HBR'S

MUST
READS

Kendinizi Yönetmek

Harvard Business Review'den en etkili yönetim fikirleri.





KENDİNİZİ YÖNETMEK



KENDİNİZİ YÖNETMEK

Çeviren:
Melis İnan



ISBN 978-605-2202-29-6
© 2011 Harvard Business School Publishing Corporation
Orijinal adı ve yayıncısı: *On Managing Yourself*, Harvard Business Review Press

Optimist Yayın Grubu San. ve Tic. Ltd. Şti.
Sertifika no. : 11971
Telefon : 0216 481 29 17-18
Faks : 0216 521 10 64
www.optimistkitap.com
facebook.com/optimistkitap
twitter.com/optimistkitap
www.youtube.com/OptimistKitap
www.optimistkitapblog.com

Optimist yayın no. : 337
Konu : İş ve Yönetim
Yayına hazırlayan : Cemal Engin

Basım : Temmuz 2018, İstanbul
Düzelti : Esen Güray
Düzenleme : Selim Talay
Baskı ve cilt : Karist Baskı Çözümleri
Sertifika no. : 22827
Yeşilköy Mh. AHVL Cd.
EGS Business Park, B2 Blok, No:8/20
34149 Bakırköy/İST.
Tel: 0212 465 92 48

Kendini Yönetmek

Peter F. Drucker

TARİHTE BAŞARILI KİŞİLİKLER—Napolyon, da Vinci, Mozart—her zaman kendilerini yönetmişlerdir. Çok başarılı olmalarını sağlayan etmen, büyük ölçüde budur. Fakat bunlar ender rastlanan, istisnai kişiliklerdir ve sıradan insanların sınırlarını aşan olağandışı yetenek ve başarılara sahiptirler. Artık çoğumuzun, hatta doğuştan mütevazı yeteneklere sahip olanlarımızın bile, kendini yönetmeyi öğrenmesi gerekecek. Kendimizi geliştirmeyi öğrenmek zorundayız. Üyesi olduğumuz örgüte ve topluluğa en büyük katkıyı yapabileceğimiz konumlara yerleşmek zorundayız. Elli yıllık bir çalışma yaşamı süresince zihnimizi açık tutmak ve tetikte olmak zorundayız; ve bu da yaptığımız işi nasıl ve ne zaman değiştireceğimizi bilmek anlamına gelir.

Güçlü Yanlarım Neler?

Pek çok kişi, hangi konuda iyi olduğunu bildiğini sanır. Genellikle de yanılırlar. İnsanlar çoğu zaman hangi konuda iyi olmadıklarını bilirler ve bu durumda bile birçok kişi kendisi hakkında yanılıyordur. İnsan ancak güçlü yanlarına dayanarak bir işi yerine getirebilir; zayıf yanlarına dayanarak performans gösteremez.

Tarih boyunca insanlar, güçlü oldukları yanları öğrenmeye çok az ihtiyaç duymuşlardır. İnsan belli bir konumun ve iş hattının içine doğmuştur: Bir köylünün oğlu da köylü olmak durumundaydı; zanaatkârın kızı da başka bir zanaatkârın karısı... Ama artık insanların seçenekleri var. Nereye ait olduğumuzu bilmemiz için güçlerimizin farkına varmamız gerekiyor.

Güçlerinizi ortaya çıkarmanızın tek yolu, geribildirim analizidir. Kilit bir karar aldığınızda ya da kilit bir eyleme geçtiğinizde, sonuçta ne beklediğinizi bir kenara not edin. Dokuz veya on iki ay sonra asıl sonuçları beklentilerinizle karşılaştırın. Ben bu yöntemi 15-20 yıldır uyguluyorum ve her uygulamada şaşırıp kalıyorum. Geribildirim analizi bana, örneğin —ve hayret verici bir biçimde—ister mühendis, ister muhasebeci, isterse piyasa araştırmacısı olsun, teknik insanlar hakkında sezgisel bir kavrayışa sahip olduğumu gösterdi. Aynı zamanda, genelci kişilerle, yani birçok konuda bir şeyler bilen kimselerle gerçekten bir uyum içinde olmadığımı da...

Geribildirim analizi hiç de yeni bir şey değildir. On dördüncü yüzyılda, bir Alman ilahiyatçı tarafından bulunmuş ve 150 yıl kadar sonra John Calvin ve Ignatius Loyola tarafından geliştirilmiş, takipçilerinin uygulamalarına dahil edilmiştir. Aslında performansa yönelik bu sabit odaklanma ve bu alışkanlığın ürettiği sonuçlar, bu iki kişinin kurduğu Kalvinist kilisesi ve Cizvit tarikatının Avrupa'ya 30 yıl içinde nasıl egemen olduğunu açıklamaktadır.

ÖZET FİKİR

Emsali görülmemiş fırsatlarla dolu bir çağda yaşıyoruz: Yeterince hırsınız, motivasyonunuz ve zekânız varsa, hangi kademeden başlamış olursanız olun, mesleğinizin zirvesine yükselebilirsiniz. Ancak fırsat, beraberinde sorumluluk da getirir. Günümüzde şirketler, bilgi işçilerinin kariyerlerini yönetmiyorlar. Bu nedenle hepimiz kendi CEO'muz olmak zorundayız.

Özetle, iş dünyasında bir yer edinebilmek ve ne zaman yön değiştirileceğini bilmek sizin elinizde. Ayrıca, 50 yıla yayılabilecek bir iş yaşamında konsantrasyonunuzu kaybetmeden verimli olabilmek de...

Başarılı olabilmek için, kendinizi çok iyi anlamış olmanız gerekiyor. En güçlü yanlarınız nelerdir? Peki ya en tehlikeli zayıflıklarınız? Bir o kadar önemli bir soru: Nasıl öğreniyor ve diğerleriyle birlikte nasıl çalışıyorsunuz? En çok önemsediğiniz değerler nelerdir? En büyük katkıyı nasıl bir iş ortamında sunabilirsiniz?

Cevabı açık: Ancak güçlü yanlarınızı ve özbilincinizi kaynaştırarak gerçek ve uzun ömürlü bir mükemmelliğe erişebilirsiniz.

PRATİK FİKİR

Mükemmel bir yaşam kurmak için kendinize aşağıdaki soruları sorarak işe başlayabilirsiniz:

"Güçlü yanlarım nelerdir?"

Güçlü yanlarınızı doğru tespit edebilmek için **geribildirim analizlerini** kullanın. Önemli bir karar vereceğinizde, bu kararın yol açacağı sonuçları bir yere yazın. Aradan birkaç ay geçince, yazdığınız sonuçlarla gerçek sonuçları karşılaştırın. Hangi kalıpların kesiştiğini görmeye çalışın: Süreçte hangi yetenekleriniz ortaya çıktı? İstediğiniz sonuçlara ulaşmak için hangi yeteneklerinizi geliştirmeniz gerekiyor? İstediğiniz sonuçlara ulaşmanıza engel olan verimsiz alışkanlıklarınız neler? Gelişme fırsatlarını belirlerken, fazla yetenekli olmadığınız alanları geliştirmek için zaman harcamayın. Bunun yerine güçlü yanlarınıza odaklanıp bunları güçlendirin.

"Nasıl çalışıyorum?"

En iyi çalışma yönteminiz nedir? Bilgiyi okuyarak mı yoksa tartışmaları dinleyerek mi daha iyi kavrıyorsunuz? İnsanlarla birlikte çalışırken mi yoksa yalnız çalışırken mi daha başarılısınız? Karar alırken mi yoksa önemli meseleler hakkında danışmanlık yaparken mi daha başarılısınız? İşler stresli bir hal aldığında mı daha başarılısınız yoksa sürprizlerle pek karşılaşılmayan ortamlarda mı daha verimlisiniz?

"Değerlerim nelerdir?"

Ahlak kurallarınız nelerdir? Değerli ve ahlaklı bir yaşam için hangi sorumlulukları öne çıkarıyorsunuz? Kurumunuzun ahlak kıstasları kendi değerlerinizle uyuşuyor mu? Uyuşmuyorsa, kariyeriniz muhtemelen hayal kırıklığı ve kötü performansla geçecektir.

"Nereye aitim?"

Güçlü yanlarınızı, tercih ettiğiniz çalışma tarzını ve değerlerinizi düşünün. Bu niteliklere dayanarak, en iyi hangi çalışma ortamına uyum sağlayabilirsiniz? En uygun yeri bulun ve kendinizi sıradan bir çalışandan şirketiniz için bir yıldıza dönüştürün.

"Nasıl katkı sağlayabilirim?"

Eski dönemlerde şirketler çalışanlarına hangi katkıları sunmaları gerektiğini söylerlerdi. Bugünse, seçenekleriniz var. Kurumunuzun performansına nasıl katkıda bulunacağınıza karar vermek için öncelikle koşulların neler gerektirdiğini sorun. Güçlü yanlarınıza, çalışma tarzınıza ve değerlerinize dayanarak, kurumunuza en büyük katkıyı nasıl sağlayabilirsiniz?

Bu basit yöntem tutarlı bir biçimde uygulandığında, oldukça kısa bir sürede, belki de iki üç yılda, güçlerinizin nerede yattığını size gösterecektir ve bu da, bilinmesi gereken en önemli şeydir. Bu yöntem, size yaptığınız ve yapmakta başarısız olduğunuz şeyleri, güçlerinizin tüm faydalarından yoksun kalmanıza sebep olan şeyleri gösterecektir. Özellikle de yetersiz kaldığınız noktaları ortaya çıkaracaktır. Ve son olarak, becerilerinizin uygun olmadığı ve performans gösteremediğiniz alanları gösterecektir.

Geribildirim analizi sonucu bazı hareket tarzları belirlenebilir. Her şeyden önce güçlü olduğunuz yanlarınıza konsantre olun. Kendinizi güçlü taraflarınızın sonuç vereceği konumlara yerleştirin.

İkincisi, güçlü yanlarınızı geliştirmeye çalışın. Analiz yöntemi, nerelerde becerilerinizi geliştirmeniz ya da yeni beceriler kazanmanız gerektiğini gösterecektir. Ayrıca bilgilerinizdeki boşlukları da gösterecektir ve bunlar genelde doldurulabilir boşluklardır. Matematikçi olmak için doğuştan gelen bazı yeteneklere sahip olmalısınız ama herkes trigonometri öğrenebilir.

Üçüncüsü, kendini beğenmişliğinizin nerede sizi yetersiz kılan bir cehalete sebep olduğunu keşfedin ve bunun üstesinden gelin. Pek çok insan—özellikle belli bir alanda büyük ustalığa sahip olanlar—diğer alanlardaki bilgiyi küçümser ya da parlak zekâya sahip olmanın, bilginin yerini tuttuğuna inanır. Örneğin, birinci sınıf mühendisler, insanlar hakkında hiçbir şey bilmemekten gurur duymaya yatkındırlar. İnsanların

yüksek kalitedeki mühendislik kafası için aşırı düzensiz olduklarına inanırlar. Tersine, insan kaynakları profesyonelleri çoğu zaman basit muhasebeden ya da nicel yöntemlerin bütününden habersiz olmalarıyla övünürler. Ancak böyle bir cehaletten gurur duymak, kendi kendisiyle çelişen bir durumdur. Güçlü yanlarınızın tümüyle farkına varmak için ihtiyacınız olan beceri ve bilgileri elde etmeye çalışın.

Kötü alışkanlıklarınızı—etkinliğinizi ve performansınızı engelleyen, yaptığınız veya yapmakta başarısız olduğunuz şeyleri—düzeltmeniz de aynı derecede gereklidir. Böyle alışkanlıklar, geribildirimde çabucak ortaya çıkacaktır. Örneğin, bir planlamacı, sonuna kadar götürmediği için planlarının başarısız olduğunu düşünebilir. Pek çok parlak insan gibi, o da fikirlerin dağları yerinden oynatacağına inanır. Ama dağları yerinden oynatan buldozerlerdir; fikirler buldozerlerin nasıl çalışması gerektiğini gösterir. Bu planlamacı, planın tamamlanmasının işin bittiği anlamına gelmediğini öğrenmek zorunda kalacaktır. Planı uygulamak için uygun insanlar bulmalı ve planı onlara açıklamalıdır. Planı yürürlüğe koyarken koşullara uyarlamalı ve üzerinde değişiklikler yapmalıdır. Ve nihayetinde, planı ilerletmeye ne zaman son vereceğine karar vermelidir.

Geribildirim, aynı zamanda, sorunun ne zaman görgü eksikliğinden kaynaklandığını da ortaya çıkaracaktır. Görgü, bir kuruluşun motor yağıdır. Birbiriyle temas halindeki hareketli iki maddenin

sürtünme yaratması bir doğa kanunudur. Bu, cansız nesneler için olduğu kadar insanlar için de geçerlidir. Görgü—"lütfen" ve "teşekkür ederim" demek, bir insanın ismini unutmamak ya da ailesinin hatırını sormak gibi basit şeyler—iki insanın, birbirlerinden hoşlansalar da hoşlanmasalar da birlikte çalışmasına olanak sağlar. Zeki insanlar, özellikle zeki genç insanlar, çoğu kez bunu anlamazlar. Eğer analiz, parlak bir işin diğerlerinden işbirliği istendiği noktada tekrar tekrar başarısız olduğunu gösteriyorsa, bu muhtemelen nezaket, yani görgü eksikliğine işaret eder.

Beklentilerinizi sonuçlarınızla karşılaştırmak, aynı zamanda ne yapmamanız gerektiğini de gösterir. Hiçbir yetenek ya da beceriye sahip olmadığımız ve vasat biri olma şansımızın bile çok az olduğu çok sayıda alan vardır. Bu alanlarda, kişi—ve özellikle bilgi işçisi—iş ve görev üstlenmemelidir. Yetkinliğin az olduğu alanları geliştirmeye mümkün olduğunca az çaba harcanmalıdır. Yetersizlikten vasatlığa doğru bir gelişim göstermek, birinci sınıf performanstan mükemmelliğe doğru bir gelişim göstermekten çok daha fazla enerji ve çalışma gerektirir. Buna rağmen, çoğu insan—özellikle çoğu eğitimci ve çoğu kuruluş—yetersiz insanları vasat hale dönüştürmeye yoğunlaşır. Enerji, kaynaklar ve zaman, bunun yerine, yeterli bir insanı bir yıldıza dönüştürmek için kullanılmalıdır.

Nasıl Performans Gösteriyorum?

Şaşırtıcı gerçek şu ki, çok az insan işini *nasıl* yaptığının farkındadır. Gerçekten de çoğumuz, farklı insanların farklı biçimlerde çalıştığını ve işleri farklı biçimlerde yerine getirdiğini bile bilmeyiz. Çok fazla insan kendilerine uymayan yöntemlerle çalışır ve bunun başarısızlığa yol açması kaçınılmazdır. Bilgi işçileri için bu, "Bir işi nasıl yerine getiririm?", "Güçlü yanlarım nelerdir?" sorusundan bile daha önemli bir soru olabilir.

Kişinin güçlü yanları gibi, işleri nasıl yerine getirdiği de eşsiz kişisel özelliklerdir. Bu, bir kişilik meselesidir. Kişilik, ister doğuştan ister yetiştirilme tarzıyla şekillenmiş olsun, kesinlikle bir kimse işe başlamadan çok önce biçimlenir. Ve tıpkı insanın *hangi* konuda iyi olup olmadığının doğasıyla ilgili olması gibi, bir işi *nasıl* yerine getirdiği de doğasıyla ilgilidir. Bir insanın iş yapma tarzı biraz değiştirilebilir; fakat bütünüyle değiştirilmesi pek mümkün değildir—ve kesinlikle kolay değildir. Tıpkı insanların iyi oldukları şeyleri yaparak sonuç almaları gibi, işi en iyi yerine getirdikleri yöntemlerle çalışmaları da sonuç almalarını sağlar. Yaygın birkaç kişilik özelliği, insanın bir işi nasıl yerine getirdiğini genellikle belirler.

Okur mu, yoksa dinleyici miyim?

Bilinmesi gereken ilk şey okur mu, yoksa dinleyici mi olduğunuzdur. Okurların ve dinleyicilerin olduğunu ve insanların nadiren ikisi birden olduğunu çok az insan bilir. Hatta kendisinin bunlardan hangisi olduğunu

bilen de çok azdır. Ancak bazı örnekler, böyle bir bilgisizliğin ne kadar zarar verebileceğini gösteriyor.

Dwight Eisenhower Avrupa'daki müttefik kuvvetlerin başkomutanı olduğu sırada basının sevgilisiydi. Düzenlediği basın toplantıları kendine özgü tarzından dolayı çok ünlüydü—General Eisenhower, kendisine sorulan her sorunun yanıtına bütünüyle hâkimdi ve iki üç gösterişli ve zarif cümleyle bir durumu tarif edebiliyor ve bir meseleyi açıklayabiliyordu. On yıl sonra, önceleri ona hayranlık duyan aynı gazeteciler Başkan Eisenhower'i hor görmeye başladılar. Soruları hiçbir zaman düzgün yanıtlamadığından ama başka şeyler hakkında durmadan gelişigüzel konuştuğundan şikâyet ettiler. İngilizceyi anlamsız ve dilbilgisine aykırı cevaplarla berbat ettiği için onunla sürekli alay ettiler.

Görünüşe göre Eisenhower, bir dinleyici değil de okur olduğunu bilmiyordu. Avrupa'da başkomutanken yardımcıları basının her sorusunun toplantı başlamadan en az yarım saat önce yazılı olarak sunulmasını sağlıyorlardı. O zaman Eisenhower kontrolü bütünüyle eline alıyordu. İki dinleyici başkanın ardından başkanlığa seçildi: Franklin D. Roosevelt ve Harry Truman. İkisi de dinleyici olmaları gerektiğini biliyordu ve ikisi de herkese açık basın toplantılarından keyif alıyordu. Eisenhower, seleflerinin yaptıkları gibi yapmak zorunda olduğunu hissetmiş olabilir. Sonuç olarak, gazetecilerin sorduğu soruları duymuyordu bile. Ve Eisenhower, dinleyici olmayanlar arasında uç bir örnek değildir.

Birkaç yıl sonra Lyndon Johnson'un daha çok bir dinleyici olduğunun farkına varamaması, başkanlığının sona ermesine neden oldu. Selefi John Kennedy, parlak bir yazar grubunu asistanları olarak bir araya getiren ve böylece notlarını şahsen müzakere etmeden önce kendisine yazıyla bildirmelerini temin eden bir okurdu. Johnson bu insanları personel olarak tutmaya devam etti—onlar da yazmaya devam ettiler. Görünüşe göre, yazdıklarının tek kelimesini bile anlamamıştı. Yine de, Johnson bir senatör olarak mükemmeldi; çünkü parlamenterler her şeyden önce dinleyici olmak zorundadırlar.

Çok az dinleyici yetenekli bir okura dönüştürülebilir ya da kendisini dönüştürebilir—veya tam tersi. Bu yüzden, okur olmaya çalışan bir dinleyici, Lyndon Johnson'un yazgısını paylaşırken, dinleyici olmaya çalışan bir okur da Dwight Eisenhower'in durumuna düşecektir. Ne bir işi yerine getirebilecek ne de bir şey elde edebileceklerdir.

Nasıl öğrenirim?

Bir kişinin işi nasıl yerine getirdiğine dair bilinmesi gereken ikinci şey, kişinin nasıl öğrendiğidir. Birçok birinci sınıf yazar—mesela Winston Churchill—okulda başarısız olmuştur. Okul yıllarını tam anlamıyla bir işkence olarak hatırlarlar. Ancak sınıf arkadaşlarının çok azı aynı görüştedir. Okuldan çok fazla keyif almamış olabilirler; ama yaşadıkları sorunların en kötüsü, can sıkıntısıdır. Bunun açıklaması, yazarların dinleyerek ve okuyarak öğrenmedikleridir. Yazarlar yazarak öğrenirler.

Okullar onların bu şekilde öğrenmelerine olanak sağlamadığı için düşük notlar alırlar.

Okullar, öğrenmenin yalnızca bir doğru yolu olduğu ve bunun herkes için aynı yol olduğu varsayımından hareketle düzenlenir. Ancak okulun öğrettiği biçimde öğrenmeye zorlanmak, farklı şekilde öğrenen öğrenciler için cehennem azabıdır. Öğrenmenin belki de yarım düzine farklı yolu vardır.

Churchill gibi yazarak öğrenenler vardır. Bazıları da çok fazla not alarak öğrenir. Beethoven, arkasında çok sayıda müsvedde defteri bırakmıştı; ancak beste yaparken onlara hiç bakmadığını söylemişti. Onları niye sakladığı sorulduğunda, "Eğer hemen yazmazsam unuturum. Müsvedde defterine geçirirsem unutmam ve tekrar bakmak zorunda kalmam" diye yanıt verdiği söylenir. Bazı insanlar yaparak öğrenir. Diğerleri ise kendi konuşmalarını duyarak...

Küçük ve vasat bir aile şirketini sektörünün önde gelen şirketlerinden birine dönüştüren bir genel müdür tanıyorum. O da konuşarak öğrenenlerdendi. Kıdemli personelini haftada bir ofisine çağırıp iki üç saat boyunca durmaksızın konuşmak gibi bir alışkanlığı vardı. Politika belirleme konularında tartışma açar ve her bir politika için üç farklı bakış açısı ileri sürerdi. İş arkadaşlarının yorumlarını ve sorularını nadiren merak ederdi; tek ihtiyacı, karşısında konuşacağı bir topluluktu. Bu, onun öğrenme yoluydu. Ve bu uç bir örnek olmasına rağmen, konuşarak öğrenmek gereksiz bir yöntem

değildir. Başarılı avukatlar aynı yolla öğrenir, pek çok tıbbi teşhis uzmanı da (ve ben de).

Kendi kendine öğrenmenin önemli parçaları içinde en kolay bilineni, nasıl öğrendiğinizi anlamaktır. İnsanlara "Nasıl öğrenirsiniz?" diye sorduğumda, çoğu cevabı bilir. Ama "Bu bilgiye uygun hareket ediyor musunuz?" diye sorduğumda, çok azı evet der. Ancak, bu bilgiye uygun hareket etmek başarının anahtarıdır; daha doğrusu, bu bilgiye uygun hareket *etmemek*, kişiyi başarısızlığa mahkûm eder.

"Bir işi nasıl yerine getiririm?" ve "Nasıl öğrenirim?" sorulacak ilk sorulardır; ama yeterli değildir. Kendinizi etkin bir biçimde yönetmeniz için, "İnsanlarla iyi çalışabiliyor muyum yoksa yalnızlığı seven birisi miyim?" sorusunu da sormanız gerekir. Ve insanlarla iyi çalışabiliyorsanız, o zaman "Nasıl bir ilişki içerisinde?" sorusu da sorulmalıdır.

Bazı insanlar, en iyi emir altındayken çalışırlar. İkinci Dünya Savaşı'nın askeri kahramanı General George Patton, en iyi örneklerden biridir. Patton, Amerika'nın en iyi birlik komutanıydı. Ancak bağımsız bir komuta görevi için önerildiğinde, genelkurmay başkanı—ve muhtemelen Amerikan tarihinin en başarılı insan sarrafı—General George Marshall, "Patton Amerikan ordusunun şimdiye kadar yetiştirdiği en iyi emir subayıdır; fakat en kötü komutanı olacaktır" demişti.

Bazı insanlar, bir ekibin üyesi olduklarında işlerini en iyi şekilde yaparlar. Bazılarıysa yalnız çalıştıklarında... Bazılarının eğitmenlik ve akıl

hocalığı alanında istisnai yetenekleri vardır; bazılarıysa akıl hocalığı yapmakta yeteneksizdir.

Başka bir önemli soru da "Bir karar alıcı olarak mı yoksa bir danışman olarak mı sonuçlar üretiyorum?" sorusudur. İnsanların büyük çoğunluğu, işlerini en iyi şekilde danışman olarak yerine getirir ama karar alma sorumluluğunu ve baskısını üstlenemezler. Başka bazı insanlar da, tersine kendilerini düşünmeye zorlamaları için bir danışmana başvurduktan sonra kararlar alıp bunlara uygun olarak hız, özgüven ve cesaretle hareket edebilirler.

Bazı kuruluşlardaki iki numaralı kişilerin bir numaraya terfi ettirildiklerinde çoğu kez başarısız olmalarının bir nedeni de budur. Zirve noktası, karar alıcı bir kişilik gerektirir. Güçlü karar alıcılar, genellikle güvendikleri birini danışman olarak iki numaraya getirir. Fakat aynı kişi bir numara olduğunda başarısız olur. Kararın ne olması gerektiğini bilir; ama onu fiilen yerine getirme sorumluluğunu üstlenemez.

Sorulması gereken diğer önemli sorular ise şunlardır: "Stres altında bir işi iyi yerine getirir miyim, yoksa çok planlı ve öngörülebilir bir ortama mı ihtiyacım var?", "Büyük bir kuruluşta mı yoksa küçük bir kuruluşta mı en iyi biçimde çalışırım?" Her türlü ortamda çalışabilen insanların sayısı çok azdır. Büyük örgütlerde çok başarılı olan insanların daha küçük örgütlere geçtiklerinde fena halde bocaladıklarına defalarca tanık oldum. Ve bunun tersi de aynı derecede doğrudur.

Sonuç olarak şunu tekrarlamamız gerekiyor: Kendinizi değiştirmeye çalışmayın—bunu başarmanız pek mümkün değildir. Ama işleri yerine getirme yönteminizi geliştirmek için çok çalışın. Ve yerine getiremeyeceğiniz ya da yetersiz biçimde yerine getireceğiniz işlere girişmemeye çalışın.

Değerlerim Nelerdir?

Kendinizi yönetebilmek için, son olarak "Değerlerim nelerdir?" sorusunu sormanız gerekir. Bu ahlaki bir soru değildir. Ahlaki değerlere göre kurallar herkes için aynıdır ve sınanması da kolaydır. Ben buna "ayna testi" adını veriyorum.

Bu yüzyılın başlarında güçlü ülkelerin diplomatları arasında en saygını, Londra'daki Alman büyükelçisiydi. Çok büyük işler için yola çıkmıştı—başbakan olamazsa, en azından dışişleri bakanı olmak istiyordu. Ancak 1906'da, diplomatlar topluluğu tarafından VII. Edward adına verilen akşam yemeğine başkanlık etmek yerine, birdenbire istifa etti. Kral, kadınlara düşkünlüğüyle ünlüydü ve ne tür bir yemek istediğini açıkça ifade etmişti. Büyükelçinin "Sabahleyin tıraş olurken, aynada bir muhabbet tellalı görmeyi reddettim" dediği söylenir.

Bu, ayna testidir. Ahlaki değerler, "Sabah aynada nasıl bir insan görmek istiyorum?" diye sormanızı gerektirir. Herhangi bir örgütteki veya durumdaki ahlaki davranış, başka birinde de ahlaki davranıştır. Ancak ahlaki değerler, bir değerler sisteminin yalnızca bir parçasıdır—özellikle bir kuruluşun değerler sisteminin.

Kabul edilemez olan veya kişinin kendisiyle bağdaşmayan bir değerler sistemine sahip olan bir örgütte çalışmak, insanı hem hayal kırıklığına hem de başarısızlığa mahkûm eder.

Çalıştığı şirket daha büyük bir kuruluş tarafından devralınan çok başarılı bir insan kaynakları yöneticisinin yaşadıklarını ele alalım. Devrin ardından, en iyi yaptığı işe, önemli konumlar için personel seçimi görevine terfi ettirildi. Yönetici, böyle konumlara dışarıdan insan almak için şirketin öncelikle içerideki olasılıkları tüketmesi gerektiğine inanıyordu. Ama yeni şirketi "taze kan getirmek" için önce dışarıya bakmak gerektiği inancındaydı. İki yaklaşım için de söylenmesi gereken şeyler var—bana göre en uygunu, ikisini de biraz yapmaktır. Bununla birlikte, ikisi de aslında birbiriyle bağdaşmaz—politika olarak değil, değerler olarak. İkisi de kuruluşlar ve insanlar arasındaki ilişkiye, bir kuruluşun insanları ve onların gelişimi için taşıdığı sorumluluğa ve kişinin bir girişim için yapabileceği en önemli katkıya yönelik farklı bakış açılarına hitap eder. Yıllar süren düş kırıklığından sonra bu yönetici istifa etti—hem de oldukça büyük bir finansal kayıpla. Onun değerleri ve kuruluşun değerleri birbirlerine temelden zıttı.

Bunun gibi, bir ilaç şirketinin küçük, tutarlı ilerlemeler gerçekleştirerek mi, yoksa ara sıra çok pahalı ve riskli "büyük buluşlar" yaparak mı sonuç elde etmeye çalışacağı da aslında ekonomik bir sorun değildir. İki stratejinin sonuçları da hemen hemen

aynı olabilir. Esasında, şirketin katkısını, doktorların işlerini daha iyi yapmalarına yardım etmek açısından gören değerler sistemi ile bilimsel keşifler yapmaya dönük değerler sistemi arasında bir çelişki vardır.

Bir işin, kısa vadeli sonuçlar için mi yoksa uzun vadeye odaklanarak mı yürütülmesi gerektiği de aynı şekilde bir değerler sorunudur. Finansal analizciler, işlerin aynı anda iki durum için de yürütülebileceğine inanırlar. Başarılı işadamları da bunu iyi bilirler.

Her şirket, mutlaka kısa vadeli sonuçlar üretmek zorundadır. Ancak kısa vadeli sonuçlar ile uzun vadeli büyüme arasındaki herhangi bir çelişki durumunda her şirket kendi önceliğine karar vermelidir. Bu, aslında ekonomi ilkeleriyle ilgili bir uyuşmazlık değildir. Esas itibarıyla işin fonksiyonu ve yönetimin sorumluluğuna yönelik bir değer çelişkisidir.

Değer çelişkileri ticari kuruluşlarla sınırlı değildir. ABD'deki en hızlı büyüyen kiliselerden biri, başarıyı yeni kilise üyelerinin sayısıyla ölçer. Liderleri için önemli olan, toplantıya kaç yeni katılımcının geldiğidir. O zaman, Ulu Tanrı ruhsal ihtiyaçlarına ya da en azından yeterli sayıda kişinin ihtiyaçlarına hizmet edecektir. Başka bir Protestan kilisesi, önemli olanın insanın ruhsal gelişimi olduğuna inanır. Kilise, onun ruhsal dünyasına girmeyen katılımcıların gelişini kolaylaştırır.

Yine, bu bir sayı meselesi değildir. İlk bakışta ikinci kilise daha yavaş büyüyecek gibi görünür. Ama ilkinden çok daha fazla yeni katılımcıyı elinde tutar. Başka bir deyişle, gelişimi daha sağlamdır. Bu dinsel

bir sorun da değildir ya da yalnızca ikincil olarak böyledir. Bu, değerlerle ilgili bir sorundur. Kamusal bir tartışmada, bir papaz, "Kiliseye gelmezseniz, Tanrı'nın Ülkesi'ne giden kapıyı asla bulamazsınız" diye iddiada bulunmuştur.

"Hayır" diye yanıtlamıştır bir diğeri. "Tanrı'nın Ülkesi'ne giden kapıyı arayana kadar, kiliseye ait değilsinizdir."

Örgütlerin de insanlar gibi değerleri vardır. Bir örgütte etkin olmak için, kişinin değerleri örgütün değerleriyle uyumlu olmalıdır. Aynı olmaları şart değildir; ancak birlikte var olacak kadar yakın olmalıdırlar. Aksi takdirde, kişi zorlanmakla kalmayıp sonuç da üretemez.

İnsanın sahip olduğu güçler ve işleri yerine getirme yöntemi nadiren çelişir; ikisi birbirini tamamlar. Ama insanın değerleri ve güçleri arasında bazen bir çelişki oluşur. Kişinin iyi —hatta çok iyi ve başarılı—yaptığı şeyler, onun değerler sistemine uygun olmayabilir. Bu durumda, yapılan iş kişinin hayatını adamasına değer görünmeyebilir (hatta bir kısmını bile).

İzninizle araya kişisel bir not düşmek istiyorum. Uzun yıllar önce ben de değerlerim ve başarıyla yaptığım şeyler arasında bir karar vermek zorunda kaldım. 1930'ların ortalarında, Londra'da genç bir yatırım bankacısı olarak çok başarılıydım ve işim sahip olduğum güçlü yanlarla uyumluydu. Buna rağmen, kendimi bir servet yöneticisi olarak yararlı bulmuyordum. Değer verdiğim şeyin insanlar olduğunun farkına varmıştım ve mezarlıktaki en

zengin adam olmakta hiçbir anlam görmüyordum. Ne param ne de başka bir işe geçme ihtimalim vardı. Sürmekte olan ekonomik bunalıma rağmen istifa ettim—ve doğru olan şeyi yaptım. Başka bir deyişle, değerler asıl ölçüdür ve öyle de olmalıdır.

Nereye Aitim?

Az sayıda insan nereye ait olduğunu çok önceden görür. Örneğin, matematikçiler, müzisyenler ve aşçılar, dört beş yaşına gelene kadar genellikle matematikçi, müzisyen ve aşçı olurlar. Doktorlar meslek yaşamlarına, bazen daha erken olmakla birlikte genelde ergenlik çağında karar verirler. Ancak çoğu insan, özellikle çok becerikli olanlar, 20'li yaşlarının ortalarına kadar nereye ait olduklarını tam olarak bilmezler. Bununla birlikte, o zamana kadar üç sorunun cevabını öğrenmiş olmaları gerekmektedir: Güçlerim nelerdir? Bir işi nasıl yerine getiririm? Değerlerim nelerdir? Bundan sonra, nereye ait olduklarına karar verebilirler ve vermelidirler de.

Ya da bunun yerine, nereye ait *olmadıklarına* karar verebilmelidirler. Büyük bir örgütte başarılı olamadığını öğrenmiş olan biri, kendisi için böyle bir örgütteki bir konuma hayır demeyi de öğrenmiş olmalıdır. Bir karar alıcı olmadığını öğrenmiş olan biri, bir karar alma görevine hayır demeyi de öğrenmiş olmalıdır. Bir General Patton (muhtemelen bunu kendisi hiçbir zaman öğrenmemiş olmakla birlikte), bağımsız bir komuta görevine hayır demeyi öğrenmiş olmalıdır.

Aynı derecede önemli olarak, bu soruların cevaplarını bilmek, kişinin bir fırsata, bir teklife veya bir göreve karşılık olarak, "Evet bu işi yapacağım. Ama işi nasıl yapıyor olmam gerektiğine ilişkin yöntem budur. İşin nasıl planlanması gerektiğine ilişkin yöntem budur. İlişkilerin nasıl olması gerektiğine ilişkin yöntem budur. Benden beklemeniz gereken sonuçlar, şu zaman çerçevesinde, şunlardır; çünkü ben buyum" demesine olanak sağlar.

Başarılı kariyerler planlı değildir. Bunlar, insanlar fırsatlara hazırlandıklarında gelişirler; çünkü bu insanlar güçlerini, çalışma yöntemlerini ve değerlerini bilirler. Nereye ait olduğunu bilmek, sıradan bir insanı —çalışkan ve yeterli ama gerçekte vasat—seçkin bir çalışana dönüştürebilir.

Katkım Ne Olmalıdır?

Tarih boyunca insanların büyük çoğunluğu, hiçbir zaman "Ne katkıda bulunmalıyım?" sorusunu sormak zorunda kalmamıştır. Ne katkı sunacakları onlara söylenmiştir ve görevleri, işin kendisi tarafından—köylü veya zanaatkârda olduğu gibi—ya da efendiler tarafından—hizmetçi veya uşaklarda olduğu gibi—belirlenmiştir. Ve çok yakın zamana kadar, çoğu insanın kendisine söyleneni yapan emir altındaki insanlar olduğu mutlak doğru kabul edilmiştir. 1950 ve 1960'larda bile, yeni bilgi işçileri (örgüt adamı diye bilinenler) kariyerlerini planlamak için şirketlerinin personel bölümlerine bel bağlamışlardır.

1960'ların sonlarında ise artık hiç kimse ne yapacağının kendisine söylenmesini istemiyordu.

Genç erkek ve kadınlar, "*Ben* ne yapmak istiyorum?" sorusunu sormaya başladılar. Ve duydukları, katkı yapmanın yolunun "istedikleri şeyi yapmaları" olduğuydu. Ancak bu çözüm, örgüt adamınınki kadar yanlıştı. Kişinin istediği şeyi yapmasının katkı sunmaya, kendini tatmin etmeye ve başarıya yol açacağına inanan insanların çok azı bu üçünden herhangi birisini elde etti.

Ama hâlâ, size söyleneni ya da yapmakla görevlendirildiğiniz şeyi yapmak demek olan eski sisteme dönüş yoktur. Özellikle bilgi işçileri, daha önce sorulmamış bir soruyu sormak zorundalar: Katkım ne *olmalıdır*? Buna yanıt vermek için, üç farklı öğeye yönelmelidirler: Durum neyi gerektiriyor? Güçlerim, çalışma tarzım ve değerlerime dayanarak, yapılması gereken neyse ona en büyük katkıyı nasıl yapabilirim? Ve son olarak, bir fark yaratmak için hangi sonuçlar elde edilmelidir?

Yeni atanmış bir hastane müdürünün tecrübesini ele alalım. Hastane büyük ve prestijliydi; ama 30 yıldır yaptığı isimle ayakta duruyordu. Yeni müdür, katkısının iki yıl içinde önemli bir alanda bir mükemmellik ölçütü oluşturmak olması gerektiğine karar verdi. Büyük, fazlaca göz önünde ve oldukça harap durumdaki acil servise odaklanmayı tercih etti. Acil servise gelen her hastaya, yetkin bir hemşire tarafından 60 saniye içinde bakılması gerektiğine karar verdi. 12 ay içinde, hastanenin acil servisi ABD'deki bütün hastaneler için bir örnek haline geldi

ve sonraki iki yıl içinde hastane bütünüyle bir dönüşüm geçirdi.

Bu örneğin ortaya koyduğu gibi, çok ileriyi görmek nadiren mümkündür—veya daha doğrusu, verimlidir. Bir plan genelde 18 aydan daha uzun bir dönemi kapsayamaz ama yine de açık ve özgül olabilir. Bu nedenle, çoğu durumda soru "Önümüzdeki bir buçuk yıl içinde fark yaratacak sonuçları nerede ve nasıl elde edebilirim?" olmalıdır. Yanıt, birkaç şeyi hesaba katmalıdır. Öncelikle, sonuçların elde edilmesi zor olmalıdır. Ama sonuçlar aynı zamanda ulaşılabilir olmalıdır. Elde edilemeyecek—ya da yalnızca çok da mümkün olmayan koşullar altında elde edilebilecek—sonuçlara niyetlenmek, iddialı olmak değil, budala olmaktır. İkincisi, sonuçlar anlamlı olmalıdır. Bir fark yaratmalıdır. Son olarak, sonuçlar görünür olmalıdır, eğer mümkünse, ölçülebilir de olmalıdır. Bundan bir hareket tarzı çıkacaktır: ne yapılacağı, nereden ve nasıl başlanacağı ve ne tür hedefler ve zaman sınırlarının konulacağına dair bir hareket tarzı.

İlişkilere Dair Sorumluluklar

Çok az insan kendisi çalışıp kendisi sonuç elde eder —bunu yapabilen yalnızca birkaç büyük sanatçı, birkaç büyük bilim insanı ve birkaç büyük atlettir. Çoğu insan başkalarıyla çalışır ve başka insanlarla birlikte etkin olur. Bir kuruluşun üyesi olsalar da bağımsız çalışsalar da, bu doğrudur. Kendinizi yönetmek, ilişkilere dair sorumluluk almayı gerektirir. Bunun iki kısmı vardır.

İlki, diğer insanların da sizin kadar birey olduğu gerçeğini kabul etmektir. İnsanlar insanoğlu gibi davranmakta huysuzca ısrar ederler. Bu, onların da güçleri olduğu, onların da işleri yapma yöntemlerinin olduğu, onların da değerleri olduğu anlamına gelir. Bu nedenle, etkin olmak için çalışma arkadaşlarınızın güçlerini, performans tarzlarını ve değerlerini bilmek zorundasınız.

Bu çok aşikâr gelebilir; ama gerçekte çok az insan buna dikkat eder. Tipik olan, patronu bir okur olduğu için ilk görevinde rapor yazması öğretilen insandır. Sonraki patronu dinleyici olsa bile, kişi sonuç üretmeyen raporlar yazmayı sürdürür. Patron çalışanının aptal, yetersiz ve tembel olduğunu düşünecek ve çalışan da başarısız olacaktır. Ama eğer çalışan yalnızca yeni patrona bakıp *bu* patronun çalışma şeklini inceleseydi, bu durum önlenebilirdi.

Patronlar ne kuruluşun çizelgesindeki bir unvan ne de bir "işlev"dirler. Onlar da bireydir ve yaptıkları işi en rahat oldukları şekilde yapma hakları vardır. Kendileriyle çalışan insanlara düşense, onları gözlemlemek, nasıl çalıştıklarını ortaya çıkarmak ve patronlarını en etkin kılan şeylere kendilerini uyarlamaktır. Aslında bu, patronu "yönetmenin" sırrıdır.

Bütün çalışma arkadaşlarınız için de aynı şey geçerlidir. Her biri kendi yöntemini işletir, sizin yönteminizi değil. Ve her birinin kendi yöntemiyle çalışmaya hakkı vardır. Önemli olan, işleri yerine getirip getirmedikleri ve değerlerinin ne olduğudur.

İşleri nasıl yerine getirdiklerine gelince—her biri büyük olasılıkla bunu farklı bir şekilde yapıyordur. Etkinliğin ilk sırrı, birlikte çalıştığınız insanları anlamak ve onlara güvenmektir; böylece güçlerinden, çalışma yöntemlerinden ve değerlerinden yararlanabilirsiniz. Çalışma ilişkileri, çalışmakta olanlar insanlar olduklarından, bu derece insan temellidir.

İlişki sorumluluğunun ikinci kısmı, iletişim için sorumluluk almaktır. Ne zaman ben veya başka bir danışman bir örgütle çalışmaya başlasak, duyduğum ilk şey kişilik çatışmaları olur. Bunların çoğu, insanların diğerlerinin ne yaptığını ve işlerini nasıl yaptıklarını ya da diğerlerinin ne tür bir katkı yapmaya yoğunlaştıklarını ve ne tür sonuçlar beklediklerini bilmemeleri gerçeğinden kaynaklanmaktadır. Ve bilmemelerinin nedeni de, sormamış ve dolayısıyla kendilerine söylenmemiş olmasıdır.

Bu sorma eksikliği, insanlık tarihinden çok insan budalalığını yansıtmaktadır. Yakın zamana kadar, herhangi bir kişiye bunlardan herhangi birisini söylemek gereksizdi. Ortaçağ şehrinde, bir bölgedeki herkes aynı şeyin ticaretiyle uğraşırdı. Kırsal bölgede, bir vadideki herkes don kalkar kalkmaz toprağa aynı ürünü ekerdi. "Yaygın" olmayan şeyler yapan birkaç insan bile tek başına çalışırdı; bu yüzden ne yaptıklarını kimseye anlatmak zorunda değillerdi.

Bugün, insanların büyük çoğunluğu farklı görev ve sorumluluklara sahip kişilerle çalışıyor. Pazarlama

müdür yardımcısı, satış tecrübesinden gelmiş ve satış hakkında her şeyi biliyor olabilir; ancak asla yapmadığı—fiyatlandırma, reklam, paketleme ve benzeri işler hakkında hiçbir şey bilmez. Bu nedenle bu işleri yapan insanlar, ne yapmaya çalıştıklarını, niye yapmaya çalıştıklarını, nasıl yapacaklarını ve ne tür sonuçlar bekleneceğini pazarlama müdür yardımcısının anladığından emin olmalıdırlar.

Eğer pazarlama müdür yardımcısı bu üstün nitelikli bilgi uzmanlarının ne yaptığını anlamazsa, bu öncelikle onların hatasıdır, müdür yardımcısının değil. Onu eğitmemişlerdir. Diğer taraftan, pazarlamada nasıl göründüğünün tüm çalışma arkadaşları tarafından anlaşıldığından emin olmak, pazarlama müdür yardımcısının sorumluluğundadır: hedeflerinin ne olduğu, nasıl çalıştığı ve kendisinden ve diğerlerinden ne beklediği.

İlişkilere dair sorumluluk almanın önemini kavrayan insanlar bile genelde iş arkadaşlarıyla yeterince iletişim kurmuyorlar. Küstah, meraklı ya da budala olarak algılanmaktan çekiniyorlar. Ama yanılıyorlar. Ne zaman birisi iş arkadaşlarına gidip "İyi olduğum şey budur. Çalışma biçimim budur. Değerlerim bunlardır. Üzerinde yoğunlaşmayı planladığım katkı ve benden beklenmesi gereken sonuçlar da şunlardır" dese, karşılık her zaman, "Bu çok yararlı olur. Ama neden daha önce söylemedin?" olur.

Ve kişi "Güçlü yanların, işleri nasıl yerine getirdiğin, değerlerin ve sunmak niyetinde olduğun katkı hakkında ne bilmem gerekiyor?" diye sormaya devam

ederse, yine aynı tepkiyi alır—tecrübelerime göre, bu istisnasız böyle olur. Aslında, bilgi işçilerinin ister alt ister üst kademede bir insan, isterse iş veya ekip arkadaşı olsun, birlikte çalıştıkları herkesten bunu talep etmeleri gerekir. Ve yine bu ne zaman yapılsa, tepki her zaman "Sorduğun için teşekkürler. Ama neden daha önce sormadın?" olur.

Örgütler artık güce değil, güvene dayanmaktadır. İnsanlar arasında güvenin varlığı, mutlaka birbirlerini sevdikleri anlamına gelmez. Bu, birbirlerini anladıkları anlamına gelir. İlişkilerle ilgili sorumluluk almak bu yüzden mutlak bir gerekliliktir. Bu bir görevdir. İster örgütün bir üyesi, ister danışmanı, ister tedarikçisi, isterse dağıtımcısı olun, bu sorumluluğu bütün iş arkadaşlarınıza karşı duyarsınız: hem yaptıkları işe bağımlı olduğumuz kişilere hem de sizin yaptığınız işe bağımlı olanlara karşı.

Yaşamınızın İkinci Yarısı

Çalışmanın çoğu insan için elle yapılan iş anlamına geldiği zamanlarda, yaşamınızın ikinci yarısı için endişelenmenize gerek yoktu. Yalnızca her zaman yaptığınız şeyi yapmaya devam ederdiniz. Ve eğer değirmen ya da demiryolundaki 40 yıllık ağır işe dayanacak kadar şanslıysanız, yaşamınızın geri kalanını hiçbir şey yapmadan geçirmekten tamamen mutlu olurdunuz. Bununla birlikte, bugün çoğu iş bilgi işidir ve bilgi işçileri meslekte geçen 40 yıldan sonra "bitmezler", sadece ve sadece sıkılırlar.

Yöneticilerin orta yaş bunalımına dair çok şey duyarız. Bunlar, çoğunlukla can sıkıntısıyla ilgilidir.

45 yaşına gelmiş çoğu yönetici, kariyerinin zirvesine ulaşmış olur ve bunun da farkındadır. 20 yıl boyunca aynı işi fazlasıyla yaptıktan sonra işlerinde çok iyi bir duruma gelirler. Ama işten bir şey öğrenmemekte, bir katkı sunmamakta ya da coşku ve tatmin sağlamamaktadırlar. Ve yine de, yirmi-yirmi beş yıllık bir çalışmayı daha göze alabilecek durumdadırlar. İşte bu nedenle, kendini yönetmek, gitgide kişiyi ikinci bir kariyere başlamaya yönlendirir.

İkinci bir kariyer oluşturmanın üç yolu vardır. İlki, öncelikle bir işe başlamaktır. Bu, çoğu kez bir kuruluştan ötekine geçmekten fazla bir şey ifade etmez: Örneğin, büyük bir şirketin bölüm denetçisi, orta ölçekte bir hastanenin denetçisi olur. Ama bütünüyle farklı bir iş hattına giren insan sayısı da artmaktadır: Örneğin, 45 yaşında bakanlığa giren şirket yöneticisi veya devlet memuru ya da hukuk fakültesine gidip küçük bir şehirde avukat olmak için 20 yıldan sonra şirket yaşamını terk eden orta seviyedeki yönetici.

İlk işlerinde mütevazı bir başarı elde eden insanların girişteği daha pek çok ikinci kariyer göreceğiz. Böyle insanların gerçek becerileri vardır ve nasıl çalışılacağını bilirler. Bir topluluğa—çocukların ayrılmasıyla ev boşalacağı için—ve aynı zamanda gelire ihtiyaç duyarlar. Ama her şeyden önce, kendilerini kamçılayacak bir şeye ihtiyaç duyarlar.

Yaşamınızın ikinci yarısına hazırlanmanın ikinci yolu, paralel bir kariyer geliştirmektir. İlk kariyerlerinde çok başarılı olan pek çok insan, ister

tam zamanlı, ister yarı zamanlı, ister danışmanlık temelli olsun, yapmakta oldukları işte kalırlar. Ama ayrıca, genellikle kâr amaçlı olmayan bir kuruluşta, haftada bir on saat daha çalışma zamanı alacak paralel bir iş yaratırlar. Örneğin, kiliselerinin yönetimini ya da yerel Kız İzciler Konseyi'nin başkanlığını üstlenebilirler. Kadın sığınma evini yönetebilirler, yerel halk kütüphanesi için çocuk kütüphanecisi olarak çalışabilirler, yerel eğitim müdürlüğünde görev alabilirler vb.

Son olarak bir de toplumsal girişimciler vardır. Bunlar genelde, ilk kariyerlerinde çok başarılı olmuş insanlardır. İşlerini çok severler; ama işleri artık onların çalışma heyecanını kamçılamamaktadır. Pek çok durumda, başından beri yaptıkları işi yapmaya devam ederler; fakat buna giderek daha az zaman ayırırlar. Aynı zamanda, genellikle kâr amaçlı olmayan başka bir faaliyet başlatırlar. Örneğin, arkadaşım Bob Buford, hâlâ yönetmekte olduğu çok başarılı bir televizyon şirketi kurdu. Ama aynı zamanda, Protestan kiliseleriyle çalışan, kâr amacı gütmeyen başarılı bir örgütün kurulmasına öncülük etmişti. Şimdi toplumsal girişimcilere, asıl işlerini yürütürken kendi kâr amaçlı olmayan işlerini nasıl yöneteceklerini öğretmek için bir tane daha kuruyor.

İkinci kariyerlerini yöneten insanlar her zaman azınlıkta kalabilir. Çoğunluk "iş başındayken emekli olabilir" ve emekliliklerine kadar yılları sayabilirler. Fakat uzun bir çalışma yaşamı beklentisini hem kendileri hem de toplum için bir fırsat olarak gören

lider ve örnek olacak erkekler ve kadınlar, işte bu azınlıktaki kişilerdir.

Yaşamınızın ikinci yarısını yönetmek için bir önkoşul vardır: Bu döneme girmeden çok önce ilk adımı atmalısınız. Çalışma yaşamı beklentilerinin her geçen gün uzadığı ilk defa 30 yıl önce açıklığa kavuştuğunda, pek çok gözlemci (ben de dahil) emekli olan insanların kâr amaçlı olmayan kurumlara giderek daha fazla gönüllü olacaklarına inanmıştık. Fakat bu olmadı. Eğer kişi 40'ından önce gönüllü olmaya başlamazsa, bir kez 60'ı geçti mi artık gönüllü olmayacaktır.

Benzer bir şekilde, tanıdığım bütün toplumsal girişimciler asıl işlerinde zirveye ulaşmadan çok önce seçtikleri ikinci girişimde çalışmaya başladılar. Eyaletinde örnek okullar kurma işine girişen, büyük bir şirketin hukuk müşaviri olan başarılı bir avukat örneğini ele alalım. 35 yaşlarındayken, okullar için gönüllü hukuki çalışmalar yapmaya başlamıştı. 40 yaşında yerel eğitim müdürlüğüne seçildi. 50 yaşında, çok para biriktirdiğinde, örnek okullar kurmak ve yönetmek için kendi işini kurdu. Bununla birlikte, genç bir avukatken kurulmasına yardımcı olduğu şirkette başmüşavir olarak, neredeyse tam zamanlı çalışmaya hâlâ devam ediyordu.

İkinci bir önemli ilgi alanı geliştirme ve bunu erkenden yapma gereğinin başka bir nedeni daha vardır. Hiç kimse, yaşamında veya işinde ciddi bir gerilemeyle karşılaşmadan uzun bir süre yaşayabileceğini bekleyemez. 45 yaşında terfisi dikkate alınmayan yetkin mühendis vardır. Tam

donanımlı olabilse bile, büyük bir üniversitede asla profesörlük elde edemeyeceğinin 42 yaşında farkına varan yetkin yüksekokul profesörü vardır. Kişinin aile yaşamında evliliğin sona ermesi ya da bir çocuğun kaybı gibi trajediler vardır. Böyle zamanlarda, ikinci bir önemli ilgi alanı—yalnızca bir hobi değil—her şeyi değiştirebilir. Örneğin, mühendis, işinde çok da başarılı olmadığını artık bilmektedir. Ama dışarıdaki faaliyetlerinde—örneğin bir kilisenin finansal sorumlusu olarak—başarılı bir kimsedir. Kişinin ailesi dağılabilir; ancak dışarıdaki bu faaliyetlerde hâlâ bir birliktelik vardır.

