuna, iyi bir karar alıcı olduğuna, adil ve rasyonel biri olduğuna inanır.

Fakat yirmi yılı aşkın süredir yapılan araştırmalar, durumun hiç de bu şekilde olmadığını ortaya koymaktadır.

İnsanlar, Yale Üniversitesi'nden psikolog David Armor'un "esnellik yanılsaması" olarak adlandırıldığı nosyon tarafından kandırılmış durumdadır.

Dahası, bu bilinçdışı yanılgılar, bilinçli bir şekilde tutulan, belirgin inançlara da ters olabilir.

Bu kusurlu yargılar, etik anlamda sorunludur ve yöneticilerin, en iyi yeteneklileri işe alıp elde tutma, ekibin performansını arttırma gibi temel görevlerinin altını oyar.

Peki bu bilinçdışı önyargıların kökü nasıl kazılabilir?

Şu adımları izleyerek, bu bilinçdışı önyargıların önüne ciddi oranda geçebilirsiniz:

\* Kararlarınızı düzenli olarak inceleyin.

\* Önyargılarınıza meydan okuyan klişeler dışında kalan çerçevelere dahil olun.

\* Karar alırken mantık dışı seçenekleri de göz önünde bulundurun.

\* Kendinizle ilgili daha iyi veriler toplayın ve kendi önyargılarınızı keşfetmeye yarayan testler çözün.

\* Firmanızda beslenebilecek önyargılı çağrışımları tespit edin ve firmanızı basmakalıp repliklerden kurtarın.

\* Yeni kararlar alırken zihniyetinizi genişletin.

Ne sadece kanaat ne de samimiyet, hayal edildiği gibi etik bir yönetici olmayı garanti eder.

Etik olmak isteyen yöneticiler, her zaman önyargısız olduğuna dair ileri sürülen varsayıma meydan okumalı, etik yönetici olmanın iyi niyetten çok daha fazla tanımlayıcı bir niteliği olduğunu anlamalıdır.

Aktif şekilde veri toplamalı, çevresini bu doğrultuda şekillendirmeli ve aldıkları kararları genişletmelilerdir.

İronik bir şekilde, sadece etik olmayan davranış potansiyelinin yüksek olduğunu benimseyen insanlar birer etik karar alıcı olabilirler.

# Ekip İçi Disiplin Nasıl Sağlanır?

Performans gösterenler, her zman gerçek ekiplerdir.

Bu etiketin motive edici ve enerji verici olduğu düşünüldüğünden, ekip denilen şeyler özelliksiz gruplar değildir.

Performans gösteren ve göstermeyen ekipleri birbirinden ayıran şey, çoğumuzun çok az dikkat ettiği bir meseledir.

Otuz şirket, elliden fazla ekip ve yüzlerce insan ile konuşularak yapılan bir araştırma sonucunda, ekiplerin çalışmasını sağlayan temel bir disiplin olduğu bulunmuştur.

Fakat insanlar, "ekip" sözcüğünü o kadar gevşek kullanırlar ki, bu durum, iyi performansı sağlayan disiplini öğrenme yolunda insanlara engel olur.

Yöneticilerin daha iyi karar alabilmeleri için, bir ekibin ne olduğu ve ne olmadığı hakkında net fikirlere sahip olması önemlidir.

Bir ekibin temel disiplini beş nitelik taşımaktadır:

\* Şekillenmesi konusunda ekibin pay sahibi olduğu ortak bir amaç

\* Ortak amaçtan doğan belirli performans hedefleri

\* Tamamlayıcı becerilerin bir karışımı

\* İşin nasıl yapılacağına dair güçlü bir katılım

\* Ekibin, lidere ve birbirlerine karşı oluşturduğu ortak yükümlülüklerdir.

Peki her çalışma grubu bir ekip midir?

Bu fark nasıl anlaşılır?

Aradaki fark şu şekilde özetlenebilri:

### Çalışma Grubu

\* Güçlü ve odaklanmiş bir lider

\* Bireysel yükümlülük

\* Grubun amacı, kurumsal vizyonla aynıdır

\* Bireysel iş ürünleri

\* Verimli toplantılar

\* Etkinlik, başkaları üzerindeki etkiye göre dolaylı olarak ölçülür

\* Tartışır, karar verir ve görevlendirir

### Ekip

\* Paylaşılan liderlik rolleri

\* Bireysel ve ortak yükümlülükler

\* Ekibin kendisinin kararlaştırdığı belirli ekip amaçları

\* Kolektif iş ürünleri

\* Açık uçlu tartışmaları cesaretlendirir

\* Kolektif iş ürünlerini değerlendirerek performansı doğrudan ölçer

\* Tartışır, karar verir ve gerçek işi beraber yapar.

# Son Özet

İyi bir yönetici, mümkün olduğunca farklı tarzda ustalaşmalı ve liderlik tarzı porföyünü genişletmelidir.

İyi yöneticiler, bir kişinin tarzını değiştirmeye kalkmazlar.

Hiçbir şekilde, bir at ile bir fili aynı şekilde hareket etmeye zorlamazlar.

Çalışanlarının ne kadar fedakâr olabileceğini, nasıl düşündüklerini, hangi konuda ne kadar uzmanlığa sahip olduğunu ve olması gerektiğini, ne kadar sabırlı olabileceklerini bilirler.

Karakter ve yetenek farklılıkları kan türü gibidir.

Irk, cinsiyet ve yaşın yüzeysel çeşitliliğini boydan boya keser ve her bireyin temel özgünlüğünü yakalar.

Kan türleri gibi bunlar da genellikle kalıcıdır ve değişmez.

Bir yöneticinin en değerli varlığı zamandır ve iyi yöneticiler, zamanlarına yatırım yapmanın en iyi yolunun her çalışanın farklarını tespit etmek ve sonra da bu kalıcı karakteri mevcut plana en iyi şekilde yerleştirmek olduğunu bilirler.

Başkalarını yönetme konusunda uzmanlaşmak için, bu iç görü, eylemlere ve etkileşimlere taşınmalıdır.

İyi ve etkili yöneticiliğin, dönüştürmekle değil, serbest bırakmakla alakalı olduğu asla unutulmamalıdır.

Bu, sürekli olarak çevrede değişiklik yapmakla alâkalıdır.

Böylelikle özgün katılım, özgün tarzlar ve özgün ihtiyaçlar başıboş ortalığa bırakılabilir.

> Bir yönetici olarak başarılı olmak, neredeyse tamamen, bunu yapabilme yeteneğine bağlıdır.