Başarının şiddetle önem kazandığı bir toplumda, seçeneklerin olması giderek yaşamsal hale gelecektir. Tarihe bakılacak olursa, bir zamanlar "başarı" diye bir şey yoktu. İnsanların ezici çoğunluğu, eski bir İngiliz duasında olduğu gibi, "uygun durumlarını" korumak dışında hiçbir beklenti içinde olmadılar. Tek hareketlilik, geriye doğru hareketlilikti.

Bununla birlikte bilgi toplumunda, herkesten başarılı kimseler olmalarını bekleriz. Bunun imkânsız bir şey olduğu çok açıktır. Pek çok insan için, olsa olsa başarısızlığın yokluğu söz konusudur. Başarının olduğu yerde, başarısızlık da olmak zorundadır. Ve sonrasında, birey için ve aynı şekilde ailesi için, katkı sağlayabileceği, fark yaratabileceği ve yararlı *bir kimse* olabileceği bir alana sahip olmak, yaşamsal önem kazanır. Bu, lider olmak, saygı duyulmak, başarılı bir kimse olmak için bir fırsat sunan—ister ikinci bir kariyer, ister paralel bir kariyer, isterse

toplumsal bir iş içerisinde olsun—ikinci bir çalışma alanı bulmak anlamına gelir.

Kendini yönetmenin kamçılayıcı yanları, temel olarak olmasa bile çok açık görünebilir. Ve cevaplar da, naif sayılacak derecede bariz görünebilir. Ancak kendini yönetmek, bireyin ve özellikle bilgi işçisinin yeni ve eşi görülmemiş şeyler yapmasını gerektirir. Doğrusu, kendini yönetmek her bilgi işçisinin bir genel müdür gibi düşünüp davranmasını gerektirir. Bunun yanı sıra kendisine söyleneni yapan el işçisinden kendilerini yönetmek durumunda olan bilgi işçilerine doğru bir değişim, toplumsal yapıyı derinden sarsar. Varolan toplumların hepsi, bireyciliğin en güçlü olduğu yerlerde bile iki şeyi mutlak doğru kabul eder: örgütlerin çalışanlardan daha uzun yaşadığını ve çoğu insanın yerinden kımıldamadığını.

Fakat bugün tam tersi doğrudur. Bilgi işçileri kuruluşlardan daha uzun yaşarlar ve hareketlidirler. Bu nedenle, kendini yönetme ihtiyacı insan ilişkilerinde bir devrim yaratmaktadır.

İlk olarak Ocak 1999 sayısında yayınlanmıştır.

Yönetim Zamanı: Maymun Kimin Sırtında?

William Oncken, Jr. ve Donald L. Wass

NEDEN GENELLİKLE YÖNETİCİLERİN hiç vakti yokken astların yapacak hiç işleri olmaz? Burada, yöneticilerle patronlarının, görevdeşlerinin ve astlarının arasındaki etkileşimlerle ilgili olarak yönetim zamanının anlamını açmaya çalışacağız.

Özel olarak üç tür yönetim zamanıyla ilgileneceğiz:

Patronun koyduğu zaman—patronun gerek duyduğu ve yöneticinin doğrudan ve hızlı ceza olmadan hiçe sayamayacağı etkinlikleri başarıyla tamamlamak için kullanılır.

Sistemin koyduğu zaman—aktif destek için görevdeşlerin isteklerini temin etmek amacıyla kullanılır. Bu istekleri göz ardı etmek de, her zaman doğrudan veya hızlı olmasa da cezalarla sonuçlanacaktır.

Kendi kendinin koyduğu zaman—yöneticinin başlattığı veya yapılmasına izin verdiği şeyleri yapmak için kullanılır. Fakat böylesi zamanların belli bir kısmı astlar tarafından alınacaktır ve buna *astların koyduğu zaman* denir. Kendi kendinin koyduğu zaman cezaya tabi değildir çünkü ne patron ne de sistem, yöneticinin birinci sırada yapmayı planladığı fakat

kendilerinin bilmedikleri bir şeyi yapmadığı için yöneticiyi disipline edebilirler.

Bu talepleri temin etmek için yöneticilerin zamanlamayı ve yaptıkları şeyin içeriğini kontrol etmeleri gerekir. Patronlarının ve sistemin üzerlerine koyduğu şeyler cezaya tabi olduğu için yöneticiler bu gerekliliklerle oynayamazlar. Dolayısıyla kendi kendinin koyduğu zamanları başlıca ilgi alanları haline gelir.

Yöneticiler, ast bileşenini en aza indirerek veya tasfiye ederek kendi kendinin koyduğu zamanlarının ihtiyari bileşenini artırmaya çalışmalıdır. Daha sonra bu ek süre miktarını, patronun koyduğu veya sistemin koyduğu etkinlikler üzerinde daha fazla kontrol elde etmek için kullanacaktır. Yöneticilerin çoğu, astlarının sorunlarıyla uğraşırken farkına bile varamayacakları kadar çok zaman harcarlar. Bu yüzden astların koyduğu zamanın nasıl oluştuğunu ve üstün bu konuda ne yapabileceğini incelemek için "maymun kimin sırtında" metaforunu kullanacağız.

ÖZET FİKİR

Hızla koridordan geçiyorsunuz. Bir çalışan sizi durdurup "Bir sorunumuz var" dedi. İşe dahil olmanız gerektiğini farz ediyorsunuz ama hemen bir karar da alamıyorsunuz. "Bunu biraz düşüneyim" diyorsunuz.

Az önce bir maymunun astınızın sırtından kendi sırtınıza sıçramasına izin verdiniz. Artık *siz astınız* için çalışıyorsunuz. Yeteri kadar maymunu üstünüze alırsanız *gerçek* işinizle uğraşmak için hiç zamanınız kalmaz: yani kendi patronunuzun emirlerini yerine getirmek ve görevdeşlerin ticari sonuçlar oluşturmalarına yardımcı olmak için...

Maymunların size yığılmasından nasıl kaçınabilirsiniz? Astlarınızın inisiyatiflerini geliştirin, onlara Oncken ve Wass deyin. Sözgelimi, çalışan bir sorunu size atmaya uğraşıyorsa ne yapması gerektiğini netleştirin: bir çözüm tavsiye edip uygulamalı mı, harekete geçip derhal sizi bilgilendirmeli mi yoksa harekete geçip düzenli güncellemeler esnasında size rapor mu vermeli?

Çalışanları kendi maymunlarıyla başa çıkma konusunda cesaretlendirdiğinizde yeni beceriler edinirler—ve siz de kendi işinizi yapmak için zaman kazanırsınız.

Maymunlar doğru sahiplerine nasıl geri döndürülür? Oncken, Wass ve (bu klasik makalenin son sözünde) Steven Covey şu önerileri yapıyorlar:

Maymunlarla İlgilenmek için Randevu Verin

Herhangi bir maymunu önceden tasarlanmamış bir şekilde —örneğin koridorda bir astınızın yanından geçerken—tartışmaktan kaçının. Böyle yaparsanız uygun ciddiyeti karşınızdakine geçiremezsiniz. Bunun yerine meseleyi tartışmak için bir randevu verin.

İnisiyatifin Düzeyini Belirleyin

Çalışanlarınız iş başı sorunlarını ele alırken beş inisiyatif seviyesinde bulunabilirler. En düşükten en yükseğe bu seviyeler şöyledir:

1. Aksi belirtilene dek bekle (en düşük inisiyatif);
2. Ne yapacağını sor;
3. Tavsiye ver, ardından ortaya çıkan sonuca göre hareket et;
4. Hareket et fakat hemen akıl danış;
5. ve hemen harekete geç, sonra rutin raporlar ver (en yüksek inisiyatif).

Bir çalışan önünüze bir sorun getirdiğinde 1. ve 2. seviyelerin kullanımını yasaklayın. 3., 4. ve 5. seviyelere onay verin ve maymunu bu seviyelere atayın. Sorunu tartışmak için 15 dakikadan fazla ayırmayın.

Durum Güncellemesi Üzerinde Anlaşın

Nasıl ilerleneceğine karar verdikten sonra çalışanın size bir ilerleme raporu vereceği zaman ve yer üzerinde anlaşın.

Kendi Dürtülerinizi İnceleyin

Bazı yöneticiler, astlarını daha fazla inisiyatif almaya cesaretlendirirlerse daha az güçlü, daha savunmasız ve daha işe yaramaz görüneceklerini düşünüp gizliden gizliye endişelenirler. Bunun yerine doğrudan denetimden vazgeçmek ve çalışanlarınızın büyümesini desteklemek üzere sizi özgürleştirecek bir iç güvence hissiyatı besleyin.

Çalışanların Becerilerini Geliştirin

Çalışanlar, maymunlarla başa çıkma arzuları veya yetenekleri olmadığında onları başkasına vermeye çalışırlar. Çalışanların ihtiyaç duyulan sorun çözme becerilerini geliştirmelerine yardım edin. Başlangıçta bu, sorunla kendi başınıza ilgilenmenizden daha fazla zaman alacaktır—fakat uzun vadede çok zaman tasarrufu sağlar.

Güveni Besleyin

Çalışanların inisiyatifini geliştirmek sizinle astınız arasında güven verici bir ilişki gerektirir. Eğer başarısız olmaktan korkuyorlarsa, kendi sorunlarını çözmeye çalışmak yerine maymunlarını size getirmeye devam edeceklerdir. Güveni teşvik etmek için hata yapmalarının sorun olmadığına dair onlara güvence verin.

Maymun Nerede?

Bir yöneticinin koridorda yürürken astlarından biri olan Jones'un kendisine yaklaştığını fark ettiğini hayal edelim. İkili karşılaştığında Jones yöneticisini "Günaydın. Bu arada, bir sorunumuz var. Bakınız..." diyerek selamlar. Jones devam ederken yönetici bu sorunda, astlarının gereksiz yere kendi önüne getirip durdukları sorunların hepsinde ortak olan iki özelliği fark eder. Yönetici (a) dahil olmak için yeteri kadar şey bilir fakat (b) kendisinden beklenen acil kararı almaya yetecek kadar şey bilmez. Nihayet yönetici "Bunu belirttiğin için çok memnunum. Şu anda çok acelem var. Bu arada bu konu hakkında biraz düşünmeme izin ver, sonra sana haber veririm" der. Sonra o ve Jones ayrılırlar.

Şimdi, az önce neler olduğunu analiz edelim. İki kişi karşılaşmadan önce "maymun" kimin sırtındaydı? Astın. Ayrılmalarından sonra kimin sırtındaydı? Yöneticinin. Astın koyduğu zaman, bir maymun bir astın sırtından üstünün sırtına başarılı bir şekilde sıçradığı anda başlar ve bakımla beslenme için doğru sahibine dönene kadar da bitmez. Yönetici maymunu kabul ederken, astına bağlı bir pozisyonu gönüllü olarak üstlenmiştir. Yani genel olarak bir asttan patronu için yapması beklenen iki şeyi yaparak Jones'un, kendisini, onun astı yapmasına izin vermiştir—yönetici astından gelen bir sorumluluğu kabul etmiştir ve ona bir ilerleme raporu sunmaya söz vermiştir.

Yöneticinin bu noktayı kaçırmadığından emin olmak isteyen ast, başka bir zaman kafasını yöneticinin ofisinden içeri uzatarak güler yüzle sorar, "Nasıl gidiyor?" (İşte buna da nezaret deniyor.)

Veya başka bir ast olan Johnson'la yapılan konferans biterken yöneticinin son sözlerinin "Peki. Bana bu konuda bir hatırlatma notu gönder" olduğunu hayal edin.

Hadi bunu analiz edelim. Bir sonraki hamle astın olduğu için şu anda maymun onun sırtında fakat sıçramaya da hazırlanıyor. O maymuna dikkat edin. Johnson, görev duygusuyla, kendisinden istenen hatırlatma notunu yazıp yöneticinin posta kutusuna bırakıyor. Kısa süre sonra yönetici onu kutusundan alıp okuyor. Şimdi hamle sırası kimde? Yöneticide. Eğer kısa süre içinde bu hamleyi yapmazsa astından bir hatırlatma takip notu alacak. (İşte bu da nezaretin başka bir yolu.) Yönetici işi ne kadar ertelerse ast da o kadar hayal kırıklığına uğrayacak (patinaj yapacak) ve yönetici o kadar suçluluk duygusuna girecek (astın koyduğu zaman yığını dağ gibi olacak.)

Veya üçüncü bir ast olan Smith'le yapılan bir toplantıda yöneticinin, az önce Smith'ten geliştirmesini istediği halka ilişkiler planıyla ilgili gerekli tüm desteği sağlamayı kabul ettiğini varsayın. Burada yöneticinin ayrılmadan önceki son sözleri "Nasıl yardım edebileceğimi bilmemi sağla, yeter" olur.

Şimdi bu durumu analiz edelim. Maymun ilk başta yine astın sırtında. Fakat ne kadar süreliğine? Smith,

önerisi yöneticinin onayını alana kadar bunu yöneticinin "bilmesine" izin veremeyeceğini fark eder. Ve deneyimlerinden yola çıkarak, yönetici en sonunda ona gelene kadar önerisinin yöneticinin evrak dosyasında muhtemelen haftalarca kalacağını da fark eder. Maymun gerçekten kimde? Kim kimi kontrol ediyor? Patinaj ve darboğaz yine iş başında.

Dördüncü bir ast olan Reed yakın zamanda şirketin başka bir bölümünden transfer edildi, bu yüzden yeni yaratılmış ticari bir teşebbüsü başlatıp nihayetinde yönetebilir. Yönetici, yeni iş için bir dizi amaç oluşturmak üzere kısa zamanda bir araya gelmeleri gerektiğini söyledi ve ekledi, "Seninle tartışmak üzere birinci taslağı ben hazırlarım."

Hadi bunu da analiz edelim. Yeni iş ve tam sorumluluk astta fakat bir sonraki hamle yöneticide. Bu hamleyi yapana kadar maymun onda olacak ve ast da kımıldayamaz halde kalacak.

Tüm bunlar neden oluyor? Çünkü her durumda yönetici ve ast en baştan, bile bile veya bilmeden, göz önünde bulundurdukları meselenin ortak bir sorun olduğunu farz ettiler. Her olayda maymun kendi kariyerine ikisinin sırtına da binerek başladı. Yapması gereken tek şey, yanlış bacağı diğer tarafa çekmekti ve —vay canına!—ast ustaca bir hareketle ortadan kaybolur. Böylelikle yönetici, koleksiyonuna kattığı bir başka edinimle kalakalır. Elbette maymunlar yanlış bacaklarını çekmemeleri için eğitilebilirler. Fakat ilk olarak insanların sırtına binmelerini önlemek çok daha kolaydır.

Kim Kimin İçin Çalışıyor?

Bu dört astın, üstlerinin zamanına karşı çok düşünceli ve anlayışlı olduklarını ve bir günde kendi sırtlarından onun sırtına üçten fazla maymunun atlamasına izin vermediklerini farz edelim. Beş iş günlü dört haftada yönetici tam 60 tane çığırtkan maymunu toplamış olur—tek tek her biri için bir şey yapılamayacak kadar çok fazla. Dolayısıyla astın koyduğu zamanını "öncelikleri" arasında hokkabazlık yaparak geçirir.

Cuma öğleden sonra geç bir saatte yönetici, durum üzerine kafa patlatmak için biraz mahremiyet sağlamak üzere kapısını kapamış odasında durmakta, bu esnada astları da araya hafta sonu girmeden önce ona "ya bir şey yapması ya da ayakaltından çekilmesi" gerektiğini hatırlatmak üzere son şanslarını denemek için dışarıda beklemektedirler. Beklerken yönetici hakkında birbirlerine ne söylediklerini hayal edin: "Ne darboğaz ama. Bir türlü kafasını toparlayamıyor. Bir kararı bile alamayan bir kişinin bizim şirkette bu kadar yükselmesi nasıl mümkün oldu kimbilir?"

En kötüsü de yöneticinin "sonraki hamlelerden" herhangi birisini yapamamasının tek nedeni, zamanının neredeyse tamamının, kendi patronunun koyduğu ve sistemin koyduğu gereksinimleri karşılamakla tüketilmiş olmasıdır. Bu görevleri kontrol etmek için eninde sonunda tüm bu maymunlarla işgal edilecek olan keyfi bir zamana ihtiyaç duyar. Yönetici berbat bir döngüye yakalanır. Dahiliden sekreterini arar ve astlarına, kendilerini

pazartesi sabahına dek göremeyeceğini söylemesini ister. Akşam saat 7'de bitirilmemiş işlerini hafta sonu bitirmek üzere ertesi gün ofise geri dönme çözümünü kafasında taşıya taşıya eve döner. Ertesi gün sabahın köründe ofise döner ama ofis penceresinden baktığında yakınlardaki yeşil golf sahasında bir dörtlü görür. Tahmin edin kim?

Buraya kadar. Artık gerçekten kimin kime çalıştığını bilmektedir. Dahası, bu hafta sonu tamamlamak için geldiği şeyleri gerçekten tamamlarsa astlarının moralinin fazlasıyla yükseleceğini ve her birinin kendi sırtlarından onun sırtına atlamasına izin verdiği maymunların sayısını artıracağını da artık anlamıştır. Kısacası bu döngüye ne kadar kapılırsa o kadar geriye düşeceğini anlamıştır.

Vebadan kaçar gibi hızla ofisinden ayrılır. Planı mı? Yıllardır hiç zaman bulamadığı için yapamadığı bir şeyi yapmak: ailesiyle birlikte bir hafta sonu. (Bu, keyfi zamanın pek çok çeşidinden biridir.)

Pazar akşamı on saatlik tatlı, rahat bir uyku çeker, çünkü pazartesi için net planları vardır. Astlarının koyduğu zamandan kurtulacaktır. Buna karşılık, aynı miktarda keyfi zamanı kalacak ve bunun bir kısmını da zor ama ödüllendirici bir yönetim sanatı olan "Maymunların Bakım ve Beslenmesi"ni öğrendiklerinden emin olmak için astlarıyla birlikte geçirecektir.

Yönetici, kendi zamanlamasının ve sadece patronun koyduğu zamanın değil sistemin koyduğu zamanın da içeriğinin kontrolünü eline almak üzere bir hayli

zamana da sahip olacaktır. Bu, aylar alabilir fakat işlerin eski haliyle karşılaştırıldığında ödüller muazzam olacaktır. Nihai amacı, kendi zamanını yönetmektir.

Maymunlardan Kurtulmak

Yönetici pazartesi sabahı, maymunlarıyla ilgili olarak kendisini görmek üzere ofisinin dışında bekleyen dört astının toplanmasına yetecek kadar geç bir saatte ofisine döner. Onları tek tek içeri çağırır. Her görüşmenin amacı bir maymunu alıp aralarındaki masaya koymak ve birlikte, bir sonraki hamlenin astta nasıl kalacağını bulmaktır. Belli maymunlar için biraz uğraşmak gerekecektir. Astın bir sonraki hamlesi akla hemen gelmeyebilir ve yönetici yalnızca, maymunun gece boyunca astın sırtında uyumasına ve ertesi gün, astın yapacağı daha sağlam bir hamle için ortak arayışlarına devam etmek üzere kararlaştırılan saatte yine astla birlikte geri gelmesine—sadece şimdilik—karar verebilir. (Maymunlar üstlerin sırtında uyudukları gibi astların sırtında da gece boyunca mışıl mışıl uyurlar.)

Astların her biri ofisten ayrılırken yönetici, astının sırtında ofisinden ayrılan maymunun görüntüsünün keyfini çıkarır. Sonraki 24 saat boyunca ast yöneticiyi bekliyor olmayacaktır; aksine, yönetici astı bekleyecektir.

Daha sonra, şirket içinde yapıcı bir alıştırmayla meşgul olmasına karşı bir yasa olmadığını kendisine hatırlatan yönetici, astlarının ofislerini dolaşır, başını kapıdan içeri uzatıp güler yüzle "Nasıl gidiyor?" diye

sorar. (Bunu yaparak harcanan zaman yönetici için keyfi, ast içinse patronun koyduğu zamandır.)

(Sırtındaki maymunla birlikte) ast ve yönetici, ertesi gün kararlaştırılan zamanda buluştuğunda, yönetici şu hususlaki temel kuralları sözlü olarak açıklar:

"Bu veya başka herhangi bir sorunda sana yardım etmem, hiçbir zaman senin sorununu benim sorunum yapmayacak. Sorunun benim sorunum haline geldiği an artık senin bir sorunun kalmıyor. Ben, sorunu olmayan birisine yardım edemem."

"Bu toplantı bittiğinde sorun bu ofisi aynen geldiği gibi terk edecek—senin sırtında. Kararlaştırılan herhangi bir zamanda benden yardım isteyebilirsin ve bir sonraki hamlenin ne olacağı ve hangimizin bu hamleyi yapacağıyla ilgili ortak bir saptamada bulunuruz."

"Bir sonraki hamleyi benim yapmam gereken o nadir anlarda, sen ve ben bunu birlikte kararlaştıracağız. Tek başıma hiçbir hamlede bulunmayacağım."

Yönetici, öğleden önce 11'e kadar bu düşünce hattının aynısını astlarının her biriyle tek tek izler ve o anda kapısını kapatmasının gerekmediğini fark eder. Maymunları gitmiştir. Geri döneceklerdir—fakat bu sefer randevu alacaklardır. Takvimi bunu garantileyecektir.

Goriller için Zaman Yaratmak

Stephen R. Covey

BILL ONCKEN 1974'TE bu makaleyi yazdığında yöneticiler korkunç bir sıkışma içindeydiler. Çaresizce zamanlarını boşaltmanın bir yolunu bulmak istiyorlardı fakat statüko, emir ve komutaydı. Yöneticiler, astlarını karar almakla yetkilendirmelerine izin verilmediğini hissediyorlardı. Bu çok tehlikeliydi. Çok riskliydi. İşte bu yüzden Oncken'ın mesajı—maymunu sahibine geri verin—kritik önem taşıyan bir paradigma kaymasını içeriyordu. Bugün çalışan pek çok yönetici ona teşekkür borçludur.

Ne var ki Oncken'ın radikal tavsiyesinden bu yana pek çok şeyin değiştiğini gözlemlemek durumu olduğundan hafif göstermektir. Bir yönetim felsefesi olarak emir ve komuta adeta öldü ve "yetkilendirme"; küresel, son derece rekabetçi pazarlarda başarılı olmaya çalışan kuruluşların çoğunda günün sözcüğü. Fakat emir ve komuta inatçı bir şekilde yaygın bir pratik olarak duruyor. Son on yılda işletme düşünürleri ve yöneticiler, patronların bir maymunu astlarına öylece geri verip sonra da mutlu bir şekilde işlerine devam edemediklerini keşfettiler. Astları yetkilendirmek zor ve karmaşık bir iştir.

Neden mi? Sorunları kendi kendilerine çözmeleri için astlara geri verdiğinizde, bunu yapmak için hem arzuya hem de yeteneğe sahip olduklarından emin olmalısınız. Her yöneticinin bildiği gibi, durum her

zaman böyle olmaz. Tümüyle yeni bir dizi sorun işin içine girer. Yetkilendirme genellikle, başlangıçta sorunu kendi başınıza çözmenizden çok daha zaman alıcı bir iş olan insanları geliştirmeniz gerektiği anlamına gelir.

Aynı şekilde önemli olan bir diğer şey yetkilendirmenin sadece, tüm kuruluş ona rağbet ettiğinde başarılı olabileceğidir—yani resmi sistemler ve resmi olmayan kültür onu desteklediğinde. Yöneticiler, karar alma inisiyatifini başkalarına verdikleri ve insanları geliştirdikleri için ödüllendirilmelidirler. Aksi halde bir kuruluştaki gerçek yetkilendirmenin derecesi, tek tek yöneticilerin inanç ve pratiklerine göre çeşitlenecektir.

Fakat belki de yetkilendirmeyle ilgili en önemli ders —Oncken'ın savunduğu türde bir—etkin görevlendirmenin bir yöneticiyle astı arasındaki güven verici ilişkiye dayanmasıdır. Oncken'ın mesajı kendi döneminin çok ötesinde olabilirdi fakat öne sürdüğü şey yine de oldukça amirane bir çözümdü. Esasen patronlara "Sorunu geri verin!" diyordu. Bugün, bu yaklaşımın kendisinin çok otoriter olduğunu biliyoruz. Etkin bir şekilde görevlendirmek için yöneticilerin astlarıyla işleyen bir diyalog kurmaları gerekir. Bir ortaklık kurmaları gerekir. Ne de olsa eğer astlar, patronlarının önünde başarısız olmaktan korkuyorlarsa, hakikaten inisiyatif almak yerine yardım için geri gelmeye devam edeceklerdir.

Oncken'ın makalesi, görevlendirmenin geçen yirmi yılda ilgimi çok çeken başka bir yönünü de ele almıyor —birçok yöneticinin aslında astlarının maymunlarını üzerlerine almaya *istekli olmaları*. Konuştuğum neredeyse her yönetici, astlarından mevcut görevlerinde yeteri kadar yararlanılmadığına katılıyor. Fakat en başarılı, görünürde kendine güvenen kimi yöneticiler bile kontrolü astlarına vermenin ne kadar zor olduğunu anlatıyorlar.

Kontrol heveslilığini, hayatta ödüllerin nadir ve kırılgan olduğuna dair yaygın, derinlerde yatan bir inanca bağlamaya başladım. İster aileden, ister okuldan isterse de sporculuktan öğrensin birçok insan, kendisini başkalarıyla karşılaştırarak bir kimlik oluşturur. Örneğin başkalarının güç, enformasyon, para veya itibar kazandıklarını gördüklerinde, psikolog Abraham Maslow'un "bir eksiklik hissi" dediği şeyi yaşarlar. Bu, başkalarının—hatta sevdiklerinin—başarısıyla ilgili gerçek anlamda mutlu olmalarını zorlaştırır. Oncken yöneticilerin maymunları kolaylıkla geri verebileceğini veya reddedebileceğini belirtir fakat bilinçaltında birçok yönetici, inisiyatifi alan bir astın, kendisinin biraz daha az güçlü ve biraz daha savunmasız görünmesine yol açmasından korkar.

O halde yöneticiler, kontrolden vazgeçmelerini ve etraflarındakilerin büyümesini ve gelişmesini istemelerini sağlayacak bu içsel güvenceyi, "bolluk" zihniyetini nasıl geliştirir? Çok sayıda kuruluşla yaptığım çalışma, ilke temelli bir değer sistemine göre

bütünlük içinde yaşayan yöneticilerin, yetkilendirici bir liderlik tarzını sürdürme olasılığının yüksek olduğunu gösterir.

Yazdığı dönemler düşünüldüğünde Oncken'ın mesajının yöneticiler arasında yankı uyandırması şaşırtıcı değildi. Fakat bunda, Oncken'ın hikâye anlatma konusundaki mükemmel yeteneğinin katkısı da vardı. 1970'lerde Oncken'ı hoparlör devrelerinden tanımaya başladım ve fikirlerini renkli detaylarla dramatize etme biçiminden her zaman çok etkilendim. Dilbert çizgi romanı gibi Oncken'ın da, yöneticilerin hayal kırıklıklarının ta temeline ulaşan ve onları, kendi zamanlarının kontrolünü geri almak ister bir hale getiren alaylı bir tarzı vardı. Ve sırttaki maymun metaforu, Oncken için sadece bir metafor değildi—bu, onun kişisel sembolüydü. Birçok kez onu havaalanlarında, omzunda pelüş bir maymunla yürürken görmüşümdür.

Onun makalesinin HBR'nin en çok satan iki makalesinden biri olmasına şaşırmadım. Yetkilendirme hakkında tüm bildiklerimizle beraber düşünüldüğünde bile, makalenin canlı mesajı bugün, 25 yıl önce olduğundan çok daha önemli ve geçerlidir. Aslına bakarsanız Oncken'ın iç görüsü, etkinlikleri aciliyet ve önemlerine göre kategorilere bölen insanlarla zaman yönetimi üzerine yaptığım kendi çalışmam için bir temeldir. Yöneticilerden tekrar tekrar, zamanlarının yarısını veya daha fazlasını acil olan ama önemli olmayan meselelere harcadıklarını duydum. Başka insanların maymunlarıyla ilgilenme

döngüsünün içinde sonu gelmeyen bir kapana kısılmışlar, yine de bu insanların kendi inisiyatiflerini almaları konusunda isteksizler. Sonuç olarak çoğu kez, kuruluşlarındaki gerçek goriller için gereken zamanı harcayamayacak kadar meşguller. Oncken'ın makalesi, etkin bir şekilde görevlendirme yapmaya ihtiyaç duyan yöneticiler için bir uyarı alarmı olmaya devam etmektedir.

Stephen R. Covey, liderlik gelişimi ve üretkenliği hizmet ve ürünleri sunan küresel Franklin Covey Şirketi'nin genel başkan yardımcısıdır.

İnisiyatifi Aktarmak

"Maymun kimin sırtında" analojisiyle anlatmak istediğimiz şey, yöneticilerin, inisiyatifi astlarına geri aktarabilecekleri ve orada tutabilecekleridir. İncelikli olduğu kadar apaçık olan, herkesçe bilinen bir gerçeğin altını çizmek istedik: yöneticinin, astlarda inisiyatif geliştirmeden önce onlarda inisiyatif *olduğunu* görmesi gerekir. Bir kez yönetici bunu geri alırsa, astın da artık bu inisiyatifi olmaz ve yönetici de keyfi zamanına güle güle öpücüğü verebilir. Keyfi zamanının tümü astın koyduğu zamana dönüşecektir.

Yöneticiler ve astlar aynı inisiyatife aynı zamanda etkin bir şekilde sahip olamazlar. Konuşmayı açan "Patron, bir sorunumuz var" ifadesi bu ikiliğe işaret eder ve önceden de belirtildiği gibi iki kişinin sırtına aynı anda binen bir maymunu temsil eder. Ve bu da maymunun kariyerine başlaması için çok kötü bir yoldur. O halde "Yönetsel İnisiyatifin Anatomisi"

döngüsünün içinde sonu gelmeyen bir kapana kısılmışlar, yine de bu insanların kendi inisiyatiflerini almaları konusunda isteksizler. Sonuç olarak çoğu kez, kuruluşlarındaki gerçek goriller için gereken zamanı harcayamayacak kadar meşguller. Oncken'ın makalesi, etkin bir şekilde görevlendirme yapmaya ihtiyaç duyan yöneticiler için bir uyarı alarmı olmaya devam etmektedir.

Stephen R. Covey, liderlik gelişimi ve üretkenliği hizmet ve ürünleri sunan küresel Franklin Covey Şirketi'nin genel başkan yardımcısıdır.

İnisiyatifi Aktarmak

"Maymun kimin sırtında" analojisiyle anlatmak istediğimiz şey, yöneticilerin, inisiyatifi astlarına geri aktarabilecekleri ve orada tutabilecekleridir. İncelikli olduğu kadar apaçık olan, herkesçe bilinen bir gerçeğin altını çizmek istedik: yöneticinin, astlarda inisiyatif geliştirmeden önce onlarda inisiyatif *olduğunu* görmesi gerekir. Bir kez yönetici bunu geri alırsa, astın da artık bu inisiyatifi olmaz ve yönetici de keyfi zamanına güle güle öpücüğü verebilir. Keyfi zamanının tümü astın koyduğu zamana dönüşecektir.

Yöneticiler ve astlar aynı inisiyatife aynı zamanda etkin bir şekilde sahip olamazlar. Konuşmayı açan "Patron, bir sorunumuz var" ifadesi bu ikiliğe işaret eder ve önceden de belirtildiği gibi iki kişinin sırtına aynı anda binen bir maymunu temsil eder. Ve bu da maymunun kariyerine başlaması için çok kötü bir yoldur. O halde "Yönetsel İnisiyatifin Anatomisi"

adını verdiğimiz şeyi incelemek üzere birkaç dakika ayıralım.

Yöneticinin patronla ve sistemle ilişkisinde tecrübe edebileceği beş inisiyatif derecesi vardır:

1. Aksi belirtilene dek bekle (en düşük inisiyatif);
2. Ne yapacağını sor;
3. Tavsiye ver, ardından ortaya çıkan sonuca göre hareket et;
4. Hareket et fakat hemen akıl danış;
5. ve hemen harekete geç, sonra rutin raporlar ver (en yüksek inisiyatif).

Açıktır ki yöneticinin, patronuyla ve sistemle ilişkisinde 1. ve 2. inisiyatiflerde kalmaması için yeterince profesyonel olması gerekir. 1. inisiyatifi kullanan bir yönetici patronun koyduğu ve sistemin koyduğu zamanın hem zamanlaması hem de içeriği üzerinde hiçbir kontrole sahip değildir ve dolayısıyla kendisine neyi ve ne zaman yapması gerektiğinin söylenmesi konusunda şikâyet etmekle ilgili her türlü hakkını kaybetmiştir. 3, 4 ve 5. inisiyatifler yöneticiye her ikisinin kontrolünü de verir ve 5. seviyede en yüksek kontrol tecrübe edilir.

Astlarla ilişkide yöneticinin işi iki katına çıkar. İlk olarak 1. ve 2. inisiyatiflerin kullanımını yasaklamak ve böylece astlarına, "Tamamlanmış Kadro Çalışmasını" öğrenip bunda uzmanlaşma dışında hiçbir tercih bırakmamak. İkincisi, ofisini terk eden her sorunda, bir sonraki yönetici-ast konferansı için üzerinde anlaşılmış bir zamanla mekânın yanı sıra

üzerinde anlaşılmış bir inisiyatif seviyesinin söz konusu soruna atanmış olduğunu görmek. Birincisi, yöneticinin takvimine gereğince not edilmelidir.

Maymunların Bakımı ve Beslenmesi

Sırtta gezen maymun ve atama ile kontrol etme süreçleri arasındaki analojiyi daha fazla netleştirmek için "Maymunların Bakım ve Beslenmesi"ni yöneten beş katı kuralı gerektiren yöneticinin randevu programından kısaca bahsedeceğiz. (Bu kuralların çiğnenmesi keyfi zamana mal olur.)

1. Kural

Maymunlar beslenmeli veya vurulmalıdır. Aksi halde açlıktan öleceklerdir ve yönetici de otopsiyle veya hortlatma denemeleriyle değerli zamanını harcayacaktır.

2. Kural

Maymun nüfusu, yöneticinin beslemek için zamanının olduğu azami sayının altında tutulmalıdır. Astlar, beslemek için zamanlarının olduğu kadar maymunla çalışmak için zaman bulacaklardır, ama daha fazlasıyla değil. Uygun bir şekilde bakımı yapılan bir maymunun beslenmesi beş ila on beş dakikadan fazla almamalıdır.

3. Kural

Maymunlar sadece randevuyla beslenmelidir. Yönetici açlıktan ölmek üzere olan maymunların peşine düşmek ve onları ne yapıp edip beslemek zorunda olmamalıdır.

4. Kural

Maymunlar yüz yüze veya telefon üzerinden beslenmelidir, ama asla postayla beslenmemelidir. (Unutmayın—postayla, bir sonraki hamle yöneticinin olur.) Belgeleme, besleme sürecine katkıda bulunabilir fakat beslemenin yerini almaz.

5. Kural

Her maymunun önceden atanmış bir sonraki beslenme zamanı ve inisiyatif derecesi olmalıdır. Bunlar karşılıklı onayla herhangi bir zaman gözden geçirilebilir fakat hiçbir zaman muğlak veya belirsiz hale gelmesine izin verilmemelidir. Aksi halde maymun ya açlıktan ölür ya da yöneticinin sırtında biter.

"Yaptığınız şeyin zamanlaması ve içeriği üzerinde kontrolü ele geçirin", zamanı yönetmek için uygun bir tavsiyedir. İş hayatının yöneticiye verdiği ilk buyruk astların koyduğu zamanı ortadan kaldırarak keyfi zamanını çoğaltmasıdır. Yöneticiye verdiği ikinci buyruk yeni bulunmuş bu keyfi zamanın bir bölümünü, her astın bilfiil inisiyatife sahip olduğundan ve bunu uyguladığından emin olmak için kullanmasıdır. Yöneticiye verdiği üçüncü buyruk artan keyfi zamanın diğer bir bölümünü patronun koyduğu ve sistemin koyduğu zamanın zamanlaması ve içeriği üstünde kontrolü almak ve sürdürmek için kullanmasıdır. Tüm bu adımlar yöneticinin gücünü artıracak ve yönetim zamanının yönetimi için harcanan her saatin değerini kuramsal sınır olmadan çoğaltmayı sağlayacaktır.

İlk olarak Kasım 1999 sayısında yayınlanmıştır.

Dayanıklılığın Bileşenleri

Diane L. Coutu

GAZETECİLİK KARİYERİME BAŞLADIĞIMDA—o günlerde ulusal yayın yapan bir derginin muhabiriydim—adına burada Claus Schmidt diyeceğim bir adam vardı. 50'li yaşlarının ortalarındaydı ve beni hiç yanıltmayan sezgilerim bana bu adamın su katılmamış bir haber adamı olduğunu söylüyordu: zaman zaman her şeyden kuşkulanan ama olağanüstü meraklı ve yaşam dolu, çoğu zaman da insanı gülmekten öldürecek kadar komikti. En çarpıcı manşet haberlerini bir çırpıda üretir ve benim ancak düşümde görebileceğim bir hız ve zarafetle ortaya koyuverirdi. Yönetici editör konumuna bir türlü terfi ettirilmemesi beni hep şaşırtmıştır.

Ama Claus'u benden daha iyi tanıyanlar kendisinin sadece büyük bir haber adamı olarak değil, aynı zamanda su katılmamış bir ayakta kalma ustası ve yeteneğe çoğu zaman düşmanca davranan bir ortama göğüs gerebilen biri olarak görürlerdi. Dergi liderliğindeki en az üç büyük değişiklik sırasında en iyi arkadaş ve meslektaşlarının çoğu tökezleyip saf dışı kalırken, o badireleri kazasız belasız atlatabilmişti. Aile yaşamında da, çocuklarından ikisi tedavisi imkânsız hastalıklara yakalanmış, üçüncüsünü de bir

trafik kazasında yitirmişti. Bütün bunlara rağmen—ya da belki de bütün bunlar yüzünden—deneyimsiz muhabirlere hocalık yaparak, yazmakta olduğu romanlar üzerine konuşarak haber merkezini arşınlayıp duruyor, hiç durmadan geleceğin kendisine ne hazırladığını anlamaya çalışıyordu.

Neden bazı insanlar gerçek zorluklarla boğuştukları halde tökezlemezler? Claus Schmidt'in bütün bunlara tepkisi çok farklı olabilirdi. Bu gibi durumlara hepimiz tanık olmuşuzdur: Birisi işten çıkarılınca, kendine olan güvenini bir daha kazanamaz; bir başkası, boşandıktan sonra depresyona girer, birkaç yıl hayata küser. Hepimizin yanıtını merak ettiği soru şudur: Neden? İnsanların ayakta kalmasını sağlayan türden dayanıklılık nasıl bir şeydir?

Bu soru, Yahudi Soykırımını yaşamış insanların varlığını ilk kez öğrendiğim ilkokuldan beri hep ilgimi çekmiştir. Üniversitede ve daha sonra Boston Psikanaliz Derneği ve Enstitüsünün burslu öğrencisi olarak yaptığım çalışmalar sırasında, bu konuya tekrar döndüm. Ama son birkaç aydır, bu konuya yeni bir ivedilik duygusuyla bakmaya başladım, zira son aylarda yaşanan terörizm, savaş ve durgunluk dayanıklılığın ne olduğunu anlama meselesinin önemini hiç olmadığı kadar artırmıştır. Hem bireysel dayanıklılığın niteliği, hem de bazı örgütleri bir bütün olarak diğerlerinden daha dayanıklı yapan şeyin ne olduğu üzerinde düşünmeye başladım. Bazı insanlar ve bazı şirketler baskı karşısında ezilip büzülürken,

diğerlerini önce büken ama sonra tekrar geri fırlatan nedir?

Bu konu hiçbirimizin asla tam olarak anlayabileceği bir şey olmasa bile, araştırmalarım bana dayanıklılık konusunda çok şey öğretti. Nitekim dayanıklılık, tıpkı yaratıcılık veya dinsel içgüdü gibi, insan doğasının büyük bilmecelerinden biridir. Ama psikolojik araştırmaları karıştırırken ve duyduğum bir sürü dayanıklılık öyküsü üzerinde düşünürken, Claus Schmidt gibilerinin yürek ve zihinlerinin derinliklerine biraz daha nüfuz edebildim ve bunu yaparken, insan psişiğini de daha yakından tanıdım.

ÖZET FİKİR

Zor günler geçiriyoruz: insanlar işlerini kaybediyor, ücretlerinde kesinti yapılıyor, evlerine haciz memurları geliyor. Kimileri büyük bir çöküş yaşıyor; depresyona giriyor ya da özgüvenini sonsuza dek kaybediyor.

Ancak yıkılmayanlar da var; işten çıkarılmış olmayı avantaj olarak görüp yeni bir kariyer kuruyorlar. Böylesine zorlu bir dönemde nasıl ayakta kalabiliyorlar? Dayanıklılıkla.

Dayanıklı insanların üç belirleyici karakteristiği var: Karşılaştıkları çetin gerçekliği soğukkanlılıkla kabullenirler. En zor dönemlerde bile bir anlam bulurlar. Olağanüstü bir doğaçlama yeteneğine sahip oldukları için ellerinde ne varsa onunla bir şey yaparlar.

Büyük ekonomik durgunluk dönemlerinde dayanıklılık hiç olmadığı kadar önemli bir özellik haline gelir. Neyse ki, dayanıklı olmak öğrenilebilir bir şeydir.

Dayanıklılık ayakta kalmanıza ve zorlu dönemleri atlatmanıza yardımcı olabilir. Dayanıklı olabilmek için şunları yapabilirsiniz:

Gerçeklikle Yüzleşin

İnkâr yolunu seçmek yerine zorluklarla yüzleşin, zihninizi açık tutun, gerçekliği tepeden tırnağa kabullenin. Kendinizi ayakta kalmak için hazırlayın ve bu gerçekliği atlatmak için kendinizi eğitin.

Örnek: Amiral Jim Stockdale, Vietkong askerlerine esir düşüp işkence gördüğü halde, esaretin uzun sürebileceğini kabullenerek ayakta kaldı. (Bu esaret sekiz yıl sürdü.) Kamplarda bu ruh haline bürünemeyenler kısa sürede; Noel'de, Paskalya'da veya 4 Temmuz'da salıverilecekleri gibi bir iyimserliğe kapıldılar. Stockdale, "Bence hepsi hayal kırıklığından öldüler" diyordu.

Bir Anlam Arayın

Zor günlerle karşılaştığınızda, kendinizi kurban gibi görüp "Neden ben?" diye bağırma dürtünüze direnin. Bunun yerine, düştüğünüz bu zor durumdan hem kendiniz hem de başkaları için bir anlam çıkarmaya çalışın. Bugün çektiğiniz çilelerle daha güzel bir gelecek arasında köprüler kurun. Bu köprüler üzerinizden büyük bir yük alarak bugünü atlatmanızı sağlayacaktır.

Örnek: Avusturyalı psikiyatr ve Auschwitz mağduru Victor Frankl, kamplarda hayatta kalabilmek için, bir

amaç edinmesi gerektiğini fark etti. Bunu da savaştan sonra, neler yaşadığını başkalarına anlatmak amacıyla toplama kampının psikolojisi üzerine konferanslar verdiğini hayal ederek başardı. Kendisi için somut hedefler belirleyerek yaşadığı sıkıntıları aşabildi.

Sürekli Doğaçlama Yapın

Felaket gelip çattığında, yaratıcı olun. Elinizde ne varsa kullanın; kaynaklarınızı sıradışı alanlarda kullanın ve herkesin göremediği fırsatları görmeye çalışın.

Örnek: Mike, arkadaşı Paul'le birlikte okullara, işletmelere ve danışmanlık firmalarına eğitim materyalleri satan bir şirket kurdu. Ekonomik durgunluk döneminde, ana müşterilerinin çoğunu kaybettiler. Paul yıpratıcı bir boşanma sürecinden geçti ve çalışamadı. Mike, onun hisselerini satın almayı teklif ettiğinde Paul buna dava açarak karşılık verdi ve Mike'ı şirketi elinden almaya çalışmakla suçladı.

Mike elinden geldiğince şirketi ayakta tutmaya çalıştı; Rus ve Çin şirketlerine İngilizce eğitim materyalleri satacak bir ortak girişim kurdu. Müşteriler için bültenler yayınladı ve hatta diğer şirketler için video senaryoları bile yazdı. Sonunda dava lehine sonuçlandı; artık eskisine göre çok daha yeni ve sağlam bir şirketi vardı.

Dayanıklılık Üzerine Kopartılan Gürültü

Şu günlerde, iş dünyasının sıcak konularından birisi de dayanıklılık. Daha yakınlarda, saygın bir danışmanlık firmasının kıdemli ortaklarından biriyle, MBA'lıların en iyilerinin nasıl kazanılabileceği hakkında konuşuyorduk. Sohbet ettiğim firma ortağı Daniel Savageau (gerçek adı bu değildir), firmasının işe aldığı insanlarda aradığı niteliklere ilişkin uzun bir liste sıraladı: zekâ, tutku, dürüstlük, analitik yetenek vb. "Peki, ya dayanıklılık" diye sordum. "Evet, dayanıklılık şu sıra çok popüler" diye yanıtladı. "Yeni sihirli sözcük bu. Hatta adaylar, daha sormadan kendilerinin çok dayanıklı olduklarını söylüyorlar. Ama doğrusunu istersen, bunun ne olduğunu bizzat bilemeyecek kadar gençler. Dayanıklılık ancak onu yaşadıktan *sonra* bilinebilecek bir şey."

Kendisine, "Eğer yapabilecek olsan, karşındakini bu bakımdan sınar mıydın?" diye sordum. "İş yaşamında, bunun bir önemi var mı?"

Savageau duraksadı. Bu adam 40'larının sonuna dayanmış, hem kişisel hem de profesyonel yaşamında başarılı olmuş birisi. Ama onu zirveye götüren bu yol hiç de öyle pürüzsüz olmamış. Yaşamına Woonsocket'de (Rhode Island) yoksul bir Fransız kökenli Kanadalı olarak başlamış ve altı yaşında babasını kaybetmiş. Bir futbol bursu kazanma şansını yakalamış ama içki sorunu yüzünden Boston Üniversitesinden iki kez atılmış. Yirmili yaşlarında yaşamına yeni bir yön vermiş, evlenmiş, boşanmış, tekrar evlenmiş ve beş çocuk yetiştirmiş. Şu anda

yürüttüğü danışmanlık firmasını kurma noktasına gelinceye kadar, yol boyunca kazandığı serveti iki kez yitirmiş. Sonunda sorumu, "Evet, önemi var" diye yanıtladı. "Aslında belki de aradığımız olağan şeylerin hepsinden daha fazla önemi var." Bu makaleyi hazırlarken aynı teyidi defalarca dinledim. Pennsylvania'da faaliyet gösteren, dayanıklılık eğitimi konusunda programlar geliştirip sunan dört yıllık bir şirket olan Adaptiv Learning Systems'in başkanı ve CEO'su Dean Becker'in dediği gibi, "Kimin başarılı, kimin başarısız olacağını eğitimden, deneyimden, yetişmeden daha fazla belirleyen şey kişinin dayanıklılık düzeyidir. Bu kanserliler koğuşunda da böyledir, Olimpiyatlarda da böyledir, yönetim kurulunda da böyledir."

Dayanıklılık konusundaki akademik araştırmalar, şu anda Minneapolis'teki Minnesota Üniversitesinin onursal profesörlerinden Norman Garmezy'nin öncü çalışmalarıyla, 40 yıl önce başlamıştır. Şizofren ebeveynleri olan çocukların birçoğunun, onlarla birlikte yaşayarak büyüdükleri halde niye psikolojik rahatsızlıkları olmadığını araştıran Garmezy, zihin sağlığı konusunda belli bir dayanıklılık kalitesinin hiç kimsenin daha önce düşünemediği kadar büyük bir rol oynadığı sonucuna varmıştır.

Günümüzde, dayanıklılığı neyin oluşturduğu konusunda birçok teori var. Yahudi Soykırımının kurbanlarını inceleyen, Boston Psikanaliz Derneği ve Enstitüsünün eski başkanlarından Maurice Vanderpol, toplama kamplarında hayatta kalmayı başaran

insanların birçoğunun "plastik kalkan" diye adlandırdığı bir şeye sahip olduklarını bulmuş. Bu kalkan birkaç faktörden oluşuyor ve bunlardan biri de mizah duygusu. Bu mizah çoğu zaman kara mizah ama öyle de olsa, insana çok önemli bir perspektif duygusu kazandırıyor. Diğer yardımcı çekirdek özellikler arasında da şunlar var: diğer insanlara bağlanma yeteneği ve sağ kalmayı başaranları istismarcı kişilerin müdahalelerinden koruyan bir içsel psikolojik mekâna sahip olma. Diğer gruplara yönelik araştırmalar ise dayanıklılıkla ilintili başka nitelikleri açığa çıkardı. Dayanıklılık ve gençlik konusuna odaklanan Minneapolis merkezli, kâr amacı gütmeyen bir örgüt olan Arama Enstitüsü, daha dayanıklı çocukların, yetişkinlerin kendilerine yardımcı olmasını sağlayan gizemli bir yeteneğe sahip olduklarını keşfetti. Başka araştırmalar da, çöküntü halindeki kent merkezlerinde yaşayan dayanıklı gençlerin çoğu zaman, atletik yetenek gibi, insanları etkileyen yeteneklere sahip olduklarını gösterdi.

Dayanıklılık hakkındaki ilk teorilerin çoğu genetiğin rolüne vurgu yapıyordu. Bu savlara göre, bazı insanlar doğuştan dayanıklılık sahibidir. Bu görüşte elbette bir hakikat payı var ama dayanıklılığın—ister çocuklarda, ister toplama kamplarında hayatta kalmayı başarmış kimselerde ya da isterse iflasın eşiğinden dönen şirketlerde olsun—öğrenilebilecek bir şey olduğunu gösteren ampirik kanıtlar gittikçe çoğalıyor. Örneğin Boston'daki Harvard Tıp Okulunun Yetişkin Gelişmesini İnceleme Merkezinin müdürü George

Vaillant, 60 yıllık bir dönem boyunca izlenen çeşitli gruplar içinde bazı insanların yaşamları süresince diğerlerine kıyasla belirgin bir biçimde daha fazla dayanıklılık kazandıklarını gözlemektedir. Diğer psikologlar da, dayanıklılıktan yoksun insanların dayanıklılık kazanmalarının—o konuda yarışa daha ileriden başlayanlara kıyasla—daha kolay olduğunu iddia ediyorlar.

Araştırmalarım sırasında karşılaştığım dayanıklılık teorilerinin çoğunun akla epey uygun olduklarını gördüm. Ama aynı zamanda, bütün bu teorilerin üç konuda çakıştıklarını da gözledim. Bu teorilere göre, dayanıklılık sahibi insanların üç özelliği vardır: gerçekliği kabullenme kararlılığı; yaşamın anlamlı olduğuna dair çoğu zaman sağlam değerlere dayalı derin bir inanç; ve gizemli bir doğaçlama yeteneği. Bu niteliklerden bir veya ikisine sahip olduğunuzda zorlukların içinden sıyrılıp çıkmanız mümkündür ama gerçek bir dayanıklılık ancak, eğer bu üç niteliğin üçüne de sahipseniz mümkündür. Bu üç özellik dayanıklı örgütler için de geçerlidir. Bu özellikleri sırasıyla, tek tek ele alalım.

Gerçeklikle Yüzleşme

Dayanıklılık konusunda yaygın inançlardan biri de, bunun iyimser bir karakterin ürünü olduğudur. Bu doğrudur, yeter ki böyle bir iyimserlik gerçeklik duygusunu çarpıtmıyor olsun. Olağanüstü elverişsiz durumlarda, pembe düşler felaketten başka bir şey getirmez. Benim dikkatimi bu noktaya büyük bir içtenlikle çeken kişi, şirketlerin kendilerini

sıradanlıktan nasıl kurtardıkları konusunu ele alan *Good to Great* adlı kitabını yazarken meselenin bu yönünü şans eseri keşfeden yönetim araştırmacısı ve yazarı Jim Collins oldu. Collins'in dayanıklı şirketlerin iyimser insanlarla dolu olduğuna dair (tamamıyla yanlış) bir inancı vardı. Bu fikrini sekiz yıl boyunca Vietkong tarafından esir tutulup işkence edilen Amiral Jim Stockdale'le sınamış.

Collins bu olayı şöyle anımsıyor: "Stockdale'e, 'Kamplardan sağ çıkmayı kimler başaramadı' diye sordum. 'Çok basit: iyimserler' diye yanıtladı. 'Noel'de oradan kurtulacağımızı söyleyenler onlardı. Olmayınca Paskalya'da, olmayınca 4 Temmuz'da, olmayınca Şükran Günü'nde, o da olmayınca bu kez yine Noel'de çıkacağımızı söyleyenler onlardı.' Bu sözlerinin ardından Stockdale bana dönüp şöyle dedi: 'Biliyor musun, bana kalırsa, hepsi de hayal kırıklığına uğradıkları için öldüler.'"

Collins iş dünyasında da, incelediği bütün başarılı şirketlerin yöneticilerinde aynı uyanıklığı görmüş. Dayanıklılık sahibi insanların, tıpkı Stockdale gibi, gerçekliğin hayatta kalabilmek bakımından önem taşıyan yönleri konusunda ayakları yere basan görüşleri vardır. Bu, iyimserliğe hiç yer olmadığı anlamına gelmez: Örneğin morali bozulmuş bir satış ekibinin durumunu tersine çevirmekte, bir olasılık duygusu yaratmanın çok güçlü bir etkisi olabilir. Ama daha büyük meydan okumalarla karşı karşıya gelindiğinde, soğukkanlı, neredeyse kötümser bir gerçeklik duygusu çok daha önemlidir.

Belki de kendinize şunu sormaktasınızdır: "İçinde bulunduğum durumun gerçekliğini olduğu gibi anlıyor ve kabulleniyor muyum? Aynı şeyi örgütüm de yapıyor mu?" Araştırmalar özellikle, çoğu insanın içinde bulunduğu durumla başa çıkabilme mekanizması olarak inkâra başvurduğunu göstermektedir; o nedenle, bunlar çok yerinde sorular. Gerçeklikle yüzleşme ama gerçekten yüzleşme, çok zor bir iştir. Nitekim, tatsız ve çoğu zaman da duygusal bakımdan acı verici olabilir. Gerçeklikle yüzleşmenin ne demek olduğunu, örgütsel dayanıklılığa ilişkin aşağıdaki öyküde görelim.

11 Eylül 2001 öncesinde, ünlü yatırım bankası Morgan Stanley Dünya Ticaret Merkezinin en büyük kiracısıydı. Şirketin güney kulenin 74. katıyla 43. katı arasında kalan 22 kattaki ofislerinde 2700 kadar çalışanı vardı. O korkunç 11 Eylül günü, saat 8:46'da birinci uçak kuzey kuleye çarptığında, Morgan Stanley olaydan bir dakika sonra, yani saat 8:47'de binayı boşaltmaya başladı. İkinci uçak 15 dakika sonra güney kuleye çarptığında, Morgan Stanley'in ofisleri büyük ölçüde boşaltılmıştı. Çarpmanın neredeyse doğrudan hedefi olduğu halde, şirket sadece yedi çalışanını kaybetmişti.

Örgüt ikinci kulede bulunduğu için elbette çok şanslıydı. Ofisleri birinci saldırının hedefi olan Cantor Fitzgerald'ın ise çalışanlarını kurtarmak için yapabileceği hiçbir şey yoktu. Ama yine de Morgan Stanley'e bu şansını değerlendirme imkânını veren şey, şirketin ayakları yere basan gerçekçiliğiydi. Dünya

Ticaret Merkezi'ne 1993 yılında düzenlenen saldırının hemen ardından şirketin üst yönetimi, ABD'nin ticari gücünün simgesel merkezi olan bir yerde çalışmanın şirketi teröristlerin dikkatine ve olası saldırılarına açık hale getirdiği değerlendirmesini yapmıştı.

Bu ciddi değerlendirme sayesinde, Morgan Stanley mikro düzeyde bir hazırlık programı başlatmıştı. Yangın tatbikatlarını ciddiye alan şirket sayısı çok azdır. Morgan Stanley'de ise, Bireysel Yatırımcı Grubunun güvenliğinden sorumlu başkan yardımcısı Rick Rescorla bu konuya askeri bir disiplin getirmişti. Kendisi de yüksek düzeyde dayanıklılık sahibi, madalyalı bir Vietnam gazisi olan Rescorla, insanların bir felaket durumunda ne yapılacağı konusunda eğitimli olmasını güvence altına almıştı. Felaket 11 Eylül günü kapıya dayandığında, bazı bina sorumluları insanlara her şeyin yolunda olduğunu söyleyip dururlarken, Rescorla bir megafonla Morgan Stanley çalışanlarına sakin olmalarını ve eğitimini aldıkları şeyleri yerine getirmelerini söylüyordu. Son aylarda yaşam öyküsü geniş şekilde ele alınmış olan Rescorla'nın kendisi ne yazık ki binadan kurtulamayan yedi kişiden biri olmuştu.

Şirketin başkanı ve baş operasyon sorumlusu (BOS) Robert G. Scott, "Neredeyse her şeyin teknolojiye dayalı olduğu finans hizmeti sektöründeyseniz, acil durum planlaması işinizin önemli bir parçasıdır" diyor. Oysa Morgan Stanley en katı gerçeklere bile hazırlıklıydı. Şirketin mekânlarının çalışamaz hale gelmesi durumunda çalışanların bir araya gelip işi

yürütmeye devam edebilecekleri sadece bir değil, tam üç acil durum binası vardı. Scott'un kendisi de, "10 Eylül günü, birden çok yedek binaya sahip olmanın anlaşılmaz bir israf gibi göründüğünü" teslim ediyor. "Ama 12 Eylül günü, bunlar gözümüze bir deha ürünü gibi göründüler."

Belki deha ürünüydü belki değildi; ama asıl dayanıklılık ürünü olduğundan kuşku yok. Mesele şudur: Gerçeklikle gözümüzü kırpmadan yüzleştiğimizde, kendimizi olağanüstü büyük zorluklara dayanacak ve ayakta kalabilecek şekillerde davranmaya hazırlarız. Kendimizi gerçek karşısında ayakta kalabilecek şekilde yetiştiririz.

Anlam Arayışı

Gerçekliği görme yeteneği, dayanıklılığın ikinci tuğlasıyla, yani dehşet anlarını anlamlandırma yeteneğiyle yakından ilişkilidir. Sıkıştıklarında ellerini havaya kaldırıp "Böyle bir şey benim başıma nasıl gelebilir" diye haykıran insanları hepimiz biliriz. Bu insanlar kendilerini kurban olarak gördüklerinden, yaşadıkları zorluklardan hiç ders almazlar. Oysa dayanıklı insanlar, başlarına gelenleri kendileri ve başkaları için anlamlandırabilmek amacıyla bazı kurgular geliştirirler.

Teşhis konulamamış bir bozukluk yüzünden on yıldır nüksedip duran psikozlardan rahatsız olan, adına Jackie Oiseaux diyeceğim bir arkadaşım vardı. Bugün bu arkadaşımın, ülkenin en büyük yayın şirketlerinden birinde önemli bir görevi ve bir ailesi var, aynı zamanda kilise cemaatinin önde gelen bir

mensubu. İnsanlar ona yaşadığı o krizlerden çıkıp kendisini nasıl toparladığını sorduğunda, elleriyle saçlarını sıvazlayıp şöyle der: "İnsanlar bazen 'Niye ben' diye sorarlar. Bense hep, 'Niye ben *olmayayım* ki' dedim. Doğru, hastalığım sırasında çok şey yitirdim ama bunun yanında çok şey de—en çaresiz anlarımda yanımda olan ve yaşamıma sonsuza dek anlam katan dostlar da—kazandım."

Çoğu araştırmacı bu anlamlandırma dinamiğinin, dayanıklılık sahibi insanların o anın zorluklarından daha doyumlu, daha iyi inşa edilmiş bir geleceğe doğru uzanan bir köprü kurma biçimi olduğu konusunda görüş birliği içindeler. Bu köprüler, içinde bulunulan anın ağırlığını yok ederek, o anı—daha iyi bir sözcük bulamadığımız için şöyle diyelim—daha baş edilebilir hale getirmektedir. Bu anlayışı Auschwitz'den sağ kurtulmayı başarmış olan, Avusturyalı psikiyatr Viktor E. Frankl geliştirmiştir. Frankl, insanı çaresiz bırakan acıların ortasında, "anlam terapisini" icat etmiştir—bireylerin yaşamlarına anlam kazandırıcı kararlar almasına yardımcı olan insancıl bir terapi tekniği.

İnsanın Anlam Arayışı adlı kitabında Frankl, kampta anlam terapisini geliştirdiği o kritik anı anlatır. Bir gün çalışmaya giderken, son sigarasını bir kalıp sabunla takas edip etmemeyi düşünmektedir. Özellikle sadist biri olduğunu bildiği yeni ustabaşıyla nasıl çalışabileceği konusunda endişelidir. Birdenbire, tiksintiyle, yaşamının ne kadar önemsiz ve anlamsız bir hale geldiğini düşünür. Hayatta kalabilmek için kendisine bir amaç edinmesi gerektiğini fark eder.

Bunu da, savaştan sonra, neler yaşadığını başkalarına anlatmak amacıyla toplama kampının psikolojisi üzerine konferanslar verdiğini hayal ederek başarır. Sağ kalabileceğinden emin olmamakla birlikte, kendisi için birtakım somut hedefler koyar. Bunu yapmakla, o anın acılarının üzerine çıkmayı başarır. Kitabında dediği gibi, "Umutsuz bir durum içinde olduğumuzda, değiştirilemeyecek bir kaderle yüz yüze geldiğimizde bile, yaşamda bir anlam bulabileceğimizi asla unutmamalıyız."

Frankl'ın teorisi iş yaşamındaki dayanıklılık eğitiminin önemli bir kısmının temellerini oluşturmaktadır. İş dünyası insanlarının onun yapıtına sık sık atıfta bulunmaları dikkatimi çekmiştir. Kaliforniya Üniversitesi psikoloji profesörü ve Newport Beach'deki (Kaliforniya) Dayanıklılık Enstitüsü müdürü Salvatore R. Maddi, "Dayanıklılık eğitimi bizim için, günlük yaşamlarına anlam kazandırma konusunda insanlara yardımcı olmanın bir yoludur" diyor. "İnsanlar dayanıklılık eğitiminin gücünü fark edince, çoğu zaman, 'Doktor, psikoterapi dedikleri bu mu' diye soruyorlar. Oysa psikoterapi yaşamları ciddi şekilde parçalanmış ve onarılmaya ihtiyaç duyan insanlar içindir. Biz ise kendi çalışmamızı, insanlara yaşam becerilerinin ve tutumların öğretilmesi olarak görüyoruz. Belki de bunların evde öğretilmesi gerekiyordur, belki de okulda öğretilmesi gerekiyordur, ama öğretilmiyor. O yüzden biz de bunu iş yaşamında gerçekleştirme durumunda kalıyoruz."

Bununla birlikte, dayanıklılık eğitimcilerinin karşı karşıya kaldıkları meydan okuma çoğu zaman zannedildiğinden çok daha zordur. Anlam, ele avuca gelmeyen bir şey olabilir; onu bir kez bulmanız, onu elde tutabileceğiniz veya tekrar bulabileceğiniz anlamına gelmez. Nazilere karşı savaştan, Gulag kamplarındaki hapishane yaşamından ve kanserden kurtulan Aleksandr Soljenitzin'i düşünsenize. Huzurlu, güvenli Vermont'ta, bir çiftlikte yaşamaya başlayınca, "çocuksu Batı"ya dayanamadı. Batı'nın yıkıcı ve sorumsuz saydığı özgürlüğünde gerçek bir anlam bulamadı. Eleştirmenlerinden rahatsız olan Soljenitzin, kapısı kilitli bir tahta perde arkasındaki çiftlik evine çekilip insan içine nadiren çıkar oldu. 1994'te, acılı bir adam olarak Rusya'ya geri döndü.

İnsanın kendi ortamında anlam bulması dayanıklılığın bu kadar önemli bir bileşeni olunca, başarılı örgütlerin ve insanların güçlü değer sistemlerine sahip olmaları kimseyi şaşırtmamalı. Güçlü değerler ortama anlam katar, çünkü olayları yorumlama ve biçimlendirme imkânları yaratır. Bugünlerde değerleri alaya almak her ne kadar modaysa da, dünyanın en dayanıklı örgütünün 2000 yılı aşkın bir süredir savaşlara, çürümeye ve bölünmeye rağmen ayakta kalmayı başarmış Katolik Kilisesi olması asla bir rastlantı değildir; bunu büyük ölçüde, değişmez bir değerler kümesine sahip olmasına borçludur. Ayakta kalmayı başarmış şirketlerin de, salt para kazanmanın ötesine geçen amaçlara sahip olmalarını sağlayan, kendilerine özgü

akideleri vardır. Birçok şirketin sahip olduğu değerler sistemini dinsel terimlerle tanımlaması çarpıcıdır. Örneğin ilaç devi Johnson&Johnson, şirkete yeni giren bütün çalışanlara yönlendirme olarak verdiği belgede yer alan değerler sistemine "Amentü" demektedir. Kargo şirketi UPS sürekli olarak, sahip olduğu Kutsal Amaç'tan söz etmektedir.

Dayanıklı şirketlerin değerler sistemi yıllar boyunca pek az değişikliğe uğrar ve zor zamanlarda destek olarak kullanılır. UPS'nin yönetim kurulu başkanı ve CEO'su Mike Eskew, Kutsal Amaç'ın 1997'deki grevden sonra şirketin kendisini toparlamasına yardımcı olduğuna inanıyor: "Olağanüstü zor bir dönemdi, aile kavgası gibi bir şey. Herkesin her iki tarafta da yakın dostları vardı, taraf tutmamız çok zordu. Yardımımıza koşan Kutsal Amacımız oldu. İnsanlar hangi tarafta yer almış olurlarsa olsunlar, aynı değerler kümesini paylaşıyorlardı. Bu değerler bizim çekirdeğimizdir, asla değişmez; önemli kararlarımızın çoğunun çerçevesini bunlar çizer. Stratejimiz ve misyonumuz değişebilir ama değerlerimiz asla."

Ne ki, "amentü", "değerler" ve "kutsal amaç" gibi dinsel imalar değerlerin fiili içeriğiyle birbirine karıştırılmamalıdır. Şirketler etik bakımdan su götürür değerlere sahip oldukları halde, yine de çok dayanıklı olabilirler. Popülaritesinin hızla düşmesi karşısında etkileyici bir dayanıklılık göstermiş olan Phillip Morris'i ele alalım. Jim Collins'in işaret ettiği gibi, Phillip Morris, paylaşmıyor olsak bile, çok güçlü

değerlere sahiptir—örneğin "yetişkin tercihi" değeri. Phillip Morris yöneticilerinin şirketin değerlerine büyük bir inançla bağlı olduklarından hiç kuşku yoktur ve onların besledikleri bu inancın gücü o şirketi diğer tütün şirketlerinin çoğundan ayırmaktadır. Bu bağlamda, dayanıklılığın etik açıdan ne iyi ne de kötü bir şey olduğuna işaret etmekte fayda var. Dayanıklılık, olağanüstü büyük stres ve değişim koşullarında, sağlam durma beceri ve kapasitesinden başka bir şey değildir. Viktor Frankl'ın yazdığı gibi, "Genel olarak söylemek gerekirse, esirler arasından sadece, yıllar boyu bir kamptan ötekine sürüklenip durduktan sonra, var kalabilmek için verdikleri savaşta her türlü vicdani endişelerini yitirmiş olanlar hayatta kalabildiler; bunlar hayatta kalabilmek için—dürüst olsun olmasın, hatta isterse vahşice olsun—her türlü araca başvurmaya hazır olanlardı. Geri dönebilenler olarak şunu gayet iyi biliyoruz: En iyilerimiz geri dönemedi."

Örgütsel dayanıklılık bakımından—ister olumlu olsun, ister olumsuz—değerler, ücret bordrosunda dayanıklı insanlar bulunmasından fiilen daha önemlidir. Eğer dayanıklılık sahibi işçiler gerçekliği farklı farklı yorumluyorlarsa, bunların aldıkları kararlar ve yaptıkları şeyler pekâlâ birbiriyle çelişebilir ve bu da, örgütün ayakta kalabilmesini kuşkulu hale getirebilir. Üstelik bir örgütün zayıflığı gözle görülür bir hal alınca, yüksek dayanıklılığa sahip bireylerin kendi varlıklarını tehlikeye sokmaktansa, örgütü tehlikeye atma olasılıkları daha fazladır.

Ayinleştirilmiş Yaratıcılık

Dayanıklılığın üçüncü tuğlası, elde ne varsa onunla bir şeyler yapma yeteneğidir. Psikologlar bu beceriye, Fransız antropolog Claude Levi-Strauss'u izleyerek, brikolaj (*bricolage*) diyorlar.[1] Levi-Strauss şöyle diyor: "Fransızca'da eski anlamıyla *bricoler* fiili hep, bir tür dışsal harekete, çarpıp geri gelen bir topa, yolundan sapan bir köpeğe ya da bir engelin etrafından dolanmak için gitmekte olduğu düz yoldan ayrılıveren bir ata atıfta kullanılmıştır."

Modern anlamıyla brikolaj bir tür buluşçuluk, doğru dürüst veya amaca uygun alet veya malzemeler olmadan bir soruna doğaçlama yoluyla çözüm getirme yeteneği olarak tanımlanabilir. Brikolajcılar durmadan bir şeyler tamir etmekle uğraşırlar—ya ev eşyalarından radyo imal ederler ya da arabalarını onarırlar. Nesneleri alışılmadık biçimlerde kullanarak, ellerinde ne varsa onunla bir şeyler yaratırlar. Örneğin toplama kamplarında, dayanıklılık sahibi mahkûmlar, buldukları her sicim veya tel parçasını cebe atmayı öğrenmişlerdi. O sicim veya tel parçası daha sonra bir işe yarayabilirdi—diyelim, ayakkabı tamir etmeye yarayabilirdi ki, böyle bir şey donma tehlikesi durumunda, ölüm kalım meselesi kadar büyük bir önem kazanabilirdi.

Kurulu düzen bozuldu mu, diğer insanlar apışıp kalırken, brikolajcılar kafa göz yara yara, ortaya çıkabilecek fırsatları hayal etmeye çalışırlar. Adlarına Paul Shields ve Mike Andrews diyeceğim iki arkadaşım var. Bunlar üniversite yılları boyunca oda arkadaşlığı

yaptılar. Mezun olduktan sonra okullara, şirketlere ve danışmanlık firmalarına eğitim malzemeleri satan ortak bir iş kurmaları kimseyi şaşırtmadı. Bu şirket başlangıçta, her iki kurucusunu da dolar milyoneri yapacak şekilde büyük bir başarı gösterdi. Ama 1990'lı yılların başındaki durgunluğun şirket üzerindeki etkisi epey ağır oldu, çekirdek müşterilerin birçoğu uzaklaştı. Aynı sırada, Paul eşinden boşandı ve çalışmasına imkân vermeyecek kadar ciddi bir depresyona girdi. Mike, Paul'a hissesini satın almayı teklif etti ama Paul onu şirketi elinden almaya çalışmakla suçlayarak dava etti. Bu noktada, yeterince dayanıklı olmayan biri işi bırakıp giderdi. Ama bu Mike'ın yapacağı bir şey değildi. Dava sürerken, şirketi elinden geldiği kadar yürüttü—durmadan çeşitli denemelere girişti ve sonunda işlerliğe sahip bir model buldu: Rus ve Çin şirketlerine İngilizce eğitim materyalleri satacak bir ortak girişim kurmak. Daha sonra müşteriler için bülten çıkaran ayrı bir iş kurdu. Öyle bir zaman geldi ki, rakipleri için video senaryoları bile yazmaya başladı. Mike, bütün bu brikolajlar sayesinde, dava kendi lehine sonuçlandığında başlangıçtakinden çok daha sağlam, tamamıyla farklı bir şirketin sahibi haline gelmişti.

Brikolaj daha üst bir düzeyde de uygulanabilir. 1965 Fizik Nobel Ödülünün sahibi Richard Feynman, benim entelektüel brikolaj olarak görmek istediğim bir şeyin örneğini yaratmıştır. Feynman sırf merakından, kasa şifrelerini kırma ustası haline geldi—sadece kasa şifrelerini kırmanın mekaniği üzerinde çalışarak değil,

aynı zamanda kasa kullanan ve kasa kilitlerinin şifrelerini düzenleyen insanların psikolojik iç görülerini de bir araya getirerek. Örneğin, Los Alamos'taki kasaların birçoğunun şifresini kırabildi, çünkü teorik fizikçilerin kilit şifrelerini tasarlarken akılda tutamayabilecekleri rastlantısal kodlar yerine, matematiksel anlamı olabilecek ardışıklıklar kullanabileceklerini tahmin etti. Sonuçta, atom bombasının bütün sırlarını saklayan üç kasanın şifrelerinin hepsinde de aynı matematiksel sabitin—ilk altı rakamı 2,71828 olan *e* sabitinin—kullanıldığı ortaya çıktı.

Dayanıklı örgütler, hepsi de elbet birer Richard Feynman olmamakla birlikte, brikolajcılarla doludur. Nitekim ayakta kalmayı başaran şirketler doğaçlamayı bir çekirdek beceri saymaktadır. Şoförlerine ellerindeki paketleri zamanında teslim edebilmeleri için ne gerekiyorsa onu yapma yetkisini veren UPS'yi ele alalım. Şirket CEO'su Eskew bu konuda şöyle diyor: "Çalışanlarımıza işlerini yapmalarını söyleriz. Eğer bu doğaçlama yapmalarını gerektiriyorsa, doğaçlama yaparlar. Öyle olmasaydı, her gün yaptığımız işlerin hiçbirini yapamaz hale gelirdik. Ne gibi aksaklıkların ortaya çıkabileceğini şöyle bir aklınıza getirsenize: trafik ışıklarının arızalanması, lastik patlaması, köprüyü sel alması. Bu gece Louisville'de kar fırtınası çıkacak olsa, bir grup insan oturup bu sorunu nasıl çözeceklerini görüşürler. Böyle yapmalarını onlara söyleyen kimse yoktur. Bir araya gelirler, çünkü böyle yapmak bizim geleneğimizdir."

Böyle bir geleneğe sahip olmak demek, 1992'de Andrew Kasırgası milyarlarca dolar zarara yol açarak güneydoğu Florida'nın altını üstüne getirdiğinin ertesi günü, şirketin elindeki paketleri o bölgedeki sahiplerine her şeye rağmen ulaştırması anlamına geliyordu. Birçok insan evleri yok olduğu için otomobillerinde yaşıyordu, ama UPS'nin şoför ve yöneticileri kavşak durumundaki bir yerde paketleri tasnif ederek otomobillerine sığınmış sahiplerine teslim edebildiler. Böyle bir felaket sonrasında bile şirketi işler halde tutabilen şey, büyük ölçüde UPS'nin doğaçlama yeteneğiydi. Üstelik şirketin işini yapmayı sürdürmesi diğer insanlara da, o kaos ortamında bir amaç veya anlam duygusu kazandırdı.

Ne ki, UPS'nin uyguladığı türden doğaçlama, dizginsiz yaratıcılıktan çok farklı bir şeydir. Nitekim, tıpkı ordu gibi UPS de, kural ve düzenlemelere göre yaşar. Eskew'in dediği gibi, "Şoförler anahtarlarını hep aynı yere koyarlar. Kapılarını aynı şekilde kaparlar. Üniformalarını aynı şekilde giyerler. Biz bir kesinlikler şirketiyiz." Eskew, boğucu görünse bile, şirketin Andrew Kasırgasının hemen ardından kendisini toparlamasını sağlayan şeyin UPS'nin bu kuralları olduğuna inanıyor, zira insanlara yaptıkları işe devam etmeleri için gerekli bir iki tadilat üzerinde odaklanma imkânını veren şey bu kurallar olmuştur.

Michigan Üniversitesinin Ann Arbor'daki İş İdaresi Okulunda örgütsel davranış profesörü ve örgütsel psikoloji konusunda büyük saygınlığa sahip bir düşünür olan Karl E. Weick de, tıpkı Eskew gibi

düşünüyor: "İnsanların baskı altında kaldıklarında, en alışkın oldukları tepki verme biçimlerine geri döndüklerini gösteren epey bir kanıt var. Yaşamı tehlikeye sokacak nitelikte bir baskı karşısında insanlardan yapmalarını hiç beklemediğimiz bir şey varsa, o da yaratıcılıktır." Bir başka deyişle, bazı şirketleri sanki daha az yaratıcıymış gibi gösteren kural ve düzenlemeler aslında onlara gerçek felaket anlarında, daha büyük bir dayanıklılık kazandırıyor olabilir.

———

Yukarıda kendisinden söz ettiğim usta haberci Claus Schmidt beş yıl kadar önce öldü; ama yaşıyor olsaydı bile, dayanıklılığı konusunda onunla mülakat yapar mıydım bilemiyorum. Kendisine şu soruları sormak biraz garip olurdu diye düşünüyorum: "Claus, gerçeklikle gerçekten yüzleştin mi? Karşılaştığın zorlukları anlamlandırdın mı? Yaşadığın her mesleki ve kişisel felaketten sonra kendini doğaçlama yöntemiyle mi toparladın?" Bu sorulara yanıt veremeyebilirdi. Benim deneyimime göre, dayanıklılık sahibi insanlar kendilerini çoğunlukla böyle tanımlamazlar. Ayakta kalabilme öykülerine omuz silkip o durumları tesadüflere bağlarlar.

Var kalmakla talih arasında elbette epey bir ilinti vardır. Morgan Stanley'in ofislerinin güney kulede bulunması ve acil durum tatbikatlarını o sayede hayata geçirebilmesi bir şanstı. Ama şanslı olmakla dayanıklı olmak aynı şey değildir. Dayanıklılık, bir

insanın zihnine ve ruhuna derinden işlemiş bir reflekstir, dünyayla yüzleşme ve onu anlama tarzıdır. Dayanıklılık sahibi insanlar ve şirketler gerçeklikle yüzleşirken bunu büyük bir kararlılıkla yaparlar, çaresizlik içinde ağlaşıp durmak yerine, zorluklara anlam kazandırırlar ve yoktan çözüm üretirler. Başkaları bunu yapamaz. Dayanıklılığın hiçbir zaman tam olarak anlayamayacağımız doğası işte budur.

İlk olarak Mayıs 2002 sayısında yayınlanmıştır.

Not

1. Örneğin bak. Karl E. Weick, "The Collapse of Sense-making in Organizations: The Mann Gulch Disaster", Administrative Science Quarterly, Aralık 1993.

Zamanınızı Değil, Enerjinizi Yönetin

Tony Schwartz ve Catherine McCarthy

STEVE WANNER, ERNST&YOUNG'IN 37 yıllık oldukça hatırı sayılır bir ortağıdır, evli ve dört küçük çocuk sahibidir. Bir yıl önce onunla tanıştığımızda günde 12 ila 14 saat çalışıyor, kendisini daima bitkin hissediyor ve akşamları ailesiyle tam anlamıyla meşgul olmayı çok zor buluyordu. Bu da onda suçluluk ve hoşnutsuzluk hissi yaratıyordu. Yetersiz uyuyor, egzersiz yapmak için hiç zaman ayırmıyor ve nadiren sağlıklı yemekler yiyordu. Bunun yerine koşuştururken veya masasında çalışırken hızlıca atıştırıyordu.

Wanner'ın durumu sıra dışı değildir. Çoğumuz, işyerinde artan taleplere daha uzun saatler ayırarak yanıt veririz ve kaçınılmaz olarak bu da fiziksel, zihinsel ve ruhsal bakımdan bize büyük zararlar verir. Bu durum çalışanlar arasında düşen bağlılık seviyelerine, artan dikkat bozukluğuna, yüksek devir oranlarına ve hızla yükselen tıbbi maliyetlere yol açar. Enerji Projesi'nde biz, geçtiğimiz beş yıl boyunca büyük kuruluşlarda danışmanlık ve koçluk yaptığımız sırada binlerce lider ve yöneticiyle çalıştık. Dikkate değer bir tutarlık içinde bu yöneticiler bize, ayak uydurmak için kendilerini hiç olmadığı kadar fazla

zorladıklarını ve gitgide daha çok kırılma noktasında olduklarını hissettiklerini söylediler.

Uzun saatler çalışmakla ilgili temel sorun, zamanın sınırlı bir kaynak olmasıdır. Enerjiyse farklı bir hikâyedir. Fizikte çalışma kapasitesi olarak tanımlanan enerji insanoğlunun dört ana kaynağından gelir: beden, duygular, zihin ve ruh. Her birinde enerji, belli ritüeller—mümkün olduğunca hızlı bir şekilde onları bilinçsiz ve otomatik yapma hedefiyle kasıtlı olarak yapılan ve kesin olarak programlanan davranışlar—oluşturularak sistematik olarak genişletilebilir ve düzenli olarak yenilenebilir.

İş güçlerine etkin bir şekilde yeniden enerji vermek için kuruluşların vurgularını, insanlardan daha fazla şey almaktan onlara daha fazla yatırım yapmaya kaydırmaları gerekir, böylece her gün işe kendilerinden daha fazla şey getirmeye motive olur—ve bunu yapabilirler. Kendilerini yeniden şarj etmek için bireylerin enerji tüketen davranışların maliyetini fark etmeleri ve sonra da yüz yüze oldukları koşullar ne olursa olsun bunları değiştirmek için sorumluluk almaları gerekir.

Wanner'ın enerjisini daha iyi yönetmek için oluşturduğu ritüeller ve davranışlar hayatını değiştirdi. Daha erken bir yatma zamanı koydu ve uykusunu kaçıran alkolü bıraktı. Sonuç olarak, uyandığında kendini daha dinlenmiş hissediyor ve artık neredeyse her sabah yaptığı egzersizler için motive oluyordu. İki aydan kısa bir sürede altı buçuk kilo verdi. Şimdi spor yaptıktan sonra ailesiyle birlikte

kahvaltı ediyor. Wanner hâlâ işe uzun saatler ayırıyor fakat bu yolda düzenli olarak kendini yeniliyor. Öğlen yemeği için masasından ayrılıyor ve genelde dışarıda bir sabah ve öğleden sonrası yürüyüşü yapıyor. Akşam eve geldiğinde çok daha rahatlamış oluyor ve karısı ve çocuklarıyla daha iyi iletişim kurabiliyor.

Bunlar gibi basit ritüeller oluşturmak kuruluşlar için de çarpıcı sonuçlara yol açabilir. Wachovia Bankası'ndan pilot bir enerji yönetimi programı için bir grup çalışan aldık ve sonra onların performansını bir kontrol grubunun performansıyla karşılaştırarak ölçtük. Katılımcılar, oluşturdukları kredilerin değeri gibi bir dizi finansal ölçütte kontrol grubundakilerden daha iyi iş çıkardılar. Müşteri ilişkilerinde, çalışmaya bağlılıklarında ve kişisel memnuniyette azımsanmayacak ilerlemeler rapor ettiler. Bu makalede Wachovia çalışmasını biraz daha ayrıntılarıyla anlatacağız. Ardından yönetici ve idarecilerin çalışma kapasitesini artırmak ve düzenli olarak yenilemek için yapabileceklerini açıklayacağız —Tony'nin eski ortağı Jim Loehr'in atletlerle yaptığı ufuk açıcı çalışmasında geliştirdiği birkaç temel konsept üzerine kurulan, bunları derinleştiren, genişleten ve Enerji Projesi tarafından kullanılan yaklaşım.

ÖZET FİKİR

Kuruluşlar, iş güçlerinden hiç olmadığı kadar yüksek performanslar talep ediyor. İnsanlar buna uymaya çalışıyorlar fakat alışılmış yöntem—uzun saatler ayırmak—geri tepti. İnsanlar bitkin, bağlantısı kopmuş ve hasta bir hale geliyorlar. Ve daha sağlıklı iş çevrelerine doğru saf değiştiriyorlar.

Ofiste geçirilen daha uzun günler bir işe yaramaz çünkü zaman sınırlı bir kaynaktır. Fakat kişisel enerji yenilenebilirdir, der Schwartz ve McCarthy. Kuruluşlar, çalışanların enerjilerini düzenli olarak takviye etmelerine yardımcı olan görece basit **ritüeller** geliştirerek, çalışanların fiziksel, duygusal ve zihinsel dirençlerini kurar. Bu ritüeller arasında belli aralarda kısa molalar vermek, başkalarını takdir etmek, kesintileri azaltmak ve insanların en iyi yaptığı ve en fazla zevk aldığı etkinliklerde daha fazla zaman harcamaları bulunur.

Çalışanlarınızın kişisel enerjilerini düzenli olarak canlandırmalarına yardımcı olun ki yararları doğrudan son satırınıza gitsin. Wachovia Bankası'nı ele alın: bir enerji yenileme programının katılımcıları, kredilerden gelen yıldan yıla gelirde, kontrol grubundan yüzde 13 puan daha fazlasını üretti. Ve kontrol grubunun teminatlardan gelen gelirdeki kazançlarını yüzde 20 puan geçti.

PRATİK FİKİR

Schwartz ve McCarthy, kişisel enerjinin dört boyutunu yenilemek için şu pratikleri tavsiye ediyorlar.

Fiziksel Enerji

· Daha erken bir yatma zamanı koyarak ve alkol kullanımını azaltarak uykunuzu güzelleştirin.

· Haftada en az üç kere kardiyovasküler faaliyetlerle ve en az bir kere güç eğitimiyle meşgul olarak stresi azaltın.

· Her üç saatte bir küçük öğünler ve hafif atıştırmalıklar yiyin.

· Uykusuzluk, esneme, açlık ve konsantre olmada zorlanma gibi pek yakında gerçekleşmesi muhtemel enerji güçsüzleşmesinin işaretlerini fark etmeyi öğrenin.

· Masanızdan uzakta, gün boyunca 90 ila 120 dakikalık aralarla kısa fakat düzenli molalar verin.

Duygusal Enerji

· Derin karınsal nefeslerle olumsuz duyguları — asabiyet, sabırsızlık, endişe, güvensizlik—dağıtın.

· Notlar, e-postalar, telefonlar veya konuşmalarla başkalarına duyduğunuz takdiri ayrıntılı, özel terimlerle düzenli olarak ifade edip kendinizdeki ve başkalarındaki olumlu duyguları kamçılayın.

· Üzüntü verici durumlara yeni merceklerle bakın. "Bu çatışmadaki diğer kişi ne diyecek ve ne bakımdan haklı olabilir?" diye sorarak bir "ters mercek"

benimseyin. "Altı ay sonra büyük olasılıkla bu durumu nasıl göreceğim?" diye sormak için "uzun odaklı mercek" kullanın. "Bu durumdan nasıl büyüyebilir ve ders çıkarabilirim?" diye sormak için "geniş açılı mercek" kullanın.

Zihinsel Enerji

- Yüksek konsantrasyon gerektiren görevleri telefonlardan ve e-postadan uzakta yaparak kesintileri azaltın.
- Gün içinde önceden belirlenmiş zamanlarda sesli mesajlara ve e-postalara yanıt verin.
- Her gece bir sonraki günün en önemli meydan okumasını tespit edin. Ardından sabah işe ulaştığınızda bunu ilk önceliğiniz yapın.

Ruhsal Enerji

- "En etkili nokta" etkinliklerinizi—size etkinlik, çaba gerektirmeyen meşguliyet ve hoşnutluk hisleri verenler—tespit edin. Bunlardan daha çok yapmanın yollarını bulun. Satış raporları tutmaktan nefret eden bir yönetici, bu etkinliği yapmayı seven birine bu görevi vermişti.
- Önemli olduğunu düşündüğünüz şeylere zaman ve enerji ayırın. Sözgelimi akşamınızın son 20 dakikasını rahatlamaya çevirin, böylece eve gittiğinizde ailenizle bağlantı kurabilirsiniz.
- Temel değerlerinizi yaşayın. Sözgelimi saygınlık sizin için önemliyse fakat toplantılara daima geç kalıyorsanız kasıtlı olarak toplantılardan beş dakika önce hazır bulunmaya çalışın.

Şirketler Nasıl Yardımcı Olabilir?

Enerji yenileme ritüellerini firmanızda desteklemek için:

- İnsanların rahatlayıp yeniden yakıt almak için gidebilecekleri "yenilenme odaları" inşa edin.
- Spor salonu üyeliklerine maddi destek verin.
- Yöneticileri, çalışanları gün ortası idmanları için bir araya getirmeye cesaretlendirin.
- İnsanların toplantılarda e-postalarını kontrol etmeyi bırakmalarını önerin.

Wachovia'daki Kapasite ve Performansı Birbirine Bağlamak

Büyük kuruluşların çoğu çalışanlarının becerilerini, bilgisini ve yetkinliğini geliştirmeye yatırım yapar. Çok azı, doğalmış gibi karşılanan kapasitelerini—enerjilerini—kurup sürdürmeye yardımcı olur. Aslına bakılırsa daha yüksek kapasite, daha kısa zamanda daha fazla şeyin, yüksek bir bağlılık seviyesinde ve daha fazla sürdürülebilirlikle yapılmasını mümkün kılar. Wachovia'yla deneyimimiz bunu doğruladı.

2006'nın başında, her biri enerjinin dört ana boyutundan birini güçlendirmek için belli stratejilere odaklanan dört emsal müfredatla, güney New Jersey'deki 12 bölgesel bankadan 106 çalışan aldık. Bunu bir aylık aralarla, üst düzey liderlerden düşük seviyeli yöneticilere doğru sıralanmış ortalama 20 ila 25 kişilik gruplara verdik. Her çalışana, oturumlar arasında destek kaynağı olarak bir eş çalışan da atadık. Wachovia'nın kendi kilit performans ölçütlerini kullanarak katılımcı grubun, Wachovia bankalarının yakınlardaki başka bir şubesinde benzer düzeylerde olan ama eğitime katılmayan bir grup çalışanla karşılaştırıldığında nasıl performans gösterdiğini değerlendirdik. Karşılaştırma için güvenilir bir temel yaratmak adına birkaç ölçütte performanstaki yıldan yıla yüzde değişimlerine baktık.

Çalışmamızın ilk üç ayında, "Büyük Üçlü"—üç kredi türünden gelen gelirler—adı verilen bir ölçüde katılımcıların gösterdikleri yıldan yıla artış, kontrol grubununkinden yüzde 13 puan daha büyüktü. Yine

aynı dönemde teminatlardan gelen gelirlerde katılımcılar kontrol grubunun yıldan yıla kazancını yüzde 20 puanla aştılar. Tam kazanç aydan aya değişiyordu fakat programın tamamlanmasının ardından tam bir yıl boyunca birkaç istisna hariç katılımcılar kontrol grubundan daha iyi iş çıkarmaya devam ettiler. Her ne kadar diğer değişkenler hiç kuşkusuz bu sonuçları etkilemiş olsa da katılımcıların üstün performansı tutarlılığı açısından dikkate değerdi. (Delil için "Enerji Yenileme Programları Wachovia'daki Üretkenliği Nasıl Artırdı?" bölümüne bakınız.)

Katılımcılara, programın kendilerini kişisel olarak nasıl etkilediğini de sorduk. Yüzde 68'i alıcı ve müşterileriyle ilişkileri üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu belirtti. Yüzde 71'i üretkenliğinde ve performansında dikkate değer ve azımsanmayacak olumlu bir etkisi olduğunu söyledi. Bu bulgular, Ernst&Young, Sony, Deutsche Bank, Nokia, ING Direct, Ford ve MasterCard gibi başka büyük şirketlerdeki liderler arasından, bu yaklaşımın etkinliği hakkında toplamış olduğumuz bir yığın anekdotsal delili pekiştirdi.

Enerji yenileme programları Wachovia'daki üretkenliği nasıl artırdı?

Wachovia Bankası'nda bir enerji yenileme programına katılan çalışanlar, 2006'nın ilk çeyreğinde yıldan yıla performansta önemli ölçüde iyileşmeler sergileyerek başka çalışanlardan oluşan bir kontrol grubundan daha iyi iş çıkardılar.



Beden: Fiziksel Enerji

Programımız fiziksel enerjiye odaklanmakla başlar. Yetersiz beslenme, egzersiz, uyku ve dinlenmenin insanların kendi duygularını yönetip dikkatlerini toplama yeteneklerinin yanı sıra temel enerji seviyelerini de düşürmesi yeni bir haber sayılmaz. Her şeye rağmen birçok yönetici, hayatlarındaki diğer tüm talepler göz önünde bulundurulursa, devamlı olarak sağlıklı davranışlar sergileme yolları bulamaz.

Programımızdaki katılımcılar fiziksel enerjilerini artırma yollarını araştırmaya başlamadan önce, her enerji boyutunda —beden, duygular, zihin ve ruh— dört sorusu olan bir enerji yoklaması yaptılar. ("Bir Enerji Krizine Doğru mu Gidiyorsunuz?" bölümüne bakınız.) Ortalama olarak, katılımcılar bu 16 sorunun sekiz ila onuna "yanlış" dediler. Yani kahvaltı atlamak, başkalarını takdir etmede başarısız olmak, bir seferde bir şeye odaklanmak için mücadele etmek veya kendilerine belli bir amaca sahip olma duygusu veren etkinliklerde çok az zaman harcamak gibi şeyler yapıyorlar. Katılımcıların birçoğu bu davranışların ters etki yaptığını öğrendiğinde şaşırmazken, bunların hepsini bir yerde listelemek genellikle rahatsız edici ve ayıltıcı olur, soğuk duş etkisi bırakır. Bu yoklama çalışanların en büyük enerji açıklarının altını çizer. Katılımcılar egzersizlerinin, beslenme biçimlerinin ve uykularının enerji düzeylerini nasıl etkilediği hakkında farkındalıklarını artırmak üzere tasarlanmış çizelgeler de doldururlar.

Bir sonraki adım fiziksel enerjiyi kurmak ve yenilemek için ritüeller tespit etmektir. Wachovia'daki bir başkan yardımcısı olan Gary Faro programa başladığında oldukça fazla kiloluydu, kötü besleniyordu, düzenli bir egzersiz rutininden yoksundu, uzun saatler çalışıyordu ve tipik olarak bir gecede beş veya altı saatten fazla uyumuyordu. Bu, gördüğümüz liderlerle yöneticiler arasında olağan dışı bir profil değildir. Program esnasında Faro düzenli kardiyovasküler ve güç eğitimine girdi. Belirlenmiş bir saatte yatağa gidip daha uzun süre uyumaya başladı. Yeme alışkanlığını ("Kendimi tıka basa doldurduğum yer" dediği yerde) günde iki büyük öğünden her üç saatte bir küçük öğünlere ve hafif atıştırmalıklara çevirdi. Amaç, tepelerden ve vadilerden kaçınarak glikoz seviyesini gün boyunca dengede tutmaktı. Bu süreçte yirmi iki buçuk kilo verdi ve enerji seviyeleri arttı. Faro "Zor projeleri programımda, çok daha fazla odaklanmış olacağımı bildiğim zaman olan sabahlara koyardım" der. "Artık bunu yapmama gerek yok çünkü şimdi, sabah 8'de nasılsam akşam 5'te de aynı şekilde odaklanmış olduğumu fark ettim."

Faro'nun benimsediği bir diğer kilit ritüel, iş günü boyunca belli aralarla—her zaman masasından ayrılarak—kısa fakat düzenli molalar vermekti. Böyle molaların değerinin temeli psikolojimizde yatar.

"Güniçi ritimleri" bedenimizin yavaş yavaş yüksek enerjili bir halden psikolojik bir çukura hareket ettiği 90 ila 120 dakikalık döngülerden bahseder. Her döngünün sonuna doğru beden bir dinlenme

dönemini arzular. Sinyaller arasında fiziksel uykusuzluk, esneme, açlık ve konsantre olmada zorluk bulunur fakat birçoğumuz bunları göz ardı edip çalışmayı sürdürürüz. Sonuç, gün uzayıp giderken enerji depomuzun—kalan son kapasitemizin—yanıp kül olmasıdır.

Bir enerji krizine doğru mu gidiyorsunuz?

Lütfen aşağıdaki ifadelerden sizin için doğru olanları işaretleyin.

Sağlık

- ☐ Düzenli olarak en az yedi veya sekiz saat uykumun ve genellikle kendimi yorgun hissedecek kalkarım.
- ☐ Çok ani bahsedilen ailenin veya bakılacak olmayan bir yaşlılara nazı olarak
- ☐ Yoğun kadar spor yapılı haftada en az üç kere kardiyovasküler eğitim ve en az bir kasa çalış eğitimi yapmam.
- ☐ Hastalıkları yoğunlaştırmak ve geç olmak için gün içinde düzenli molalar veririm veya genellikle öğlen yemeğimi çalışma masamda yerim, tabi eğer yerim.

Duygular

- ☐ İşte ve ailemde çok sağlıklı ve sağlıklı ilişkilerim bulunur.
- ☐ Ailemle ve arkadaşlarımla geçirdiğim yaşam kadar zamanım yok ve odakta bulduğumdan her zaman gerçekten ortakta birlikte değilim
- ☐ En tazla zevk aldığım etkinlikleri yapmak için çok az zamanım var.
- ☐ Başkalarının bakışı olmak veya kendi başlarımızı ve hayallerimizi tadını çıkarmak için sık sık durmuyorum.

Zihin

- ☐ Bir sabırda bir şeye odaklanmada zorluk çekiyorum ve gün içinde dikkatim bölünmeden bölünüyor. özellikle e-posta yüzünden
- ☐ Gelecekteki çoğunu, uzun vadeli değeri ve yıllarak avrasaşı olan etkinliklere odaklanmak yerine acil kriz ve talepleri karşılık vermek için harcıyorum.
- ☐ Derinlemesine düşünme, stratejik oluşturma ve yaratıcı düşünme için yeterince zamanı ayırıyorum.
- ☐ Akşamları veya hafta sonları çalışıyorum ve hemen hemen hiçbir zaman e-postadan masa tatil yapmıyorum.

Ruh

- ☐ İşte, en iyi yaptığım ve en fazla zevk aldığım şeyi yapmak yetersiz zaman harcamıyorum.
- ☐ Benim için hayatımda en önemli olduğunu söylediğim şeyle ilişkilerim ve amaçlara gerçekte nasıl tahsis ettiğim arasında önemli bir açıklık var.
- ☐ İşteki kararlarımı genellikle kendi amacım doğrultusunda geçiş, mal bir itibariyet tavsiyeden değil de başkası tarafından belirliyor.
- ☐ Başkaları veya dünya için olumlu bir fark yaratma adına yeterince zamanı ve enerji yatırımı yapmıyorum.

Genel enerjiniz ne durumda?

İşaretlerken dedektörü topluca okuyun: __

Puan rehberi

0-3: Mükemmel enerji yönetimi becerileri
4-6: Hatalı enerji yönetimi becerileri
7-10: Önemli enerji yönetimi eksiklikleri
11-16: Dört başı mamur bir enerji yönetimi lazım

Hayata dertlerde çalışmanız gerek?

Her kategorideki işaretlerin fazla olanı:
Beden
Zihin __
Duygular
Ruh

Kategori puan rehberi

0: Mükemmel enerji yönetimi becerileri
1: Gözle enerji yönetimi becerileri
2: Önemli eksiklikler
3: Zayıf enerji yönetimi becerileri
4: Dört başı mamur bir enerji yönetimi lazım

Yenilenme için aralıklı molaların daha yüksek ve sürdürülebilir performansla sonuçlandığını bulduk. Yenilenmenin süresi kalitesinden çok daha az önemlidir. Eğer molanız çalışmadan kopmanıza ve aklınızdaki konuyu hakikaten değiştirmenize izin veren bir ritüel içeriyorsa, kısa bir süre içinde—hatta birkaç dakikada—fazlasıyla dinlenmek mümkündür. Bu ritüeller arasında iş dışında başka bir şey hakkında bir meslektaşınızla konuşmak için ayağa kalkmak, iPod'dan müzik dinlemek, ofis binasındaki merdivenlerde aşağı yukarı yürümek bulunabilir. Molalar kuruluşların çoğu için karşıt kültürlü ve oldukça başarılı pek çok kişi için mantık dışıdır ama bunların değerleri çok yönlüdür.

Matthew Lang Güney Afrika'da Sony'nin sorumlu müdürüdür. Öğleden sonra 20 dakikalık yürüyüşler yapmak dahil olmak üzere Faro'nun uyguladığı ritüellerden bazılarının aynılarını benimsedi. Lang'ın yürüyüşü ona sadece zihinsel ve duygusal bir paydos ve bazı egzersizler vermiyordu aynı zamanda en yaratıcı fikirlerini bulduğu zaman haline gelmişti. Bunun sebebi yürürken aktif olarak düşünmemesi ve böylece beyninin baskın sol yarısının, büyük resmi görme ve hayal ürünü atılımlar yapma konusunda daha büyük kapasiteye sahip olan sağ yarıya boyun eğmesine izin vermesidir.

Duygular: Enerjinin Kalitesi

İnsanlar duygularının kontrolünü daha fazla ellerine alabildiklerinde, yüz yüze kaldıkları dışsal baskılara rağmen enerjilerinin kalitesini iyileştirebilirler. Bunu

yapmak için ilk olarak işgününün çeşitli noktalarında nasıl hissettiklerinin ve bu duyguların kendi etkinlikleri üzerindeki etkisinin daha fazla farkında olmalılardır. İnsanların çoğu olumlu enerji hissederken en iyi performansı gösterme eğilimi taşıdığını fark eder. Şaşırtıcı buldukları şey, başka herhangi bir biçimde hissederken iyi performans gösterememeleri veya etkin liderlik yapamamalarıdır.

Ne yazık ki aralıklı dinlenmeler olmaksızın uzun dönemler boyunca psikolojik olarak oldukça olumlu duygular sürdüremeyiz. İnsanlar durmak bilmeyen taleplerle ve beklenmedik meydan okumalarla karşı karşıya kaldıklarında, çoğu kez günde birçok kez olumsuz duygulara kayma—savaş ya da sıvış—eğilimi taşırlar. Asabi ve sabırsız ya da endişeli ve güvensiz hale gelirler. Zihnin bu halleri insanların enerjisini boşaltır ve ilişkilerinde sürtüşmeye sebep olur. Savaş veya sıvış duyguları da net, mantıklı ve derinlemesine düşünmeyi imkânsızlaştırır. Yöneticiler hangi tür olayların olumsuz duygularını tetiklediğini öğrendiklerinde, bu tepkilerini kontrol etmek üzere daha büyük bir kapasite kazanırlar.

Olumsuz duyguları dağıtmak için basit ama güçlü bir ritüel de "alış zamanı" dediğimiz şeydir. Bunun bir yolu derin karınsal nefeslerdir. Beş veya altı saniye yavaşça nefes vermek rahatlamayı ve dinlenmeyi başlatır ve savaş ya da sıvış tepkisine son verir. Sony Avrupa'nın başkanı Fujio Nishida'yla çalışmaya başladığımızda, bilhassa stresli bir olay her gerçekleştiğinde sigara yakma alışkanlığına sahipti —

günde en az iki veya üç kez. Diğer zamanlarda sigara içmiyordu. Ona bir alternatif olarak nefes alma egzersizini öğrettik ve hemen işe yaradı: Nishida artık sigarayı arzulamadığını fark etti. Onu stresten kurtaran şey sigara değil, derin nefes alıp vermenin yol açtığı rahatlamaydı.

Olumlu duyguları ateşleyen bir başka güçlü ritüel, alıcı için olduğu kadar verici için de faydalı bir pratik olan başkalarını takdir etmektir. Bu, el yazısı bir not, bir e-posta, bir telefon veya bir muhabbet biçimini alabilir—ve ne kadar ayrıntılı ve özel olursa etkisi o kadar yüksek olur. Tüm ritüellerde olduğu gibi bunu yapmak için de kenara belli bir zaman ayırmak başarı şansını çok artırır. Kuzey Carolina Charlotte'taki Wachovia Bankası'nın başkan yardımcısı ve vekili Ben Jenkins, takdir ritüellerini yönderlik için ayırdığı zamanın bir kenarına yerleştirdi. Bunun için çalışan insanlarla birlikte düzenli olarak öğlen veya akşam yemekleri planlamaya başladı. Önceden, kendisine bağlı kişilerle karşılıklı oturduğu tek zaman, aylık raporlarda onların rakamlarını duymak veya onlara yıllık performans denetimleri vermek istediğinde oluyordu. Şimdi, yemeklerde, onların başarılarını kabul etmeyi ve ayrıca onlarla acil iş sorumlulukları yerine kendi hayatları ve arzuları hakkında konuşmayı bir öncelik haline getirdi.

Son olarak, insanlar, hayatlarındaki olaylarla ilgili kendilerine anlattıkları hikâyeleri değiştirmeyi öğrenerek olumlu duygular besleyebilirler. İhtilaf içindeki insanlar çoğu kez kendilerine mağdur rolü

verip sorunları için başkalarını veya dışsal koşulları suçlarlar. Belli bir durumdaki olgularla bu olguları yorumlama biçimimiz arasındaki farklılığın farkına varmak başlı başına etkili olabilir. Belli bir olaya nasıl bakılacağı konusunda bir tercihleri olduğunu keşfetmek ve kendilerine anlattıkları hikâyenin hissettikleri duyguları ne kadar güçlü bir şekilde etkilediğini fark etmek, birlikte çalıştığımız birçok insan için bir esin kaynağıdır. Onlara, inkâr etmeden veya olguları küçültmeden, belli herhangi bir durumda mümkün olan en umut verici ve kişisel olarak yetkilendirici hikâyeyi anlatmalarını söylüyoruz.

İnsanların bir hikâyeyi değiştirebilmelerinin en etkin yolu, dünyayı mağdur bakış açısından görmeye alternatif olan üç yeni mercekten herhangi biriyle ona bakmalarıdır. Sözgelimi *ters mercek*'le insanlar kendi kendilerine "Bu çatışmadaki diğer kişi ne diyecek ve ne bakımdan haklı olabilir?" diye sorarlar. *Uzun odaklı mercek*'le, "Altı ay sonra büyük olasılıkla bu durumu nasıl göreceğim?" diye sorarlar. *Geniş açılı mercek*'le "Bu meselenin sonuçları ne olursa olsun bu durumdan nasıl büyüyebilir ve ders çıkarabilirim?" diye sorarlar. Bu merceklerin her biri insanların kasıtlı olarak daha olumlu duygular beslemelerine yardımcı olabilir. Sony Avrupa'nın kurumsal iletişim müdürü Nicolas Babin, 2006'da Sony, pillerinin birkaç kez geri çekilmesi sürecinin içinden geçerken gazetecilerden gelen telefonlarda merkez kişiydi. Zamanla işini artan bir şekilde yorucu ve moral bozucu

bulmaya başladı. Mercek egzersizlerini yaptıktan sonra kendisine, rolü hakkında daha olumlu ve yetkilendirici bir hikâye anlatmanın yollarını bulmaya koyuldu. "Bunun, gazetecilere erişilebilir olarak onlarla daha güçlü ilişkiler kurma ve açık sözlü ve dürüst davranarak Sony'nin itibarını artırma konusunda benim için bir fırsat olduğunu fark ettim" diye açıklıyor.

Zihin: Enerjinin Odak Noktası

Birçok yönetici, hokkabazlık yaptıkları onca talep karşısında çok görevliliğe bir gereklilik olarak bakar fakat aslında bu, üretkenliğin altını oyar. Kesintiler maliyetlidir: dikkatin geçici olarak bir görevden diğerine kayması—örneğin bir e-postaya yanıt vermek veya bir telefonu yanıtlamak için durmak—öncelikli görevi bitirmek için gereken zaman miktarını yüzde 25 kadar bile artırabilir ve bu "açıp kapama süresi" olarak bilinen bir fenomendir. 90 ila 120 dakika tamamen odaklanmak, hakiki bir mola vermek ve sonra da diğer etkinliğe tamamen odaklanmak çok daha verimlidir. Biz buna "güniçi deparları" diyoruz.

İnsanlar konsantre olmak için ne kadar mücadele ettiklerini gördüklerinde, teknolojinin hayatlarına soktuğu gereksiz kesintileri azaltma ritüelleri yaratabilirler. Biz, onları gündelik kesintilerin etkisiyle yüzleşmeye zorlayan bir alıştırmayla başlarız. Karmaşık bir görevi tamamlamaya giriştiklerinde düzenli olarak işleri kesilir—insanların belirttiğine

göre, gündelik hayatlarıymış gibi hissetmeleriyle sonuçlanan bir deneyim.

Wachovia'daki başkan yardımcılarından Dan Cluna, dikkatini daha iyi odaklamak için iki ritüel tasarladı. İlki, konsantrasyon gerektiren bir görev aldığında çalışma masasından ayrılıp telefonlardan ve e-postadan uzak konferans salonuna gitmektir. Artık raporlarını, eskiden gerektirdiği zamanın üçte birinde bitiriyor. Cluna ikinci ritüelini, kendisine rapor veren finans uzmanlarıyla birlikte şubelerde yaptığı toplantıların etrafında kurdu. Önceden, bu toplantılarda telefonu ne zaman çalsa yanıt veriyordu. Sonuçta, bir saat olarak programlanan toplantı çoğu kez iki saate uzuyordu ve dikkatini tam anlamıyla herhangi bir işe nadiren verebiliyordu. Artık Cluna telefonunu sesli mesaja geçiriyor, böylelikle karşısındaki kişiye tam anlamıyla odaklanabiliyor. Biriken sesli mesajlarını toplantılar arasındaki işlevsiz saatlerinde yanıtlıyor.

E&Y'deki gayretli Wanner gün boyunca sürekli olarak—ne zaman bir "ping" sesi duysa—e-postaya yanıt verirdi. Sonra e-postalarını günde sadece iki kez kontrol etme ritüeli yarattı—10.15 ve 14.30'da. Önceden tüm mesajlarına yetişemiyorken artık her açtığında gelen kutusunu temizleyebildiğini keşfetti—bir seferde dikkatini 45 dakika boyunca tamamen e-postaya odaklamanın ödülü. Wanner, düzenli olarak e-postayla iletişim kurduğu insanların beklentilerini de yeniden ayarladı. Onlara, eğer acil bir durum varsa ve hemen yanıt almaları gerekiyorsa kendisini

telefonla arayabileceklerini ve telefonlara her zaman bakacağını söylediğini belirtiyor. Dokuz aydan beri henüz böyle bir telefon almış değil.

E&Y'de üst düzey bir yönetici olan Michael Henke, geçen kış yoğun bir sezonun başlangıcında ekibiyle birlikte oturup onlara, günün belli anlarında Sametime'ını (şirket içi bir hızlı-ileti sistemi) kapatacağını söyledi. Sonuçta, onlar için daha az erişilebilir olacaktı. Wanner gibi o da ekibine, acil herhangi bir şey gerçekleşirse kendisini aramalarını söyledi fakat onu nadiren aradılar. Grubu gün içinde düzenli molalar verip daha düzenli bir şekilde yemek yemeye de cesaretlendirdi. Yoğun sezonu bütçenin altında ve enerji yenileme programını takip etmemiş diğer ekiplerden çok daha kârlı bitirdiler. Henke, "Aynı miktarda işi daha kısa sürede yaptık" diyor. "Bu, kazan-kazan durumuna döndü."

Zihinsel enerjiyi harekete geçirmenin bir diğer yolu en uzun vadeli avantajlara sahip etkinliklere sistemli olarak odaklanmaktır. İnsanlar, daha meydan okuyucu çalışmalar için programlarını kasıtlı olarak hazırlamazlarsa, onunla hiç ilgilenmeme veya son dakikada aceleyle ilgilenme eğilimi taşırlar. Belki de birlikte çalışmış olduğumuz yöneticilerin benimsediği en etkin odaklanma ritüeli, her gece bir sonraki günün en önemli ritüelini tespit edip sabah işe geldiklerinde bunu öncelikli iş haline getirmeleridir. Paris'teki Sony Avrupa'nın başkan yardımcılarından Jean Luc Duquesne, birçok insanın yaptığı gibi ofisine varır varmaz e-postalarına yanıt veriyordu. Artık her

işgününün ilk saatini en önemli konuya yoğunlaşmaya ayırıyor. Gördü ki çoğu kez sabah daha saat 10'da, çoktan üretken bir gün geçirmiş gibi hissediyor.

İnsan Ruhu: Anlam ve Amaç Enerjisi

İnsanlar, gündelik işleri ve etkinlikleri en çok değer verdikleri şeyle ve kendilerine bir anlam ve amaç duygusu veren şeylerle tutarlı olduğunda insan ruhunun enerjisinden faydalanırlar. Eğer yaptıkları iş onlar için gerçekten önemliyse tipik olarak daha olumlu bir enerji hisseder, daha iyi odaklanır ve daha büyük bir azim gösterirler. Ne yazık ki kurumsal hayatın yüksek talepleri ve hızlı temposu bu meselelere dikkat ayırmaya pek zaman bırakmaz ve birçok insan anlam ve amacı olası enerji kaynakları olarak fark etmez bile. Aslına bakılırsa, eğer programımıza insan ruhuna odaklanarak başlamaya çalışsaydık büyük olasılıkla çok düşük bir etkisi olurdu. Sadece katılımcılar diğer boyutlarda kurdukları ritüellerin değerinin deneyimini çıkardıklarında, daha derin ihtiyaçlarına karşı dikkat göstermenin işteki etkinliklerini ve memnuniyetlerini çarpıcı bir biçimde etkileyeceğini görmeye başlarlar.

E&Y ortağı Jonathan Anspacher için, sırf kendisi için gerçekten neyin önemli olduğu hakkında bir dizi soru sorma fırsatına sahip olmanın kendisi bile hem aydınlatıcı hem de enerji vericiydi. Bize, "Bence önemli olan biraz iç gözlemsel olmak ve 'Hangi konuda hatırlanmak istersin?' diye düşünmektir" dedi. "Şu uzun saatler boyunca çalışan ve insanlarını acınacak hale getiren deli ortak olarak hatırlanmak

istemezsiniz. Çocuklarım beni arayıp 'Grup konserime gelebilir misin?' diye sorduklarında 'Evet, geleceğim ve birinci sırada oturacağım' demek istiyorum. Salona girip en arkada oturan, sürekli cep telefonuyla meşgul olan ve bir telefonu açmak için dışarı çıkmak zorunda kalan o baba olmak istemiyorum."

İnsan ruhunun enerjisine ulaşmak için insanların öncelikleri netleştirmeleri ve üç kategoriye eşlik eden ritüeller kurmaları gerekir: işte en iyi yaptıkları ve en çok zevk aldıkları şeyi yapmak; hayatlarının en önemli alanları olarak addettikleri alanlara—iş, aile, sağlık, başkalarına hizmet—bilinçli olarak zaman ve enerji ayırmak; ve gündelik davranışlarında temel değerlerini yaşamak.

En iyi yaptığınız ve en çok zevk aldığınız şeyi keşfetme girişiminde bulunduğunuzda, bu iki şeyin mutlaka karşılıklı olarak birbirini kapsamadığını fark etmek önemlidir. Çok iyi olduğunuz ama hakikaten zevk almadığınız bir şey hakkında bir sürü olumlu geribildirim alabilirsiniz. Tersine bir şeyi yapmayı çok seviyorsunuzdur ama bu konuda çok yeteneksiz olabilirsiniz, bu yüzden başarıyı elde etmek, yatırılmasının mantıklı olduğu enerji miktarından çok daha fazlasını gerektirir.

Program katılımcılarının kendi güç alanlarını keşfetmelerine yardımcı olmak için onlardan, geçen birkaç ayda kendilerini "en etkili noktalarında" buldukları—etkin, çaba gerektirmeden meşgul olmuş gibi, esinlenmiş ve hoşnut hissettikleri—en az iki iş deneyimini anımsamalarını istedik. Ardından, onlara

bu kadar olumlu bir şekilde neyin enerji verdiğini ve hangi belli yeteneklerden yararlandıklarını açık olarak anlamak için bu deneyimleri yapı söküme uğratmalarını sağladık. Sözgelimi eğer stratejiye öncülük etmek en etkili nokta gibi hissettiriyorsa, en canlılık verici şey sorumlu olmak mı yoksa yaratıcı uğraşa katılmak mı?

Birlikte çalışmış olduğumuz üst düzey bir yönetici en az sevdiği etkinliklerden biri ayrıntılı satış raporlarını okuyup özetlemekken en sevdiklerinden birinin yeni stratejiler üzerine beyin fırtınası yapmak olduğunu fark etti. Lider, kendisine bağlı kişilerin içinden rakamların arasına dalmaya bayılan birini bulup satış raporu görevini ona verdi—her gün ondan sözlü özetleri almak için mutlu bir şekilde yerine geçiyordu. Lider, iki haftada bir grubundaki en yaratıcı insanlarla serbest biçimli 90 dakikalık strateji oturumları programlamaya da başladı.

Zaman ve enerjiyi sizin için önemli olan şeye ayırmak olan ikinci kategoride, insanların önemli olduğunu söylediği şeyle gerçekten yaptığı şey arasında genellikle benzer bir yarılma vardır. Ritüeller bu boşluğun kapanmasına yardımcı olabilir. Sony Avrupa başkan yardımcısı Jean Luc Duquesne kişisel öncelikleri hakkında sağlam bir şekilde düşündüğünde ailesiyle zaman geçirmenin onun için en önemli şey olduğunu fakat çoğu kez gününün dışına sızdığını fark etti. Bu yüzden her akşam eve gittiğinde en az üç saat işle ilişkisini kopardığı bir ritüel geliştirdi, böylece ailesine odaklanabildi. Bize, "Hâlâ PlayStation'da

uzman sayılmam ama küçük oğluma göre öğreniyormuşum ve iyi bir öğrenciymişim" diye anlattı. Eskiden işten evinin kapısının önüne gelene kadar geçen yol boyunca cep telefonuyla konuşan Steve Wanner, evinden 20 dakikalık bir mesafede, kimle konuşuyor olursa olsun konuşmayı bitirip telefonu kapattığı belli bir nokta seçti. Yolunun geri kalanını rahatlayarak geçiriyor, böylece evine ulaştığında kafası işiyle daha az meşgul ve karısıyla çocukları için daha müsait oluyor.

Genel değerlerinizi gündelik davranışlarınızda uygulama olan üçüncü kategori de birçokları için meydan okuyucudur. İnsanların çoğu öyle sert bir tempoda yaşar ki, kendilerine neyi temsil ettiklerini ve kim olmak istediklerini sormak için nadiren dururlar. Sonuç olarak dışsal taleplerin hareketlerini belirlemesine izin verirler.

İnsanların değerlerini açık bir şekilde tanımlamalarını ileri sürmüyoruz çünkü böyle yapınca sonuçlar az çok tahmin edilebilir. Bunun yerine, kısmen "Başkalarında gördüğünüzde en rahatsız edici bulduğunuz nitelikler nelerdir?" gibi, farkında olunmadan meydana çıkaran sorular sorarak değerlerinin örtüsünü kaldırmak istiyoruz. İnsanlar neye tahammül edemediklerini tarif ederken farkında olmadan neyi temsil ettiklerini açığa vururlar. Sözgelimi, cimrilik size hiç hoş gelmiyorsa büyük olasılıkla kilit değerlerinizden biri cömertliktir. Eğer başkalarının kabalığı bilhassa canınızı sıkıyorsa muhtemelen saygınlık sizin gözünüzde yüksek değere

sahiptir. Diğer kategorilerde olduğu gibi ritüeller oluşturmak arzu ettiğiniz değerlerle şu andaki davranış biçimleriniz arasındaki boşluğa köprü kurmaya yardımcı olabilir. Eğer saygınlığın sizin için kilit bir değer olduğunu fakat toplantılara daima geç kaldığınızı keşfederseniz, ritüel, kendi yürüttüğünüz toplantıları her zamankinden beş dakika önce bitirip takip eden toplantılardan beş dakika önce kasıtlı olarak hazır bulunmaya çalışmak olabilir.

Bu üç kategoriye hitap etmek insanların işteki ve iş dışındaki hayatlarında daha büyük bir uyum, hoşnutluk ve esenlik hissi elde etme yolunda uzun mesafeler kat etmelerine yardımcı olur. Bu duygular kendi başına bir olumlu enerji kaynağıdır ve insanların diğer enerji boyutlarında da ritüellerde ısrar etme arzularını pekiştirir.

———

Bu yeni çalışma yolu, kuruluşların, yeni davranışlar benimsemede insanlarını desteklemeleri ölçüsünde kök salar. Bazen acı verici şekilde olsa da, tüm yöneticilerin ve şirketlerin, çalışanların kişisel yenilenmesinin daha iyi ve sürdürülebilir performansa yol açacağı nosyonunu kucaklamaya hazır olmadıklarını öğrendik. Başarılı olmak için, yenilenme çabalarının kilit karar alıcıdan başlayarak üst düzey yönetimden sağlam destek ve bağlılığa ihtiyacı vardır.

Wachovia'da, çalışmamızı yürüttüğümüz bölgenin başkanı olan Susanne Svizeny, programın başlıca

amigosuydu. Bu ilkelere kendi hayatında kucak açtı ve iş hayatında daha düzenli yenilenme ritüelleri oluşturmak için gözle görülür katkılar dahil olmak üzere bir dizi kişisel değişim gerçekleştirdi. Ardından liderlik ekibinin heyecanını ve bağlılığını geliştirme işini kendi üzerine aldı. Son olarak, onları kendi ritüellerinde cesaretlendirmek ve geribildirimlerini almak için e-posta yoluyla projenin tüm katılımcılarıyla düzenli olarak temas kurdu. Bu işi ciddiye aldığı herkes açısından netti. Coşkusu bulaşıcıydı ve sonuçlar kendilerini konuşturdu.

Sony Avrupa'da yüzlerce lider enerji yönetiminin ilkelerini kucakladı. Önümüzdeki yıl içinde, onlara bağlı kişiler arasından 2000'den fazlası enerji yenileme programına katılacak. Fujio Nishida'dan bu yana aralıklı molalar vermek, gün ortasında idman yapmak, e-postaları sadece önceden belirlenmiş zamanda yanıtlamak ve hatta asabi ya da sabırsız görünen çalışanlara, kendilerine hangi hikâyeyi anlattıklarını sormak Sony'de kültürel olarak gitgide daha fazla kabul edilebilir hale geldi.

Kurumsal destek; politika, pratik ve kültürel mesajlarda değişiklik de gerektirir. Çalıştığımız birtakım firmalar insanların düzenli olarak gidip rahatlayabileceği ve yeniden şarj olabileceği "yenilenme odaları" inşa etti. Diğerleri spor salonu üyeliklerine para desteği sundu. Bazı durumlarda liderlerin kendileri, gün ortası idmanları için çalışanlardan oluşan gruplar topladı. Bir şirket, insanların toplantılardan tümüyle muaf en az bir

saatleri olması için sabah 8 ile 9 arasında toplantısız kuşak oluşturdu. Sony dahil pek çok şirkette üst düzey liderler, toplantıları daha odaklanmış ve etkili yapmanın bir yolu olarak toplantılar esnasında e-postaları kontrol etmemeyi ortaklaşa kararlaştırdılar.

Başarının önüne çıkabilecek bir unsur kriz zihniyetidir. Enerji yenileme programlarının en uygun adayları, tümüyle bunalacak kadar değil ama yeni çözümlere heves etmeye yetecek kadar çok acı çeken kuruluşlardır. CEO'nun aktif desteğini aldığımız bir kuruluşta, şirket yoğun bir hızlı büyüme baskısı altındaydı ve üst düzey ekip odak noktasını anlık kurtulmadan koparamıyordu—yenilenme için biraz zaman ayırmak daha sürdürülebilir bir düzeyde daha üretken olmalarına izin verebilecek olsa da.

Bunun aksine Ernst&Young'daki grup, vergi döneminin tepe noktasında bu sürecin içinden başarıyla geçti. Liderlerinin izniyle, nefes alma veya kendilerine farklı hikâyeler anlatma yoluyla olumsuz duyguları dağıtma pratiği yaptılar ve yenilenme molalarıyla birbiri ardına gelen odaklanılmış çalışma periyotları koydular. Gruptaki insanların çoğu bu yoğun dönemin, şimdiye kadar yaşadıkları arasında en az streslisi olduğunu söyledi.

Bugün kuruluşlarla çalışanları arasındaki üstü kapalı anlaşma, her ikisinin de diğerinden mümkün olduğunca hızlı bir şekilde alabileceğinin en fazlasını almaya çalışacağını ve sonra da arkasına bakmadan ilerleyeceğini söyler. Biz, bunun karşılıklı olarak başarısızlığa yol açtığına inanıyoruz. Hem bireyler

hem de onların çalıştığı kuruluşlar zenginleşeceği yere tükenir. Çalışanlar gitgide daha kuşatılmış ve yıpranmış hissederler. Kuruluşlar işine tam anlamıyla bağlanmamış çalışanları kabullenmeye ve sürekli olarak ayrılmayı tercih edenlerin yerine yeni insanlar işe alıp onları eğitmeye zorlanır. Biz, tüm taraflara fayda sağlayan yeni ve açık bir sözleşme hayal ediyoruz: kuruluşlar, kendi değerlerini kurup sürdürmelerine yardımcı olmak için insanlarına, hayatlarının her boyutunda yatırım yapar. Bireyler çok boyutlu enerjilerini her gün içtenlikle işe getirerek bu yatırıma cevap verir. Sonuç olarak herkesin değeri artar.

İlk olarak Ekim 2007 sayısında yayınlanmıştır.

Aşırı Yüklenmiş Devreler

Edward M. Hallowell

DAVID BİLGİSAYAR EKRANINDA e-postalarını gözden geçirirken, parmaklarıyla masasının üzerinde trampet çalıyor. Aynı anda, dünyanın diğer ucundaki bir yöneticiyle telefonda konuşuyor. Dizi havalı matkap gibi yukarı aşağı zıplıyor. Arada bir dudaklarını ısırıyor ve eli kahve fincanına uzanıyor. Aynı anda birçok işi bir arada götürmeye o kadar derin dalmıştı ki, Outlook ajandasının ona şimdi hatırlattığı 15 dakika önceki randevusunu unuttu.

Başkan yardımcısı Jane ve CEO Mike'ın odaları hızlı haberleşebilmeleri için yan yana ama buna rağmen bir türlü aralarında irtibat kurulamıyor. Jane, "Ne zaman Mike'ın odasına gitsem, telefonunun ışığı yanıyor, benim cep telefonum çalmaya başlıyor, birisi kapısını çalıyor, aniden bilgisayarının ekranına dönüp bir e-posta yazıyor ya da ele almamı istediği yeni bir konudan söz etmeye başlıyor" diye yakınıyor. "Ayakta kalabilmek için mümkün olduğunca çok ve hızlı çalışıyoruz ama gene de önemli hiçbir işi sonuçlandıramıyoruz. Bu durum beni deli ediyor."

David, Jane ve Mike kesinlikle çılgına dönmüş gibiler. Yaşadıkları, aşırı çalışan yöneticiler için—birçok çalışma arkadaşınız ve hatta muhtemelen sizin için—artık norm haline gelmiş bulunan ve "dikkat

eksikliği özelliği" ya da DEÖ adını verdiğim, gerçek ama henüz farkına varılmamış bir nörolojik olgudur. Beyne aşırı yüklenmenin neden olduğu DEÖ, artık tüm kuruluşlarda salgın halindedir. Ana belirtileri dikkat dağınıklığı, içsel taşkınlık ve sabırsızlıktır. DEÖ'leri olan insanlar organize olmakta, önceliklerini belirlemekte ve zamanı yönetmekte zorluk çekerler. Bu belirtiler aslında yetenekli olan bir yöneticinin işine sinsice zarar verebilir. Eğer David, Jane, Mike ve onlar gibi milyonlarca insan kendilerini nörolojik açıdan anlayabilselerdi, birçok soruna olduğu anda tepki göstermek yerine yaşamlarını bilfiil yönetebilirlerdi.

Geçen 25 yıl boyunca, binlerce insanda dikkat eksikliği bozukluğu ya da DEB adı verilen (şimdi klinik olarak dikkat eksikliği ve hiperaktivite bozukluğu (DEHB) olarak bilinen) tıbbi bir durumu teşhis ve tedavi etmiş bir psikiyatr olarak, DEB ile bağlantılı bu yeni durumun yetişkin nüfusun giderek artan bir bölümünde nasıl hızla geliştiğini ilk elden gözlemledim. Kliniğime gelen DEÖ'leri olan kişilerin sayısı son on yılda, on kat artt. Zaman yönetimi danışmanları ve yönetici koçları tarafından kronik aşırı yüklenmeler için önerilen çareler, DEÖ'nün temelindeki nedenlere maalesef hitap etmemektedir. Genetik bir yanı da olan ve çevresel ve fiziki faktörler tarafından azdırılabilen DEB'nin aksine, DEÖ tamamıyla ortamın etkisiyle ortaya çıkar. DEÖ, trafik sıkışıklığı gibi, modern yaşamın yarattığı bir olgudur. Son yirmi yıl içinde, zamanımız ve dikkatimiz

üzerinde patlayan taleplerin sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Zihinlerimiz gürültüyle—hiçbir anlamı olmayan amaçsız sinaptik olaylarla—doldukça, beyin herhangi bir şeye tamamıyla ve derinliğine dikkatini verme yeteneğini kademeli olarak kaybeder.

DEÖ'nün belirtileri insana aşamalı olarak gelir. DEÖ'den mustarip olan kişi tek bir kriz yaşamaz, aksine ortamla başa çıkmak için giderek daha çok çabalarken küçük çaplı acil durumlar yaşar. Sorumluluk üstlenen ve artan iş yükünden şikâyet etmeyen, DEÖ'leri olan yöneticiler, tüm çabalarına rağmen istedikleri ölçüde iyi yönetemedikleri bir iş yükünün üstesinden gelebilmek için ne mümkünse yaparlar. DEÖ'sü olan kişi, bu nedenle, sürekli olarak düşük düzeyde bir panik ve suçluluk duygusu içindedir. Böylece gelgitli bir görev dalgasıyla yüz yüze kalan yönetici, bir yandan her şey yolundaymış gibi davranırken, bir yandan da giderek daha aceleci, sert, dediğim dedik ve odaksız hale gelir.

DEÖ'yü kontrol edebilmek için, önce onu tanımamız gerekir. Ve eğer bireyler ve kuruluşlar olarak etkin olacaksak, onu kontrol etmek zorundayız. İleriki sayfalarda DEÖ'nün kökenleriyle ilgili bazı analizler sunacağım ve onu yönetmenize yardımcı olabilecek bazı önerilerde bulunacağım.

ÖZET FİKİR

Toplantılarda yerinde duramayan, randevularına geç kalan ve asansörün "kapı kapa" düğmesine durmaksızın basan yöneticiler aslında çılgın insanlar değillerdir, sadece çıldırmanın eşiğine gelmişlerdir. Yeni tanımlanan nörolojik bir olgudan, yani **dikkat eksikliği özelliği**'nden (DEÖ) mustariptirler. Dikkatini verememe, içsel çalkantılar ve sabırsızlıkla kendini gösteren DEÖ, yöneticilerin önceliklerini belirlemelerini, doğru kararlar almalarını ve zamanlarını yönetmelerini engeller. Bu içsel koşullar, aslında çok yetenekli insanları başarısızlığa sürükleyebilir. Ve bu durum bir salgına dönüşüyor.

DEÖ bir hastalık ya da kişilik bozukluğu değildir. Beynimizin, çok fazla zamanımızı ve dikkatimizi isteyen işlere karşı gösterdiği doğal bir tepkidir. İşlememiz gereken veri akışı hızlandıkça sorun çözme ve bilinmeyenle baş etme yeteneğimizi kaybederiz. Yaratıcılık kurur; hatalar katlanarak artar. Bazılarımız da buna dayanamayıp çökeriz.

DEÖ'nün performansımız üzerindeki yıkıcı etkisinden nasıl kaçınabiliriz? Gün boyunca sevdiğiniz insanlarla yüz yüze görüşmeler yaparak *olumlu duygularınızı besleyin.* Uykunuzu alarak, sağlıklı beslenerek ve düzenli egzersizle *beyninize özen gösterin.* Gününüzü düşünme, planlama ve ofisinizi zihinsel işlevleriniz için uygun hale getirme (örneğin masanızın bir bölümünü sürekli temiz tutarak) amacıyla bölümlere ayırarak *DEÖ'yü organize edin.*

Bu stratejiler sizi çok zorlayacak şeyler değiller. Ancak DEÖ illetine sert bir darbe indirmenize yardımcı olacaklardır.

DEÖ'yle Nasıl Baş Edersiniz?

Olumlu duyguları besleyin. Olumsuz duygular—özellikle de korku—verimli beyin işlevlerini engelleyebilir. Olumlu duyguları beslemek için, özellikle de oldukça stresli dönemlerde, sevdiğiniz biriyle dört ila altı saatte bir düzenli görüşmeler ayarlayın. İnsanlar güvendikleri biriyle fiziksel bir ilişkiye girdiklerinde, beyin işlevleri tavan yapar. Meslektaşlarınızla rahatça iletişim kurabildiğinizde, beyninizin "yönetici" merkezine (karar alma, planlama ve enformasyon önceliği belirlemeden sorumlu alan) yardımcı olursunuz.

Beyninize özen gösterin. Yeterli uyku, iyi beslenme ve egzersiz yapmak DEÖ'yü dizginlemekte kritik öneme sahiptir. Saatin alarmını kurmadan uyanabiliyorsanız yeterli uykuyu alıyorsunuzdur. Şeker ve beyaz undan uzak durup daha fazla meyve, tam tahıllı yiyecekler, sebze ve protein tüketiyorsanız iyi besleniyorsunuzdur. Günde birkaç kez yürüyüş yapıyor ya da merdiven inip çıkıyorsanız yeterli egzersizi yapıyorsunuzdur.

DEÖ için organize olun. Sabah ilk iş olarak e-postalarınıza ya da sesli mesajlarınıza gömülmek yerine, önemli bir işle ilgilenin. Evrak işlerinde SBEA ("Sadece Bir kez Ele Al") kuralını işletin: Bir belgeye dokunduğunuzda işi bitirin, dosyalayın ya da bir kenara bırakın. Günün en iyi performans gösterdiğiniz

saatlerinde en önemli işlerle ilgilenin. Zihinsel olarak sizi rahatlatacak küçük stratejiler geliştirin; müzik dinleyin, çalışırken yürüyün ya da toplantılarda bir şeyler çiziktirin. Mesai sona ererken ertesi gün yapacağınız işler içinde öncelik vereceğiniz birkaç tanesini belirleyin.

Şirketiniz Ne Yapabilir? DEÖ semptomlarını görmezden gelen şirketlerde çalışanlar verimsiz olur, karmaşa yaşanır ve işin kolayına kaçılır. İnsanlar beyin güçlerini israf ettikçe dikkatsizlikten doğan hatalar, hastalıklar ve iş hacmi artar. DEÖ'nün etkisini kırmak ve çalışanların beyin güçlerinden yararlanmak için olumlu ve verimli bir ortam yaratmak adına hayatın hoş yanlarını öne çıkarın.

Örnek: Yazılım firması SAS Institute, sıcak, samimi ve rahat bir çalışma ortamı yarattı: 4000 metrekarelik bir alanda spor tesisleri; saat 17.00'de sona eren yedi saatlik çalışma günü; ebeveynlerin çocuklarıyla yemek yiyebilmesi için bebek koltukları ve yüksek iskemleleri olan bir kafeterya... Sonuç mu? Çalışanlar bu iyilikleri verimli çalışmayla ödüllendirdiler. SAS'nin işten ayrılma oranı hiçbir zaman yüzde 5'in üstüne çıkmaz ve personel alımı, eğitim ve kıdem tazminatına harcanan milyonlardan tasarruf edilir.

Dikkat Eksikliği Kuzenleri

DEÖ'nün yapısını ve tedavisini anlamak için kuzeni DEB hakkında bir şeyler bilmek yararlıdır.

Genellikle çocuklardaki bir öğrenme yetersizliği olarak görülen DEB, yetişkin nüfusun da yüzde 5'inin başına dert olmaktadır. Araştırmacılar MR taramaları kullanarak, DEB'si olan kişilerin, beynin, duyguları (özellikle öfke ve hayal kırıklığı) ayarlamak ve öğrenmeye yardımcı olmak gibi çeşitli fonksiyonları olan belirli dört bölgesinde hafif bir hacim daralmasının bulunduğunu saptadılar. Frontal ve prefrontal loblarda oluşan bölgelerden biri düşünceleri üretir, kararları alır, öncelikleri belirler ve faaliyetleri düzenler. DEB'yi tedavi etmekte kullanılan ilaçlar beynin anatomisini değiştirmez ama beynin kimyasını değiştirir ve bu da her dört bölgenin çalışmasını iyileştirerek DEB'si olanların performansını önemli ölçüde artırır.

DEB'nin hem dezavantajları hem de avantajları vardır. Olumsuz özellikler arasında işleri erteleme eğilimi ve son mühletleri kaçırmak vardır. DEB'si olan kişiler düzensizlikle ve yavaşlıkla (işlere geç kalmayla) mücadele ederler; unutkan olabilirler ve bir konuşmanın ortasında veya bir şey okurken zihnen başka yerlere gidebilirler. Performansları tutarsız olabilir: DEB'den mustarip olanlar, garip görünmekle birlikte stres altında oldukları veya aynı anda birkaç girdiyle uğraştıkları durumlar dışında sabırsızlık gösterme ve odaklarını kaybetme eğilimindedirler. (Bunun böyle olmasının nedeni stresin, kimyasal

—

olarak, DEB tedavisinde kullandığımız ilaçların benzeri olan adrenalinin üretimine yol açmasıdır.) Son olarak da, DEB'si olan insanlar bazen ilaç yerine alkol veya benzeri maddelerle kendi kendilerini tedavi ederler.

Olumlu yanı, DEB'si olan kişilerin genellikle az bulunur yeteneklere ve hünerlere sahip olmalarıdır. Ancak durumun olumsuz belirtilerinin yarattığı sorunlar nedeniyle bu yetenekler çoğunlukla fark edilmeden veya geliştirilmeden heba olur. DEB'si olanlar inanılmaz derecede yaratıcı ve özgün olabilirler. Bazı koşullar altında görülmedik ölçüde ısrarlı ve çoğunlukla girişimci bir içgüdüye sahiptirler. Yaratıcılık gösterirler ve bu özelliği başkalarında da teşvik ederler. Baskı altında doğaçlama yapabilirler. Birçok girdiyi aynı anda yanıtlama yeteneğine sahip olmaları nedeniyle değişim zamanlarında güçlü bir lider olabilirler. Ayrıca başarısızlıklardan sonra süratle eski durumlarına döner ve şirketi enerjileriyle canlandırırlar. DEB'si olan yöneticiler tipik olarak tutarsız sonuçlar alırlar. Düzensiz oldukları ve hatalar yaptıkları için, bazen fena halde başarısız olurlar. Bazen de, yüksek düzeyde kazanımlar elde edilmesini sağlayan orijinal buluşlar ve stratejiler ortaya koyarak, harikulade bir performans gösterirler.

JetBlue Airways'in CEO'su David Neeleman'da DEB vardı. Okul bir işkenceydi; odaklanamıyordu, çalışmaktan nefret ediyor ve sürekli her şeyi erteliyordu. Neeleman bana şöyle demişti: "Dışarıda olup bir şeyler yapmam, hareket etmem gerektiğini

hissediyordum ama öte yandan, buraya tıkılmıştım ve hayatıma hiçbir yararı olmayacağını bildiğim istatistik dersini çalışmak zorundaydım." "Eğitim almam gerektiğini biliyordum ama ilk bulduğum iş kurma fırsatında, üniversiteden uçtum." Güçlü yanlarını kullanarak—yaratıcı düşünme, yüksek enerji, insanlardan en iyi verimi almak—ve organizasyon ve zaman yönetimiyle ilgili yardım alarak, kurumsal dünyada hızla yükseldi. DEB'si olan çoğu insan gibi, Neeleman da dobra dobra konuşmasıyla bazen insanları kırabiliyordu ama fikirleri havayolu sektörünü değiştirecek kadar iyiydi. Örneğin, elektronik bileti o icat etti. Neeleman, "Fikri teklif ettiğimde, elinde kâğıt bir bilet olmadan hiç kimse havaalanına gitmez diyerek insanlar bana güldü" diyor. "Şimdi herkes gidiyor ve bu yenilik sektöre milyonlarca dolar kazandırdı." DEB'si olan birinin, beraberinde kâğıt bilet getirmeyi hatırlamaktan kurtulmanın bir yolunu bulmak amacıyla, bir şey icat etmesi makul görünüyor. Neeleman DEB'nin başarısındaki kilit faktörlerden biri olduğuna inanıyor. DEB'si olmasına üzülecek yerde, bu durumunu kutluyor. Ama DEB'sini özenle yönetmesi gerektiğini de anlıyor.

DEÖ, DEB'nin olumsuz semptomlarıyla tanımlanır. Genetik nedenlerle ortaya çıkmaz. Tamamen içinde yaşadığımız hiperkinetik ortama bir tepkidir. Gerçekten de, modern kültür neredeyse çoğumuzun DEÖ'lü olmamızı zorunlu kılmaktadır. İnsan beyninden tarihte hiçbir zaman bu kadar çok veriyi

takip etmesi istenmemişti. Her yerde, insanlar sürekli olarak, daha hızlı bir şekilde veri, plan ve fikir toplama ve iletme yarışında, cep telefonlarına, e-postaya ve dijital yardımcılarına dayanıyorlar. İnsan modern çağın temel değerinin, romancı Milan Kundera'nın "teknolojinin modern insana bahşettiği ekstazi" olarak tanımladığı, hız olduğunu iddia edebilir. Hız müptelası olarak, daha hızlı gitmemiz mümkün olmadığında bile bunu istiyoruz. James Gleick, *Daha Hızlı: Hemen Her Şeyin İvme Kazanması* adlı kitabında asansörlerde boyası silinmiş düğmenin genellikle "kapı kapa" düğmesi olduğunu alaycı bir şekilde yazıyor. İnsan beyni başa çıkmaya çabalarken sendeler ve DEÖ dünyasına düşer.

Bu Sizin Beyninizdir

Beyin taramaları "normal" beyinli insanlarla DEÖ'den mustarip insanlar arasındaki anatomik farklılıkları gösteremezken, araştırmalar insan beyninden baş döndürücü miktarlardaki veriyi işlemesi istendikçe, beynin sorunları esnek ve yaratıcı bir şekilde çözme yeteneğinin azaldığını ve hata miktarının arttığını ortaya çıkarmıştır. Neden böyle olduğunu anlamak için, kısa bir nörolojik yolculuğa çıkalım.

Tüm doğadaki en büyük korteksle kutsanmış olarak, bu trilyonlarca hücreli organın sahipleri bugün frontal ve prefrontal loblar üzerinde tek bir basınç uygular. Ben bu makalede, bunlara basitçe frontal loblar diyeceğim. Bu bölge, oldukça uygun olarak, yönetsel işlevsellik (Yİ) adı verilen şeye hükmeder. Yİ karar

verme ve planlamayı; enformasyon ve fikirlerin düzenlenmesini ve öncelik sırasına konmasını; zaman yönetimini; ve diğer çeşitli sofistike, tamamen insanlara özgü yönetimsel görevleri idare eder. Frontal loblarımız kontrolü elde tuttuğu müddetçe her şey yolundadır.

Frontal lobların altında beynin yaşamı sürdürmeye adanmış bölümleri yatar. Bu derin merkezler uyku, açlık, cinsel arzu, nefes alma ve kalp hızı gibi temel fonksiyonlara hükmederler. İyi olduğunuzda ve en üst düzeyde çalıştığınızda, derin merkezler heyecan, tatmin ve sevinç mesajları gönderirler. Motivasyonunuzu pompalarlar, dikkatinizi korumanıza yardımcı olurlar ve işleyen belleğe, bir seferde izleyebildiğiniz veri miktarına müdahale etmezler. Ancak üçüncü iş anlaşmasının sonuca bağlanamadığı gün, tam dokuzuncu kayıp enformasyon parçasını ararken meydana gelen beşinci kesintiden sonra, altıncı kararla karşılaştığında ve aynı anda on ikinci yerine getirilmesi imkânsız talep davetsiz olarak bilgisayarınızın ekranında belirdiğinde, beyniniz paniklemeye başlar ve sanki altıncı karar kana susamış, insan yiyen bir kaplanmış gibi tepki gösterir.

Öğrenme yetersizlikleri konusunda bir uzman olarak, en tehlikeli yetersizliğin disleksiya veya DEB gibi resmen teşhis edilebilir herhangi bir durum olmadığını keşfettim. En tehlikeli yetersizlik korkudur. Korku bizi var kalma moduna geçirir ve böylece akıcı öğrenmeye ve incelikli anlamaya engel

olur. Elbette ki, gerçek bir kaplan size saldırmak üzereyse, var kalma içinde olmak isteyeceğiniz moddur. Ama nazik bir görevi akıllıca halletmeye çalışıyorsanız, var kalma modu oldukça tatsız ve zarar verici olur.

Frontal loblar kapasite sınırına yaklaştığında ve başa çıkamayacağımızdan korkmaya başladığımızda, beynin daha yüksek ve daha alçak bölümleri arasındaki ilişki kaygı verici bir biçim alır. Binlerce yıllık evrim daha yüksek beyne daha alçak beynin rahatsızlık sinyallerini göz ardı etmemeyi öğretmiştir. Var kalma modunda, beynin derin alanları kontrolü ele alır ve daha yüksek bölgeleri yönlendirmeye başlar. Sonuçta, beynin tümü nörolojik bir iki ucu keskin bıçak durumunda kalır. Derin bölgeler frontal loblardan aldıkları aşırı yük mesajlarını her şeyi yorumladıkları gibi yorumlarlar: ilkelce. Hiddetli bir şekilde korku, endişe, sabırsızlık, alınganlık, öfke ve panik sinyalleri gönderirler. Bu alarm sinyalleri frontal lobların dikkatini baskı altında tutar ve dolayısıyla da güçlerinin büyük bir kısmını kaybetmeye zorlar. Var kalma sinyalleri karşı konulmaz olduklarından, frontal loblar derin bölgelere sürekli olarak, "Mesaj alındı. Halletmeye çalışıyoruz ama başaramıyoruz" diyen mesajlar gönderip dururlar. Bu mesajlar derin merkezleri daha da telaşlandırır ve frontal loblara rahatsızlıklarıyla ilgili daha güçlü mesajlar yollarlar.

Bu arada, beyinde olup bitenlere tepki olarak, vücudun geri kalan kısmı—özellikle endokrin,

solunum, kardiyovasküler, kas-iskelet ve periferik sinir sistemleri—kriz moduna geçmiş ve temel fizyolojisini kırmızı alarma geçirmiştir. Beyin ve vücut yankılaşan bir çevrim içine hapsolurken frontal loblar da, şaraba sirke katılmışçasına sofistikasyonlarını kaybederler. Bu durumda, Yl basit siyah-beyaz düşünceye geri döner; perspektif ve gri tonları kaybolur. Zekâ donuklaşır. Mümkün olandan daha fazlasını yapmanın beyhude çabası içinde, beyin çelişkili bir şekilde berrak düşünme yeteneğini azaltır.

Bu nörolojik durum, yönetici çaresiz bir şekilde mümkün olandan çok daha fazla girdiyle başa çıkmaya çalıştığında ortaya çıkar. Var kalma modunda, yönetici fevri değerlendirmeler yapar, öfkeli bir şekilde elindeki tüm meseleleri sonuçlandırmak için acele eder. Kendisini yok edeceği korkusuyla, algılanan tehlikeyi bastırmak için kendini, sorunu hemen kontrol altına almaya zorunlu hisseder. Esnekliğinden, mizah duygusundan, bilinmeyenle başa çıkma yeteneğinden yoksun bırakılmıştır. Büyük resmi, temsil ettiği hedefleri ve değerleri unutur. Yaratıcılığını ve planları değiştirme yeteneğini kaybeder. Can havliyle mecazi kaplanı öldürmek ister. Böyle anlarda çözülmeye, bağırıp çağırmaya, başkalarını suçlamaya ve kendi kendini sabote etmeye eğilimlidir. Ya da kendisine saldıran sorunları inkâr etme ve onlardan kaçma yoluna başvurarak, yok olmak üzere tam ters yöne gider. Bu DEÖ'nün en kötü şeklidir.

DEÖ her zaman bu kadar uç boyutlara ulaşmasa da, rahatsız çalışanlar arasında çok büyük tahribat yapar. Zira hiçbir beyin birbirine benzemez, bazı insanlar bir durumla diğerlerinden daha iyi başa çıkar. Ancak yöneticiler ne kadar iyi çalışıyor gibi görünseler de, hiç kimsenin kendi yönetsel işlevselliği üzerinde tam kontrolü yoktur.

DEÖ'yü Yönetmek

Ne yazık ki, üst yönetim bugüne kadar DEÖ'nün belirtilerine ahlak veya karakterin çarpıtıcı merceğinden bakmıştır. Tempoya ayak uyduramıyor gibi görünen çalışanlar, yetersiz veya zayıf olarak kabul edilir. Aşırı iş yükü altındayken bana tedaviye gelen bir yöneticinin durumunu ele alalım. Ona durumunu amiriyle konuşmasını ve yardım istemesini önerdim. Hastam dediğimi yaptığında ona, eğer işin üstesinden gelemiyorsa istifa etmeyi düşünmesi gerektiği söylendi. Performans değerlendirmeleri çok parlak ve kuruluştaki en yaratıcı insanlardan biri olduğu için övgüler almış olmasına rağmen ayrılmasına izin verildi. Çünkü şirket, hiçbir zorluk çalışanlarımızın sırtını asla yere getiremez efsanesini korumak istiyordu ve onun için de sırtının yere geldiğini söyleyen bir yöneticiye hoşgörü gösteremezdi. Hastam kendi yoluna gittiğinde, ilerledi.

DEB'nin hem kendimiz, hem de kuruluşumuz üzerindeki yıkıcı etkilerini nasıl kontrol edebiliriz? DEB'nin çoğunlukla ilaç tedavisi gerektirmesine karşın, DEÖ'nün tedavisi kesinlikle ilaç gerektirmez.

DEÖ, sadece kişinin içinde bulunduğu ortamı, duygusal ve bedensel sağlığını yaratıcı bir şekilde düzenleyerek kontrol edilebilir. Aşağıdaki önleyici tedbirlerin yöneticilerin kendilerindeki DEÖ belirtilerini kontrol etmelerine epeyce yardımcı olabileceğini anladım.

Olumlu duygular geliştirin

DEÖ'yü kontrol etmede en önemli adım süper turbo şarjlı bir akıllı telefon almak ve onu yapılacak işler listesiyle doldurmak değil, beynin en yüksek kapasitesinde çalışabileceği bir ortamı yaratmaktır. Bu da korkudan arınmış olumlu bir duygusal atmosfer oluşturmakla sağlanır, zira duygu, yönetsel işlevselliğin aç/kapa düğmesidir.

DEÖ'nün insanların fiziksel temasta oldukları, birbirlerine güvendikleri ve saygı duydukları ortamlarda daha az ortaya çıkmasının nörolojik nedenleri vardır. Bir iş arkadaşınızla rahatça bağ kurduğunuzda, çok bunaltıcı bir sorunla uğraşıyor da olsanız, beynin derin merkezleri frontal loblara kaynak tahsis eden bölgeye haz merkezi yoluyla mesajlar gönderir. Aşırı stres altında olduğunuz zaman bile, bu insani yakınlık yönetsel işlevselliğin yoğun çalışmasına neden olur.

Bunun tam aksine, fiziksel olarak tecrit edilmiş bir ortamda çalışan insanların DEÖ'den mustarip olma olasılığı daha yüksektir, çünkü ne kadar tecrit olursak, stresimiz o kadar artar. Dünyanın önde gelen üniversitelerinden birinin kimya bölümüne danışmanlık yaptığım sırada, bağlantılı olmayan bir

ortamın tehlikesiyle bağlantılı bir ortamın iyileştirici gücünün çarpıcı bir örneğine şahit oldum. Bölümün başarıya şartlanmış kültüründe, insanları yardım istemekten, hatta herhangi bir şeyin yanlış olduğunu söylemekten dahi men eden bir ahlak anlayışının daha da azdırdığı DEÖ başını almış gidiyordu. İnsanlar birbirine güvenmiyordu; projeler üzerinde tek başlarına çalışıyorlardı ve bu da daha fazla güvensizliğe neden oluyordu. Çoğu insan duygusal ıstırap içindeydi ama bölümün kültüründe örtük bir biçimde büyük acıların büyük kazançlar getirdiği anlayışı yerleşikti.

1990'ların sonlarında, bölümün en yetenekli lisansüstü öğrencilerinden biri intihar etti. Öğrencinin yazdığı intihar notu, açıkça, üniversiteyi kendisini limitlerinin üzerinde zorlamakla suçluyordu. Bölümün kültürü kelimenin tam anlamıyla öldürücüydü.

Trajediyi halının altına süpürmek yerine, bölüm başkanı ve halefi cesur ve yaratıcı davrandılar. Gözetim sisteminin yapısını, lisansüstü ve doktora sonrası öğrencilere, başlarında Demokles'in kılıcı gibi duran tek bir gözetmen yerine, üç gözetmen verilmesini sağlayacak şekilde değiştirdiler. Bölüm iki haftada bir insanların bir araya gelmesine olanak tanıyan açık büfe yemekler düzenledi. (En münzevi kimyager bile, yaşamın en iyi birleştiricilerinden biri olan yemek için ininden çıktı.) Bölüm başkanları bölümün ana binasının mimarisini değiştirecek kadar ileri gittiler. Duvarları yıkarak ortak kullanım alanları

yarattılar ve içinde görkemli bir piyano olan bir espresso barı yaptılar. Öğrencilere zihinsel yıpranmanın tehlike sinyalleriyle ilgili konferanslar ve yazılı bilgi verdiler, yardıma ihtiyacı olanlara kişiye özel yöntemler sundular. Kıdemli öğretim üyelerinin ve üniversite yöneticilerinin de katıldığı düzenli toplantıların yanı sıra atılan bu adımlar, öğrencilerin ve öğretim üyelerinin kendilerini tamamıyla işin içinde hissettikleri daha insancıl ve verimli bir kültürün oluşmasını sağladı. Bölümün performansı kalitesinden bir şey kaybetmedi ve yaratıcı araştırma canlandı.

Sonuç şudur: Bağlantıları güçlendirmek ve korkuyu azaltmak beyin gücünü geliştirir. En azından her dört ila altı saatte bir "insani bir an" yani sevdiğiniz bir insanla yüz yüze bir iletişim için zaman ayırdığınızda, beyninize ihtiyacı olan şeyi veriyorsunuzdur.

Beyninize özen gösterin

Uyku, iyi beslenme ve spor DEÖ'yü uzak tutmak açısından önemlidir. Bunu söylemeye bile gerek yok diye düşünsek de, çoğumuz en temel özen ilkelerini ihmal ederek beynimize zarar veririz.

Daha fazla iş çıkarabilmenin nafile umuduyla, daha az uyuyarak DEÖ'nün üstesinden gelmeyi deneyebilirsiniz. Ama bu, yapmanız gerekenin tam tersidir, zira DEÖ yeterli uyku uyumadığınız zaman bastırır. Uyku yoksunluğunun yanlış karar alma ve azalan yaratıcılıktan gözü kara davranış ve paranoyaya kadar birçok soruna yol açtığına dair çok fazla araştırma vardır. Her birimizin uyku ihtiyacı farklıdır;

eğer çalar saatsiz uyanıyorsanız yeterli uyku alıyorsunuz demektir, bu iyi bir ölçüttür.

Beslenme de beyin sağlığında hayati bir rol oynar. Çok çalışan birçok insan alışkanlık olarak karbonhidrat atıştırır. Karbonhidratlar kan şekeri düzeyini yoyo gibi bir yukarı bir aşağı oynatır. Bu da kısır döngüye yol açar. Ensülin düzeylerindeki ani oynamalar karbonhidrat isteğini daha çok artırır. Enerji ihtiyacını glikozdan karşılayan beyin, aşırı glikoz dolar ya da glikoz açlığı duyar; her iki durum da optimum bilişsel işlevsellik açısından iyi değildir.

Eğer kan şekeri seviyesi görece sabit tutulabilirse, beyin çok daha iyi çalışır. Bunu yapmak için şeker ve beyaz un içeren basit karbonhidratlardan (örneğin, hamur işleri, beyaz ekmek, makarna gibi şeyler) uzak durun. Meyvelerde, tam tahıllarda ve sebzelerde bulunan karmaşık karbonhidratlara itibar edin. Protein önemlidir: Güne kahve ve kekle başlamak yerine, çay ve yumurtayı veya bir dilim tam buğday ekmeği üzerinde somon fümeyi deneyin. Her gün bir multivitamin ile, en mükemmel kaynağı balıkyağı olan, tamamlayıcı omega-3 yağ asitleri alın. Omega-3'ler ile multivitaminin içindeki E ve B kompleks beynin sağlıklı çalışmasına katkıda bulunur, hatta Alzheimer hastalığını ve inflamatuar hastalıkları (bunlar kalp hastalığı, diyabet ve kanser gibi başlıca öldürücü hastalıkların başlangıç noktası olabilirler) uzak tutabilir. Alkol kullanımınızı da azaltın, çünkü fazlası beyin hücrelerini öldürür ve hafıza kaybı, hatta demans oluşumunu hızlandırır. Optimum beyin

işlevselliği ve iyi bir genel sağlık için beslenme tarzınızı değiştirirken, vücudunuz fazla kilolarını da atacaktır.

Eğer spor yapacak zamanınız olmadığını düşünüyorsanız, bir kez daha düşünün. Saatlerce masa başında oturmak, sadece beyne kan akışının azalması nedeniyle değil, başka biyokimyasal nedenlerle de, zihinsel keskinliği azaltır. Beden eğitimi vücudu, endorfinler, serotonin, dopamin, epinefrin ve norepinefrin de dahil olmak üzere beynin sevdiği bir dizi kimyasalla birlikte, son zamanlarda bulunan iki bileşimi, beyinden türeyen nörotropik faktör (BDNF) ile sinir büyüme faktörünü (NGF) üretmeye sevk eder. Hem BDNF, hem de NGF beyinde hücre sağlığı ve gelişimini destekler, yaşlanma ve stresin neden olduğu tahribatı ortadan kaldırır ve beyni mükemmel durumda tutar. Hiçbir şey BDNF ve NGF üretimini beden eğitimi kadar güçlü uyaramaz. Düzenli olarak spor yapanların, idmanlarını birkaç gün aksattıklarında depresyon duygusu ve uyuşukluktan bahsetmelerinin nedeni budur. Koşu bandı üzerinde yaptığınız zaman yatırımının karşılığını, artan üretkenlik ve verimliliğinizle fazlasıyla alırsınız. İşteyken DEÖ'nün belirtilerini uzaklaştırmak için, masanızdan kalkın ve katlar arasındaki merdivenleri birkaç kez inip çıkın ya da bir koridorda hızlı bir şekilde yürüyün. Bu hızlı ve basit çabalar beyninizin sıfırlama düğmesine basacaktır.

DEÖ için organize olun

Organize olmak için taktikler geliştirmek önemlidir ama yeni yıl için alınan boş kararlar anlamında değil. Aksine amacınız düzensizliğin sizi hedeflerinize ulaşmaktan alıkoymaması için işinizi kendinize uyacak şekilde düzenlemektir.

Öncelikle, kontrolü elinde tutması için frontal loblarınıza yardımcı olacak stratejiler geliştirin. Bu stratejiler büyük görevleri daha küçük işlere bölmeyi ve iş alanınızın veya masanızın bir bölümünü her zaman boş tutmayı kapsayabilir. (Düzenli bir ofisiniz olması gerekmez, ofisinizin bir bölümünün düzenli olması yeterlidir.) Benzer şekilde, düşünmeye ve plan yapmaya zamanınız olması için gününüzün belirli bir bölümünü randevular, e-postalar ve diğer dikkat dağıtıcı şeylerden arınmış olarak serbest bırakmayı deneyebilirsiniz. Çünkü e-posta, işleri ertelemenin ve aynı zamanda da kendinizi DEÖ için hazırlamanın harika bir yoludur, belirli "e-posta saatleri" ayırmayı düşünebilirsiniz, zira her e-postayı anında yanıtlamak gerekmez.

Güne başladığınızda, e-postaların veya sesli mesajların ya da zamanınızı yiyen ama ses getirmeyen küçük işlerle uğraşmanın girdabına kapılmanıza izin vermeyin. Bunun yerine önemli işlerle uğraşın. İşten ayrılmadan önce, beş maddeden fazla olmayacak şekilde, ertesi gün dikkatinizi gerektirecek öncelikli işlerin listesini yapın. Kısa listeler sizi işlerinizi öncelik sırasına koymaya ve sonuçlandırmaya zorlar. Ayrıca, kendinizi evrak selinden uzak tutun. DEB'si olan yönetici bir hastam SBEA kuralını uyguluyor:

"Sadece Bir kez Ele Al." Eğer bir evraka dokunursa, onunla ilgili bir şey yapıyor, dosyalıyor veya atıyor. "Bir yığının içine atmam" diyor. "Yığınlar yabani otlar gibidir. Bir kez büyümelerine izin verirseniz her yeri kaplarlar."

Gün içinde en iyi performans gösterdiğinizi düşündüğünüz zamanlara dikkat edin; en önemli işlerinizi o zamanlarda yapın, rutin işleri diğer zamanlara bırakın. Ofisinizi zihinsel işlevselliğe yardımcı olacak şekilde düzenleyin. Müzikle daha iyi odaklandığınızı düşünüyorsanız, müziğiniz olsun (gerekiyorsa kulaklık kullanın). En iyi ayaktayken düşünüyorsanız, ayakta çalışın veya sık sık etrafta dolaşın. Rasgele bir şeyler karalamak veya parmaklarınızla tempo tutmak yardımcı oluyorsa, kimseyi rahatsız etmeden bunu yapmanın bir yolunu bulun veya toplantılara getirebileceğiniz huzursuzluk giderici oyuncaklardan bir tane edinin. Bu küçük stratejiler kulağa çok sıradan gelebilir, ancak dikkat dağıtan ayrıntılarda yerleşmiş DEÖ şeytanına hitap ederler.

Frontal loblarınızı koruyun

Var kalma modundan uzak durmak ve alt beynin kontrolü ele geçirmesini önlemek için yavaşlayın. Olup biteni anlamak, dinlemek, sorular sormak ve söylenenleri özümsemek amacıyla—kafanızın karışmaması ve beyninizin paniklememesi için—yavaş hareket edin. Sizi idare etmesi için bir yardımcıyı görevlendirin; size e-posta göndermeyi ve

telefonda konuşmayı bırakmanızı, ofisten ayrılmanızı söylemesi için ısrar edin.

Bunalmaya başladığınızda, şu zihin açıcı taktikleri deneyin: Saatinizin takvimini yeniden ayarlamak veya bir konuda kısa bir not yazmak gibi kolay, rutin bir iş yapın. Bir projeye başlama konusunda kendinizi huzursuz hissediyorsanız, bir kâğıt çıkarın ve projeyle ilgisi olmayan (evinizi, arabanızı, ayakkabınızı—iyi bildiğiniz herhangi bir şeyi—anlatan) bir paragraf yazın. Ya da işin en kolay kısmını ele alabilirsiniz; örneğin, projeyle ilgili bir dahili yazışmanın sadece başlığını yazın. Bir sözlük açın ve birkaç tanım okuyun veya beş dakika bulmaca çözün. Bu küçük işlerin her biri, alarm verici mesajları durdurması için onu kandırarak, alt beyninizi sakinleştirir ve frontal loblarınızı yeniden tam kontrole geçirir.

Son olarak, bu makaledeki "DEÖ'nüzü Kontrol Edin" bölümünü masanızın yanında görebileceğiniz bir yere koyarak bir sonraki DEÖ krizine hazır olun. Hazırlıklı olduğunuzu bilmeniz, paniğe duyarlı olmadığınız için, bir kriz olasılığını azaltır.

DEÖ'nüzü Kontrol Edin

Genel olarak

- Yeteri kadar uyuyun.
- Yediklerinize dikkat edin. Basit, şekerli karbonhidratlardan kaçının, alkol kullanımınızı azaltın, diyetinize protein ekleyin, kompleks karbonhidratlara (sebzeler, tam tahıllar, meyveler) yönelin.
- En azından iki günde bir en az 30 dakika spor yapın.
- Her gün bir multivitamin ve bir omega-3 yağ asitleri desteği alın.

İşte

- İnsanların güven ve bağlılık duyduğu bir iş ortamı yaratmak için elinizden geleni yapın.
- Her dört ila altı saatte bir sevdiğiniz bir insanla dostça, yüz yüze sohbet edin.
- Büyük görevleri küçük parçalara bölün.
- Çalıştığınız iş alanının veya masanızın bir bölümünü her zaman boş tutun.
- Her gün randevulardan, e-posta ve telefonlardan arınmış bir "düşünme zamanı" ayırın.
- Bir veya iki daha önemli işi bitirene kadar, e-postaları bir kenara bırakın.
- Her gün işten ayrılmadan önce, ertesi gün ele alacağınız üç ila beş işten oluşan kısa bir liste yapın.
- Sonuçlandırın. Dokunduğunuz her evrakı dosyalayın veya atın.
- Evrakların birikmesine izin vermeyin.

· Günün en iyi performans gösterdiğinizi düşündüğünüz zamanlarına dikkat edin; en önemli işlerinizi o zamanlarda yapın rutin işleri diğer zamanlara bırakın.

· İşinizi daha odaklı bir şekilde yapabilmeniz için ne gerekiyorsa yapın. Arka planda müzik çalın, etrafta yürüyün vb.

· Bir çalışma arkadaşınızdan veya bir yardımcınızdan, telefonda konuşmaya, e-posta atmaya veya geç saatlere kadar çalışmaya son vermede size yardımcı olmasını isteyin.

Bunaldığınız zaman

· Yavaşlayın.

· Kolay, rutin bir iş yapın: Saatinizi yeniden ayarlayın, yansız bir konuda kısa bir not yazın (evinizi anlatmak gibi), birkaç sözlük tanımı okuyun, kısa bir bulmaca çözün.

· Etrafta dolaşın: Katlar arasındaki merdivenlerden inip çıkın veya hızlı yürüyün.

· Yardım isteyin, bir görevi devredin veya bir arkadaşınızla beyin fırtınası yapın. Kısacası, tek başınıza endişelenmeyin.

Liderlerin Yapabilecekleri

Şirketler, çok sık olarak, derin düşünmekten ziyade hızlı düşünmelerini talep ederek, çalışanlarında DEÖ'yü harekete geçirir ve şiddetlendirirler. Şirketler ayrıca, çalışanlarından örtüşen projeler ve girişimler üzerinde çalışmalarını isterler, bu da ikinci sınıf düşünmeye neden olur. Daha da kötüsü, çalışanlarından birçok işi aynı anda yapmalarını isteyen şirketler, aşırı işe evet diyenleri ödüllendirirken, yaptıkları işe odaklanmayı seçip hayır diyenleri cezalandırırlar.

Dahası, kuruluşlar destek personeli tasfiye ederek imkânlarını daralttıkları çalışanlarını giderek daha fazla iş yapmaya zorlama hatasına da düşerler. Bu tür şirketler sonunda zarar ederler, zira bir yönetici kendi kendisinin idari asistanlığını yaparak daha fazla zaman harcamak ve daha az görev devredebilmek durumunda kaldıkça, kuruluşu daha ileri götürmek gibi önemli bir görevi yapmakta etkinliği azalır. Ayrıca çalışanlarındaki DEÖ belirtilerini görmezden gelen şirketler, bunun kötü etkileriyle karşılaşırlar: Çalışanlar beklenenin altında başarılı olur, karışıklık yaratır, işin kolayına kaçar, dikkatsizce hatalar yapar ve beyin güçlerini boş yere harcarlar. Talepler artmaya devam ettikçe zehirli, zorlayıcı ortam çalışanların yüksek oranlarda hastalanmasına ve işten ayrılmasına yol açar.

DEÖ'ye karşı saldırıya geçmek ve çalışanların beyin gücünden yararlanmak için, şirketler olumlu bir atmosfer yaratmaya katkıda bulunacak hoşluklara

yatırım yapmalıdır. Kuzey Carolina'da büyük bir yazılım firması olan SAS Institute, bu bağlamda mükemmel iş çıkaran bir şirkettir. Şirket, çalışanlarına sunduğu uzun avantajlar listesiyle ünlüdür: işyerinde 4000 metrekarelik bir alanda spor tesisleri; saat 17.00'de sona eren yedi saatlik çalışma günü; işyerinde Kuzey Carolina'nın en büyük günlük bakım tesisi, ebeveynlerin çocuklarıyla yemek yiyebilmesi için bebek koltukları ve yüksek iskemleleri olan bir kafeterya; sınırsız hastalık günleri ve daha birçok avantaj. SAS'deki atmosfer sıcak, samimi ve rahattır. Bunun kârlılığa etkisi çok olumludur; işten ayrılma oranı hiçbir zaman yüzde 5'in üstüne çıkmaz. Şirket, diğer yazılım firmalarının personel alımı, eğitim ve kıdem tazminatına (yazılım sektöründe maaşın en az 1,5 katı olarak hesaplanır) harcadıkları milyonlarca doları tasarruf etmektedir. Çalışanlar da kendilerine sağlanan avantajlara yüksek üretkenlikle karşılık verir. DEÖ'nün diğer kuruluşları parça parça eden gücü SAS'de hiçbir zaman hız kazanmamıştır.

Liderler DEÖ'yü, çalışanlara becerilerine uygun görevler vererek de önleyebilirler. Yöneticiler çalışanlara, onları çok fazla zorlayan görevler verdiğinde veya onlardan iyi yaptıkları şeylerden ziyade yapmakta pek başarılı olmadıkları şeylere odaklanmalarını istediğinde stres artar. Öte yandan, DEÖ'nün tehlikelerini anlayan yöneticiler kendilerini ve kuruluşlarını doğru yolda tutmanın yollarını bulabilirler. Örneğin, JetBlue şirketinin CEO'su David

Neeleman, başarılı olmadığı şeyleri saptadı ve sorumluluklarını devrederek ya da asistanını kendisini yönlendirmesi için yetkilendirerek, eksikliklerıyle baş etmenin yolunu buldu. Neeleman, bu davranışıyla şirketteki herkese de örnek oldu. DEB'sinin yarattığı zorluklar konusundaki açıklığı, başkalarına da kendi dikkat eksikliği sorunları hakkında konuşma ve ihtiyaçları olan desteği toplama olanağını vermektedir. Neeleman ayrıca, hiçbir tarzın en iyi tarz olmadığını bilerek, yöneticilerini insanlara onların bilişsel ve duygusal tarzlarına uygun işler vermeleri konusunda teşvik etmektedir. Neeleman insanların güçlü oldukları yanlarına uygun işler yapmalarına yardımcı olmanın sadece sofistike yönetimin bir belirtisi olmayıp aynı zamanda çalışanın üretkenliğini ve moralini yükseltmenin mükemmel bir yolu olduğuna inanmaktadır.

———

DEÖ hepimiz için gerçek bir tehdittir. Onu yönetmediğimiz takdirde, o bizi yönetir. Ancak DEÖ'yü ve zararlarını anlamak, işimizi ve yaşamımızı iyileştirmek için pratik yöntemler uygulamamıza imkân verir. Sonuç olarak, aydınlanmış bir liderin DEÖ sorununu ele alması için atabileceği en önemli adım, onun adını koymaktır. DEÖ'yü dolaptan dışarı çıkarmak ve belirtilerini tarif etmek, şirketlerin çok uzun zamandır aşırı iş yükü altındaki çalışanlarına hatalı bir şekilde yüklediği ahlaki suçlamaları ortadan kaldırır. Kuruluşlar insanların yardım istemesine izin

vererek ve stres belirtilerine karşı tetikte olarak, daha üretken, dengeli ve akıllı iş ortamları geliştirme yolunda ilerleyeceklerdir.

İlk olarak Ocak 2005 sayısında yayınlanmıştır.

Daha İyi Bir Lider Olun, Daha Zengin Bir Hayatınız Olsun

Stewart D. Friedman

SON YİRMİ YILDIR SÜRDÜRDÜĞÜM ARAŞTIRMADA ve koçluk çalışmasında, hayatlarının bir veya daha fazla yönünde performanslarından vazgeçtikleri için tatmin olmamış, bunalmış veya durgun hisseden birçok insanla tanıştım. Liderlik yeteneklerini hayatın tüm alanlarını—iş, ev, topluluk ve birey (zihin, beden ve ruh)—hesaba katarak işe sokmuyorlar. Elbette oynadığımız farklı roller arasında her zaman bir gerilim olacaktır. Fakat genel kanının aksine bunun, toplamı sıfır olan bir oyun olduğunu düşünmek için hiçbir neden yok. Dört alanın hepsinde de, biri için diğerinden vazgeçmeden fakat aralarında ortak bir değer bulup bir lider olarak mükemmel performansın peşine düşmek—benim "dörtlü kazanç" dediğim şeyi elde etmek—çok daha akla yatkındır.

Wharton Okulunda ve dünyanın dört bir yanındaki şirket ve atölyelerde öğrettiğim ve Toplam Liderlik adını verdiğim programın ana fikri budur. "Toplam" çünkü kişinin her yönüyle ilgilenir, "Liderlik" çünkü sadece size değil etrafınızdaki en önemli insanlara da fayda sağlamak için sürdürülebilir değişim yaratmakla ilgilidir.

Dörtlü kazançta puan almak, sizin için en fazla anlam ifade eden ve birbirinizden beklentilerinizin olduğu insanları dikkatlice göz önünde bulundurarak, bugün ve gelecekte, hayatınızın her alanından ne istediğinize ve bunlara nasıl katkıda bulunabileceğinize dair net bir gözlemle başlar. Bunu, dikkatlice hazırlanmış deneylerin sistemli bir şekilde tasarlanıp uygulanması—dört alanın hepsini de nasıl etkilediğini görmek için kısa bir süreliğine yeni bir şey yapmak—takip eder. Eğer bir deney işe yaramazsa durur veya düzeltirsiniz ve az şey kaybedilir. Eğer işe yararsa küçük bir kazançtır: zaman içinde bunlar birleşir, böylece çabalarınız gitgide en çok neyin ve kimin anlamlı olduğuna odaklanır. Her iki yolla da hayatınızın her bölümüne nasıl yön vereceğiniz hakkında daha fazla şey öğrenirsiniz.

Bu süreç aşırı risk gerektirmez. Aksine, gerçekçi beklentilere, sizin kontrolünüz altındaki kısa vadeli değişimlere ve etrafınızdakilerin açık desteğine yol açtığı için işe yarar. 2005'teki bir atölyede tanıştığım yönetici Kenneth Chen'i alalım mesela. (Bu makaledeki tüm isimler takmadır.) Profesyonel hedefi CEO olmaktı fakat çatışabilir gibi duran başka hedefleri de vardı. Yakın zamanda Philadelphia'ya taşınmıştı ve çevresiyle daha çok ilgilenmek istiyordu. Aile bağlarını güçlendirmeyi de arzu ediyordu. Tüm bu hedefleri ilerletmek için (profesyonel hedefini desteklemek adına) sadece liderlik becerilerini keskinleştirmesine imkân veren değil aynı zamanda aile alanında da faydaları olacak kent merkezli bir

halk meclisine katılmaya karar verdi. Bu üyelik, her gün toplumsal yardımlarda bulunan bir öğretmen olan kız kardeşiyle arasında daha fazla ortak nokta yaratacaktı ve nişanlısının da bu meclise katılmasını umuyordu. Böylece çoğunluğun iyiliği için birlikte bir şeyler yapabileceklerdi.

Şimdi, yaklaşık üç yıl sonra, sadece nişanlısıyla birlikte halk meclisinde değil aynı zamanda CEO'luğun resmi haleflik rotasında olduğunu belirtiyor. Hayatının her alanında daha iyi bir lider çünkü değerleriyle çok daha tutarlı hareket ediyor. Hayatının tüm alanlarındaki performansını yaratıcı bir biçimde artırıyor ve başkalarını da, hayatlarını farklı bölümleriyle daha iyi bütünleşmeye cesaretlendirerek kendi performanslarını iyileştirmeye yönlendiriyor.

Kenneth yalnız değildir. Atölye katılımcıları programın başında ve sonunda kendilerini değerlendirirler ve sürekli olarak, hayatlarının bir zamanlar rekabet halinde olan alanları arasında daha büyük bir uyum duygusunun yanı sıra etkinliklerinde iyileşmeler olduğunu belirtirler. Dört aylık bir süreden daha uzun süren ve 300'den fazla işletme profesyoneliyle (ortalama yaşları 35'ti) yürütülen bir çalışmada katılımcıların iş hayatlarındaki *memnuniyetleri* yüzde 20, ev hayatlarındaki yüzde 28 ve toplum yaşamlarındaki yüzde 31 arttı. Belki de en önemlisi, birey alanındaki memnuniyetleri—fiziksel ve duygusal sağlıkları ve entelektüel ve ruhsal büyümeleri—yüzde 39 yükseldi. Fakat aynı zamanda

performanslarının da iyileştiğini rapor ettiler: işte (%9), evde (%15), toplumda (%12) ve bireysel olarak (%25). Çelişkili bir biçimde bu kazançlar, katılımcılar işte daha az ve hayatlarının diğer yönlerinde daha fazla zaman harcadıklarında sağlandı. Daha akıllıca çalışıyorlardı—ve daha odaklanmış, tutkulu ve yaptıkları şeye bağlıydılar.

Her ne kadar her seviyeden yüzlerce lider her yıl bu programdan geçse de, yapmaya değer deneyler tespit etmek için bir atölyeye ihtiyacınız yok. Bu süreç oldukça anlaşılır ama basit değil. Takip eden bölümlerde size, bu sürece dair genel bir bakış sunacağım ve sizi dörtlü kazanç üretmek için deneyler tasarlayıp uygulamanın temellerine indireceğim.

ÖZET FİKİR

Hayat, sıfır toplamlı bir oyundur değil mi? Bir boyutta (örneğin işinizde) kazanmak için ne kadar uğraşırsanız diğer üç boyut (kendiniz, eviniz ve topluluğunuz) o kadar kaybetmek zorundadır. Friedman'a göre değil. Hayatın farklı alanlarında, birini kazanmak için diğerini feda etmek zorunda değilsiniz. Bunu yapmamalısınız çünkü bu, bitkin, tatmin olmamış veya yalnız hissetmenize sebep olabilir. Ve değer verdiğiniz insanları incitebilir.

Hayatın her boyutunda başarı göstermek için Friedman'ın **Toplam Liderlik** sürecini kullanın. İlk önce hayatınızda en fazla kimin ve neyin önemli olduğunu net bir şekilde belirleyin. Sonra *dört alanın hepsinde de* memnuniyetinizi ve performansınızı artıran küçük değişiklikler deneyin. Sözgelimi, haftada üç sabah egzersiz yapmak iş için size daha fazla enerji verir ve öz saygınızla sağlığınızı iyileştirerek sizi daha iyi bir ebeveyn ve dost haline getirir.

Friedman'ın araştırması, Toplam Liderlik konseptine odaklanan insanların, hayatlarının tüm alanlarındaki memnuniyetlerinde %20-%39 artış olduğunu ve iş performansında %9 iyileşme olduğunu ileri sürer— haftalık olarak daha kısa süre çalışırken bile.

ÖZET FİKİR

Hayat, sıfır toplamlı bir oyundur değil mi? Bir boyutta (örneğin işinizde) kazanmak için ne kadar uğraşırsanız diğer üç boyut (kendiniz, eviniz ve topluluğunuz) o kadar kaybetmek zorundadır. Friedman'a göre değil. Hayatın farklı alanlarında, birini kazanmak için diğerini feda etmek zorunda değilsiniz. Bunu yapmamalısınız çünkü bu, bitkin, tatmin olmamış veya yalnız hissetmenize sebep olabilir. Ve değer verdiğiniz insanları incitebilir.

Hayatın her boyutunda başarı göstermek için Friedman'ın **Toplam Liderlik** sürecini kullanın. İlk önce hayatınızda en fazla kimin ve neyin önemli olduğunu net bir şekilde belirleyin. Sonra *dört alanın hepsinde de* memnuniyetinizi ve performansınızı artıran küçük değişiklikler deneyin. Sözgelimi, haftada üç sabah egzersiz yapmak iş için size daha fazla enerji verir ve öz saygınızla sağlığınızı iyileştirerek sizi daha iyi bir ebeveyn ve dost haline getirir.

Friedman'ın araştırması, Toplam Liderlik konseptine odaklanan insanların, hayatlarının tüm alanlarındaki memnuniyetlerinde %20-%39 artış olduğunu ve iş performansında %9 iyileşme olduğunu ileri sürer— haftalık olarak daha kısa süre çalışırken bile.

PRATİK FİKİR

Toplam Liderlik, hayatınızın farklı boyutları arasında dengelemeler yapmaktan kaynaklanan bir dizi sorunu hafifletmenize yardımcı olur:

- Sevdiğiniz şeyi yapmadığınız için **tatminsiz** hissetme
- Değerlerinize uygun bir şekilde davranmadığınız için **sahte** hissetme
- Sizin için anlam taşıyan insanlardan **kopmuş** gibi hissetme
- Her şeye yetişmeye çalışmaktan dolayı **bitkin** hissetme

Toplam Liderliği kullanarak bu sorunların üstesinden gelmek için şu adımları atın:

1. Düşünün

Hayatınızın dört alanı için—iş, ev, toplum ve birey—her birinin sizin için ne kadar önemli olduğu, her birine ne kadar zaman ve enerji ayırdığınız, her birinde ne kadar memnuniyet duyduğunuz üzerine düşünün. Sizin için önemli olan şeyle zaman ve enerjinizi harcama biçiminiz arasında çelişkiler var mı? Genel yaşamsal memnuniyetiniz ne?

2. Olasılıklar Üzerine Beyin Fırtınası Yapın

Dört yol üzerine derinlemesine düşünme esnasında kazandığınız iç görülere dayanarak, dört alanın hepsinde de daha fazla memnuniyete yaklaşmanıza yardımcı olabilecek küçük deneylerden oluşan uzun bir liste üzerine beyin fırtınası yapın. Bunlar,

minimum risk taşıyıp hızlı bir şekilde sonuçları görmenizi sağlayacak yeni iş yapma yollarıdır. Örneğin:

- Aileyle yenen akşam yemeklerinde cep telefonunu kapatmak, sizin için anlam taşıyan insanlara odaklanmanızı sağlayabilir.
- Haftada birkaç kez egzersiz yapmak, size daha fazla enerji verebilir.
- İş arkadaşlarınızla birlikte bir kulübe katılmak, daha yakın arkadaşlıklar kurmanıza yardımcı olabilir.
- Haftaya, pazar akşamlarından önce hazırlanmak, daha iyi uyuyup yeni haftaya tazelenmiş bir şekilde girmenize yardımcı olabilir.

3. Deneyler Seçin

Üzerine beyin fırtınası yaptığınız deneyler listesini en umut vericilerle daraltın. Bunlar:

- Hayatınızın dört alanında da memnuniyetinizi ve performansınızı iyileştirmelidir.
- Hayatınızın her boyutunda sizin için anlamlı olan insanlar tarafından olumlu karşılanan etkilere sahip olmalıdır.
- Eğer onları yapmazsanız —pişmanlık ve kaçırılan fırsatlar bakımından—bedeli en yüksek olanlar olmalıdır.
- Sizi, en fazla geliştirmek istediğiniz becerileri uygulayacak ve yapmak *istediğiniz* şeyi daha fazla yapmanızı sağlayacak şekilde konumlandırmalıdır.

4. İlerlemeyi Ölçün

Tercih ettiğiniz her deney için bir sonuç kartı geliştirin. Sözgelimi:

Deney: Haftada üç sabah eşle birlikte egzersiz yapmak.

Hayatın boyutu	Deneyin hedefi	Başarıyı nasıl ölçeceğim?	Uygulama Adımları
İş	İyileştirilmiş atiklik ve üretkenlik	Günü etkilemek için kafein tüketmemiz; daha üretken sabiş istekleriniz	• Egzersiz planı hakkında öğretmen gerbildiğim si. • Spor salonuna yazıl. • Egzersiz günlerinde nasıl daha erkene kal.
Ev	Eşle yakınlığın artması	Eşle daha az tartışma yaşanması	• İş arkadaşlarına, aileme ve arkadaşlarına planım, yardımlarına nasıl ihtiyaç duyduğunu ve bunun onlara nasıl fayda sağlayacağını anlat.
Toplum	Arkadaşlarla, spor salonu başka toplumla etkinliklerine katılmak için daha fazla güce sahip olma	Yıl sonuna kadar tamamlanmış üç başarılı toplama yürüyüşü	
Birey	Artan öz saygı	Daha fazla güven	

Toplam Liderlik Süreci

Toplam Liderlik konsepti üç ilkeye dayanır:

- Samimi olun: Neyin önemli olduğunu netleştirerek sahici davranın.
- Tam olun: Bütünlük içinde davranın.
- Yenilikçi olun: İşlerin nasıl yapıldığını deneyerek yaratıcılık içinde hareket edin.

Bu sürece, temel değerlerinizi, liderlik vizyonunuzu ve hareketlerinizle değerlerinizin mevcut dizilimini tespit etmek—neyin önemli olduğunu netleştirmek—için düşünerek, yazarak ve görevdeş koçlarla konuşarak başlarsınız. Görevdeşin koçluğu bu aşamada ve sonrasında son derece önemlidir çünkü dışarıdan bir bakış açısı fikirleriniz için mantıklı bir zemin sunar, size meydan okur, inovasyon olasılıklarını görmeniz için taze bir yol verir ve yükümlülükleriniz için sorumlu olmanıza yardımcı olur.

Sonra, tüm alanlardaki en önemli insanları—"kilit yarardaşlar"—ve birbirinize karşı sahip olduğunuz performans beklentilerini tespit edersiniz. Sonra onlarla konuşursunuz: eğer katılımcıların çoğuna benziyorsanız, kilit yarardaşlarınızın aslında sizden ihtiyaç duyduklarının ne ve ne kadar olduğunu ve önceden düşündüğünüzden ne kadar az olduğunu gördüğünüzde şaşıracaksınız.

Bu iç görüler, yenilikçi hareketleri mahmuzlayarak dikkatinizi daha akıllıca odaklamanız için fırsatlar yaratır. Şimdi, neyin önemli olduğuna dair daha

sağlam bir zeminle ve iç döngünüz hakkında daha tamamlanmış bir resimle, hayatı yalnızca kendiniz için değil, aynı zamanda etrafınızdaki insanlar için de daha iyi bir hale getirmenin yeni yollarını görmeye başlayacaksınız.

Bir sonraki adım deneyler tasarlamak ve sonra kontrollü bir zaman dilimi içinde onları denemektir. En iyi deneyler, yarardaşların yaptığınız kadarını—hatta daha fazlasını—yapmanızı arzu ettiği değişikliklerdir.

Deneyleri Tasarlamak

Dörtlü kazancın peşine düşmek, tek tek her bir alanına fayda sağlayan çeşitli hedefleri karşılamaya niyetlenen bir değişim üretmek anlamına gelir. İş alanında, bir deneyin tipik hedefleri şu geniş başlıklar altında yakalanabilir: artan üretkenlik için yeni fırsatlardan faydalanmak, gizli maliyetleri azaltmak ve çalışma ortamını iyileştirmek. Ev ve toplum için hedefler ilişkileri iyileştirmek ve topluma daha fazla katkıda bulunmak etrafında şekillenir. Bireyle ilgili hedefler genellikle sağlığı iyileştirmek, hayatta daha büyük anlamlar bulmakla ilgilidir.

Deneyinizle ilgili hedefler düşünürken kilit yarardaşlarınızın ve hayal ettiğiniz değişikliklerden etkilenebilecek herkesin çıkarlarıyla fikirlerini aklınızda tutun. Sözgelimi Kenneth Chen halk meclisine katılma fikrini incelerken, pek çok mecliste hizmet vermiş ve ayrıca şirketin hayır müdürü ve yetenekle ilgili başkan yardımcısı olan patronundan tavsiye istedi. Bu yolla onların desteğini aldı.

işverenleri, bir meclise katılmasının Kenneth'in liderlik becerilerini, sosyal şebekesini geliştirerek şirkete nasıl fayda sağlayacağını görebilir.

Bazı deneyler yalnızca bir alanı doğrudan etkilerken diğer alanlarda dolaylı faydalara sahip olabilir. Sözgelimi haftada üç sabah egzersiz yapmak için zaman ayırmak sağlığınızı doğrudan iyileştirir fakat dolaylı olarak işiniz için size bir enerji verebilir ve öz saygınızı artırabilir, karşılık olarak bunlar da sizi daha iyi bir baba ve arkadaş yapar. Diğer etkinlikler—şirketinizin desteklediği bir hayır kurumuna bağış toplamak için çocuklarınızla birlikte kısa mesafe koşusu yapmak gibi—dört alanın hepsinde de eşzamanlı olarak gerçekleşir ve hepsine doğrudan fayda sağlar. Faydalar ister doğrudan ister dolaylı olsun hedef dörtlü bir kazanç sağlamaktır. Değişimleri sürdürülebilir yapan şey budur: herkes fayda sağlar. Beklenen kazançlar gelecekte belli bir zaman kadar gerçekleşmeyebilir, bu yüzden bazı faydaların belirgin olmayabileceğini aklınızda tutun—örneğin çok uzakta gerçekleşecek bir kariyer yükselmesi veya nihai olarak değerli bağlantılar sunacak bir ilişki.

Olasılıkları tespit edin

Zihninizi mümkün olan şeye açın ve her birinde ne yapacağınızı bir iki cümleyle açıklayarak düşünebildiğiniz kadar çok deney düşünme çalışın. Hayal gücünüzün serbestçe akmasının zamanı geldi. Bu noktada olası tüm o engeller hakkında endişelenmeyin.

İlk bakışta tüm farklı âlemler için faydalar üreten deneyler hayal etmek zorlu bir görev gibi görünebilir. Ne de olsa eğer kolay olsaydı, insanlar işle hayatlarının geri kalanı arasında bu kadar gerilim hissetmezdi. Fakat insanların çoğunun, bu meydan okumaya sistemli bir şekilde yaklaştıklarında bunun o kadar da zor olmadığını fark ettiklerini gördüm. Ve tıpkı bir bilmece gibi bu da eğlenceli olabilir, özellikle de deneylerin belli koşullarınıza uyması gerektiğini aklınızda tutarsanız. Deneyler binlerce biçim alabilir ve alır da. Fakat yüzlerce deney tasarımını elekten geçirdikten sonra araştırma ekibim ve ben, bunların dokuz genel tür içine girme eğilimi taşıdıklarını bulduk. Düşünme biçiminizi düzenlemek için "Hayatımın Tüm Alanlarını İyileştirmek için Bir Deneyi Nasıl Tasarlayabilirim?" tablosunda tarif edilen dokuz kategoriyi kullanın.

Bir deney kategorisi, işin yapıldığı yerdeki ve zamandaki değişiklikleri kapsar. Küresel bir çimento üreticisinin satış müdürü olan katılımcılardan biri, evle işi arasındaki uzun yoldan kendisini kurtarmak için haftada bir gün yerel halk kütüphanesinden online çalışmayı denedi. Bu, geleneksel olarak çalışanların uzaktan çalışmasını desteklemeyen şirket kültüründe bir kırılmaydı fakat değişim herkese fayda sağladı. Şirket dışı ilgi alanları için daha fazla zamanı vardı ve işinde çok daha ilgili ve üretkendi.

Hayatımın tüm alanlarını iyileştirmek için bir deneyi nasıl tasarlayabilirim?

Araştırmamız, başarılı deneylerin çoğunun dokuz genel kategorinin bileşenlerini birleştirdiğini açığa çıkardı. Olasılıklar hakkında bu şekilde düşünmek işinize, evinize, topluma ve kendinize karşılıklı olarak fayda sağlamak üzere yapabileceğiniz küçük değişiklikleri düşünmenizi kolaylaştıracaktır. Deneylerin çoğu bu kategorilerden bazılarının birleşimiyle oluşan melezlerdir.

İz Sürme ve Yansıtma

Kişisel ve profesyonel hedefler doğrultusunda ilerlemeyi değerlendirmek için etkinliklerin, düşüncelerin ve duyguların kaydını tutmak, dolayısıyla kendinin farkında olmayı ve öncelikleri sürdürmeyi artırma.

Örnekler:

- Spor salonuna yapılan ziyaretleri, enerji seviyesindeki değişikliklerle birlikte kaydetmek
- En meşgul ve en uyuşuk hissettiğiniz saatlerin izini sürmek

Planlama ve Düzenleme

Zamanı daha iyi kullanmak için tasarlanmış adımlar atma ve gelecek için hazırlanıp plan yapma.

Örnekler:

- Sadece iş için değil tüm etkinlikler için PDA (Dijital Özel Sekreter) kullanmak
- Programınızı bir başkasıyla paylaşmak

• Haftaya, pazar akşamından hazırlanmak

Yenileme ve Restore Etme

Gündelik yaşamın getirdiği görevlerin ve çalışmanın yenilenmiş bir güç, odaklanma ve bağlılıkla yüklenilmesi için beden, zihin ve ruhla ilgilenme.

Örnekler:

• Zararlı alışkanlıkları (sigara, içki) bırakmak

• Roman okumak için zaman yaratmak

• Duygusal ve ruhsal sağlığı iyileştiren etkinliklerle (yoga, meditasyon vb) meşgul olmak

Takdir Etme ve Önemseme

İnsanlarla birlikte eğlenme (meslektaşlarla iş dışında bir şeyler yapma), başkalarını önemseme ve güveni artıran, kişiliğe saygı duymak için temel bir insani seviyede bağ kurmanın bir yolu olarak ilişkileri takdir etme.

Örnekler:

• Meslektaşlarla birlikte bir kitap grubuna veya sağlık kulübüne katılmak

• Oğlunuzun ev ödevini tamamlamasına yardım etmek

• Ayda bir günü toplum hizmetlerine ayırmak

Odaklanma ve Yoğunlaşma

Yaradaşlara dikkat edilmesi gerektiğinde fiziksel olarak mevcut olma, psikolojik olarak mevcut olma veya her iki şekilde birden mevcut olma. Bazen bu, fırsatlara veya yükümlülüklere hayır demek anlamına gelir. Farklı alanlarda karşılaşılan önemli insanlara

daha fazla saygı göstermek için yapılan girişimleri ve onlara erişilebilir olma ihtiyacını kapsar.

Örnekler:

- Kararlaştırılan bir zamanda dijital iletişim aletlerini kapatmak
- Bir şeye veya kişiye odaklanmak için belli bir zaman ayırmak
- E-postaları gün içinde önceden belirlenmiş saatlerde gözden geçirmek

Açığa Çıkma ve Bağlanma

Daha fazla yönünüzü başkalarıyla paylaşma ve dinleme. Böylece değerlerinizi ve liderlik vizyonunuza doğru attığınız adımları daha iyi destekleyebilirler. Hayatın farklı yönleri hakkında iletişimi artırarak kişiliğe olan saygınızı gösterirsiniz.

Örnekler:

- Eşinizle haftada bir ruhani konular üzerine sohbet etmek
- Vizyonunuzu başkalarına tarif etmek
- Yeni bir çalışana yönderlik yapmak

Zamanı Kaydırma ve "Yeniden Yerleştirme"

Bir yandan verimliliği artırırken diğer yandan esnekliği artırmak ve dolayısıyla topluma, aileye ve kişisel etkinliklere daha iyi uymak için uzaktan veya farklı saatlerde çalışma; geleneksel varsayımları sorgulama ve işlerin yapılması için yeni yollar deneme.

Örnekler:

- Evden çalışmak
- Öğle yemeği saatinde müzik dersleri almak
- Evle iş arasındaki yolda çalışmak

Görevlendirme ve Geliştirme

Görevleri, güven artırıcı, zamanı boşaltan ve sizde ve başkalarında beceriler geliştiren bir yolla yeniden paylaştırma; düşük öncelikli etkinlikleri azaltarak veya ortadan kaldırarak daha akıllıca çalışma.

Örnekler:

- Kişisel yardımcı almak
- Bir astınızın sorumluluklarınızdan bazılarını üzerine almasını sağlamak

Araştırma ve Risk Alma

İşinize, evinize, toplumunuza ve temel değerlerinizin yanı sıra tutkularınızla birlikte kendinize daha iyi uyan yeni bir işe, kariyere veya başka etkinliğe yönelik adım atma.

Örnekler:

- İşte, işlevler arası bir görev gibi yeni roller üstlenmek
- Yeni bir koçluk tarzı denemek
- Çocuğunuzun kreşinin yönetim kuruluna katılmak

Başka bir kategori insanın kendi kendisi üzerine düşünmesiyle ilgilidir. Bir örnek olarak, çeşitli hareketlerin performansınızı ve yaşam kalitenizi nasıl etkilediğini görmek için bir ay boyunca etkinliklerinizin, düşüncelerinizin ve duygularınızın kaydını tutabilirsiniz. Yine bir başka kategori,

zamanınızı planlayıp düzenlemeye odaklanır—işteki katılımları diğer alanlardakilerle koordine eden yeni bir teknoloji denemek gibi.

İş ve hayatın geri kalanı hakkındaki muhabbetler bölünmeyi vurgulama eğilimi taşır: Ailemle birlikteyken ofisi nasıl dışarıda bırakacağım? Dikkat dağıtan şeyleri ortadan kaldırıp sadece işe nasıl yoğunlaşacağım? Fakat bazı durumlarda alanlar arasındaki sınırları daha kalın değil geçirgen yapmak daha iyi olabilir. Alanlar arasında sağlıklı sınırlar muhafaza etmemizi zorlaştıran teknolojiler, onları, bizi çok daha üretken ve hoşnut hale getirecek yeni—on yıl önce akla bile gelmeyen—yollarla harmanlamamıza da olanak sağlar. Bu araçlar bize tercihler verir. Hepimizin yüzleştiği meydan okumaysa, bunları akıllıca nasıl kullanacağımızdır ve akıllıca deneyler, böyle yapma becerinizi artırma fırsatı sunar. Ana nokta, özgün durumunuzda iyi çalışacak olasılıkları tespit etmektir.

Tüm etkin deneyler, işlerin yapılma yolları hakkındaki geleneksel varsayımları sorgulamanızı gerektirir, tıpkı satış müdürünün yaptığı gibi. Hedefinizin tüm alanlardaki performansı iyileştirmek olduğunu ve deneyinizin—kilit yaratıcı arkadaşlarınız ve sizin için—gerçekten işe yarayıp yaramadığını belirlemek için onun etkisi hakkında veri toplayacağınızı bildiğinizde, bunu yapacak kadar özgür hissedip yenilikçi adımlar atmak çok daha kolaydır.

Hangi türü seçerseniz seçin en faydalı deneyler gerinme gibi bir his verir: çok kolay değildir, çok ürkütücü de değildir. Başka birisine oldukça alelade görünebilir ama bunun hiçbir önemi yoktur. Kritik olan şey *sizin* onu bir dereceye kadar zor bir değişim olarak görmenizdir.

Birkaç tane tercih edin, başlayın ve uyum sağlayın

Olasılık üretmek sınırsız hayal gücünde yapılan bir alıştırmadır. Fakat harekete geçme zamanı geldiğinde bir seferde üçten fazla deney denemek pratik değildir. Tipik olarak iki tanesi görece başarılı olur ve bir tanesi raydan çıkar. Böylece, çiğneyebileceğinizden büyük lokma ısırmadan önce bazı küçük kazançları elde eder ve liderlik hakkında faydalı bir şey öğrenirsiniz. Artık öncelik listeyi, şunları gözden geçirerek en fazla umut veren üç adayla daraltmaktır:

- Size yatırımınız üzerinden en iyi genel getiriyi sağlayacaklar
- Yapmadığınız takdirde pişmanlık ve kaçırılan fırsatlar açısından bedeli en yüksek olacaklar
- Geliştirmeyi en fazla istediğiniz liderlik becerilerini denemenize imkân verecekler
- Yapmak istediğiniz şeyden daha fazlasını içerdiği için en eğlenceli olacaklar
- Hayatınıza nasıl yön vermek istediğinizle ilgili vizyonunuzda sizi daha da ileri götürecekler

Ne var ki bir kez tercihinizi yapıp deneyinizle birlikte yürümeye başladığınızda umulmadık şeylere uyum sağlamaya hazırlıklı olun. Hiçbir deney planının

ayrıntılarına fazlasıyla bağlanmayın çünkü bir noktada şaşkınlığa uğrayacak ve düzeltme yapacaksınız. Sözgelimi, burada Lim adını verdiğim bir yönetici bir deney olarak Şikago Maratonunda koşmayı tercih etti.

Kendini kondisyonsuz hissediyordu ve bu da hem işte hem de evde enerjisini ve odaklanmasını azaltıyordu. Karısı Joanne ilk çocuklarına hamileydi ve başlarda bu planı destekledi çünkü eğitimin gerektirdiği odaklanmanın ve bunun sağlayacağı fiziksel çıkışın Lim'i daha iyi bir baba yapacağına inanıyordu. Ailede güçlü bir atletizm geleneği de vardı ve Joanne'nin kendisi başarılı bir atletti. Lim, patronuyla ve diğer meslektaşlarıyla birlikte eğitim görüyordu ve hepsi de bunun, profesyonel iletişimi iyileştirecek sağlıklı bir uğraş olacağına katılıyordu.

Fakat doğum yapma günü yaklaştıkça Joanne evhamlı bir hale gelmeye başladı ve bunu Lim'e, yaralanabileceğinden endişe ediyormuş gibi yansıttı. Oysa gerçek endişesi eşinin bu etkinlikte çok fazla zaman harcaması ve ailesi ona en çok ihtiyaç duyduğunda bu etkinlik yüzünden enerjisinin tükenmiş olabileceğiydi. Lim'in ailesine bağlılığı konusunda Joanne'yi yeniden temin etmek için yaptığı düzeltmelerden biri, perşembe öğleden sonraları evde çalışmasını sağlamak için gereken adımları attığı bir başka deneye başlamaktı. Bazı yeni teknolojiler kurması ve patronuna, bu öğleden sonraları neler yaptığını özetleyen aylık bir bildiri göndermeyi kabul etmesi gerekiyordu. Omuzdan

asılan bir ana kucağı da almıştı, böylelikle evdeyken yeni oğlunu hep yanında tutabiliyordu.

Sonunda, Joanne ve bebekleri, Lim maratonda koşarken ona tezahürat yapmakla kalmadılar, yarışın ikinci yarısında Lim'in enerjisinin zayıfladığını fark eden Joanne ona destek olmak için yarışa bizzat katıldı. Eğitim aldığı ve evde çalıştığı dönemlerde Lim'in işletme birimlerinin rakamları iyileşti. Aynı şekilde birimlerinin morali de yükseldi—insanlar şirketin daha esnek olduğunu görmeye başladılar ve kendi işlerini nasıl yapacakları konusunda daha yaratıcı olmaya cesaretlendiler—ve bu söylenti yayıldı. Firmadaki yöneticiler, çalışanlarının hayatlarının diğer yönlerine daha fazla dikkat gösterme yolları üzerine kendi fikirlerini ortaya atmaya başladılar ve dolayısıyla işte güçlü bir topluluk hissi kurdular.

İyi tasarlanmış bir deneye yapılan yatırım hemen hemen her zaman kendi hesabını kapatır çünkü hayatınızın her bölümüne yeni ve yaratıcı yollarla nasıl yön vereceğinizi öğrenirsiniz. Ve deneyiniz iyi giderse—her zaman değil ama genellikle olduğu gibi—herkese fayda sağlar: size, işinize, ailenize ve topluluğunuza.

İlerlemeyi Ölçmek

Bir deneyde başarısız olmanın tek yolu ondan ders çıkarmada başarısız olmaktır ve bu, faydalı ölçütleri önemli hale getirir. Peşinde olduğunuz sonuçları elde etmenin onların gerisinde kalmaktan çok daha iyi olduğuna hiç şüphe yok fakat tek başına hedeflere

isabet ettirmek, olmak istediğiniz lider haline gelme yolunda sizi ilerletmez. Başarısız olmuş deneyler size ve çevrenizdekilere gelecekte daha iyilerini yaratmanıza yardımcı olacak enformasyonu verir.

"Deneyimin İşe Yarayıp Yaramadığını Nasıl Anlarım?" tablosu, Kenneth Chen'in kendi ilerlemesini nasıl ölçtüğünü gösterir. Deneyinin dört alanın her birinde niyetlenen faydalarını ve bu faydaları gerçekleştirip gerçekleştirmediğini nasıl değerlendireceğini ayrıntılarıyla açıklamak için basit çizelgesini kullandı. Kendi sonuç kartınızı oluşturmak için her deneyde farklı bir kâğıt kullanın; kâğıdın en üstüne deneyin kısa bir tarifini yazın. Sonra ilk sütuna her alandaki hedeflerinizi kaydedin. Ortadaki sütunda sonuç ölçütlerinizi tarif edin: her alanın hedeflerinin elde edilip edilmediğini nasıl ölçeceğinizi. Üçüncü sütuna eylem ölçütlerinizi yazın—deneyinizi uygulamak için atacağınız adımların planı. Planınızı uygulamaya başladığınızda başlangıçtaki göstergelerinizin çok geniş veya çok belirsiz olduğunu görebilirsiniz, bu yüzden ilerledikçe, size daha faydalı olması için sonuç kartınızda düzeltmeler yapın. Ana nokta, sonuçlarınızı ve onlara doğru ilerlemeleri ölçmenin pratik yollarına sahip olmaktır ve benimsediğiniz yaklaşımın sadece siz ve yarardaşlarınız için işe yaraması yeterlidir.

Atölyenin katılımcıları her tür ölçütü kullandılar: azalan seyahatlerin getirdiği maliyet tasarrufu, engellenen e-posta yanlış anlamalarının sayısı, aileyle geçirilen zamandan hoşnut olma derecesi, bir gençlik

merkezinde gönüllü olarak geçirilen zaman vb. Ölçütler nesnel veya öznel, niteliksel veya niceliksel olabilir, siz veya başkaları tarafından rapor edilebilir ve sık sık veya ara ara gözlemlenebilir. Sözgelimi iş sıklığa gelince, yaptığınız şeyi ne kadar uzun süre hatırlayabileceğinizi göz önünde bulundurmanıza yardımcı olur. Örneğin daha sağlıklı olmak, enerjinizi artırmak ve kilit ilişkilerinizi çoğaltmak için diyet yapacaksanız, yiyecek alımı önemli bir ölçüt olacaktır. Fakat iki gün önce ne yediğinizi hatırlıyor musunuz?

Deneyimin işe yarayıp yaramadığını nasıl anlarım?

Kenneth Chen olarak bahsettiğim bir yönetici bu aracı kullanarak çeşitli hedeflerini, ilerlemesini ölçmek için kullanacağı ölçütleri ve bu hedefleri daha da ilerletecek bir deney yürütürken atacağı adımları—kâr amacı gütmeyen bir kuruluşun yönetim kuruluna katılmak—ayrıntılarıyla sistemli olarak düzenledi. Kenneth'in çalışma kâğıdı sadece bir örnektir: her kişinin deneyleri, hedefleri ve ölçütleri kendine özgüdür.

Örnek bir Sonuç Kartı

DENEYİN HEDEFLERİ

- Yöneticilerin yerel topluluğa yardımcı olduklarıyla ilgili beklentiyi karşılamak
- Şirketimdeki diğer memurlarla ve bu alandaki diğer profesyonellerle şebekeler kurmak
- Diğer yönetim kurulu üyelerinden ve katıldığım kuruluştan liderlik becerileri öğrenmek
- Nişanlım Celine'i de içerebilecek bir kurula katılmak
- Kız kardeşimle (özel bir öğretim görevlisidir) tartışacak bir şeye sahip olmak

BAŞARIYI NASIL ÖLÇECEĞİM

- Yönetim kurulunda ve kurul toplantılarında tanıştığım herkesten kartvizit toplayıp tanıştığım profesyonellerin sayısını takip ederek
- Her toplantıdan sonra, benzemek isteyeceğim kişilerin liderlik becerilerinin düzenli olarak kaydını tutarak
- Celine'in kurula girip katılıp katılmadığına bakarak
- Önümüzdeki üç ay boyunca kız kardeşimle benim toplum hizmetleriyle ilgili yaptığımız sohbetlerin sayısını kaydedip

UYGULAMA ADIMLARI

- Birçok yönetim kurulunda bulunmuş ve destek ve tavsiye sunabilecek yöneticimle tanışmak
- Gerçek ilgi alanlarımı belirlemek ve firmamızın çeşitli toplum kuruluşlarıyla hangi ilişkilere sahip olduğunu değerlendirmeme yardımcı olması için şirketimin vakfının müdürüyle tanışmak
- Eylem planımı nişanlımla tartışıp bir kurula katılmanın ilgisini çekip çekmediğine bakmak
- İşletme Güvertede programının 15 Aralık'taki tanıtım oturumuna katılmak için kaydolmak

- Liderlik becerilerimi kâr amacı gütmeyen bir kuruluşa sunmak
- Topluma yardımcı olma konusuyla daha fazla ilgilenmek

- Başkalarının refahına katkıda bulunarak iyi hissetmek
- Uğraşlarım sonucunda başkalarının büyüdüğünü görmek
- Daha şefkatli bir hale gelmek

bunların bizi yakınlaştırıp yakınlaştırmadığına bakarak

- Araştırdığım kâr amacı gütmeyen her kuruluş hakkında öğrendiklerimi kaydederek
- Yönetim kurullarına kaç kez katıldığımı kaydederek

- Kendi hakkımda nasıl hissettiğimi günlük bir yayında değerlendirerek
- Etkilenecek insanların potansiyel sayısı bağlamında diğerleri üzerindeki etkimi değerlendirerek
- Daha şefkatli hale gelip gelmediğim hakkında başkalarından geribildirim isteyerek

- Toplum içindeki farklı fırsatları değerlendirmek ve sonra kuruluşta ilgimi çeken şeylere uzanmak
- Bir topluluğun yönetim kurulu üyeliği için başvurmak

Büyük Değişim için Küçük Kazançlar

Deneyler, nasıl yaşayacağınızla ilgili her şeyi kuşatan değişikliklerle birlikte büyük çapta olmamalıdır. Çok hırslı tasarımlar genellikle başarısız olur çünkü üstesinden gelinemeyecek kadar fazladır. En iyi deneyler, değişimle bağlantılı kaçınılmaz riskleri en aza indirirken yeni bir şey denemenize izin verir. Bahis küçük olunca, inovasyonu engelleyen başarısızlık korkusunun üstesinden gelmek çok daha kolay olur. Siz sonuçları görmeye başlarsınız ve diğerleri de not alır. Her ikisi de size daha ileriye gitmek için ilham verir ve kilit yararlaşlarınızdan destek sağlar.

Deneylerde küçük kazançlar yaklaşımının bir diğer faydası, aksi halde kapalı olacak kapıları açmasıdır. Karara yatırım yapacak insanlara "Bunu bir deneyelim. İşe yaramazsa eski yönteme geri döneriz veya başka bir şey deneriz" diyebilirsiniz. Bir deneyi sınama bağlamında çerçeveleyerek direnci azaltırsınız çünkü insanlar geçici olduğunu bilirlerse ve deneyin *kendi* performans beklentilerine göre çalışıp çalışmadığına karar verme üzerinde kontrole sahip olurlarsa yeni bir şey denemeye çok daha yatkın olurlar.

Fakat "küçük" göreceli bir kavramdır—size küçük bir adım gibi görünebilecek şey bana dev bir atılım gibi görünebilir veya tam tersi. Bu yüzden bu kelimeye takılmayın. Dahası, bu, en sonunda yaptığınız değişimlerin çapıyla ya da önemiyle de ilgili değildir. Büyük çaplı değişim büyük bir fikre doğru atılan küçük

adımların üzerine basar. Bu nedenle deneydeki adımlar küçük olabilecekken hedefler değildir. Bir mühendislik hizmetleri şirketinin 50 yaşındaki başarılı girişimcisi ve CEO'su Philip ilk deneyinin hedefini şu şekilde tarif etti: "Şirketimi ve bu şirketteki rolümü yeniden yapılandırmak." Bunda küçük hiçbir şey yok. Belli bir amaç sahibi olma duygusundan yoksun olduğunu hissediyordu.

Philip, zaman içinde büyük hedefine doğru ilerlemesine izin verecek pratik adımlar tasarladı. Hem meslektaşlarının hem de karısının kendisiyle iletişim kurarken kullanabileceği yeni bir yöntem tanıttı. Ailesi ve kilisesi için dokunulmaz zamanlar ayırmaya başladı. Daha fazla zamanını boşaltmak için yollar ararken, kuruluşunun yapısını düzleştirme etkisine sahip olan görevlendirme deneyleri başlattı. Bu küçük kazançlar birkaç alanı kesti ve en sonunda gerçekten de şirketini ve o şirketteki rolünü dönüştürdü. Başlamasından 18 ay sonra onunla konuştuğumda taktiksel iş meseleleri üzerindeki kontrol kaybıyla başa çıkmakta zorlandığını ifade etti fakat deneyini "küçük cephelerde kazanıp sonuç olarak büyük savaşın kazanılmasına izin verme fikrinin kutsal kitabı" gibi tarif etti. O ve liderlik ekibi firmanın yeni kurumsal yapısı hakkında daha güvenli hissetti.

———

İnsanlar çeşitli nedenlerden ötürü Toplam Liderlik programını deniyorlar. Bazıları sevdikleri şeyi

yapmadıkları için hoşnutsuz hissediyor. Bazıları değerlerine uygun olarak davranmadığı için kendini samimi hissetmiyor. Diğerleri, kendileri için anlamlı olan insanlarla bağlantılarının koptuğunu, yalnızlaştığını hissediyor. Daha güçlü ilişkiler güven temelinde kuruluyor ve zenginleşmiş toplumsal şebekelerin hasretini çekiyorlar. Yine bazıları tam bir tekdüzelik içindeler. Yaratıcı enerjilerinden faydalanmak istiyorlar fakat bunu nasıl yapacaklarını bilmiyorlar (ve bazen de cesaret edemiyorlar). Kontrollerini kaybetmiş ve kendileri için önemli olan hiçbir şeye uygun değilmiş gibi hissediyorlar.

Benim önsezim şu ki, sizin için düşünebileceğinizden çok daha fazla dörtlü kazanç vardır. Onlar orada, rahatça ulaşılabilir durumdadır. Sadece onları nasıl arayacağınızı bilmeli ve sonra da onların peşine düşmek için destek ve heves bulmalısınız. Bu program, hayatınızın her bölümünde bir lider olarak nasıl gerçek, tam ve yenilikçi olabileceğinize dair ayrıntılı bir plan sunarak, hayatınızdaki en önemli insanların standartlarına göre daha iyi performans göstermenize, hayatınızın her alanında daha iyi hissetmenize yardımcı olur. Ayrıca hayatınızın her parçasını birbirine oturtmak için mevcut kaynakları artırarak bu alanlar arasında daha büyük bir uyumu besler. Kariyer aşamanız veya mevcut pozisyonunuz ne olursa olsun daha iyi bir lider olup daha zengin bir hayata sahip olabilirsiniz—tabii eğer meydan okumalara doğru yükselmeye hazır ve istekliyseniz.

İlk olarak Nisan 2008 sayısında yayınlanmıştır.

İşinizi Geri Alın

Sumantra Ghoshal ve Heike Bruch

YÖNETİCİLERE, İŞTEKİ BAŞARILARININ ÖNÜNE neyin çıktığını sorarsanız, çoğunun o bildik şikâyeti tekrarladığını duyarsınız: Yetersiz zaman. Küçülen kaynaklar. Fırsat eksikliği. Daha yakından baktığınızda bunların çoğunlukla bahaneler olduğunu görmeye başlarsınız. Yöneticilerin başarılarının önüne çıkan şey çok daha kişisel bir şeydir—kendi en iyi yargılarına göre davranma konusundaki derin kararsızlık. Şirketin servetini—ve kendi kariyerlerini—ilerletmek için gerçekten ihtiyaç duydukları şeyi yapmak yerine, başka herkesin onlardan yapmalarını istediğini düşündükleri şeyi yaparak yerlerinde sayarlar.

Geçen beş yıl boyunca, küresel bir havayolu şirketi ve büyük bir ABD petrol şirketi dahil olmak üzere çeşitli çevrelerde yüzlerce yöneticiyle çalıştık. "Meşgul Yöneticiden Sakının" (HBR Şubat 2002) makalesinde belirttiğimiz gibi, gözlemlediğimiz yöneticilerin en az yüzde 90'ı iyi tanımlanmış projelere, hedeflere ve işlerini yapmak için gerekli olan bilgiye sahip olmadan zamanlarını boşa harcıyor ve üretkenliklerini har vurup harman savuruyordu. Böylesi yöneticiler verimsizlik içinde kapana kısılırlar çünkü yeteri kadar kişisel muhakeme güçlerinin veya kontrollerinin

olmadığını varsayarlar. İnisiyatifi ele geçirme yeteneği, hakikaten başarılı olan her yöneticinin en önemli niteliğidir.

Pek çok durumda yöneticilerin verili kabul ettikleri talepler aslında doğası gereği keyfidir. Araştırmamızda, kurumsal hayatın tuhaf fakat yaygın bir gerçekliğiyle tekrar tekrar karşı karşıya kaldık: yöneticilerin çoğu işlerinde çok az özgürlükleri olduğundan şikâyet ederken patronları da yöneticilerinin fırsatları yakalamadaki başarısızlıklarından şikâyet ederler. Gözlemlediğimiz etkin yöneticiler kararlıdır, kendi yargılarına güvenirler ve bir bütün olarak kuruluşunkilerle bağdaşan kişisel hedeflerini gerçekleştirmek için uzun vadeli, bütüncül bakış açıları benimserler. Kalıpların dışına çıkar, işlerinin kontrolünü ele alır ve şunları yapmayı öğrenerek çok daha üretken hale gelirler:

Talepleri yönetmek

Birçok yönetici taleplerin altında ezilmiş hisseder. İşin onlar olmadan birden durma noktasına geleceğini farz ederler ve bu yüzden gerçek veya hayali günlük iş taleplerinin kendi yargılarını kapsamasına izin verirler. Etkin yöneticiler görevlerini ve başlıca yaradaşlarının beklentilerini önceden önlemler alarak kontrol ederler ve bu, acil işlerle mücadele etmek yerine stratejik hedeflerini karşılamalarına imkân verir.

Kaynak oluşturmak

Üst taraftan gelen katı emirler olduğuna inandıkları şeyleri takip eden birçok yönetici bütçe ve kaynak kısıtlamaları içinde çalışmaya—dolayısıyla sıkışıp kalmış, "yapamam" zihniyeti geliştirmeye—yoğunlaşır. Bunun aksine etkin yöneticiler gerçek veya hayali sınırlamaları atlatmak için yaratıcı stratejiler geliştirirler. Uzun vadeli stratejiler geliştirip bunlara göre davranarak, dengelemeler yaparak ve ara sıra hedeflerini elde etmek için kuralları çiğneyerek kısıtlamaların etrafından bir yol çizerler.

ÖZET FİKİR

Yöneticilerin yüzde 90'ı, başkalarının sonu gelmez talepler listesiyle pençeleşirken zamanını boşa harcar ve üretkenliğini har vurup harman savurur. Neden mi? Bu taleplerin *gereklilikler* olduğunu ve işlerimiz üzerinde kişisel muhakeme gücümüzün veya kontrolümüzün eksik olduğunu —yanlış bir şekilde— varsayarız. Sonuç mu? Verimsizlik içinde kapana kısılırız.

Fakat bu kapandan kaçabiliriz—eğer fırsatları nasıl kavrayacağımızı, kendi yargılarımıza nasıl güveneceğimizi ve kuruluşumuzun amaçlarıyla uyuşan kişisel hedeflerimizi metodik olarak nasıl yakalayacağımızı öğrenirsek. Anahtarlar mı? Öncelikler koyun—sonra bu öncelikleri destekleyen uğraşlara odaklanarak onlara bağlı kalın. Hedeflere stratejik olarak saldırarak, her adımda başarı sergileyerek kaynak kısıtlamalarının üstesinden gelin. Ve A planı başarısız olduğunda faydalanmak üzere birkaç alternatif geliştirin.

Hepimiz, tatmin edici kariyerler kurmanın yanı sıra kuruluşlarımızda bir fark yaratmak isteriz. Kendimizi nasıl engellediğimizi anlayarak ve amaçlı, stratejik adımlar atarak —işlerimizin bizi kontrol etmesine izin vermek yerine—işlerimizin kontrolünü ele geçirebiliriz. Netice mi? Şirketlerimiz için etkileyici sonuçlar ve bizim için ödüllendirici bir çalışma.

İşinizi geri almak ve şirketinizin önceliklerini daha iyi desteklemek için üç strateji uygulayın.

Talepleri Öncelik Sırasına Koyun

Kişisel ve kurumsal hedefleri hızlı bir şekilde elde etmek için *yavaşlayın*, zamanınızı ve dikkatinizi odaklayın.

Örnek: McKinsey ortak başkanı Jessica Spungin, becerileri ve ilgi alanlarıyla çok az bağlantısı olan birçok projeyi üstüne aldı. Sonuç mu? Proje ekipleri, görevdeşleri arasından onu sondan ikinci olarak derecelendirdiler.

Vazgeçilmez olma arzusunun güven eksikliğinden kaynaklandığını fark eden Spungin talepleri yönetmek için adımlar attı. Hedefini netleştirdi: bir ortak haline gelmek. Sonra bu hedefi destekleyen uzun vadeli öncelikler koydu. Kendi gelişimini yönetmeye başladı; sözgelimi ilgisini en fazla çeken görevleri tercih etti. Ve zamanını düzenlemeye, sadece gerçekten kendisine ihtiyacı olan insanlarla buluşmaya ve daha az seyahat ettiği aylarda uzun vadeli projeler üzerinde çalışmaya başladı.

Ödülü mü? Görevdeş grubu arasında baştan ikinci oldu —ve bir McKinsey ortağı oldu.

Kaynakları Serbest Bırakın

Kaynak kısıtlamalarını gevşetmek ve istediğiniz destekçileri kazanmak için hedeflerinize stratejik olarak saldırın. Sabırlı olun. Bu süreç yıllar alabilir.

Örnek: Lufthansa havayollarının İK gelişiminin yeni müdürü olan Thomas Sattelberger Almanya'nın ilk kurumsal işletme okulunu başlatmanın hayalini kuruyordu. Güvenilirliğini tesis etmek için birçok yıla ihtiyacı olduğunu bilerek ilk önce verimsiz İK sürecini elden geçirdi. Sonra okulu destekleyen, meslektaşlarına ve CEO'ya ikna edici olgular ve argümanlar sunarak bu projeler için para toplayan teşebbüsler geliştirdi.

Sattelberger'in yürüttüğü dört yıllık metodik çalışmanın ardından Lufthansa'nın CEO'su ve yönetim kurulu, onun programlarının birbirine nasıl uyduğunu anladılar. Yöneticilere Daimler-Benz, Lufthansa'dan erken davranmadan önce okulun oluşturulmasını talep eden bir yazı yazdığında, yönetim kurulu bu talebi derhal kabul etti.

Alternatiflerden Faydalanın

Uzmanlığınızı hedeflerinizin önündeki olası engelleri önceden görmek—ve alt etmek—için kullanın. Fırsatın çapını şirketiniz *ve* kendiniz için genişleteceksiniz.

Örnek: Petrol rafinerisi ConocoPhillips'te bir yönetici olan Dan Andersson, Conoco'nun Fin pazarına girişini inceleyen ekibin bir parçasıydı. Conoco petrolü Finlandiya'da, Shell'in terk ettiği tanklarda depolamaya karar verdi. Fakat Andersson beklenmedik durum planları geliştirdi. Sözgelimi B planı yeni bir tesis inşa etmekle ilgiliydi.

Andersson çabalarının karşılığını aldı. Araştırma, terk edilmiş tankların petrol depolama için uygun

olmadığını açığa çıkarınca Andersson B planını etkinleştirdi. Yeni tesis için hedeflenen alan kirlenmiş olsa da, Andersson bu alanı temizlemekten Shell'in sorumlu olduğunu keşfetti. Temizlik bitince Conoco tankları inşa etti.

Conoco Finlandiya'daki otomatik self-servis benzin istasyonlarının en verimli uygulayıcısı haline geldi. Andersson artık Conoco'nun Avrupa'daki perakende gelişiminin başını çekiyor.

Alternatifleri fark edip onlardan faydalanmak

Ortalama yöneticilerin, şirketin genel iş stratejisine dair alternatif bir bakış sunmaya yetecek bir anlayışları yoktur. Bunun aksine etkin yöneticiler, şirketin stratejisine tam olarak uyan bireysel bir alan hakkında derin uzmanlık geliştirip kullanırlar. Bu taktik, verili bir duruma karşı çeşitli yenilikçi yaklaşımlar ortaya atmalarına imkân verir.[1]

Kısacası gerçekten etkin olan yöneticiler tek tek görev veya işler bağlamında değil, kuruluşlarının ve kariyerlerinin çok daha geniş bağlamında faaliyet gösterirler. Bu yaklaşım oldukça basit görünür fakat bazen buna göre davranmak zordur çünkü "yetkilendirme" çığırtkanlığı yapan bazı kurumsal kültürler aslında yöneticileri arasındaki iradenin önüne geçer. Sözgelimi genç, ileri teknolojili şirketler yöneticilerini çıldırana kadar rehin tutar ve dolayısıyla uzun vadeli hedeflerin yansıtıcı ve ısrarlı takibini engeller. Diğer kültürler—özellikle komuta ve kontrol hiyerarşilerine sahip eski ve yerleşmiş şirketler—kurumsal işlev bozukluğuna bakmaksızın, insanları

statükoyla aynı görüşte olmaya cesaretlendirebilir. Her iki tür çevrede de yöneticiler, koydukları herhangi bir inisiyatifin ya göz ardı edileceğini ya da kırılacağını varsayarak tepkisel bir ruh hali içine düşme eğilimi gösterirler.

Ne var ki pek çok durumda yöneticilerin amaçlı bir şekilde harekete geçmelerini engelleyen şey çevre değildir. Aksine bu engel yöneticilerin kendileridir. Yöneticilerin kendi potansiyellerine göre hareket etmeyi ve bir fark yaratmayı öğrenebileceklerini bulduk. Peki bu nasıl yapılacak?

Taleplerin Üstesinden Gelmek

Hemen hemen herkes üzerlerindeki tüm taleplerle başa çıkmak için yeterince zamana sahip olmadığından şikâyet eder fakat gerçeklikte çok fazla parçaya bölünmüş bir gün aynı zamanda oldukça tembel bir gündür. Acil işlerle mücadele etmek öncelikler koyup onlara bağlı kalmaktan daha kolay görünebilir. Hakikatse, sınırları ve öncelikleri dikkatlice koyan yöneticilerin, meşgul yöneticilerden çok daha fazla şey öğrendikleridir.

Meşgul olma alışkanlığını yenmek için yöneticilerin, vazgeçilmez olma yönündeki psikolojik arzunun üstesinden gelmesi gerekir. İşleri etkileşimli ve bağımlı olduğu için pek çok yönetici başkaları için önem taşıma hissinin üzerinden başarılı olur. Üstlerinin (veya müşterilerinin) beklentilerini karşılamak için endişe etmediklerinde astlarını kafalarına takarlar ve çoğu kez, iyi patronlara her zaman erişilebilir olduğu yönündeki popüler yanılgıya

kurban giderler. İlk başta yöneticiler—bilhassa acemiler—kendi zamanları için kopan bu yaygarada serpiliyor gibi görünürler; ne kadar meşgul olurlarsa kendilerini o kadar değerli hissederler. Ne var ki kaçınılmaz olarak işler kaymaya başlar. En sonunda birçok yönetici, sadece kendi gündemini takip etmek üzere çok az zaman bulduğu için değil aynı zamanda herkesi memnun etmeye çalışırken kimseyi memnun edemediği için de yıpranır ve başarısız olur.

Jessica Spungin, McKinsey'in Londra ofisinde ortak başkan olmak üzere terfi aldığında kendini bu kapana kısılmış halde buldu. Bir Ortak Başkan olarak bir danışmandan, ortaklık grubunun daha fazla sorumluluğunu üstüne alması, birden çok projeyi dengelemesi, bir ekip lideri olarak hizmet vermesi ve ofis hayatında aktif bir rol oynaması beklenir. Spungin tüm bu görevlere balıklama daldı. Bir yandan iki büyük müşteri projesiyle ilgilenirken diğer yandan İngiltere üniversiteleri ve işletme okullarından eleman toplamaya ortaklaşa liderlik etmesi, şirket içi bir araştırma girişimine katılması, altı iş analisti için uzman koç olarak hizmet vermesi, 750 kişi için bir ofis partisi düzenlemesi, şirket içi eğitime katılması ve bir sağlık bakım şirketi için yeni bir projeye yardım etmesi isteniyordu.

Yönettiği üç proje ekibinden aldığı ilk geribildirim turunda, görevdeşleri arasında sondan ikinci sırada derecelendirilmişti. Spungin vazgeçilmez olma arzusunun bir güven eksikliğinden kaynaklandığını fark etti. Bize, "Üstesinden gelemeyeceğimi

düşünürler diye insanlara hiçbir zaman hayır demedim" diye anlattı. "Hangi konuda iyi olduğuma, neyin önemli olduğuna veya fiziksel olarak neyi yapabileceğime bakmaksızın, benden beklenildiğini düşündüğüm şeyi yaptım."

Spungin'in meşgul bir yöneticiden etkin bir yöneticiye dönüşümündeki ilk adım, McKinsey'de gerçekten neyi elde etmek istediğine dair bir vizyon geliştirmekti: "ortak" adını almak. Bu rolde kendisinin net bir resmini geliştirirken, üç ila altı aylık kısa zaman dilimleri içinde düşünme alışkanlığını bir ila beş yıllık stratejik zaman dilimleri içinde düşünmeye dönüştürdü.

Bu uzun vadeli planlama Spungin'in bir dizi uzun vadeli hedef ve öncelik geliştirmesine imkân verdi. Kısa zamanda kendi gelişiminin kontrolünü ele geçirdi. Sözgelimi, ardı ardına bankacılık projeleri kabul etmesine rağmen kurumsal bankacılığın—ki meslektaşları bu alanın, geçmiş deneyimlerine dayanarak onun uzmanlık alanı olduğuna inanıyorlardı—kendi ilgisini hiç çekmediği Spungin açısından belirginleşti. Bunun yerine odak noktasını gerçekten zevk aldığı kurumsal pratiğe kaydırmaya karar verdi. (Birçok şirket gibi McKinsey de, görevler tercih etme konusunda danışmanlarına önemli bir esneklik sunar fakat yöneticilerin çoğu bu fırsattan istifade etmez.) Spungin, kişisel bir gündem talep ederek ve daha kapsamlı ana planına kısa, orta ve uzun vadeli sorumluluklar ekleyerek işinde, sırf

günlük taleplere karşılık verirken hissettiğinden çok daha motive ve heyecanlı hissetti.

Son olarak, Spungin kendi zamanının idaresini eline aldı. Herkes için erişilebilir olmaya çalışmanın, gerçekten kendisine ihtiyacı olanlar için erişilemez hale gelmesine yol açtığını fark etti. Müşterilerle ve ekip üyeleriyle geçirdiği zamanı öncelik sırasına dizmeye başladı. Asistanının yardımıyla çalışmasını düzene koydu. Önceden, asistanı toplantıları düzensiz bir biçimde programlıyordu. Artık takvimi Spungin yönlendiriyordu, bu yüzden hangi toplantılara katılması gerektiği hakkında telefonları açabiliyordu. Yılın zamanına göre çalışmanın yoğunluğuyla ilgili şablonları fark etmeye başladı; sözgelimi sonbaharda daha az seyahat ediyordu dolayısıyla böyle zamanlarda her hafta yarım gününü uzun vadeli projeleri üzerinde çalışmaya ayırdı. En sonunda etkin yönetim ironisinin farkına vardı: anlam taşıyan hedefleri hızlı bir şekilde elde etmek için yavaşlaması ve kontrolü eline alması gerekiyordu. Şaşırarak gördü ki nezaretçilerinin ve müşterilerinin yanı sıra ona rapor veren insanlar, hayır demesini iyi karşılıyorlardı.

Spungin herkesi memnun etmeye çalışmayı bırakınca tercih ettiği taleplere daha iyi karşılık verebildi ve onları daha iyi şekillendirebildi. Başkalarının kendisinden ne bekleyeceklerini etkilemek için kendi hedef ve fikirlerini sunarak ileriye dönük olarak daha etkili hale geldi. En önemli taleplere odaklanarak beklentileri aştı. Görevdeş grubu içinde sondan ikinci olarak

derecelendirilmesinden bir yıl sonra baştan ikinci oldu. Haziran 2003'te Spungin bir McKinsey ortağı adını aldı.

Kaynakları Geliştirmek

Birçok yönetici zaman eksikliğine ek olarak insan, para ve ekipman kıtlığından ve kurallarla yönetmeliklerin bolluğundan şikâyet eder. Sınırlı kaynaklarla mücadele ederler. Bazıları hüsrana uğradığını hissedip boşu boşuna kafasını duvarlara vurmaya devam ederken diğerleri sadece pes eder. Öte yandan uzun vadeli bir strateji geliştirip hedeflerine yavaşça, durmadan ve stratejik bir şekilde saldıran yöneticiler istedikleri desteği eninde sonunda kazanabilirler.

Thomas Sattelberger 1994'te, kurumsal yönetim ve insan kaynakları gelişiminin müdürü olarak Lufthansa'ya katılmak üzere Daimler-Benz'den ayrıldığında imkânsız kısıtlamaların her türüyle yüzleşti. O dönemlerde Lufthansa, her birimin toplam masrafını beş yıl boyunca her yıl yüzde 4 azaltmasını gerektiren stratejik bir maliyet tasarrufu programının ortasındaydı. Çalışanlar genel olarak maliyet kesme direktifini, ışıkları açık tutmak için gerekenden başka herhangi bir şeye yatırım yapmanın yasaklanması olarak yorumluyorlardı. Ayrıca Lufthansa'nın İK süreçleri karmakarışıktı; rutin taleplere yanıt verilmesi aylar alıyordu ve sözleşmelerde sık sık dizgi hataları oluyordu. Bu tür faaliyet sorunları departmanda yıllardır görülüyordu.

Sattelberger'in konumundaki yöneticilerin çoğu için hedefler basit olacaktır: İK departmanını maliyetleri artırmadan işlevsel bir düzeye getirmek, kötü yola sapmadığından emin olmak ve maaş çeki toplamak. Fakat Sattelberger'in çok daha yüksek beklentileri vardı. Lufthansa'ya, eskiden devlet tarafından işletilen bir şirketi birinci sınıf bir havayoluna dönüştürmesine yardım edecek Almanya'nın en ileri kurumsal insan kaynakları kuruluşunu inşa etme hayaliyle gelmişti. Özel olarak, eğitim ve gelişim konularında geleneksel yaklaşımların çok ötesine uzanacak Almanya'nın ilk şirket üniversitesini, Lufthansa İşletme Okulunu başlatmayı düşünüyordu. Üniversite stratejiyle kurumsal ve bireysel gelişim arasındaki bağları sıkılaştıracaktı. Yüksek lisans ve derecesiz işletme programları dahil olmak üzere müfredatı akademisyenler ve küresel şirketlerin liderleri tarafından tasarlanacak, yürütülecek ve değerlendirilecekti, böylece Lufthansa'nın yöneticileri en iyilerden ders alacaklardı.

Sattelberger, hayalinin peşinden giderken metodik, akıllıca ve sabırlı bir saldırı biçimi tercih etti. İlk önce, üniversitesini bir tür liderlik gelişimi tapınağı gibi betimleyen hayali bir taslak yarattı. Mimari fikir—tapınak tuğla tuğla, sütun sütun inşa edilecekti—Sattelberger'in uzun vadeli, stratejik bir uygulama planı geliştirmesine yardımcı oldu. Başlıca İK süreçlerini temizlemek, temel atmaya benziyor diye düşündü. Bunun başarıyla tamamlanmasıyla birlikte, her biri Lufthansa'nın genel kurumsal stratejisinin

"çatısını" tutacak bir sütun işlevi görecek bir dizi gelişim programı kurabilecekti. Planını ayrıntılı taslak olarak görmek Sattelberger'in en can alıcı ve elde edilebilir unsurlara odaklanmasına olanak vererek "olması-gerekenler"i "olsa-iyi-olurlar"dan ve "onsuz-da-yaşanabilirler"den ayırmasına yardımcı oldu.

Sattelberger esnek olması gerektiğini ve tapınağını inşa etmenin yıllarca sürecek metodik çalışma gerektireceğini anladı. Bir bütün olarak vizyonu hakkında hiç konuşmadı çünkü genel maliyeti yarardaşların çoğunu korkutacak türdendi. Bunun yerine tek tek proje ve programlar için katılımlarını güvence altına aldı ve girişimleri art arda uyguladı.

İkinci adım hayal ettiği temeli atmaktı. Geçen iki yıl boyunca Sattelberger İK süreçlerini yeniden düzenlemişti. Bu yüzden isteklere zamanında geri dönülüyor ve faaliyetler çok daha etkin yürütülüyordu. Lufthansa'nın İK sistemlerinin iç karartıcı haline bakınca kimse Sattelberger'in beklentileri aşmak şöyle dursun, imkân dahilinde karşılayabileceğini bile tahmin etmiyordu. Sattelberger onları haksız çıkardı.

Yeni güvenilirliğinden faydalanarak üçüncü adım üzerinde çalışmaya başladı: tek tek sütunları inşa etmek. Kaşif 21 adlı bir proje, yöneticilerin birbirlerinden bir şeyler öğrenebilecekleri kapsamlı bir gelişim teşebbüsüydü. Ayrı bir program olan ProEkip yönetim stajyerleri için tasarlanmıştı. Ve bir diğer büyük çaplı program, General Electric, Citibank, Deutsche Bank, Daimler-Benz ve SAS gibi şirketlerin

en iyi pratiklerinin benzerini veya daha iyisini yapmaya odaklanmıştı.

Harcamaların tavan noktası önemli bir engeldi. Sattelberger üst düzey yönetimi, bu projelere para çıkarmak için eğitim odalarından bazılarını başka şirketlere kiralamasına izin vermeye ikna etmişti fakat daha fazlasına ihtiyacı vardı. Ne kadar uzağa ve ne kadar hızlı ittirebileceğinin bir sınırı olduğunu fark etti: eğer çok bastırırsa geri tepme meydana gelecekti. Bu yüzden fon için dilekçe verirken meslektaşlarından, argüman ve olgularla birlikte daha iyi hazırlandığından emin oluyordu. Denetçi ona yeşil ışık yakmadığında planını doğrudan Jürgen Weber'e, CEO'ya götürdü. Konuşma pek kolay geçmese de Weber şirket üniversitesi projesinin değerli olduğunu prensipte onayladı. Sattelberger'le konuşmasını "Tanrı aşkına, tamam yap" diye bitirdi, "fakat doğru düzgün yap ve bütçene bağlı kal."

Weber ve yönetim kurulu en sonunda, Sattelberger'in gelişim programlarının birbirlerine nasıl uyduğunu görmeye başladılar. Daha sonra, Mart 1998'de—Daimler-Benz'in kendi şirket üniversitesiyle Lufthansa'dan önce davranmak üzere olduğunu öğrendiğinde—Sattelberger son hamlesini yaptı. Daimler'in galip gelmesine izin vermemeyi kararlaştırmak için yönetim kuruluna Lufthansa İşletme Okulunun yaratılmasını talep eden bir yazı yazdı. Kurul bu talebi hiç tereddüt etmeden onayladı ve bir sonraki ay Lufthansa, Avrupa'nın ilk şirket üniversitesini açtı.

Tüm süreç, önceden de gösterdiğimiz gibi amaç sahibi yöneticilerin üstlendikleri şekilde zaman aldı. Sattelberger birçok terslikle uğraştı ve önemli ertelemeleri, hatta teşebbüsünün farklı yönlerinin iptal edilmesini kabullendi. Şirket üniversitesi planlarını ilk iki yıl erteledi, böylelikle sadece İK'yı bir düzene sokmaya odaklanabilecekti. Daha sonra, yavaşça ve derece derece kaynak kısıtlamalarını rahatlatmak için çalıştı. Beklediğinden çok daha azıyla başlamış olmasına rağmen kendi çözümünün yitip gitmesine asla izin vermedi. Lufthansa, işletme okulunun tam geri ödemesini hiçbir zaman ölçmedi fakat üst düzey yönetimin öznel kanısına göre getirisi yapılan yatırımdan çok daha yüksek olmuştur.

Alternatiflerden Faydalanmak

İş karar almaya veya teşebbüslerin peşine düşmeye gelince yöneticiler keşfedilmemiş tercihler tuzağına da kurban giderler. Özel olarak ya tercihleri olduğunu fark etmezler ya da bildikleri tercihlerinden faydalanmazlar. Yöneticiler hareket etme özgürlüklerini göz ardı ettikleri için seçeneklerinden vazgeçerler. Bunun aksine amaç sahibi öncüler güven, belli bir alanda geniş bir bakış açısı ve daha büyük güvenilirlik veren kişisel uzmanlıklarını keskinleştirirler. Bu yöneticiler, fırsatlar ortaya çıktığında onları görme, kavrama ve onlar için kavga etme yeteneği geliştirirler.

Dan Andersson, Stockholm'daki petrol rafineri şirketi ConocoPhillips'te çalışan orta seviyeli bir yöneticiydi. Bir Finlandiyalı olarak Conoco'ya kıymetli

bir yönetsel meta getirdi: Fin pazarı hakkında derin bilgi. Bu bilgi, belli bölgesel koşullar hakkındaki enformasyonu, Finlandiya'nın dilini konuşmayan veya ticari meselelerini anlamayan üst düzey yönetime iletmesine imkân verdi. Conoco'nun kuzey faaliyetlerinin sorumlu müdürü tarafından yönderlik aldığı için Andersson, yönetimsel görünmezlerin—resmi olmayan kural ve normlar, karar alma süreçleri, kişilerarası ilişkiler ve sosyal dinamikler—yeni fikirlerin kabulünü nasıl etkilediğini hızlı bir şekilde kavradı. Sezgisel olarak bir teklif sunmanın doğru yolunu ve belli bir zamanda ne kadar zorlayabileceğini hissediyordu.

Andersson, bölgedeki 50 yıllık bir tekelin kırılması da dahil olmak üzere Conoco'nun Fin pazarına olası girişini araştırmakla görevli bir ekibe atandı. İlk görev, Conoco'nun kendi petrolünü ithal etmesine imkân verecek 1 milyon dolarlık bir proje olan, Finlandiya'da depolama tesisleri kurmaktı. Yoğun aramayla geçen birkaç ayın ardından ekip en sonunda, Turku şehrinde, Shell'in yıllar önce terk ettiği bir tank terminali buldu. 1920'lerde inşa edilen eski tanklar temiz ve kullanılabilir görünüyordu. Conoco ekibi çözümün bulunduğunu düşündü. Fakat Andersson kafasının arkasında beklenmedik durum planları üzerinde çalışıyordu. B planı yeni bir tesis kurmaktı, C planı bir rakiple birlikte ortak teşebbüs kurmaktı ve D planı tanklar için bir yatırımcı bulmaktı.

Aylar süren müzakerelerin ardından Turku'nun resmi yetkilileri Conoco'nun eski tankları uzun

süreyle kiralamasına onay verdiler. Sonra Conoco'nun laboratuvarından o uğursuz telefon geldi: Çelikte çok fazla karbon vardı; tanklar petrolü depolamak için uygun değildi. Kendi depolama tesisi olmadan Conoco Fin pazarına giremezdi. Ülkede Conoco'nun satın alabileceği başka hiçbir tesis de yoktu. Projeden vazgeçmek tek seçenek gibi duruyordu. Ekipte B planını devreye sokmayı teklif eden Andersson hariç herkes pes etmişti.

Yerel otoritelerin desteğiyle Conoco'nun üst düzey yönetimini, Conoco'nun kendi tanklarını bölgede inşa etme olasılığı hakkında yüz yüze görüşme için Finlandiya'ya ziyarete gitmeye ikna etti. Andersson'un patronu bölgeyi görüp fırsatı sezince tepeden tırnağa yeni bir yaklaşım benimsemek konusunda heveslendi. Ne var ki toprak kirlenmişti; temizlenmesi on milyonlarca euroya mal olacaktı. Andersson yine de ısrar etti. Kent yetkilileriyle birlikte çalışırken asıl sözleşmelerin, toprağın temizlenmesinden Shell'in sorumlu olduğunu net bir şekilde gösterdiğini keşfetti. Temizlik tamamlandığında Conoco yeni tanklar üzerinde çalışmaya başladı. Proje başladıktan üç yıl sonra Conoco'nun ilk gemisi limana ulaştığında şehir temsilcileri, yüzlerce izleyici, Fin televizyon ekipleri ve Conoco'nun üst düzey ekibi kutlama için limanda hazır bulunuyordu. Bugün Conoco Finlandiya'daki otomatik self-servis benzin istasyonlarının en verimli uygulayıcısı haline geldi.

Bir yönetici olarak Andersson'un bağlılığı sadece bir işe değil, şirketinin stratejik hedeflerini o veya bu yolla başarıyla tamamlamaya yönelikti. Olası engeller için çevreyi gözden geçirerek ve bu engellerin etrafından dolanan yolları arayarak şirketinin ve kendisinin fırsat çapını genişletebiliyor. Bugün ConocoPhillips'in Avrupa'daki perakende gelişiminden sorumludur.

———

Eyleme meyilli olma birkaç kişiye bahşedilen özel bir yetenek değildir. Yöneticilerin çoğu bu kapasiteyi geliştirebilirler. Spungin'in hikâyesi net, uzun vadeli bir hedefe odaklanmanın kendi ufkunu nasıl genişlettiğini gösterir. Sattelberger ve Andersson sınırlamalara kendi planlarıyla karşı koymuş ve şirketlerine neyin mümkün olduğunu göstermişlerdir.

Yöneticilerle çalışmalarımızda inisiyatif alanlarla almayanlar arasındaki farkın büyük değişim safhalarında, yönetsel işlerin görece kaotik ve yapılandırılmamış bir hale geldiği zamanlarda özellikle belirginleştiğini bulduk. Başkalarının açık veya hayali beklentilerine uyumlu olmayı kafalarına takmış olan yöneticiler, yolunu şaşırıp felce uğrayarak yapı eksikliğine karşılık verirler. Bunun tersine etkin yöneticiler işlerin çapını genişletmek, tercihlerini çoğaltmak ve hırslı hedefleri takip etmek için fırsatı ele geçirirler.

Yöneticiler bir kez kendi gündemlerini kontrol edip kendi tercih özgürlüklerini hissettiklerinde

rollerinden zevk almaya başlarlar. Kendi çaplarının çok ötesine geçen durumları araştırmaya ve ortaya çıkar çıkmaz fırsatları ele geçirmekten hoşlanmaya başlarlar. Hepsinden öte, eyleme meyilli etkin yöneticiler işleri tarafından yönetilmezler; daha çok tersi doğrudur.

İlk olarak Mart 2004 sayısında yayınlanmıştır.

Not

1. İdari işleri düşünmenin bir yolu olarak talepler, kısıtlamalar ve tercihler çerçevesi ilk kez Rosemary Stewart tarafından Yöneticiler ve İşleri (Managers and Their Jobs, Macmillan, 1967) kitabında ileri sürülmüştür. Ayrıca bak. Rosemary Stewart, Yönetici için Tercihler (Choices for the Manager, Prentice Hall, 1982).

Temel Liderlik Haline Geçiş

Robert E. Quinn

LİDERLER OLARAK BAZEN GERÇEKTEN İYİYİZ, bazen değiliz. Bu niye böyledir? Mükemmellik öykülerini salt yetkinlik öykülerinden ayıran nedir? Dengeyi mükemmellik yönünde değiştirmeye çalışırken, aynısını biz de geliştirebilelim diye, büyük liderlerin nitelik ve davranışlarını belirlemeye çalışırız. Hemen hemen tüm şirket eğitim programları ve liderlik üzerine kitaplar başarılı olmuş insanların davranışlarını incelememiz ve insanlara onlara benzemeyi öğretmemiz gerektiği varsayımı üzerine inşa edilmiştir.

Fakat meslektaşlarım ve ben, liderlerin en başarılı oldukları dönemde hiç kimseyi kopya etmediklerini görüyoruz. Kendi temel değerlerine ve yeteneklerine başvuruyorlar; paradoksal bir şekilde, kendi normal var oluş halleri olmayan, ama kendileri için hakiki olan bir zihinsel çerçevede hareket ediyorlar. Ben bu durumu *liderliğin temel hali* olarak adlandırıyorum. Bu, bir krizle karşılaştığımızda ve sonunda ilerlemeyi tercih ettiğimizde yaptığımız şeydir. Hayatınızda önemli bir dönemeçle karşılaştığınız zamanları

düşünün: Bir terfi fırsatı, profesyonel başarısızlık riski, ciddi bir hastalık, bir boşanma, sevdiğiniz birinin ölümü veya hayatın büyük bir cilvesi. Muhtemelen, kararlarınızı başkalarının beklentilerini karşılamak için değil de içgüdüsel olarak doğru olduğunu düşündüğünüz şeye uymak için aldığınızda —başka bir deyişle, zirvenizde olduğunuzda—işin üstesinden geldiniz, çünkü sınanmaktaydınız.

Liderliğin temel haline bir kriz olmadan geçmek mümkün müdür? Şirket yöneticilerine koçluk yaparken şunu gördüm: kendimize sadece dört soru sorduğumuzda—ve bunları dürüst olarak cevapladığımızda—bu değişimi herhangi bir zamanda yapabiliriz. Bu geçici bir haldir. Yorgunluk ve dış baskılar bizi bunun dışına çeker. Fakat bu duruma her ulaştığımızda, işimize biraz daha yetenekli olarak döner ve genellikle etrafımızdaki insanların performansını yükseltiriz. Zaman içinde, bir krizin bizi zorlamasını beklemeden liderliğin temel haline geçmeyi kendimiz tercih ederek daha etkin liderler olabiliriz.

ÖZET FİKİR

Liderler olarak bazen gerçekten iyisiniz, bazen de değilsiniz. Mükemmellik öykülerini salt yetkinlik öykülerinden ayıran nedir? Diğer liderleri taklit etmeyi ya da liderlik kitaplarına gömülmeyi düşünmeyin bile. Bunun yerine, **temel liderlik haline**, yani bir kriz durumu sizi en derin değerlerinize ve güdülerinize yönlendirdiğinde sergilediğiniz liderlik haline girin. Bu haldeyken ne yapacağınızı içgüdüsel olarak bileceksiniz: Durumu kontrol altına alacak ve en iyi performansınızı sergileyeceksiniz.

Neyse ki, temel liderlik haline geçmek için bir krize ihtiyacınız yok. Bunu şu dört soruyu sorarak her zaman (önemli bir görüşme ya da toplantıdan önce) yapabilirsiniz:

- **"Sonuç odaklı mıyım?"**

Yaratmak istediğiniz sonuçlara ulaşabildiniz mi?

- **"İçe yönelik miyim?"**

Başkalarının beklentilerine meydan okumak istiyor musunuz?

- **"Öteki odaklı mıyım?"**

Örgütünüzün ihtiyaçlarını kendinizinkilerin üstünde mi tutuyorsunuz?

- **"Dışa açık mıyım?"**

Değişim ihtiyacının işaretlerini görebiliyor musunuz?

Hiç kimse sürekli en iyi performansını sergileyemez. Ancak temel liderlik haline her girdiğinizde, tekrar bu hale dönmeyi kolaylaştırırsınız. Çevrenizdekilere de daha yüksek mükemmellik seviyelerine çıkmaları için ilham verirsiniz.

Temel Hali Tanımlamak

Kolay ve doğal görünen liderlik becerilerine büyük hayranlık duyulan insanlar bile—başkanlar, başbakanlar, CEO'lar—genellikle liderliğin temel halinde davranmazlar. Çoğu zaman normal hallerinde olurlar—birçok durumda bu sağlıklı ve hatta gerekli koşuldur ama krizle baş etmek için uygun değildir. Normal halde, insanlar kendi konforlu alanlarında kalır ve dış kuvvetlerin kendi davranış ve kararlarını etkilemesine izin verirler. Manevi etkilerini kaybeder ve genellikle değişimi getirmesi için otoritenin mantıklı gerekçelerine ve uygulamalarına güvenirler. Bu liderlerin istediklerine diğer insanlar korktukları için uyarlar ama sonuç genellikle ruhsuz ve kademeli olur ve büyük ölçüde zaten var olanın yeniden üretilmesinden ibarettir.

Diğer insanların performansını yükseltmek için kendimizi temel liderlik haline yükseltmemiz gerekir. Buraya çıkış dört boyutta değişimi gerektirir (*bak.* "Normal Olan ve Temel Olan" başlıklı tablo).

Birincisi, konfor merkezli olmaktan sonuç merkezli olmaya doğru gitmeliyiz. İlki güvenlidir ama zamanla anlamsızlık ve boş vermişlik duygusuna yol açar. *En Az Dirençli Yol* adlı kitabında Robert Fritz, tek bir soru sormanın bizi nasıl normal tepkici halden çok daha

üretici bir hale taşıdığını çok güzel açıklar. Soru şudur: Hangi sonucu elde etmek istiyorum? Buna verilecek dürüst bir cevap bizi doğanın en az dirençli yolunun dışına itecektir. Bizi sorun çözmekten amaç bulmaya yönlendirecektir.

İkincisi, dışa yönelik olmaktan içe yönelik olmaya geçmeliyiz. Bu şu anlama gelir: Başkalarının beklentileriyle uyum sağlamaktan ve kendimizi mevcut kültüre uydurmaktan vazgeçeceğiz. Daha içe yönelik olmak için çekirdek değerlerimizi ortaya çıkarmalı ve dürüstlüğümüzü, özgüvenimizi ve güvenilirliğimizi artırmalıyız. Kendimize güvenimiz arttıkça ve daha dürüst oldukça farklı davranırız. İnsanlar yeni davranışımıza bir anlam verebilmelidir. Bazılarına bu cazip gelecek ama bazıları da bundan hoşlanmayacaktır. Ancak bu bize engel olmamalıdır: Değerlerimize bağlı kaldığımızda böylesi bir çatışmayı başlatmaya istekli oluruz.

Üçüncüsü, giderek daha az benmerkezli olur ve daha çok öteki kişilere odaklanırız. Örgütümüzün ihtiyaçlarını kendi ihtiyacımızın üstünde tutarız. Aramızdan çok az kişi, bireysel ihtiyaçlarını ortak yararın üstünde tuttuğunu itiraf edecektir. Fakat ilişkileri kendi çıkarımızı gözetecek şekilde kontrol etme güdüsü doğal ve normaldir. Bunu söylemekle birlikte, benmerkezli olmak zamanla tecrit olma duygusuna yol açar. Ortak yararı öne çıkarttığımızda başkaları bize güvenir ve saygıyla ödüllendirir. Daha sağlam ve daha duyarlı bağlar kurarız. Empati artar ve bunu kaynaşma izler. Zenginleştirilmiş bir topluluk

anlayışı oluştururuz ve bu da yüksek performanslı örgütler için gerekli bir unsur olan çatışmaları aşmamıza yardımcı olur.

Dördüncüsü, yapmaktan hoşlanmadığımız şeyleri yapmaya bizi zorlayanlar da dahil olmak üzere, dış sinyallere veya uyaranlara daha açık hale geliriz. Normal halde, sadece ilgili olduğunu bildiğimiz sinyallere dikkat ederiz. Eğer bunlar küçük ayarlar öneriyorsa yaparız. Bununla beraber daha çarpıcı değişikliklere işaret ediyorsa, savunma ve inkâr konumuna geçebiliriz; bu kendini koruma ve kendini yanıltma hali bizi sürekli değişen dış dünyadan ayırır. Gerçekliğin günü geçmiş, geçerliliği pek kalmamış bir imajına göre yaşarız. Oysa temel liderlik halinde neler olup bittiğinin daha çok farkındayızdır ve sürekli yeni imajlar oluştururuz. Uyarlanabilir, saygın ve benzersiz oluruz. Bu dışa açık durumda, hiçbir iki insan birbirinin tıpatıp aynısı değildir.

Bu dört nitelik—sonuç merkezli, içe yönelik, ötekilere odaklı ve dışa açık olmak—üretici ve çekici olan olumlu insani etkinin kalbinde yer alır. Bu dört özelliğe sahip olmayan birisi yine de son derece etkili olabilir ama onun etkisi daha çok kontrol veya gücün bir sonucudur ve bu da genellikle sadık izleyicilerin ortaya çıkması için yeterli değildir. Temel liderlik haline girerek başkalarını yükseltilmiş bir topluluk düzeyine, biz olmasak da sürecek bir yüksek performans haline çekme olasılığını artırırız.

PRATİK FİKİR

Temel liderlik haline girmek için şu adımları uygulayın:

1. **Zaten o halde olduğunuzun farkına varın.** Daha önce de zorlu koşullarla karşılaştınız ve bunların üstesinden gelirken temel liderlik haline girdiniz. Böylesi durumlardan çıkardığınız dersleri hatırlayarak, mevcut durumunuz için olumlu duygular besleyebilir ve yeni fırsatları görebilirsiniz.

2. **Mevcut halinizi analiz edin.** Normal performansınızla en iyi performansınızı karşılaştırın. Şu anda yaptığınız işe olan tutkunuz artacak ve temel hale yeniden girebilmek için kendinize olan güveniniz artacaktır.

3. **Aşağıdaki tabloda sunulan dört soruyu sorun.**

Şunu sorun...	Şu hakkeylem...	İşe hala gelin...
Sonuç odaklı mıyım?	Konfor alanımda kalıp hep benzer problemleri çözerken...	Henüz mevcut olmayan hedeflere yönelin.
İçe yönelik miyim?	Başkalarının beklentilerine boyun eğip mevcut şartların keyfini sürerken...	Dürüstlük ve güvenle hareket ederek çekiciliğinizi değerlendirip maksimize, verimli çalışmalara girmeye hevesli olun.
Ötekı odaklı mıyım?	İlişkilerinizi geliştirmek için kendi çıkarlarınızın peşinde koşarken...	Kişisel kaygılarınızı rastan olan da örgütünüzün ortak çıkarlarına bağlı kalın.
Dışa açık mıyım?	Çevrenizi kontrol ederken, ufak teknik değişikliklar yaparken ve mevcut rutine dayalı uygulanırken...	Çevrenizden öğrenin, önemli değişiklik fırsatlarının farkında varın ve rutinden kaçının.

Örnek: Başarılı bir değişim lideri olan John Jones, grubundaki iki şirketi dönüştürmeyi başarmıştı. Kendisine, mevcut başkan emekliye ayrılır ayrılmaz

grubundaki en büyük şirketin başına geçirileceği sözü verilmişti. Bu arada zamanını herkesin işi bitmiş gözüyle baktığı bir şirkete ayırması söylenmişti. Bu aslında cenaze törenine nezaret etmek anlamına geliyordu. Ama o bunu şirketi dönüştürmek için kişisel bir meydan okuma olarak görmüştü. Ne var ki dokuz ay geçtiği halde hâlâ çok az iyileşme vardı ve insanlar hâlâ işe dört elle sarılmıyorlardı.

Temel hale girebilmek için John şu soruları sordu:

- **"Sonuç odaklı mıyım?"** Aniden zor durumdaki şirket için yeni bir strateji öngördü ve (personel değişikliğini de içeren) yeni bir plan geliştirdi. Aklında net ve zorlayıcı bir strateji olduğu için enerjisi de arttı.
- **"İçe yönelik miyim?"** Kendisine söz verilen işe odaklandığı için şirket çalışanlarını daha fazlasını vermeye motive edecek çalışmaları yapamadığını fark etti.
- **"Öteki odaklı mıyım?"** Zor durumdaki şirketi kurtarmak için teklif edilen işi reddetti ve liderlik değerlerine sadık kaldı. Kişisel çıkarlarını şirket çıkarları için feda etti.
- **"Dışa açık mıyım?"** Zor durumdaki şirketi için her şeyi yaptığını düşünerek kendini kandırmaktan vazgeçti ve şirketi düze çıkaracak kapasiteye sahip olduğunu fark etti.

Normal Olan ve Temel Olan

Günlük koşullar altında liderler normal halde kalırlar ve yapılması gerekeni yaparlar. Fakat bazı meydan okumalar daha yüksek bir perspektifi zorunlu kılar—bu, temel liderlik hali olarak adlandırılabilir. Aralarındaki farklar şunlardır:

Normal halde, ben...	Temel halde, ben...
Kendini merkezli biriyim Bildiğimden şaşmam.	Sonuç merkezli biriyim Kötü yeni sonuçların peşinde akıştaki alanın dışına çıkmayı göze alırım.
Dışa yönelik biriyim Hurufu bozmamak için başkalarının isteklerine uyum gösteririm.	İçe yönelik biriyim Kendi değerlerime göre davranırım.
Kendine odaklı biriyim Benim çıkarlarım grubun çıkarının üstündedir.	Ötekı odaklı biriyim Ortak yarar en üstte tutarım.
İçsel olarak kapalı biriyim Görevimi yapmak ve risklen kaçınmak için dış uyarıların birikıı ederim.	İçsel olarak açık biriyim Çevremden öğrenir ve bir değişim ihtiyacı olduğumda bunu fark ederim.

Temel Hal için Hazırlanmak

Kişiler zorlanmadıkça kendi konforlu alanlarını terk etmezler. Bu yüzden çoğu insan temel liderlik haline geçmek istediğinde bir süreç izlemeyi uygun bulur. Yöneticilere bir teknik öğretiyorum ve onu kendi işimde de kullanıyorum. Bu teknik, hepimizde var olan doğal inkâr mekanizmalarını aşmamıza yardımcı olmak üzere hazırlanmış dört bilinçlenme sorusunu sormaktan ibarettir. İnsanlar ikiyüzlülüklerinin farkına vardığında değişmeleri daha olasıdır. Temel hal kavramı ile yeni tanışanlar için bu tekniği anlayıp uygulamadan önce iki hazırlık adımı gereklidir.

1. Adım: Daha önce temel liderlik haline girmiş olduğunuzu kabul edin.

Bu kitabı okuyan herkes şu ya da bu zamanda temel liderlik haline girmiştir. Hepimiz kişisel veya profesyonel bir engelle karşılaşmış ve ruhun karanlık bölgelerinde zaman harcamışızdır. Bu tür öykülerle başarıyla başa çıkarak kaçınılmaz bir şekilde temel liderlik haline gireriz.

Kişileri bu kavramla tanıştırdığımda onlara başlarından geçmiş iki talepkâr tecrübe saptamalarını ve o sırada niyet, dürüstlük, güven ve uyarlanabilirlik bakımından neler cereyan ettiğini aktarmalarını istiyorum. Başlangıçta bu alıştırmaya karşı çıkıyorlar, çünkü ben onlardan kendi kişisel acılarını tekrar anımsamalarını istiyorum. Fakat tecrübelerini yeniden ele aldıklarında o muhteşem anlarına geri döndüklerini görmeye başlıyorlar. Bizim acılı

tecrübelerimiz sık sık en iyi yanlarımızı açığa çıkarır. Böyle anların verdiği dersleri anımsamak, olumlu duyguları açığa çıkarır ve mevcut durumda ne yapılabileceğini görmemizi kolaylaştırır. Bu alıştırmada insanların, temel liderlik halinin özelliklerine bağlı olarak bu olaylardaki davranışlarını değerlendirmelerini isteriz (iki gerçek olayın analizi için *bak*. "Bunu Daha Önce Yaşamıştınız" başlıklı tablo).

Bazen çalıştay katılımcılarının öykülerini birbirlerine anlatmalarını ve paylaşmalarını istiyoruz. Doğal olarak böyle özel anlar hakkında konuşmak istemiyorlar. İnsanların açılmalarını sağlamak için normalde kendime sakladığım büyük anları onlarla paylaşıyorum. Kırılganlığımı sergileyerek grubun itimadını kazanabiliyorum ve böylece diğer insanları da aynı cesareti göstermeleri için cesaretlendiriyorum. Yakın bir zamanda bir grup yöneticiyle bir çalıştaya katıldım. Aramızdaki buzlar eridikten sonra, bir katılımcı bize evini taşımasını gerektiren yeni bir işi kabul ettiğinde yaşadıklarını anlattı. İşe başlamadan bir süre önce yeni patronu panik içinde onu arayarak tatilini kesmesini ve işe hemen başlamasını istemişti. Çünkü mühendislik ekibinin tamamı işten ayrılmıştı ve bölgedeki müşterilere destek verecek kimse kalmamıştı. Yönetici işe erken başlamak zorunda kalmıştı ve ailesi onun yardımı olmadan evi taşımak zorunda kalmıştı. Sonraki birkaç ay, ona göre yaşamının "en kötü ve en iyi tecrübesi" olarak nitelendirilebilirdi.

Başka bir yönetici terfi ettiği hafta kanser olduğunu öğrendiğini ve işini Paris'e taşımak zorunda kaldığını, üstelik hiç Fransızca bilmediğini bizimle paylaştı. Bu stres dolu öyküyü anlatırken sesi titriyordu. Fakat bütün bunlardan iyi bir sonuç çıktığını, nasıl hem hastalığı yendiğini hem de görevi başardığını ve daha inanılır ve sözü geçer bir lider haline geldiğini anlattı.

Diğerleri de kendi öyküleriyle öne çıktılar ve gruptaki büyük değişimi gözledim. Başlangıçtaki direnç ve alaycılık yok olmaya başlamıştı ve katılımcılar temel liderlik halini ciddi bir biçimde keşfetmeye yönelmişlerdi. Kavramın gücünü görmüşler ve gurur ya da şöhretlerinin arkasına saklanmanın sadece gelecekteki ilerlemelerinin önünü keseceğini fark etmişlerdi. Bu tecrübeleri anlatırken daha bilinçli, güvenilir, merhametli ve duyarlı hale geldiklerini görmüşlerdi.

2. Adım: Mevcut durumunuzu analiz edin.

Temel halde iken, vizyon açıklığı, kendini yetkilendirme, empati ve yaratıcı düşünme gibi çeşitli olumlu niteliklere bürünürüz (dört boyut etrafında düzenlenmiş bir kontrol listesi için *bak.* "Temel Liderlik Halinde misiniz?" başlıklı tablo). Çoğumuz bu özellikleri her zaman gösterdiğini söylemeyi yeğleyecektir. Ama gerçekte bu ancak ara sıra söz konusudur.

Normal performansımızı en iyi zamanımızda yaptıklarımızla karşılaştırmak şu anda yaptığımızı daha yükseğe taşıma arzusu yaratır. Geçmişte daha yüksek bir düzeyde iş çıkardığımızı bilmek bunu

tekrar yapabileceğimiz güvenini bize kazandırır. Aynı zamanda bilinmeyen ve riskli bir alana adım atmamızdan kaynaklanan korkuyu bastırır.

Bunu Daha Önce Yaşamıştınız

Michigan Üniversitesi İşletmecilik Okulundaki bir liderlik çalıştayında iki katılımcı bu kendini değerlendirme aracını kullanarak temel liderlik haline geçip yaşamlarının en önemli sınavını nasıl başardıklarını aktardılar. Aynı yaklaşımı kullanarak siz de en anlamlı mücadelenizi nasıl kazandığınızı analiz edebilirsiniz.

Esas kriz	**Katılımcı A** Kurukuşum için büyük önem taşıyan bir işe atılmıştım. Fakat iş benim yeteneklerimi büyük ölçüde aşmaktaydı. İnsanlara yapmak istemedikleri şeyleri yaptırmak zorundaydım.	**Katılımcı B** İşte kendimi çok yoruyordum ve evde de işler kötüye gidiyordu. Sonunda eşim boşanmak istediğini söyledi.
Nasıl daha sonuç merkezli biri haline geldiniz?	Yapılması gerekenleri yapmaktan sürekli kaçınıyordum. Fakat bu suçun altında ezilmeye dayanamadım. Nihayet değişmeye karar verdim. Başarının nasıl bir şey olabileceğini hayalimde canlandırdım ve kendimi ne gerekliyse onu yapmak üzere şartlandırdım.	Her şeyimi kaybettiğimi düşündüm; ailemi, servetimi ve statümü... Herkesle ilişkilerimi kestim. Çok içmeye başladım. Sonunda alkolizmim için profesyonel yardım almaya karar verdim ve rehber yardımıyla değerlerimi barıklaştırdım ve geleceğim hakkında tercihlerimi yaptım.
Nasıl daha içe yönelik biri haline geldiniz?	Başkalarının benim hakkımda ne düşünecekleri ve beni nasıl yargılayacakları konusundaki endişelerimi geride bıraktım. Kendi değerlerime göre hareket etmeye başladım. O güne kadar hissetmediğim ölçüde kendimi güçlü hissettim ve ne kadar korku yüklü olduğumun farkına vardım.	Kendimle hesaplaşım ve günlük tutmaya başladım. Beni tanımlayan şeyin evlilik, zenginlik veya statü olmadığı ortaya çıktı. Ben daha fazlasıydım. Diğer insanlar için nasıl farklı bir şeyler yapabileceğime odaklanmaya başladım. Toplumla daha fazla içli dışlı olmaya başladım.
Nasıl başkalarına odaklı biri haline geldiniz?	Başkalarına ne kadar ihtiyacım olduğunu anladım ve onları daha çok düşünmeye başladım. Ne söylediklerini daha iyi işitebiliyordum. Sadece kafamdan değil, aynı zamanda yüreğimden konuşuyordum. Çalışma arkadaşlarım bana aynı şekilde karşılık verdiler. Bugün bu insanlarla hâlâ çok yakınım.	Büyüdükçe ve kendime güvenim arttıkça ilişkilerimde daha iyi oldum. İşimde insanlardan daha fazlasını istiyorum. Fakat aynı zamanda onlara çok daha fazla destek veriyorum. Onları daha çok düşünüyorum ve onlar da bunu biliyorlar.
Nasıl daha dışa açık biri haline geldiniz?	Yeni yaklaşımlar denedim. Genellikle bu bir işe yaramadı, ama beyin fırtınasının gündemde kalmasını sağladı. Her bir geribildirime dikkat kesildim. Doğru işler yapmanın peşindeydim. Keşfedecek çok şey vardı. İleriye doğru her adım nefes kesiciydi.	Kendimi daha güçlü hissetmeye başladım. İnsanlar bana alımsız karşılık verdiğimde daha az çekiniyordum. Bunun değişim ve büyüme karşısında daha az korku duymamdan ileri geldiğini sanıyorum.

Dönüştürücü Dört Soruyu Sormak

Kuşkusuz temel liderlik halini anlamak ve gücünü takdir etmek oraya ulaşmakla aynı şey değildir. O duruma geçmek gerçek çabanın işin içine girdiği yerdir. Başlangıç olarak kendimize temel halin dört niteliğine denk düşen dört soruyu sorabiliriz.

Bu niteliklerin her birinin temel liderlik halindeyken davranışımızı nasıl etkilediğini göstermek için iki yöneticinin öyküsünü sunacağım. Birisi bir şirket başkanıdır, biz ona John Jones adını verelim. Öteki, Los Angeles Ticaret Odası yönetici direktörü Robert Yamamoto'dur. Her ikisi de bir zamanlar iş ve yaşamlarına ilişkin düşüncelerini değiştiren büyük mücadeleler vermişler.

John'a benim eğitim verdiğim bir yönetici kursunda rastladım. Grubundaki iki şirketi dönüştürmüş başarılı bir değişim lideriydi. Fakat ne var ki bezmişti. Kendisine, mevcut başkan emekliye ayrılır ayrılmaz grubundaki en büyük şirketin başına geçirileceği sözü verilmişti. Buna az bir zaman kalmıştı. Bu arada zamanını herkesin işi bitmiş gözüyle baktığı bir şirkete ayırması söylenmişti. Bu aslında cenaze törenine nezaret etmek anlamına geliyordu. Ama o bunu şirketi dönüştürmek için kişisel bir meydan okuma olarak görmüştü. Ne var ki dokuz ay geçtiği halde hâlâ çok az iyileşme vardı ve insanlar hâlâ işe dört elle sarılmıyorlardı.

Robert'e gelince, o şirketinde kabul edilebilir (istisnai olmasa bile) saydığı sonuçlar almaktaydı. Yeni yönetim kurulu başkanı ondan istifa dilekçesini

hazırlamasını istediğinde Robert şaşırıp kalmıştı. Başkalarına güveninin kaybolmaya yüz tuttuğu, yönetim becerileri ve liderlik yeteneği konusunda kendini sorgulamakla geçen kederli bir kendini dinleme dönemi yaşadı. Geleceği ve ailesi hakkında kaygı duyduğu için başka bir iş aramaya başladı ve bir rica mektubu yazdı.

Göreceğiniz gibi, her şeyin hem Robert hem John için karamsar gözükmesine rağmen, her ikisi de olumlu bir değişimin eşiğinde bulunuyordu.

Temel Liderlik Halinde misiniz?

Temel liderlik haline eriştiğinizi düşünün. Bu sizin lider olarak zirvede olduğunuz andır. Bu kontrol listesini geçmişte sergilediğiniz nitelikleri belirlemekte kullanın. Daha sonra bugünkü davranışınızı belirten maddeleri işaretleyin. Geçmişi ve bugünü kıyaslayın. Arada anlamlı bir fark varsa, temel hale geçmek için hangi değişiklikleri yapmanız gerekiyor?

En iyi zamanımda	Bugün	
		Sonuç merkezli
		Hangi sonuçtan ödün olmak istediğini bilmek
		Yüksek standartları korumak
		Eylemleri başlatmak
		İnsanları cesaretlendirmek
		Sistemleyici olmak
		İnsanların dikkatini çekmek
		Ortak amaç, anlayışla hareketmek
		Acil konuşmalara girişmek
		İlişkisel
		Çalışkan değerlerime göre hareket etmek
		Kendi içimden motive olmak
		Kendimi yetkilendirmiş hissetmek
		Cesaretle önde gitmek
		Özü çatışmadan su yüzüne çıkarmak
		Gerçekten inandığımı ifade etmek
		Paylaşılan gerçeklik duygusunu hissetmek
		Sahici konuşmalara girişmek
		Öteki odaklı
		Kişisel çıkarları ortak yarar uğruna feda etmek
		Herhangi bir potansiyeli görmek
		Başkalarına güvenmek ve birbirine bağlı olmak
		Başkalarının ihtiyaçlarına empati göstermek
		İlgi dışta etmek
		Başkalarını desteklemek
		Ortak kimlik duygusunu hissetmek
		Kalıtımcı konuşmalara girişmek
		Öğe dikkat
		Gelenceğe doğru ilerlemek
		Gerçekleşmiş olmak
		Gelişmekte olana azami dikkat vermek
		Gelecek artan hata öğrenmek
		Yeni fırsatları güdümek
		Sürekli büyümek
		Ortak kaliteli duygusunu hissetmek
		Yaratıcı konuşmalara girişmek

Sonuç merkezli miyim?

Genellikle konfor merkezliyizdir. Nasıl yapılacağını bildiğimiz şeyleri yapmayı sürdürmeye çalışırız. Yeni sonuçlar kovaladığımızı düşünebiliriz. Fakat onları başarmamız bizim konfor alanımızı terk etmemizi gerektiriyorsa, kurnaz bir şekilde, hatta bilinçsizce bunu yapmaktan kaçınmanın yollarını buluruz. Tipik olarak iddialı sonuçları savunur ama çalışmamızın tasarımını azami idari rahatlık sağlayacak şekilde yaparız ve bu da çatışmalardan kaçınmamızı sağlamakla birlikte, çoğu zaman zaten var olanın yeniden üretilmesiyle sonuçlanır. Sık sık, ötekiler bu yanılgıyı gidermek için kendi aralarında gizlice anlaşırlar. Konfor merkezli olmak ikiyüzlülüktür, kendini aldatmadır ve normal bir şeydir.

Arzuladığımız sonucu açıklığa kavuşturmak yaşamlarımızı yeniden düzenlemeyi gerektirir. Bir problemden uzaklaşmak yerine daha önce var olmayan bir olanağa yöneliriz. Daha ön alıcı, amaçlı, iyimser, kararlı ve sebatkâr oluruz. Ayrıca daha enerjik olma eğiliminde oluruz ve başkaları üzerindeki etkimiz onları daha enerjik kılar.

John'a olanlara bakın. Kendisiyle ilk konuştuğumda stratejisini özetlerken fazla coşkulu değildi. Bu duygu eksikliğini sezerek ona, kendisini elde etmek istediği sonuca ne kadar adadığını görmek için hazırlanmış bir soru sordum:

Çalışanlarına hakikati söylesen ne olur? Diyelim ki, kimsenin senin gerçekten başarılı olmanı beklemediğini, sadece 18 ay için ve duruma göz kulak

olmak üzere görevlendirildiğini ve görevin biter bitmez ballı bir terfi sözü verildiğini onlara söyledin. Ardından onlara o ballı görevden vazgeçtiğini ve geleceğini oradaki insanların geleceğiyle birleştirdiğini söyledin. O zaman yeni benimsediğin, şirketin geleceğine ilişkin iyimserlik konumundan, çalışanlarının normal kapasitesini aşan bazı hedefleri önlerine koyabilirsin.

John'un, kendisinin de aynı şeyleri düşünmeye başlamış olduğunu söyleyerek beni yanıtlaması sürpriz oldu. Bir peçete buldu ve hızla üzerine yeni stratejisini ve bunu yürütme planını, ekibi için yeni görevlendirmeleri de içerecek biçimde çizdi. Açık ve ikna ediciydi ve birden enerjiyle dolmuştu.

Burada ne olmuştu? John şirketin başkanıydı, dolayısıyla yetkisi vardı ve diğer iki şirketi de başarılı bir şekilde dönüştürmüştü. Bu, bir değişim liderinin bilgi ve yetkinliğine sahip olduğunun kanıtıydı. Buna rağmen şimdi bir değişim lideri olarak *başarısızlığa* uğruyordu. Bunun sebebi, konfor alanına kaymış olmasıydı. Daha önce başka bir yerde yaptığı ve orada işe yaramış olan şeyleri tekrarlıyordu. Büyük bir lideri —bu örnekte kendisini— taklit ediyordu. Fakat taklit etme, temel liderlik haline girmenin yolu değildir. Eğer, ben John'u kendini gerçek bir vizyona adamamakla suçlamış olsaydım, o buna öfkelenecekti. Gerçeği inkâr edecek ve benimle hararetli bir tartışmaya girecekti. Bütün yapmam gereken, onu hafifçe doğru yöne itmekti. Yaratmak istediği sonucu hayalinde canlandırdığında ve kendini ona

adadığında, yeni bir strateji ortaya çıkacak ve kendisi de yeniden enerji kazanacaktı.

Bir de Robert vardı, kendisinin son yönetim kurulu toplantısı olacağını düşündüğü randevuya gittiğinde, sandığının çok ötesinde bir desteğe sahip olduğunu görmüştü. Şaşırtıcı bir şekilde, toplantının sonunda hâlâ görevdeydi. Gene de bu rastlantısal geri dönüş onu işin özünü araştırmaya itti. Robert ne yapmakta olduğuna daha çok dikkat etmeye başladı. Daha çok taktik ve rutin işlere eğilmişti. Liderlik yapmadığına, sadece yönettiğine hükmetti. Bir rol oynuyordu ve liderliği yönetim kurulu başkanına bırakmaktaydı. Bu, o kişinin liderlik yapacak bilgi ve vizyona sahip olmasından değil, konumunun yasal olarak liderlik yapmayı da içermesindendi. "Bir anda kuruluşuma gerçekten liderlik yapmaya karar verdim. Bu sanki yeni bir kişinin ortaya çıkması gibiydi. Karar benimle ilgili değildi. Bunu örgütün iyiliği için yapmak zorundaydım."

Robert, "gerçekten liderlik yapmaya" karar vererek yaratmak istediği stratejik sonuçları belirlemeye başladı. Bunu yaptıkça konfor alanını giderek terk ettiğini görüyordu—yeni biçimlerde davranıyor ve yeni sonuçlar üretiyordu.

İçe yönelik miyim?

Normal durumda çatışmadan kaçınmak ve çalışma arkadaşlarımızla bağlantılı kalmak için sosyal baskılara uyum sağlarız. Bununla birlikte sonunda *daha az* bağlantılı hale geldiğimizi hissederiz. Çünkü çatışmadan kaçınmak politik uzlaşmalarla sonuçlanır.

Benzersiz oluşumuzu ve dürüstlük anlayışımızı kaybetmeye başlarız. Gündem yavaşça dışsal bir sonuç yaratmaktan politik barışı korumaya doğru kayar. Bu problem yoğunlaştıkça ümidimizi ve enerjimizi yitirmeye başlarız.

Bu kayıp, John'un örneğinde hemen görülebilecek kadar açıktı. O, grubunun parlayan yıldızıydı. Fakat kısmen de olsa gelecekteki ödüle—ballı görev—odaklanmış olduğu için o anda yapması gereken sıkı çalışmaya bütünüyle odaklanmamıştı. Bu yüzden liderlik yaptığı insanlardan yeterli çabayı talep etmemişti. John'un onlardan daha fazlasını istemesi için daha içe yönelik olması gerekiyordu.

Öteki odaklı mıyım?

Itiraf etmek güç olsa da çoğumuz kendi ihtiyaçlarımızı bütünün ihtiyaçlarının üstünde tutarız. Esasen böyle davranmak sağlıklıdır, çünkü bu var kalma mekanizmasıdır. Fakat kendi çıkarlarımızı kollamamız ilişkilerimizi kontrol eder hale geldiğinde, başkalarının bize olan güvenini azaltmış oluruz. Her ne kadar insanlar isteklerimize uyum sağlayabilseler de artık bizimle olan ilişkilerinden enerji türetemezler. Zamanla, aradığımız sosyal destekten uzaklaşırız.

Daha çok öteki odaklı hale gelmek, kendini ilişkilerde, gruplarda veya örgütlerde ortak yarara adamak demektir —bunun kişisel bir maliyeti olsa bile... John temel liderlik haline geçiş yaptığında kendisini belirsiz bir geleceğe adamıştı. Ona gıpta edilecek bir söz verilmişti. Tüm yapması gereken

birkaç ay beklemekti. Yine de mutlu değildi. O yüzden, kendi liderlik değerlerine daha uygun düşen bir yol bulmak için bu fırsatı geri çevirmeyi tercih etti. Vites değiştirmiş ve büyük bir yarar uğruna kişisel güvenliğini feda etmişti.

Robert'in sözlerini hatırlayın: "Karar benimle ilgili değildi. Bunu kuruluşumun iyiliği için yapmak zorundaydım." Temel liderlik haline geçtikten sonra Robert yönetim kurulu başkanına yeni bir stratejik yön teklif etti ve kurul bunu beğenmezse hiçbir pişmanlık duymadan ayrılacağını söyledi. Stratejinin kendisini kişisel olarak nasıl etkileyeceğini düşünmeden bunun kuruluşun yararına olacağını biliyordu. Robert organizasyonun yararını en tepeye koymuştu. Bir lider böyle yaptığında insanlar bunun farkına varır ve lider saygı ve güven kazanır. Buna karşılık grup üyeleri de ortak yararı öne çıkarmaya eğilimli olur. Bunu yaptıklarında, daha önce olanaksız görünen görevler başarılabilir hale gelir.

Dışa açık mıyım?

Dış uyaranlara kapalı olmak bize görevimizde kalma gibi bir yarar sağlar. Fakat aynı zamanda değişim ihtiyacına işaret eden sinyalleri ihmal etmemize yol açar. Bu sinyaller aslında bizi kontrolü elden bırakmaya ve riskle yüzleşmeye zorlayacak sinyallerdir. Onları görmezden gelmek bizi korur, fakat aynı zamanda kendimizi kandırmamıza da yol açar. John, işleri iyileştirme kapasitesine sahip olduğunu ta içinden bilmesine rağmen, kötüye giden şirketi için elinden gelen her şeyi yaptığına kendisini

inandırmıştı. Robert de kendini kandırmıştı, ta ki kriz çıkana ve yeniden ayağına gelen fırsat ona açılıp hakikati keşfetme imkânı verinceye kadar—kendisine uygun düşen bir rolü oynamaktaydı, oysa bilgisini ve duygusal kapasitesini kullanarak bu rolü aşabilir ve çalışanlarına gerçekten liderlik yapabilirdi.

Dışa açık olup olmadığımızı kendimize sormak, dikkatimizi çevreyi kontrol etmek yerine ondan öğrenmeye kaydırır ve değişim ihtiyacını anlamamıza yardımcı olur. Sonuç olarak iki şey gerçekleşir. Birincisi, daha önce farkına varılmayan ipuçlarına cevap olarak doğaçlama yapmaya zorlanırız. İkincisi, sınama-yanılma yoluyla var kalmak yaratmakta olduğumuz sonuçların doğru bir resmini gerektirdiği için, aktif olarak ve içtenlikle dürüst geribildirim ararız. İnsanlar bu durumda bize daha fazla güvendiklerinden doğru geribildirimde bulunmaya eğilimli olurlar. Çünkü mesajı getireni öldürmekten çok mesajdan öğrenmeyi yeğlediğimizi anlamışlardır. Bir öğrenme ve yetkilendirme çevrimi oluşur. Böylece insanların normalde göremedikleri şeyleri görmemiz ve dönüşüm stratejilerini formüle etmemiz mümkün olur.

Temel İlkeleri Uygulamak

Başkalarına temel liderlik halini öğretirken bu kavramı kendi yaşamıma uygulamaya da çalışıyorum. Michigan Üniversitesi Yönetici Eğitim Merkezinin bir projesinde ekip lideriydim. Merkez, 30 ila 40 arasında yöneticiyi bir araya getiren haftalık kurslar düzenliyordu. Liderlik üzerine perspektifler

konusunda yeni bir ürün geliştirmemiz önerildi. C.K. Prahalad stratejik perspektifle başlayacaktı. Daha sonra Noel Tichy, Dave Ulrich, Karl Weick ve ben sunumlarımızla onu izleyecektik. Amaç, 400 koltuklu oditoryumu doldurmaktı. Her konuşmacının yöneticiler arasında genişçe bir izleyici çevresi olduğu için tüm koltukları dolduracağımıza emindik. Bu yüzden programı mekânın tipik olarak az kullanıldığı temmuz ayına koymuştuk.

Planlama ve örgütleme çalışmalarının ilk aylarında her şey yolunda gitti. Bir pazarlama danışmanı olayın üç hafta öncesinde kayıtlarımızın yarısını doldurmuş olmayı bekleyebileceğimizi söyledi. Bu tarih geldiğinde hedeflediğimiz izleyici sayısının yarısının biraz altında kayıt yapılmış durumdaydı ve biz her şeyin mükemmel olduğunu düşündük. Fakat bu sırada başka bir danışman bu tür bir olayda bizim son üç hafta içinde çok az kayıt bekleyebileceğimize işaret etti. Bu şaşırtıcı öngörü, katılımın beklentimizin yarısında kalacağı ve masrafları çıkartırsak şanslı addedileceğimiz anlamına geliyordu.

Ekip lideri olarak başarısızlığı gözümde canlandırabiliyordum. Fakülte üyelerimiz kalabalık salonlara alışık olduğu için yarısı boş kalan salondan olumsuz etkileneceklerdi. Dekan neyin yolunda gitmediğini bilmek isteyecekti ve merkez yöneticileri sorunun kaynağı olarak muhtemelen ekip lideri olarak beni işaret edeceklerdi. O gece saatlerce odamda bir aşağı bir yukarı yürüdüm. Korku ve utanç doluydum, sonunda böyle davranmanın bir işe yaramayacağını

kendime söyledim. Çalışma masama gittim ve dört soruyu yazdım. Onları gözden geçirdikçe konfor merkezli, dışa yönelik, kendime odaklı ve içe kapanık olduğum sonucuna vardım.

O zaman kendime şu soruyu sordum: "Hangi sonuçları elde etmek istiyorum?" Merkezin uzun süre revaçta olacak dünya kalitesinde yeni bir ürünü nasıl sunacağını öğrenmesini istediğimi yazdım. Bu açıklamayla birlikte özgürleştirici bir iç görü geldi: Bu, ürünümüzün ilk sunumu olduğu için büyük bir kazanç beklemek gerekmiyordu. Öyle olsaydı kuşkusuz hoş olurdu, fakat biz böyle bir olayı uygun bir şekilde, masrafları karşılayarak ve gelecekteki kazançlarımızın temelini oluşturarak nasıl yapacağımızı öğrenmekle de mutlu olacaktık.

Kendime yine şu soruyu sordum: "Nasıl öteki odaklı olabilirim?" O anda tamamen kendime odaklanmıştım, itibarım için endişeliydim ve ilk eğilimim merkez çalışanlarına öfkelenmek olmuştu. Fakat onların o gece ne düşündüklerine odaklandığımda farkına vardım ki, onlar da benim sabah işe gelip onları suçlayacağım endişesini taşıyorlardı. Birden, hem onlara meydan okumak hem de onları desteklemek gerektiğini düşündüm.

Son olarak, nasıl dışa açık olabileceğimi düşündüm. Bu, ilerlemek ve beni rahatsız etse bile yeni bir şey öğrenmek anlamına geliyordu. Sorumlu bir uzman olarak başkanlık yapmaktansa keşfedici bir diyalog içinde olmaya ihtiyaç duyuyordum.

Hemen pazarlama stratejilerinin bir listesini yapmaya başladım; pazarlama hakkında hiçbir şey bilmediğim için çoğunun aptalca olduğunun ortaya çıkacağını düşünüyordum. Ertesi gün çalışanları bir araya topladım, doğal olarak hepsi gardını almıştı. Onlara hangi sonuçları yaratmak istediğimizi sordum. Sonrasında olanlar temel liderlik halinin ne kadar bulaşıcı olduğunun güzel bir örneğidir.

Katılımı artırmak için stratejiler üzerine konuştuk ve bir süre sonra bazı aptalca pazarlama fikirlerim olduğunu ve bunları onlarla paylaşmaya çekindiğimi, fakat yardımcı olmak için herhangi bir şey yapmaya istekli olduğumu söyledim. Tanıtımı artırmak ve fiyat teşvikleri geliştirmekle ilgili saf düşüncelerimin çoğuna kahkahalarla güldüler. Yine de önerilerim ciddi bir tartışmanın ateşleyicisi oldu ve grup ortak bir strateji oluşturmak üzere beyin fırtınasına başladı. Dışa açık olduğumdan, herkesin liderlik yapması için yer ve zaman vardı. Medyaya yaklaşım ve teşvik geliştirmek için daha iyi yollar önerdiler. O toplantıda grup ortak bir amaç, gerçeklik, kimlik ve katkı duygusu geliştirdi. Toplantıdan mantıklı iyimserlik duyguları içinde ayrıldılar ve kendini adamış bir ekip olarak öne çıktılar.

Sonunda 400 katılımcı bulamadık ama sunumun başarılı sayılması için yeterli olandan daha fazla koltuğu doldurduk. Masraflarımızı çoktan çıkarmıştık ve böyle bir sunumu gelecekte daha iyi düzenlememizi sağlayacak becerileri geliştirmiştik. Program başarılıydı, çünkü merkez kadrosu içinde dönüşüm

gerçekleşmişti. Yine de dönüşüm bu toplantıdan dolayı ortaya çıkmamıştı. Bir gece önce kendime dört soruyu sorduğumda ve normal, tepkici durumdan temel liderlik haline geçtiğimde başlamıştı. Temel hale geçişim çalışanları da bu hale geçmek için cesaretlendirmişti.

Temel hal kriz zamanlarında yararlı olmakla birlikte, bizim daha olağan zorluklarla baş etmemize de yardımcı olur. Eğer önemli bir konuşma yapacaksam, kilit bir toplantıya katılacaksam, önemli bir olayda yer alacaksam veya bir sınıfa bir şeyler öğreteceksem hazırlıklarımın bir kısmı temel liderlik haline varmayı denemekle geçer. İster bir bireyle, ister grupla veya organizasyonla çalışayım, aynı dört soruyu sorarım. Bu sorular sıklıkla yüksek performans getiren sonuçlara yol açıyor ve yüksek performanslı sonuçların tekrarı giderek bir yüksek performans kültürü yaratabiliyor.

Başkalarını Yüksek Performansa Esinlendirmek

Temel liderlik haline girdiğimizde, aklımıza hemen yeni düşünceler gelir ve yeni davranışlar içine gireriz. Bu durumda ilelebet kalamayız. Saatlerce, günlerce veya bazen aylarca sürebilir ama sonunda normal zihin çerçevemize geri döneriz. Bu temel hal geçici olmakla birlikte, onun içine her girdiğimizde insanlar ve çevremiz hakkında bir şeyler öğrenir ve ona geri dönme olasılığımızı artırırız. Dahası, etrafımızdakileri daha yüksek performans düzeylerine esinlendiririz.

Bugüne kadar Robert kuruluşunun geçmişi ve bugünü arasındaki karşıtlıkta harikalar yarattı.

Olumlu enerji dolu ve zorlukları yenmekte yeni yollar bulma yeteneği ve isteği olan bir lider haline gelmesi Los Angeles Ticaret Odasını başarılı ve yaratıcı bir girişim haline getirmeye yardımcı oldu. Robert ile son konuştuğumda söyledikleri şunlardı:

Hem kurmay kadro içinde hem de yönetim kurulunda, karşı karşıya bulunduğumuz meydan okumalara yeni bir gözle bakmaya ve çözümlerde birlikte çalışmaya istekli bireylerin bir kritik kütlesine sahibim. Toplantılarımızda bu yeni enerji hissediliyor. Daha önce hayal bile edilemez görünen şeyler şimdi kolaylıkla gerçekleşiyor.

Herhangi bir CEO bu sözleri söyleyebilmekten mutlu olacaktır. Ama gerçek şudur ki bu tipik bir durum değildir. Robert temel liderlik haline kaydığında, (işin başında normal durumda olan) grubu yeni bir enerji ve vizyonla yaşam kazandı. Robert temel halden ayrıldıktan sonra bile grup yüksek performans düzeyini sürdürdü. Önemli bir kadro değişikliği veya yeniden yapılanma olmadan serpilip gelişmeye devam ediyorlar.

Bütün bunlar, Robert'in herhangi bir büyük liderin en iyi uygulamaları hakkında bir kitap ya da makale okuması ya da başka birisini taklit etmesi yüzünden olmadı. Bu, sadece kendi konforlu alanından ayrılıp temel liderlik haline geçmeye zorlandığı için oldu. Elde etmek istediği sonuçları açıklığa kavuşturmaya, kendi çekirdek değerlerinden cesaret alarak hareket etmeye, ortak yarar uğruna kendi çıkarlarını terk etmeye ve kendisini gerçek zamanda öğrenmeye

açmaya itildi. Robert'ten ve onun gibilerden kendimize bu şekilde meydan okumanın değerini öğrenebiliriz. Acılı—ama kendimizin ve etrafımızdaki insanların hayatında olumlu bir etkide bulunma gibi büyük bir potansiyeli olan bir süreç.

İlk olarak Temmuz 2005 sayısında yayınlanmıştır.

Aynadaki İnsana Sorulacak Sorular

Robert S. Kaplan

EĞER SİZ DE BAŞARILI LİDERLERİN ÇOĞU GİBİYSENİZ, kariyerinizin ilk aşamalarında size bir hayli kılavuzluk edilmiş ve destek verilmiştir. Yakından gözlenmiş, koçluk ve yönderlik almışsınızdır. Fakat merdiveni tırmandıkça dürüst ve faydalı geribildirim kaynakları azalmış ve belli bir noktadan sonra neredeyse tamamen kendi başınıza kalmışsınızdır. Artık patronunuz—tabii eğer varsa—gündelik hareketlerinize pek fazla dikkat etmiyordur. Herhangi bir hata gün ışığına çıktığında, muhtemelen bu hatayı —veya patronunuzun size dair algısını—tamir etmek için artık çok geçtir. Ve yönetimde attığınız yanlış adımlar ticari sonuçlarınızı olumsuz bir şekilde etkilemeye başladığında, sizi tekrar yolunuza sokacak düzeltmeleri yapmak için çoğu kez artık çok geçtir.

Ne kadar yetenekli ve başarılı olursanız olun hatalar yapacaksınız. Kötü alışkanlıklar geliştireceksiniz. Dünya, siz farkına bile varmadan değişecek ve bir zamanlar işe yarayan davranışlar geçersiz hale dönüşecek. Goldman Sachs'ta geçirdiğim 20 yılı aşkın kariyerim boyunca çeşitli işler yürütme ve çok sayıda işletme lideriyle çalışma veya onlara koçluk yapma fırsatına sahip oldum. Firmanın üst düzey liderlik

eğitim uğraşlarına başkanlık ettim ve denetimlere, terfilere ve sorumlu müdürlerin gelişimine odaklanan ortaklık komitelerinde eş başkan oldum. Bu deneyim ve geniş bir dizi sektörden çok sayıda yöneticiyle yaptığım daha sonraki görüşmeler esnasında, göze çarpan liderlerin bile aynı şekilde, bir dönem boyunca pistten çıktıklarında kariyerlerindeki gerilemeyle mücadele ettiklerini gözlemledim.

Ortasındayken bunu görmeniz zordur; çevredeki, rakiplerdeki veya hatta kişisel koşullardaki değişiklikler sizi usulca oyun dışında bırakabilir. Oldukça başarılı liderlerin kilit özelliklerinden birinin her zaman yolda nasıl kalınacağını bulmuş olmaları değil, bozulan bir durumu fark edip mümkün olduğunca hızlı bir şekilde tekrar yola girmelerine yardımcı olması için teknikler geliştirmeleri olduğunu öğrendim. Benim deneyimimde bunu yapmanın en iyi yolu düzenli olarak, mesela her üç ila altı ayda bir (ve elbette ne zaman işler yolunda gitmiyor gibi hissettiğinizde), bir adım geri çekilip nasıl gittiği ve daha farklı şeyler yapmak için neye ihtiyacın olabileceği hakkında dürüst bir şekilde kendine bazı sorular sormaktır. Bu süreç kulağa ne kadar basit gelse de insanlar çoğu kez, temel yönetim ve liderlik sorularına verdikleri yanıtlarla şaşkına dönerler.

Büyük bir finansal hizmetler şirketinde terfisi es geçilen bir yönetici bana, önceden kendi dikkatine sunulmamış olan birkaç idari meselenin altını çizen yılsonu performans denetimini görünce oldukça şaşırdığını anlattı. Patronu denetim raporundan,

kendisini zayıf iletişimle, iş için etkin bir şekilde strateji belirtmedeki başarısızlıkla ve kendisini ekibinden uzakta tutma eğilimiyle suçlayan birkaç yorum okumuştu. Denetimin adil olmadığına inanıyordu. Şirkette geçirdiği 15 yılın ardından kafası karışmış ve yanlış anlaşılmış biri gibi hissetmeye başlamıştı ve hâlâ burada bir geleceği olup olmadığını merak ediyordu. Kilit katılımcılarının ve kıdemli iş arkadaşlarının beşinden doğrudan geribildirim almaya karar verdi. Bire bir toplantılarda onlardan açık sözlü geribildirimler ve tavsiyeler istedi. Yakın tarihli hareketlerinden bazılarıyla ilgili bir hayli eleştirel olduklarını duyunca şaşkınlığa uğradı, işi götürmek istediği yön hakkında kafası karıştı ve onların girdisine artık değer vermediğini hissetti. Onların geribildirimleri, gündelik işlerin içine fazlasıyla gömüldüğünden dolayı bir adım geriye gidip ne yaptığı üzerine düşünmede başarısız olduğunu görmesine yardımcı oldu. Bu, ciddi bir uyanma çağrısıydı. Davranışını değiştirmek ve bu meseleleri ele almak için derhal adımlar attı. Bir sonraki yıl denetim raporu çarpıcı şekilde daha iyiydi, en sonunda terfi aldı ve iş performansı iyileşti. Yönetici, liderlik eylemleri hakkında temel sorular sormak için olumsuz bir denetim raporunu beklediğine pişman olsa da kariyerini tekrar yoluna sokmak üzere bu geribildirimi zamanında aldığı için şanslıydı. Kendi kendine bir daha bu hatayı yapmayacağına söz verdi.

Bu makalede, liderlerin düzenli bir temelde kendilerine sormaları gereken yedi soru tipini

özetleyeceğim. Herhangi biri için "doğru" bir yanıt olduğunu veya herhangi bir zamanda bu soruların hepsinin herhangi bir yöneticide yankı uyandıracağını ileri sürmüyorum. Başarılı yöneticilerin performanslarını düzenli olarak iyileştirebileceklerini ve ciddi iş sorunlarını bir adım gerileyip kendilerine belli sorular sormak için zaman ayırarak önceden halledebileceklerini ileri sürüyorum.

ÖZET FİKİR

Eğer siz de yöneticilerin çoğu gibiyseniz kurumsal merdivende ne kadar yukarı çıkarsanız, performansınız hakkında dürüst geribildirim almak o kadar zorlaşır. Ve patronlardan ve meslektaşlardan gelen can alıcı girdiler olmadan, kuruluşunuza —ve itibarınıza— tamir edilemez bir biçimde zarar verecek hatalar yapabilirsiniz.

Gerçekten nasıl gittiğinizi nasıl öğrenebilir ve iş felaketlerinden nasıl kaçınabilirsiniz? Kaplan, cevaplar için *kendinize* bakmanızı tavsiye ediyor. Düzenli olarak kendinize şu gibi sorular sorun: "İşimle ilgili bir vizyonu çalışanlarıma iletiyor muyum?" "Zamanımı, önceliklerimi elde etmeme olanak sağlayan şekillerde geçiriyor muyum?" "İnsanlara, ona göre hareket edecekleri geribildirimleri zamanında ve doğrudan veriyor muyum?" "Baskı altında nasıl davranıyorum?"

Doğru soruları sormak tüm yanıtlara sahip olmaktan çok daha önemlidir. Bu süreci uygulayarak, kariyeriniz boyunca kaçınılmaz bir şekilde ortaya çıkacak liderlik meydan okumalarının üstesinden gelirsiniz—ve kendi oyununuzda kalmak için ustalıkla yeni planlar hazırlarsınız.

PRATİK FİKİR

Kaplan, düzenli olarak kendi kendinize yedi liderlik meydan okumasıyla ilgili sorular sormanızı öneriyor.

Bu liderlik meydan okumasını ele almak için...	Şunu sorun...	Çünkü...
Vizyon ve öncülükler	Bir vizyonu elde etmek için bu vizyonu ve kilit öncelikleri ne sıklıkla tartışıyorum?	Çalışanlar için nereye gittiğini ve için çömürdüğünüzü yardımcı olmak için neye odaklanmaları gerektiğini bilmek isterler. Dünya değiştikçe vizyonun ve önceliklerin nasıl değişebileceğini bilmek isterler.
Zamanı yönetmek	Zamanımı hangisine yatırım kilit önceliklerimle eşleşiyor mu?	Zamanı nasıl kullandığınızı takip etmek, en önemli önceliklerinizle hizalanmanın anahtarıdır—hatta kurtuluş—bağlantısızlıktan eşiğe çıkarabilir. Böylesi bağlantısızlıklar, çalışanlara, hatalı önceliklerinizi konusunda katılı karışıncı mesajlar gönderir.
Gerçekçilik	İnsanlara, ona göre hareket edeceklen gerçekçilikleri zamanında ve doğrudan veriyor musunu?	Çalışanlar gerçeğe uygun, doğrudan ve zamanında geribildirim isterler. Çalışanlar elde tutma ve örgütsellik, çalışanlar maşeleleri yıldızında ve dürüstçe ortaya dökme konusunda size güvenilirlerinde iyileşir.

Değerlendirme ve ayrı hizada olmak	Sirketi yürütme yolunuzda kaymasız gerektirebilecek ikari değişikliklere uyum sağladın mı?	Her iş değişmenin yol açtığı meydan okumalara yüzleşir. stagelerini müşterilerin ihtiyaçlarında veya işin olgunluk safhasında. İşinizi en iyi nasıl ilerletebileceğinizi belirlemek için düzenli olarak değişimleri tanıyın, yeterselli anlamındaki taze bakış açıları arayın ve yeni kurumsal tasarımlar hayal edin.
Sesiz sitilerce liderlik yapmak	Sesiz sitilerde nasıl davranıyorum?	Krizler derlemede çalışanlar sizi mükemmeliyetçi olarak—ve davranışlarınızı takdil ederler. Sesiz sitilerdeyken sergilediğiniz üretken olmayan davranışları örneğin başkalarını suçlama veya dikeye kapılmaz kapalı olarak bu davranışları daha iyi yönetebilir ve çalışanlarınızla onların nasıl davranmasa gerektiğiyle ilgili iletmediğiniz mesajlar göndermekten kaçınabilirsiniz.
Kendinize sadık kalmak	Liderlik tarzım gerçekten kim olduğumu yansıtıyor mu?	İş kariyeri bir maraton'dur, hızlı koşu değil. Eğer becerilerinize, değerlerinize ve kaliğinize uymayan bir liderlik tarzı benimsediyseniz güçlükle tükenmeniz.

Vizyon ve Öncelikler

İşletme liderlerinin kendilerine şu soruları sormada ne kadar sık bir şekilde başarısız oldukları çok şaşırtıcıdır: *işimle ilgili vizyon ve öncelikleri ne sıklıkla başkalarına iletiyorum. Sorulduğu takdirde çalışanlarım vizyon ve öncelikleri net bir biçimde ifade edebiliyor mu?* Kâğıt üstünde birçok liderin zengin liderlik yetenekleri vardır: kişiler arası, stratejik ve analitik beceriler; ekip kurmada ustalık; ve elbette bir vizyon geliştirme yeteneği. Ne yazık ki gündelik etkinliklerin baskısı altında çoğu kez vizyonu kuruluşa uygun bir biçimde iletmezler ve bilhassa, bunu, insanların işi sürdürmek için ne yapmaları gerektiğini anlamalarına yardımcı olan bir yolla aktarmazlar. Nereye doğru ilerlendiğine ve kendilerinden ne beklenildiğine dair firmayla ilgili bir kavrayışları yoksa insanlara liderlik etmek çok zordur.

Bu, 1000 üst düzey yöneticisini bir seferde 100 kişi olmak üzere iki günlük yoğun bir yönetim-eğitim programına sokarak onlara yatırım yapmaya karar veren büyük bir *Fortune* 200 şirketindeki bir sorundu. Her oturumdan önce katılımcılar, bireysel performanslarının kritik unsurlarının on adet astları tarafından sınıflandırıldığı 360 derecelik değerlendirici olmayan bir denetim sürecinden geçti. Şirketin en üst yöneticileri, her grubun ilk beş ve son beş kişisel özelliğine odaklanarak sonuçlara baktı. Son derece iyi yönetilen bir firma olmasına rağmen bir vizyon ifade etme yeteneği hemen hemen her grupta son beş içinde yer alıyordu. Bu şirketteki yöneticiler

bir vizyon ifade etmişlerdi fakat astlarından gelen geribildirimler bunu sık sık veya insanlarının onların kılavuzluğu için muazzam açlıklarını karşılamaya yetecek kadar net bir biçimde iletmediklerini güçlü bir şekilde gösteriyordu.

Çalışanlar işin nereye gittiğini ve neye odaklanmaları gerektiğini bilmek isterler. Dünya değiştikçe işin vizyonunun ve önceliklerin dünyayla birlikte nasıl değişebileceğini bilmek isterler. Yöneticilere aktif bir şekilde iletişim kurmaları öğretilirken birçoğu ya istemeden az iletişim kurar ya da vizyonlarına anlam katacak belli öncelikleri ifade etmede başarısız olur. Vizyon ve stratejiyi ne kadar sık tartıştığınızı düşünürseniz düşünün, bunu yeterince sık veya insanlarınızın ihtiyaçlarına uyan yeterli ayrıntıyla yapmıyor olabilirsiniz. Gelişmekte olan bir biyo-teknoloji şirketinin, üst düzey yönetim ekibi içinde hizalanma eksikliği olarak gördüğü şeyden dolayı bir hayli hayal kırıklığına uğramış CEO'suna bakın. Önündeki 18 ay içinde şirketin tatmin edici bir öz sermaye finansmanı yapması gerektiğine kesinlikle inanıyordu fakat üst düzey yöneticileri, şirketin iki veya üç önemli ilacı FDA onay sürecinde ilerleyene kadar birkaç yıl beklemek istiyorlardı. Şirket gelir üretmeye daha fazla yaklaştığında hikâyelerini yatırımcılara anlatmak istiyorlardı. Ona şirketin vizyonunu sorduğumda CEO, aslında hiçbir vizyon bildirisi yazmadığını fark etti. Şirketin belli ürün çabalarının her biriyle ilgili iyi ifade edilmiş bir taktik planı vardı fakat bu çabalara daha fazla bağlam

katacak tam gelişmiş bir vizyon yoktu. Şirket için bir vizyon tartışmak ve özel olarak ifade etmek üzere üst düzey yönetim ekibi için alan dışı bir toplantı düzenlemeye karar verdi.

Coşkulu tartışmaların ardından grup hızlı bir şekilde bir vizyonda ve stratejik önceliklerde anlaştı. Ortak hedeflerini elde etmek için aslında işin, daha sonra değil de en kısa zamanda öz sermaye finansmanına ihtiyaç duyduğunu fark ettiler—ya da şirketin vizyonu için merkezi olan girişimlerden bazılarının boyutunu küçültmeleri gerekecekti. Bu dengelemeyi tam olarak idrak ettiklerinde CEO'nun neyi başarmaya çalıştığını anlayıp toplantıdan finans stratejileri hakkında birleşmiş olarak ayrıldılar. CEO, liderlik ekibi üyelerini bir araya getirmenin ne kadar kolay olduğunu görünce oldukça şaşırmıştı. Bir şirket olarak nereye gittikleri konusunda anlaşınca belli meselelerin çözüme kavuşması çok daha kolay olmuştu.

Bir vizyon ifade etmedeki yaygın tehlikelerden biri, bunu, yönetilebilir bir girişimler listesine indirgemedeki başarısızlıktır. Listeyi ayırmak enine boyuna düşünüp sonra da zor tercihler ve dengeleme kararları yapmayı içerir. Bu tercihler insanlara, zamanlarını nasıl geçirmeleri gerektiği hakkında işlem hacimleri verir. Astları ayrı ayrı bölgesel satış hedeflerini elde etmek için gerekli olan görevlere odaklanmadığı için hayal kırıklığı hisseden ulusal bir satış gücünün yöneticisiyle konuştum. Sonuç olarak satışlar, yılın başında bütçelenenden daha yavaş bir oranla büyüyordu. Satış insanlarından

odaklanmalarını beklediği üç ila beş kilit önceliği sıralamasını istediğimde durakladı ve sonra 15 tane öncelik olduğunu ve listeyi beşe düşürmesinin çok zor olacağını söyledi.

Daha konuşurken kafasında ışık çaktı. Kendisiyle insanları arasında neden bir bağlantısızlık olabileceğini fark etti: Ne istediğini tam olarak bilmiyorlardı çünkü isteklerini onlara önem sırasına dizilmiş, dolayısıyla işlemeye uygun bir biçimde anlatmamıştı. Sonraki iki hafta boyunca, bölgesel bir yönetici olarak ve çeşitli meslektaşlara danışmanlık yaparkenki kendi deneyimlerini uzun uzadıya düşünerek bu mesele üzerine kafa patlattı. Daha sonra satış büyümesini elde etmek için kritik olduğunu hissettiği üç öncelik seçti. Bunlardan en önemlisi, ardından değerli bir yeni aday çağırma uğraşı gelen bir alıştırmayı hedefleyen büyük bir yeni işti. Bölgesel yöneticiler derhal anlayıp bu inisiyatiflere odaklanmaya başladılar. Gerçek şu ki 15 tane önceliğe sahip olmak hiç önceliğe sahip olmamakla aynı şeydir. Yöneticiler vizyonlarını, astlarının anlayıp ona göre davranabilecekleri yönetilebilir bir sayıda önceliğe çevirme sorumluluğuna sahiptir.

Vizyon ve önceliklerinizi iletmede başarısız olmanın, zaman ve iş etkinliği bağlamında size doğrudan maliyeti vardır. Eğer insanlarınızın büyük resme dair iyi bir algıları yoksa görev vermek zordur; dolayısıyla işin sonunda kendiniz daha fazla iş yaparsınız. Buna karşılık size bağlı kişiler de bir vizyonu iletemez ve

etkin bir şekilde kendi astlarını yükseltemezlerse bu mesele kuruluş içinde dalga dalga yayılabilir.

Zamanı Yönetmek

Sorgulanacak ikinci alan oldukça basittir ve ilkiyle yakından ilişkilidir: *Zamanımı nasıl geçiriyorum?* Bir kez önceliklerinizi bildiğinizde zamanınızı—en değerli varlığınızı—bunları elde etmenize izin verecek bir şekilde harcayıp harcamadığınızı belirlemeniz gerekir. Sözgelimi eğer başlıca iki önceliğiniz üst düzey yetenek geliştirme ve küresel genişlemeyse fakat zamanınızın çoğunu, başkalarına görev olarak verilebilecek yurtiçi işletme meseleleri ve idari meseleler üzerinde harcıyorsanız, o halde bir bağlantısızlık olduğunu fark etmeniz gerekir ve bazı değişiklikler yaparsanız iyi edersiniz.

Bu oldukça basit bir sorudur fakat yine de ben de dahil birçok lider zaman zaman bunu doğru yanıtlayamayız. Liderler en sonunda kendi zamanlarının izini sürdüklerinde buldukları şey çoğu kez onları şaşkına çevirir. Çoğumuz beklenmedik olayların ve gündelik kaosun yasaklanmış bir plana göre hareket etmek yerine tepkisel olmamıza yol açan dönemlerden geçmiştir. Krizler, sürprizler, kişisel meseleler ve kesintiler iş haftasını bulanık gösterir. Birçok lidere bir haftalığına her iş gününün harcanan her saatinin izini sürmelerini, sonra saatleri etkinlik türlerine göre kategorize etmelerini tavsiye ettim: örneğin iş gelişimi, insan yönetimi ve stratejik planlama. Yöneticilerin çoğu için bu alıştırmanın sonuçları, en üstteki öncelikleriyle zamanlarını nasıl

geçirdikleri arasındaki belirgin bağlantısızlıklar yüzünden sarsıcıydı—hatta ürkütücüydü.

Sözgelimi orta ölçekli bir imalat şirketinin CEO'su haftada 70 saat çalışmasına rağmen işlerini hiç yetiştiremiyor gibi göründüğü için bıkkındı. Aile hayatı zarar görüyordu ve işte, insanları ve başlıca müşterileri için hiç elverişli bir durumda olmuyordu. Ona bir adım geri atıp bir hafta boyunca saat-saat zamanını nasıl yönettiğini gözden geçirmesini tavsiye ettim. Sonuçları incelemek için oturduk ve zamanının azımsanmayacak bir miktarını—500 milyon dolarlık satışları olan bir işte—bazısı 500 dolar kadar az olan şirket giderlerini onaylayarak harcadığını fark ettik. Ofisimde otururken bu sorumluluğun bir bölümünü neden başkasına vermediğini anlatmak için çabaladı durdu; anlaşıldı ki bu etkinlik şirketin çok daha küçük olduğu bir dönemden kalmaydı. 25.000 dolar altındaki yinelenen faaliyet giderlerini onaylama otoritesini devrederek haftada 15 saat kadar oldukça çok bir süreyi kurtarabileceğini fark etti. Bu meseleyi şimdiye dek fark etmediği ve bu basit değişikliği daha önceden yapmadığı için afallamıştı.

Zamanınızı nasıl harcadığınız sadece sizin için değil, ekibiniz için de önemli bir sorudur. İş zaman yönetimine gelince insanlar liderlerinden feyz alma eğilimi gösterirler—dolayısıyla hareketleriniz, iş öncelikleriniz ve ekibinizin etkinlikleri arasında eşleşme bulunduğundan emin olmalısınız. Hızla büyüyen, 300 kişilik profesyonel bir hizmet firmasının CEO'su, işi kurmak için üst düzey yöneticilerin

müşterilerle daha güçlü ve daha anlamlı ilişkiler geliştirmesi gerektiğini hissediyordu. Bu, üst düzey profesyonellerin, zamanlarının önemli miktarda daha fazlasını ofislerinin dışında müşterilerle tanışarak geçirmeleri gerektiği anlamına geliyordu. Kendi zamanını nasıl harcadığı sorulduğunda CEO bir yanıt veremedi. Bir hafta boyunca izini sürdükten sonra zamanının muazzam bir kısmını firmayı yönetmekle ilgili idari etkinliklere ayırdığını görünce şoka uğradı. Bu meselelere gösterdiği dikkat miktarının işin önceliklerini yansıtmadığını ve insanlarına kafa karıştırıcı mesajlar gönderdiğini fark etti. Derhal kendisini, bu idari görevlerin birkaçını başkalarına verip yolda müşterilerle harcadığı zaman miktarını artırmaya, böylece insanları için güçlü bir örnek oluşturmaya zorlamaya başladı. Üst düzey yöneticilerinin her birini, müşterilere yeterince zaman ayırmalarını garantilemek için benzer bir zaman bölüştürme alıştırması yapmaya yönlendirdi.

Elbette bir liderin kendi zamanını harcama yolu, yılın zamanına, personel değişikliklerine ve dış unsurlara bağlı olarak değişebilecek iş ihtiyaçlarına göre uyarlanmalıdır. Buradaki anahtar nokta, neye karar verirseniz verin zaman bölüştürmenin iş için vizyon ve önceliklerinize uyan bilinçli bir karar olması gerektiğidir. Bir işi yürütmenin baskıları göz önünde bulundurulduğunda odak noktasını kaybetmek çok kolaydır, bu yüzden kendinize bu soruyu düzenli olarak sormanız önemlidir. Tıpkı bir adım geriye atıp büyük bir yatırım kararını gözden geçirir gibi

zamanınızla da nasıl yatırım yaptığınızı tarafsız bir şekilde gözden geçirmeniz gerekir.

Kendinizi Test Edin

Performansınızı değerlendirip yolda kalmak için geriye bir adım atıp kendinize belli anahtar sorular sormalısınız.

Vizyon ve Öncelikler

Gündelik etkinliklerin baskısı altında liderler çoğu kez vizyonlarını kendi kuruluşlarına yeterince iletememe başarısızlığı yaşarlar ve bilhassa, bunu, astlarının kendi çabalarını nereye odaklayacaklarını belirlemelerine yardımcı olan bir yolla iletmezler.

İşim için ne sıklıkla bir vizyon iletiyorum?

Bu vizyonu elde etmek için üç ila beş kilit öncelik tespit edip ilettim mi?

Sorulduğunda çalışanlarım vizyonu ve öncelikleri açık bir biçimde ifade edebilirler mi?

Zamanı Yönetmek

Liderlerin kendi zamanlarını nasıl harcadıklarını bilmeleri gerekir. Zaman bölüştürmelerinin (ve astlarının zamanlarının bölüştürülmesinin) kilit önceliklerıyle eşleştiğini de garantilemeleri gerekir.

Zamanımı nasıl harcıyorum? Bu, kilit önceliklerimle eşleşiyor mu?

Astlarım zamanlarını nasıl geçiriyorlar? Bu, iş için kilit önceliklerle eşleşiyor mu?

Geribildirim

Liderler, çalışanlarına doğrudan ve vaktinde koçluk yapma konusunda sık sık başarısız olurlar ve bunun yerine yılsonu denetimlerini beklerler. Bu yaklaşım

rahatsızlık verici sürprizlere yol açabilir ve etkin kişisel gelişimin altını oyabilir. Aynı şekilde önemli diğer husus da şudur ki liderlerin, yıl içinde kendilerine tavsiye ve geribildirim verebilen astlarını yetiştirmeleri gerekir.

İnsanlara, ona göre hareket edecekleri geribildirimleri zamanında ve doğrudan veriyor muyum?

Bana duymak istemeyebileceğim ama duymam gereken şeyleri söyleyecek beş veya altı genç astım var mı?

Halef Planlamak

Liderler aktif bir şekilde halef planlamada başarısız olduklarında başkalarına yeteri kadar görev vermezler ve karar alma darboğazları haline gelebilirler. Aktif olarak yetiştirilmez veya meydan okunmazlarsa kilit çalışanlar ayrılabilirler.

Bir veya iki olası halefi, en azından kendi kafamda seçtim mi?

Onlara koçluk yapıp onları meydan okuyucu görevlere atıyor muyum?

Yeteri miktarda görev veriyor muyum? Bir karar alma darboğazı haline mi geldim?

Değerlendirme ve Aynı Hizada Olmak

Dünya sürekli değişiyor ve liderlerin işlerini buna göre uyarlamaları gerekiyor.

Şirketimin tasarımı hâlâ iş için kilit başarı unsurlarıyla aynı hizada mı?

İşimi boş bir sayfada tasarlamam gerekseydi nasıl tasarlardım? Mevcut tasarımdan nasıl farklılaşır?

Bu soruları yanıtlamaları ve bana tavsiyelerde bulunmaları için astlardan oluşan bir görev kuvveti yaratmalı mıyım?

Baskı Altında Liderlik Yapmak

Bir liderin stresli zamanlardaki hareketleri astları tarafından yakından izlenir ve bunların, firmanın kültürü ve çalışanların davranışları üzerinde derin bir etkisi bulunur. Başarılı liderlerin kendi stres tetikleyicilerinin farkında olmaları ve kendi inançları ve temel değerleriyle tutarlı bir biçimde davrandıklarından emin olmak için bu dönemlerde davranışlarını bilinçli bir şekilde yumuşatmaları gerekir.

Hangi tür olaylar üzerimde baskı oluşturuyor?

Baskı altında nasıl davranıyorum?

Astlarıma hangi sinyalleri gönderiyorum? Bu sinyaller faydalı mı veya işimin başarısının altını oyuyor mu?

Kendinize Sadık Kalmak

Başarılı yöneticiler işlerinin ihtiyaçlarına uyan fakat aynı zamanda kendi inançlarına ve kişiliklerine de uyan liderlik tarzları geliştirirler.

Liderlik tarzım rahatlatıcı mı? Gerçekten kim olduğumu yansıtıyor mu?

Kendimi yeteri kadar ortaya koyuyor muyum yoksa çekingen bir hale mi geldim?

Politik açıdan fazla mı doğruyum?

Bir sonraki terfim veya ikramiyem hakkındaki endişelerim tırnaklarımı göstermememe veya görüşlerimi ifade ederken tereddüt etmeme yol açıyor mu?

Geribildirim

Geribildirime yaklaşma yollarınızı düşündüğünüzde ilk önce şunu sormalısınız: *İnsanlara zamanında, doğrudan ve yapıcı geribildirimler veriyor muyum?* İkinci olarak da şunu: *Duymak istemediğim ama duymam gereken şeyleri bana anlatacak beş veya altı genç insanım var mı?*

Eğer en hırslı çalışanlarsa astlarınız kendilerine koçluk yapılmasını ve içten ve doğrudan bir şekilde geliştirilmelerini isterler. Hâlâ ona göre davranma şansları varken geribildirim yapmanızı isterler; eğer yılsonu denetimine kadar beklerseniz çoğu kez artık çok geç olur. Benim deneyimimde tipik olarak iyi niyetli yöneticiler astlarına açık sözlü, doğrudan ve zamanlı geribildirim vermede başarısız oldular.

Bu başarısızlığın bir sebebi çoğu kez yöneticilerin, yapıcı geribildirimin ve eleştirinin çalışanlarının moralini bozacağından korkmalarıdır. Ek olarak bir profesyoneli dürüstçe ve zamanında eleştirmek aşırı cepheleşmeye yol açıyor gibi algılanabilir. Son olarak birçok yönetici bu tür geribildirimin, çalışanların kendilerini sevmemelerine sebep olmasından korkar. Sonuçta liderler genellikle yılsonu performans denetimlerine kadar beklerler. Yılsonu denetimi değerlendiricidir (yani yılın kararıdır) ve dolayısıyla yapıcı koçluk için imkân vermez. Tipik olarak ast savunmadadır ve eleştiriye pek açık değildir. Bu yaklaşım, güvenin altını oyan ve astın yönetici karşısındaki rahatlığını çarpıcı biçimde azaltan, çoğu kez hoş olmayan sürprizler yaratır.

Gerçek şudur ki anında ve doğrudan geribildirim vermeyen yöneticiler çoğu kez yılsonuna kadar "sevilir". Yılsonunda ise fazlasıyla sevilmeyen biri haline gelirler. Eğer çalışanlar beklentileri karşılayamazlarsa başarısızlık ikramiye, zam ve terfilere yansır. Adaletsizlik duygusu çok yüksek olabilir. En kötüsü de bir çalışanın yıl içinde daha önceden geribildirim almış olsa iyileşmek veya bu meseleyi ele almak için anlamlı çabalar gösterecek olduğunu bilmektir.

İnsanlar olumlu geribildirimler duymaktan hoşlansalar da en sonunda çaresizce hakikati bilmek isterler ve hakikati duyduktan sonra işten ayrılan veya —çok geç olmadığı sürece—daha iyisini yapması için kendisine meydan okunan birilerini çok az duydum. Bunun tersine, hangi meseleleri ele almaları gerektiğini anlarlarsa ve bu meseleleri onların dikkatine doğrudan ve derhal sunacağınız konusunda size güvenirlerse insanların sizinle kalma ihtimallerinin daha yüksek olduğunu ileri süreceğim. Onların becerilerini geliştirmek için onlarla birlikte çalışacağınız ve yılın sonunda gafil avlanmayacakları konularında güven kazanırlar. Beklenilen bir terfiyi almayan çalışanlar, eğer yıl boyunca daha iyisini yapmak için neye ihtiyaçları olduğunu anlatmışsanız, o noktaya gelememiş olsalar bile, sizi affetme ihtimalleri daha yüksektir. Bu meselelerin üstesinden gelebileceklerini size kanıtlamak için daha fazla gayret sarf edebilirler.

Goldman Sachs'taki kariyerim sırasında sürekli olarak, çalışanlara yıl boyunca—yıllık performans denetimi süreçlerinin çok öncesinde—koçluk ve doğrudan geribildirim verildiğinde profesyonel gelişimin çok daha etkin olduğunu gördüm. Sorumlu müdürler arasında yapılan şirket içi bir araştırma, geribildirimin yılsonu denetimlerine hapsedildiği durumlarda kariyer gelişiminden memnuniyetin, geribildirimin yıl boyunca yapıldığı durumlardakinden çarpıcı biçimde düşük olduğunu gösterdi.

En az etkin ve zamanında geribildirim vermek kadar zor olan başka bir şey şudur ki birçok lider çalışanlarından geribildirim almayı çok daha meydan okuyucu bulur. Kariyerinizde belli bir aşamaya geldiğinizde, nasıl gittiğinizi söyleme konusunda genç insanlar patronunuzdan çok daha iyi bir konumda olurlar. Sizi gündelik etkinliklerinizin içinde görürler ve kararlarınızı doğrudan yaşarlar. Bu aşamada patronunuz daha çok bertaraf olmuştur ve sonuç olarak, yılsonunda performansınızı değerlendirmek için astlarınızla konuşma ihtiyacı hisseder. Kendi yılsonu sürprizlerinizden kaçınmak için, size yapıcı geribildirimler vermeye istekli genç profesyonellerden oluşan bir şebeke geliştirmeniz gerekir. Sorun şudur ki astlarınız neyi yanlış yaptığınızı bilirler fakat çoğu bunu size söylemeye can atmaz. İyi bir nedenleri vardır—çok az üst ama muazzam miktarda alt vardır. Ne kadar üst düzey olur ve ne kadar önemli hale gelirseniz astlarınız "korkunç

gerçeği"—duymanızın zor olduğu ama bilmeniz gereken şeyleri—size o kadar az söylerler.

Size tavsiye verecek ve koçluk yapacak astlar yetiştirmek uyumlu bir çaba gerektirir. Sabır ve biraz acımasızlık da gerekir. Astlardan yapıcı geribildirim istediğimde tahmin edilebileceği gibi bana "çok iyi" gittiğimi söyleyeceklerdir. Devam edip "Farklı olarak ne yapmalıyım?" diye sorduğumda "Düşünebileceğim başka bir şey yok" diye yanıt verirler. Eğer "Bir şeyler olmalı!" diyerek onlara meydan okursam yine de "Aklıma hiçbir şey gelmiyor" derler. Sonra onlardan oturup düşünmelerini isterim—çok fazla zamanımız var. Bu arada alınlarında ter damlacıkları belirmeye başlar. Tuhaf bir sessizliğin ardından en sonunda bir şeyler söylerler—ve genellikle bunu duymak kahredici olur. Kahredicidir çünkü ezici bir eleştiridir ve çünkü bunun doğru olduğunu bilirsiniz.

Bu geribildirimle ne yapacağınız çok önemlidir. Eğer bunun üzerinden hareket ederseniz performansınızı iyileştirirsiniz. Eşit derecede önemli olarak, güven kurma ve dürüst bir geribildirim kanalı için altyapı oluşturma konularında büyük bir adım atarsınız. Astlar, önerilere olumlu bir şekilde karşılık verdiğinizi gördüklerinde genellikle işi ve başarılarınızı daha fazla sahiplenirler. Kendi inisiyatiflerini kullanarak sizi eleştirmeyi öğrenirler çünkü buna gerçekten minnettar kalacağınızı ve bununla bir şeyler yapacağınızı bilirler. Astlara yapılan "koçluk" üzerinden bir şebeke geliştirmek kendi liderlik meselelerinizi tespit edip anlamlı bir şekilde

performansınızı iyileştirmek için harekete geçmenize yardımcı olacaktır.

Halef Planlamak

Yöneticilerin önemli olduğunu bildikleri, yine de olumlu bir yanıt vermede zorlandıkları bir diğer soru da şudur: *Bir veya iki olası halefi, en azından kendi kafamda seçtim mi?* Bu mesele çok önemlidir çünkü olası halefleri tespit etmiyorsanız muhtemelen vermeniz gerektiği kadar geniş ölçüde görev vermiyorsunuzdur ve bir karar alma darboğazı bile olabilirsiniz. Bir darboğaz olmak, can alıcı liderlik önceliklerinize üzerinde yeterince zaman harcamadığınız ve kilit astlarınızı geliştirmede başarısız olduğunuz anlamına gelir. İronik bir şekilde, liderler çok yetenekli olduklarına ve bu yüzden görevleri herhangi bir astlarından çok daha iyi yapacaklarına inanıp görevleri kendi kendilerine yapmakta ısrarcı davrandıklarında tipik olarak işlerinin düşük performans göstermesine sebep olurlar ve nihayetinde kariyerleri de zarar görür.

Halef sorusunun, kuruluş içinde dalga dalga yayılan önemli sonuçları da vardır: eğer liderler halefler geliştirmezlerse kuruluş, işi başarılı bir şekilde büyütmek için yeter miktarda lider konusunda eksiklik yaşarlar. Daha kötüsü, eğer genç çalışanlar geliştirilmezlerse, başka bir yerdeki daha iyi fırsatlar için şirketten ayrılabilirler. Bu nedenlerle birçok iyi yönetilen şirket, halef geliştirmede başarısız olmuş yöneticileri terfi ettirmede tereddüt yaşayacaktır.

Olası halefleri, onlara kendilerini halef seçtiğinizi söylemeden tespit etmek yeterlidir—bu tespit onları farklı bir şekilde yönetmenize sebep olduğu sürece. Özel olarak, başlıca sorumluluklarınızdan daha fazlasını bu profesyonellere vermek isteyeceksiniz. Bu, onların olgunlaşmasını hızlandırıp onları bir sonraki seviyeye adım atmaya hazırlayacaktır. Bu astlara çaba gerektiren görevler vererek onların gelişimine ve kariyerlerinin ilerlemesine karşı ilginizin sinyalini güçlü bir biçimde verirsiniz—ki bu, onları, rakiplerinizden aldıkları teklifleri geri çevirmeye cesaretlendirir. Bunu yapan liderler ekiplerini çok daha iyi bir şekilde bir arada tutabilirler ve gelecek vaat eden yıldızları rakiplere kaptırmaktan kaçınırlar.

Yetenek kaybı şirket için çok hasar vericidir. Kilit çalışanları, sadece onlara daha yoğun bir şekilde meydan okuyarak elinizde tutabiliyorsanız, bu kayıp daha acı verici olur. Büyük bir şirketin, kuruluşunda bir yetenek boşluğu olarak algıladığı konu hakkında endişeler taşıyan bir bölüm müdürüyle konuşmuştum. Zamanını tümüyle kullanamadığını hissediyordu çünkü kendisine bağlı kişileri, başlıca sorumluluklarından bazılarını alacak kadar yetenekli görmüyordu. Bu yetenek boşluğunun kendisini, birçok yeni ürün ve pazar girişimi başlatmasından alıkoyduğuna inanıyordu. Bir de tüm bunların arasında, altı ayda iki önemli astını kaybetmişti. İkisi de büyük rakiplerde daha fazla sorumluluk almak üzere ayrılmıştı. Önemli birkaç yeni liderlik ataması

için onları ciddi ciddi düşündüğünü söyleyerek şirketinde kalmaya ikna etmeye çalışmıştı. Çalışanlar daha önceden böyle bir şeye dair herhangi bir ipucu görmediklerinden dolayı şüphelendiler ve ayrılıp gittiler. Ona, ayrılmalarından önce bu kişileri (veya başka herhangi birini) olası halefler olarak tespit edip etmediğini, ellerine artan sorumluluklar teslim edip etmediğini veya bu profesyonellere yaptığı koçluğu aktif olarak yoğunlaştırıp yoğunlaştırmadığını sordum. Gündelik olayların karmaşası ve işi yetiştirme telaşı içinde bunları yapmadığını söyledi. Bu iki çalışanın potansiyelini hafife aldığını itiraf etti ve büyük olasılıkla şirketteki başka birçok kişinin yeteneklerini de hafife aldığının farkına vardı. Derhal oturup olası yıldızların bir listesini çıkardı ve her ismin yanına bir kariyer ve sorumluluk oyun planı yazdı. Büyük olasılıkla çok geç kaldığından kuşkulansa da hemen biçimlendirici halef planı üzerinde çalışmaya başladı.

İnsanlara meydan okurken ve onları sınarken onlara daha sık görev verirseniz ve bu sizi, işinizin yüzleştiği daha kritik stratejik meselelere odaklanmanız için özgürleştirir. Bu sizi daha başarılı hale getirir ve kendi gelecekteki terfiniz için daha çekici bir aday yapar.

Değerlendirme ve Aynı Hizada Olmak

Dünya sürekli değişiyor. Müşterilerinizin ihtiyaçları değişir; işiniz evrimleşir (örneğin hızla büyüyen şirketten olgun şirket haline gelir); yeni ürünler ve dağıtım yöntemleri tehdit olarak ortaya çıkar. Bu değişimler gerçekleşirken eğer onlarla birlikte

değişmezseniz ciddi bir şekilde hizanın dışında kalırsınız. İşe aldığınız insanların tipleri, onları organize etme yolunuz, onlara sunduğunuz ekonomik teşvikler ve hatta verdiğiniz görevlerin doğası artık, işinizin başarısı için kritik olan kültürü ve sonuçları yaratmaz. Kuruluşunuzun tasarımının iş için gereken kilit başarı etmenleriyle aynı hizada olmasını garantilemek sizin işinizdir. Kendinize sorun: *İş çevresinde gerçekleşen, kendi işimizi organize edip yürütme yolumuzda bir değişiklik gerektirecek değişimlere uyum sağlıyor muyum?*

Böyle bir ileri görüşlülüğü elde etmek elbette zordur. Bir lider olarak işe, aralıksız gerçekleşen ince değişiklikleri göremeyecek kadar yakın olabilirsiniz. Büyük olasılıkla işi kurma ve tasarlamada merkezi bir rol oynamış olduğunuz için anlamlı değişiklikler yapmak duygusal olarak çok zor olabilir. Belli çalışanları—sizin toplayıp işe aldığınız insanları—işten çıkarmanız gerekebilir. Bazı hatalar yaptığınızı kabul etmeniz ve kendi işletme tarzınızı bir süre boyunca pek rahat olmayacak bir şekilde değiştirmeniz de gerekebilir.

Bu meselelerle yüzleşmedeki zorluk yüzünden bazen, işe taze bir bakış atmak için yüksek potansiyele sahip astları çağırmak akıllıca olur. Bu yaklaşım oldukça etkili olabilir çünkü genç çalışanlar genellikle sizin kadar duygusal bağlara sahip değildir ve neyin yapılması gerektiğini daha nesnel bir şekilde görebilirler. Bu yaklaşım, gelecekteki liderlerinize meydan okumanın ve onlara değerli gelişim

deneyimleri yaşatmanın da iyi bir yoludur. Onlara stratejik becerilerini deneme şansı verirsiniz; potansiyellerine bir göz gezdirirsiniz (ki bu önceki tartışmamız olan halef planlamayla ilgilidir); ve işin nasıl yürütüleceğiyle ilgili birkaç muhteşem yeni fikir alabilirsiniz.

Bu yaklaşım, kuzey Kaliforniya'da bir ileri teknoloji işinde CEO olarak çalışan kişinin işine yaradı. Bir zamanlar şirketi kendi ürün alanında ilk yenilikçilerdendi fakat yakın zamanda sendelemeye ve pazar payını kaybetmeye başladı. İlk zamanlarında şirketin başlıca başarı unsuru ürün inovasyonu ve müşteri ihtiyaçlarını karşılamaydı. Atılgan davranıp yenilikçi mühendisler ve pazarlama personeli işe almıştı. Yeni rakipler ortaya çıktıkça müşteriler maliyete ve (daha karmaşık uygulamaların gelişmesi biçiminde) hizmete daha fazla odaklanmaya başladılar. Bir adım geri çekilen CEO, farklı bir insan karmasıyla, yeni bir düzenlemeyle ve yenilenmiş bir teşvik stratejisiyle şirketi yeniden tasarlaması gerektiğini hissetti. Kendi başına yeni bir model ortaya atmaya çalışmak yerine yöneticilerden oluşan daha genç bir gruptan, ellerinde "temiz bir sayfa" varmış gibi yeni bir şirket tasarımı formüle etmelerini istedi. Grubun çalışmaları birkaç hafta aldı fakat tamamlanması üstüne, CEO'nun derhal uygulamaya başladığı birkaç tavsiyeye yol verdi. Sözgelimi, mühendislik ve satış departmanlarını yan yana yerleştirmeyi ve entegre hesap kapsama ekipleri oluşturmayı önermişlerdi. Şirketin daha fazla

mühendisini müşterilerle etkileşime girmeye zorlamasını ve iş alımı yaparken bu beceriye odaklanılmasını da tavsiye etmişlerdi. CEO bu soruyu 12 ay önceden sormadığına—ve bu görevi yürütmediğine—pişman olmuştu.

En başarılı işler bile değişen dünyanın getirdiği yeni meydan okumalar karşısında duyarlıdır. Etkin yöneticiler, kuruluşlarını yürütme yollarının kilit yönlerinin halen geçerli olup olmadığını belirlemek için—işe duygusal olarak daha az bağlı insanlardan tavsiyeler ve başka bakış açıları arayarak—kendi işlerine düzenli olarak temiz bir sayfayla bakarlar.

Baskı Altında Liderlik Yapmak

Baskı işin bir parçasıdır. İş koşullarındaki değişiklikler acil sorunlar yaratır. Pazara yeni girenler rekabetçi bir karşılık talep eder. Değerli çalışanlar, çoğu kez en münasebetsiz zamanlarda işten ayrılırlar. Ne kadar zeki olurlarsa olsunlar liderler ve ekipleri hatalar yaparlar.

Stresli olayların ilginç yanı, her insanı farklı şekilde etkilemesidir—sizde kaygı yaratan şey bir başkasını rahatsız etmez veya tam tersi olur. Bazıları için aşırı kaygı bir terfi umuduyla tetiklenir; bazıları için ciddi bir hata yaparak; bazıları içinse bir parça işi bir rakibe kaptırarak. Stresin kaynağı ne olursa olsun her lider bunu yaşar, dolayısıyla kendinize soracağınız doğru soru şudur: *Baskı altında nasıl davranıyorum ve çalışanlarıma hangi sinyalleri gönderiyorum?*

Bir lider olarak çok yakından izleniyorsunuz. Bir kriz esnasında insanlarınız, yaptığınız her hamleyi not

ederek size mikroskopla bakıyorlar. Böyle zamanlarda astlarınız siz ve söylediklerinizin aksine, gerçekten inandıklarınız hakkında çok fazla şey öğreniyorlar. Hatalarda sorumluluk kabul ediyor musunuz yoksa suçlayacak birini mi arıyorsunuz? Çalışanlarınızı destekliyor musunuz yoksa onlara sırtınızı mı dönüyorsunuz? Serinkanlı ve sakin misiniz yoksa öfkeye kapılıyor musunuz? İnandığınız şeylerin arkasında duruyor musunuz yoksa çıkarcı bir yol seçip üstlerinizin duymak istediklerini sandığınız şeyleri mi savunuyorsunuz? Sizde ciddi bir kaygı yaratan durumları fark etmek için kendinizin yeterince farkında olmalı ve insanlarınıza üretken olmayan mesajlar göndermekten kaçınmak için davranışlarınızı yönetmelisiniz.

Zamanın büyük bir çoğunluğunda oldukça kendi halinde ve düşünceli bir şekilde davranan birkaç liderle tanışmıştım. Ne yazık ki ciddi bir stres altındayken oldukça olumsuz bir hava yaratan tepkiler veriyorlardı. Bilmeyerek çalışanlarını kendi davranışlarını taklit edip benzer bir şekilde davranma yönünde eğitiyorlardı. Eğer içgüdünüz kendinizi suçtan korumaksa, astlarınızla paylaşmak yerine tüm övgüyü kendinize almaksa veya hata yaptığınızda itiraf etmekten kaçmaksa, çalışanlarınıza da aynısını yapmak için müsaade etmiş olursunuz.

Büyük bir varlık yönetimi firmasının CEO'su, büyüyen işinde hesap verebilirlik ve ekip çalışması kültürü kuramadığı için hayal kırıklığı yaşıyordu. Kendisinin talebiyle bazı ekip üyeleriyle konuştum.

Özel olarak, tavsiye ettikleri yatırımların değeri düştüğünde CEO'nun nasıl davrandığını sordum. Bunaltıcı bir suçlama ve parmakla işaret etme atmosferine yol açan alışılmış öfke nöbetlerini ve suçlayıcı sert eleştirilerini naklettiler. Aslına bakılırsa yatırım kararları, portföy yöneticilerinin, sektör analistlerinin ve CEO'nun yer aldığı dikkatlice yapılandırılmış bir süreç içinde ortaklaşa veriliyordu. Bu vakaların sonucunda çalışanlar, yatırımlar kötü gittiğinde suçlayacak başka birini bulmaya çalışmanın iyi olacağını öğrenmişlerdi. Bu hikâyeleri duyan CEO, ekip çalışması ve kültür hakkındaki konuşmalarından ziyade baskı altındayken sergilediği davranışlarının çalışanlar için çok daha ikna edici olduğunu fark etti. Stres altında davranışlarını ılımlılaştırması gerektiğini anladı ve ardından, olumsuz yatırım sonuçlarına çok öfkeli bir biçimde tepki vermekten kaçınmak için adımlar attı. Astlarının, yatırımları düştüğünde oldukça pişman hissettiklerinin ve morallerinin bozulduğunun ve azarlanma yerine sırtlarının sıvazlanıp kendilerine koçluk yapılmasına ihtiyaçları olduğunun daha fazla farkına vardı.

Çalışanlardan, sizin tepkinizden korkarken belli belirsiz görünen sorunlar hakkında sizi uyarmalarını beklemek son derece zordur—ve olası sorunlarla aralarına mesafe koymaları gerektiğini düşünürlerken bu çok daha zor olur. Aslında bu, şirketin doğal erken uyarı sisteminin bilmeden etkisiz hale getirildiği yerlerde oluşan sürprizlerle dolu bir atmosfer yaratabilir. Eğer bu tür bir kültür yarattıysanız,

astlardan sorunlar hakkında kendiliğinden bir şeyler öğrenmeniz pek muhtemel değildir—kariyer intiharı istemedikleri sürece.

Bir lider olarak olgunlaşma sürecinin bir kısmı, geriye bir adım atıp sizde neyin baskı oluşturduğunu düşünmeyi, bu durumlarda kendinizin farkında olmayı ve temel değerlerinizle tutarlı bir biçimde davranmayı garantilemek için davranışınızı disipline etmeyi öğrenmektir.

Kendinize Sadık Kalmak

Liderlerin çoğu kendisine, liderlik tarzının işinin ihtiyaçlarına uyup uymadığını sorar. Çok az yönetici tarzının kendi inanç ve kişiliğine de uyup uymadığını düşünür. Burada sorulacak soru şudur: *Liderlik tarzım gerçekten kim olduğumu yansıtıyor mu?*

İş kariyeri bir maratondur, hızlı koşu değil. Eğer kendinize sadık kalmazsanız en sonunda gücünüz tükenecektir. Kariyeriniz geliştikçe çeşitli liderlik tarzlarını gözlemlemeniz ve sizi rahat hissettiren unsurları alıp tercih etmeniz tavsiye edilebilir. Yine de gözlemlemenin ve diğer tarzların belli yönlerini benimsemenin başka birisi olmaya çalışmanız anlamına gelmediğini aklınızda tutun. Kariyerim boyunca ayırt edici ve özgün liderlik becerileri olan birkaç tane fevkalade patrona ve meslektaşa sahip olduğum için çok şanslıydım. Onların tekniklerinden bazılarını benimsemeye çalışırken, kendi özgün becerilerime ve kişiliğime uyan genel bir tarz geliştirmem gerektiğini de öğrendim. Tarzınızın size uyması gerekir; eğer becerilerinizi, değerlerinizi ve

kişiliğinizi yansıtıyorsa alışılmışın dışında bir tarz bile son derece etkin olabilir.

Yükseldikçe kendinize tarzla ilgili ek bazı sorular sormanız gerekecektir: *Kendimi yeteri kadar ortaya koyuyor muyum yoksa çekingen bir hale mi geldim? Politik açıdan fazla mı doğruyum? Bir sonraki terfim veya yılsonu ikramiyem hakkındaki endişelerim tırnaklarımı göstermememe veya görüşlerimi net bir şekilde ifade ederken tereddüt etmeme yol açıyor mu?* Birçok şirkette hevesli yöneticiler hassas meselelerle yüzleşmekten veya sorun çıkarmaktan kaçınmaya çalışabilirler. Daha kötüsü, aşırı miktarda enerjilerini, patronlarının ne düşündüğünü anlayıp sonra da aynısı olduğunu düşündükleri şekilde davranmaya çalışarak harcayabilirler. Eğer bu konuda çok yeteneklilerse, patron kendisini ifade etme şansı bulmadan kendi yorumlarını yapma şansı yakalayabilirler—ve patronun onayının sıcak ışıltısını hissederler.

Sorun şudur ki karşı karşıya gelme ve anlaşmazlık etkin karar almak için çok önemlidir. Dahil olduğum en kötü kararlardan bazıları, bir grup zeki insanın bir davranışa oy birliğiyle onay vermesiyle alındı—gerçi sonradan bazı katılımcılar şüpheleri olduğunu fakat grubun bariz fikir birliğinden sapma konusunda tereddüt yaşadığını itiraf etti. Bunun tersine, karşıt görüşlerin dinamik bir şekilde ifade edildiği sert tartışmaların ardından alınan kötü bir karara dahil olduğumu anımsamam çok zor (son karara katılmamış olsam bile.) Şirketler liderlerinin güçlü bir şekilde tutulan görüşler ifade etmelerine ihtiyaç duyar, ortak

hat olduğuna inandıkları şeyi taklit etmelerine değil. Dolayısıyla bir lider olarak kendinize, görüşlerinizi ifade mi ettiğinizi yoksa geride durup fazlasıyla politik mi davrandığınızı sormalısınız. Aynı zamanda, liderler kendi astlarını da çıplak fikirlerini ifade etmeye, uygun durumlarda sorun çıkarmaya ve önemli meseleler etrafında parmak uçlarında yürümeyi bırakmaya cesaretlendirmelidir.

———

Başarılı liderler, kariyerlerindeki gerilmeler esnasında düzenli olarak mücadele verirler. Tekrar yola girmek için geriye adım atma, bakış açısı kazanma ve yeni bir oyun planı geliştirme teknikleri akıl etmeleri gerekir. Bu süreçte yanıtlara sahip olmak, kendinize doğru soruları sorup kilit iç görüler kazanmak için zaman ayırmaktan çok daha az önem taşır. Bu makalede yer alan sorular düşünme biçiminizde kıvılcım çakma niyeti taşır. Bunların sadece bir kısmı sizde yankı bulabilir ve kendi listenizi ortaya atmayı çok daha faydalı bulabilirsiniz. Her iki durumda da düzenli bir şekilde yürütülen bir kendini sorgulama süreci, kariyeriniz boyunca sürekli olarak üstesinden gelmeniz gereken liderlik meydan okumaları ve meseleleri üzerine kafa yormanıza yardımcı olacaktır.

İlk olarak Ocak 2007 sayısında yayınlanmıştır.

Liderliğin Temeli

İyi Performansın Gizli Motoru

Daniel Goleman, Richard Boyatzis ve Annie McKee

ÇALIŞMA YAŞAMINDA DUYGUSAL ZEKÂ TEORİSİNİN yaygın bir ilgi odağı haline gelmesiyle birlikte, yöneticilerin—hem de hep bir ağızdan—"Bu olacak şey değil" ve "Eh, ben bunun böyle olduğunu zaten biliyordum" dediklerini sık sık duyar olduk. Böyle söylemekle, bizim, bir yöneticinin kendini tanımak ve empati gibi yeteneklerle dışa vuran duygusal olgunluğu ile finansal performansı arasındaki bağlantıyı gözler önüne seren araştırmamıza tepkilerini dile getiriyorlardı. Basitçe ifade edersek, bu araştırma "iyilerin"—yani duygusal zekâ sahibi erkek ve kadınların—ipi ilk göğüsleyenler olduklarını gösteriyordu.

Kısa bir süre önce, benzer tepkiler yaratacağını sandığımız, iki yıllık yeni bir araştırmanın sonuçlarını derledik. İnsanlar bunları gördüklerinde önce "Olamaz" diye haykıracaklar ama ardından derhal, "Pekâlâ olur" diyeceklerdir. Bu araştırma sonunda, gördük ki, kâr-zarar performansını etkileyen bütün unsurlar ile liderin ruh halinin ve bu ruh haline tekabül eden davranışların önemi çok şaşırtıcıdır. Bu

güçlü ikili, zincirleme bir reaksiyon başlatır: Liderin ruh hali ve davranışları, bütün diğer insanların ruh hallerinin ve davranışlarının motoru olur. Huysuz ve acımasız bir patron, fırsatları görmezden gelen, performansları düşük olumsuz tiplerle dolu zehirli bir örgüt yaratır; esinlendirici, herkesi kucaklayan bir lider ise her türlü meydan okumayla baş edebilen yandaşlar yaratır. Bu zincirin son halkası performanstır, yani kâr ve zarardır.

Bizim liderin "duygusal tarzı" dediğimiz şeyin belirleyici etkisi konusundaki gözlemlerimiz, duygusal zekâ üzerindeki araştırmamızdan topyekûn bir sapma değildir. Bununla birlikte bu gözlemimiz, daha önce liderin duygusal zekâsının belli bir kültür ve çalışma ortamı yarattığı biçimindeki iddiamızı daha da derinleştirmektedir. Araştırmamızdan çıkan sonuçlara göre, yüksek duygusal zekâ düzeyleri, enformasyon paylaşımını, güveni, sağlıklı risk üstlenmeyi ve öğrenmeyi yeşerten ortamlar yaratmaktadır. Düşük duygusal zekâ düzeyleri ise korku ve endişeyle dolu ortamlar yaratır. Gergin veya dehşete kapılmış çalışanların kısa vadede çok üretken olabilmeleri nedeniyle, içinde çalıştıkları örgütler çok başarılı sonuçlar üretebilirler ama bu hiçbir zaman kalıcı olamaz.

Araştırmamız kısmen, duygusal zekânın performansı nasıl yönlendirdiğini—özellikle, sonuçta kâr-zarar tablosunu belirleyecek şekilde, örgüt kademeleri arasında nasıl hareket ettiğini—görmemizi sağlayacak şekilde tasarlanmıştı.

Sorduğumuz şuydu: "Zincirin halkalarını birbirine bağlayan mekanizma nedir?" Bu soruyu yanıtlayabilmek için dönüp en son nörolojik ve psikolojik araştırmalara baktık. Keza, iş dünyasının liderleriyle yaptığımız çalışmalardan, meslektaşlarımızın yüzlerce lidere ilişkin gözlemlerinden ve Hay Group'un binlerce yöneticinin liderlik tarzları hakkında toplamış olduğu verilerden yararlandık. Bu araştırmalardan hareketle, duygusal zekânın örgüt içinde, elektriğin tel içinden geçişine benzer bir biçimde hareket ettiğini keşfettik. Daha kesin olarak ifade edersek, liderin ruh hali, kelimenin neredeyse gerçek anlamında bulaşıcıdır; çok çabuk ve engellenemez bir biçimde şirketin her tarafına yayılır.

Ruh halinin sirayeti bilimini ileride daha derinlemesine ele alacağız ama önce bulgularımızın kilit sonuçlarına bakalım. Eğer liderin ruh hali ve buna eşlik eden davranışları şirket başarısının bu kadar güçlü bir motoruysa, o zaman liderin birincil görevi—hatta buna liderliğin temel görevi de diyebiliriz—duygusal liderlik olmaktadır. Bir lider sadece düzenli olarak iyimser, özgün, yüksek enerjili bir ruh hali içinde olduğundan değil, aynı zamanda, önderlik ettiği insanların da kendisinin tercih ettiği eylemler sayesinde aynı şekilde hissedip davrandığından emin olmalıdır. O halde, finansal sonuçlar elde etme amaçlı yönetim, liderin kendi iç yaşamını, doğru duygusal ve davranışsal reaksiyon zincirini harekete geçirecek şekilde yönetmesiyle başlar.

Kişinin kendi iç yaşamını yönetmesi elbette kolay bir şey değildir. Çoğumuz için bu, karşı karşıya olduğumuz en zorlu meydan okumadır. Üstelik kişinin kendi duygularının başkalarını nasıl etkilediğini ölçebilmesi de bir o kadar zor bir şeydir. Örneğin tanıdığımız bir CEO herkesin kendisini neşeli ve güvenilir biri olarak gördüğünden emindi; oysa kendisine doğrudan bağlı çalışanlar bize, neşesinin zorlama, hatta sahte ve aldığı kararların da hatalı olduğunu söylediler. (Biz bu yaygın kopuş durumunu "CEO hastalığı" olarak adlandırıyoruz.) Bundan şu sonuç çıkıyor: Liderliğin temeli, her gün belli bir rolü oynamaktan daha fazlasını gerektirir; bir yöneticinin, üzerinde iyi düşünülmüş bir analizle, kendi duygusal liderliğinin örgütün ruh halini ve eylemlerini nasıl harekete geçirdiğine karar vermesini ve ardından aynı disiplinle kendi davranışlarını buna göre ayarlamasını gerektirir.

Bundan, liderlerin kötü bir gün veya hafta geçiremeyecekleri anlamı çıkmaz: Hayatta bunlar da olur. Üstelik araştırmalarımızdan, iyi ruh hallerinin ille de gürültülü veya kesintisiz olması gerektiği gibi bir sonuç çıkmıyor—iyimser, içten ve gerçekçi olmaları yetiyor. Ama şu sonuçtan kaçış yok: Bir liderin, diğer görkemli kritik sorumluluklarını yerine getirmeye başlamadan önce, ilkin kendi ruh halinin ve davranışlarının yarattığı sonuçlara dikkat etmesi gerekir. Bu makalemizde, yöneticilerin kendi liderliklerini başkalarının nasıl deneyimlediğini anlayabilmek için izleyebilecekleri bir süreç sunuyor

ve yarattıkları etkiyi ayarlayabilme yollarını tartışıyoruz. Ama önce, ruh hallerinin işyerinde çoğu zaman niye tartışılmadığını, ruh hallerini başkalarına da bulaştırmak için beynin nasıl çalıştığını ve CEO hastalığı konusunda neler bilmemiz gerektiğini ele alalım.

ÖZET FİKİR

Şirketinizin nihai performansını en çok etkileyen şey nedir? Cevap—çok mantıklı olsa da—sizi şaşırtabilir: liderinizin ruh hali.

Yöneticilerin duygusal zekâsı—öz farkındalık, empati, diğerleriyle olan ilişkiler—performanslarıyla yakından ilişkilidir. Ancak yapılan son araştırmalar, bir liderin duygusal tarzının herkesin ruh halini ve davranışlarını etkilediğini ve bu nörolojik sürece **ruh halinin bulaşıcılığı** adının verildiğini gösteriyor. "Gülümse ve bütün dünya seninle birlikte gülümsesin" mottosunun mantığı budur.

Duygusal zekâ, bir örgütte, telefon tellerinde yol alan elektrik gibi yayılır. Depresif ve kaba patronlar, olumsuz bir ruh haline sahip ve bekleneni veremeyen insanlarla dolu, zehirli örgütler yaratırlar. Ancak neşeli ve esin veren bir liderseniz, olumlu ruh haline sahip, en zorlu engelleri bile aşmaya hevesli çalışanlar kazanırsınız.

Duygusal liderlik, her gün ayrı bir maske takmak değildir. Çalışanlarınız üzerinde yarattığınız etkiyi anlamak ve tarzınızı buna göre ayarlamaktır. Kendini keşfetmek gibi zorlu bir süreçtir ancak liderlik sorumluluklarıyla baş edebilmek için son derece gereklidir.

Duygusal Liderliğinizi Güçlendirmek

Yarattığınız duygusal etki hakkında size gerçeği söyleyebilecek cesarete sahip çok az kişi olduğu için, bunu kendiniz keşfetmeniz gerekecektir. Aşağıdaki süreçler işinize yarayabilir. Bu süreçler hem bilimsel beyin araştırmalarına hem de yöneticilerle yapılan uzun saha çalışmalarına dayanmaktadır. Daha etkili bir duygusal zekâ geliştirmek için bunları kullanabilirsiniz.

1. Kim olmak istiyorsunuz?

Çok etkin bir lider olduğunuzu hayal edin. Ne görüyorsunuz?

Örnek: Kıdemli yönetici Sofia, işin "doğru" yapıldığından emin olmak için genellikle bir mikro-yönetim sergiliyordu. Bu nedenle, gelecekte kendi şirketinde, çalışanlarıyla birlikte karşılıklı güvene dayanan bir ilişki kurabildiği etkin bir lider olduğunu hayal etti. Rahatlamış, mutlu ve yetkileri dağıtan biri olduğunu düşündü. Bu egzersiz, mevcut duygusal tarzındaki boşlukları da ortaya çıkardı.

2. Şu anda kimsiniz?

Liderlik tarzınızı çalışanlarınızın gözünden görmek için, özellikle de eşdüzeylerinizden ve astlarınızdan 360 derecelik geribildirimler toplayın. Güçlü ve zayıf yönlerinizi saptayın.

3. Buradan karşıya nasıl geçeceksiniz?

Olduğunuz kişiyle olmak istediğiniz kişi arasındaki boşluğu doldurmak için bir plan hazırlayın.

Örnek: Pazarlama yöneticisi Juan, göz korkutucu, memnuniyetsiz, sürekli homurdanıp duran biriydi. Şirketi büyütme göreviyle karşı karşıya kaldığında, cesaretlendirici, iyimser, vizyon sahibi bir koç olması gerektiğini anladı. Çalışanlarını anlamak için futbol takımlarında koçluk yapmaya, afet merkezlerinde gönüllü çalışmaya, astlarıyla iş dışında da buluşarak onları anlamaya başladı. Bu yeni yaklaşım sayesinde eski alışkanlıklarından kurtuldu ve yeni bir tarz geliştirdi.

4. Değişimi nasıl kalıcı kılarsınız?

Yeni davranış biçimleriniz, hem fiziksel hem de zihinsel açıdan otomatikleşinceye kadar prova yapın.

Örnek: Tom, işyerinde sıkıntı yaşayan çalışanlarını cezalandırmak yerine onlara koçluk yapmayı öğrenmek istiyordu. Çalışanlarıyla bire bir yapacağı toplantılarda soru sorup dinleme ve sabırsızlığını yenme provaları yaptı. Bu egzersiz sayesinde toplantılarda yeni bir yaklaşım tarzı geliştirebildi.

5. Size kim yardım edebilir?

Duygusal yeteneklerinizi tek başınıza geliştirmeye çalışmayın. Bu zorlu süreçte size yardımcı olabilecek ve yol gösterecek insanları belirlemeye çalışın. Unilever yöneticileri, dürüst geribildirimlere ve karşılıklı güvene dayanan eğitim grupları kurarak liderlik yeteneklerini geliştirmeyi öğrendiler.

Olamaz! Pekâlâ Olur!

Daha önce, insanların bizim bulgularımıza muhtemelen "Olamaz" diye tepki vereceklerini söylerken şaka yapmıyorduk. Gerçek şu ki, bir liderin başkaları üzerindeki duygusal etkisi—liderlik ve performans literatürünü bir yana bırakalım—işyerinde bile neredeyse hiç tartışılmaz. Çoğu insan için, "ruh hali" çok kişisel bir şeydir. Amerikalılar kişisel konularda şaşırtıcı derecede samimi olabilirler —bunun tanığı *Jerry Springer Show* ve benzerleridir— ama aynı zamanda yasalarla eli kolu en fazla bağlanmış olanlar da bizleriz. İş başvurusunda bulunan birine kaç yaşında olduğunu bile soramayız. Dolayısıyla, bir yöneticinin ruh hali veya çalışanlarda yarattığı ruh hali konusundaki bir konuşma özel yaşama müdahale sayılabilir.

Keza, bir liderin duygusal tarzı ve bunun etkileri konusunda konuşmaktan da kaçınıyor olabiliriz çünkü açıkça söylemek gerekirse bu hassas bir konudur. Bir astınızın ruh halini, onun performans değerlendirmesinin bir parçası olarak en son ne zaman ele aldınız? "Çoğu zaman, olumsuz bir perspektif çalışmana engel oluyor" veya "Olağanüstü coşkulusun" diyerek buna atıfta bulunmuş olabilirsiniz; ama bu ruh halinin örgütün elde ettiği sonuçlar üzerindeki etkisini tartışmaktan vazgeçtik, bu konu hakkında muhtemelen doğrudan söz etmiş bile değilsinizdir.

Bununla birlikte, araştırmamız kuşkusuz "Pekâlâ olur" türünden bir tepkiye de açıklık getirecektir. Bir

liderin duygu halinin performansı ne kadar çok etkilediğini herkes bilir, çünkü neşeli bir yöneticiyle çalışmanın esinlendirici deneyimini veya asık suratlı bir şefle çalışmanın ezici deneyimini herkes bir şekilde yaşamıştır. Birinci durumda her şey mümkün görünür, ileri hedeflere varılır, rakipler alt edilir ve yeni müşteriler kazanılır. İkinci durumda ise, çalışma olağanüstü yorucu bir hal alır. Şefin o karanlık ruh halinin gölgesi altındaki örgütün diğer bölümleri birer "düşman" haline gelir, iş arkadaşları birbirlerinden kuşkulanmaya başlar ve müşteriler kaçar.

Bizim ve diğer sosyal bilimcilerin yaptıkları araştırmalar bu deneyimlerin çeşitliliğini teyit ediyor. (Elbette, acımasız bir şefin olağanüstü sonuçlar elde ettiği istisnai durumlar da var. Bu dinamiği de, bu makaledeki "Kazançlı Çıkan Kötü Şefler" başlıklı ekte inceliyoruz.) Bu konuda yapılan incelemelerin sayısı burada ele alamayacağımız kadar çok ama bir bütün olarak değerlendirildiğinde, bu incelemeler, eğer lider mutlu bir ruh haline sahipse, etrafındaki insanların da her şeye daha olumlu baktıklarını gösteriyor. Bu da onları hedeflerine varma konusunda daha iyimser yapıyor, yaratıcılıklarını ve karar alma verimliliklerini artırıyor ve başkalarına yardımcı olmaya yatkın hale getiriyor. Örneğin, Cornell Üniversitesinden Alice Isen'in 1999'da yürüttüğü bir araştırma, neşeli bir ortamın insanların enformasyonu daha iyi almalarını ve anlamalarını, karmaşık yargılara varırken karar alma kurallarını daha iyi kullanmalarını ve daha esnek düşünmelerini sağlayarak, zihin verimliliğini

artırdığını gösteriyor. Diğer araştırmalar da ruh haliyle finansal performans arasında doğrudan bir bağ kuruyor. Örneğin, Pennsylvania Üniversitesinden Martin Seligman ile Peter Schulman'ın 1986'da elde ettikleri bulgular şunu ortaya koyuyordu: Durumu "bardağın yarısı dolu" olarak değerlendiren sigorta acenteleri, kendilerinden daha kötümser olan muadillerine kıyasla, karşılaştıkları retler karşısında daha dayanıklı olabiliyor, dolayısıyla daha fazla sigorta sözleşmesi bağlayabiliyorlar.

Duygusal tarzları işlevsiz ortamlar yaratan liderlerin birçoğu eninde sonunda görevlerinden uzaklaştırılıyorlar. (Elbette açıklanan gerekçe nadiren bu oluyor; gerekçe olarak elde edilen kötü sonuçlar gösteriliyor.) Ama işin böyle sonuçlanması şart değil. Kötü ruh halini tersine çevirmek nasıl mümkünse, duygusal bakımdan uygunsuz bir liderin yarattığı zehirli hislerin yaygınlaşması da tersine çevrilebilir. Beynin içine şöyle bir göz atmak, bunun hem niçinini hem de nasılını açıklayacaktır.

Ruh Halleri Bilimi

İnsan beyni üzerinde yapılan araştırmalar, liderlerin ruh hallerinin çevrelerindeki insanların duygularını şöyle ya da böyle etkilediğini kanıtlıyor. Bunun nedeni, bilimcilerin beynin açık devre özellikli limbik sistem dedikleri şeyde, duygu merkezimizde bulunmaktadır. Kapalı devre sistem kendi kendini düzenler; oysa açık devre sistem kendi kendini yönetmede dışsal kaynaklara bağımlıdır. Bir başka deyişle, ruh halimizin belirlenmesi bakımından, diğer

insanlarla olan bağlantılarımıza bağımlıyızdır. Açık devre limbik sistem evrim açısından başarılı bir tasarımdı, çünkü insanların duygusal bakımdan birbirlerinin yardımına koşmalarını sağladı — örneğin, annenin ağlayan bebeğini yatıştırmasını sağladı.

Açık devre tasarımı, tıpkı binlerce yıl önce olduğu gibi bugün de aynı amaca hizmet ediyor. Örneğin yoğun bakım birimlerinde yapılan araştırmaların gösterdiği gibi, bir başka insanın rahatlatıcı varlığı hastanın sadece tansiyonunun düşmesini sağlamakla kalmıyor, aynı zamanda damarları tıkayan yağlı asit salgısını da yavaşlatıyor. Bir başka incelemenin bulgularına göre de, bir yıl içinde yaşanan üç veya daha fazla yoğun stres vakası (örneğin ciddi finansal zorluklar, işten atılma veya boşanma) sosyal yalnızlık çeken orta yaşlı erkeklerde ölüm oranını üç kat artırırken, çok sayıda yakın arkadaşa sahip erkekler üzerinde böyle bir etkisi olmuyor.

Bilimciler açık devreyi, "kişiler arası limbik düzenleme" olarak tanımlıyorlar; bir kişinin yaydığı sinyaller öteki kişinin bedenindeki hormon düzeylerini, kalp damarlarının işlevlerini, uyku ritimlerini, hatta bağışıklık işlevlerini değiştirebiliyor. Çiftlerin birbirlerinin beyninde hoş, sevgi dolu duygular yaratan oksitosin sağanakları tetikleyebilmeleri böyle mümkün oluyor. Ama psikolojilerimiz sosyal yaşamın bütün alanlarında iç içe geçiyor. Limbik sistemimizin açık devre yapısı

diğer insanların bizim kendi fizyolojimizi, dolayısıyla duygularımızı değiştirmesine imkân veriyor.

Açık devre yaşamımızın kopmaz bir parçası olduğu halde, bu süreci genellikle fark etmeyiz. Bilimciler sıcak bir sohbete dalmış iki insanın kalp atışı gibi fizyolojik değerlerini ölçerek, duyguların birbirlerine uyum sağlamasını laboratuvar koşullarında yakalayabilmişlerdir. Karşılıklı etkileşimin başlangıcında, bu iki kişinin bedenleri farklı ritimlerde çalışmaktadır. Ama 15 dakika sonra, bedenlerinin fizyolojik profilleri dikkat çekici bir biçimde birbirlerine benzer hale gelmektedir.

Araştırmacılar, insanlar birbirlerine yakın olduklarında duyguların bu yolla nasıl yaygınlaştığını tekrar tekrar gözlemlemişlerdir. Psikolog Howard Friedman ile Ronald Riggio daha 1981'de, hiçbir şekilde sözel olmayan ifadelerin bile insanları etkileyebileceğini görmüşlerdir. Örneğin üç yabancı bir veya iki dakika sessizce yüzleri birbirine dönük olarak oturduklarında, bu üçünden duygularını en iyi dışa vurabilen kendi ruh halini diğer iki kişiye aktarabilmektedir—hem de ağzından tek bir sözcük dahi çıkmadığı halde.

Aynı şey ofiste, yönetim kurulu salonunda veya atölyede de geçerlidir; grup üyelerinin birbirlerinin hislerini "yakalamalarının" önünde hiçbir engel yoktur. 2000 yılında, New York Üniversitesinden Caroline Bartel ile Michigan Üniversitesinden Richard Saavedra çeşitli işkollarından 70 çalışma ekibinde, birlikte toplantı yapan insanların iki saat içinde —iyi

ya da kötü—ortak bir ruh haline girdiklerini gördüler. Bir araştırma sırasında, hemşire ve muhasebecilerden oluşan ekiplerden, birkaç hafta boyunca ruh hallerini gözlemeleri istendi; araştırmacılar bu ekiplerin duygularının birbirini izlediğini keşfettiler; üstelik bu her bir ekibin kendi iç anlaşmazlığından büyük çapta bağımsızdı. O halde, gruplar da, tıpkı bireyler gibi, kıskançlıktan korkuya ve sevinçten havalarda uçmaya kadar her şeyi paylaştıkları aynı duygu trenlerine biniyorlar. (Bu arada, iyi bir ruh halinin en hızlı yaygınlaşması mizahın sağduyulu kullanılmasıyla oluyor. Bu konuda daha fazla ayrıntı için bu makaledeki "Gülümse ve Bütün Dünya Seninle Birlikte Gülümsesin" başlıklı eke bakabilirsiniz.)

En tepede ortaya çıkan ruh halleri en hızlı yayılanlardır, çünkü herkes şefe bakar. Kendi duygularına dair ipuçlarını ondan alırlar. Şefin pek ortalıklarda görünmediği durumlarda dahi—örneğin CEO'nun üst katlarda bir yerde kapalı kapılar arkasında çalıştığı durumlarda—onun davranış- ları kendisine doğrudan bağlı çalışanların ruh hallerini etkiler ve domino taşlarının birbirlerini devirmesi gibi bütün şirkete yayılır.

Kazançlı Çıkan Kötü Şefler

Herkesin tanıdığı, duygusal zekânın tam zıddı olan ne varsa hepsinin sembolü olan, ama buna rağmen, büyük başarılar elde eden kaba ve baskıcı bir CEO vardır. Bir liderin ruh hali bu kadar önemliyse, o zaman bu tür yöneticileri nasıl açıklayacağız?

Önce, bunlara biraz daha yakından bakalım. Belli bir yönetici sırf ortalıkta daha çok görünüyor diye, şirketi fiilen yöneten kendisi olmayabilir. Bir holdinge liderlik yapan bir CEO'nun ardında hiç de öyle sözü edilmeye değer bir izleyiciler topluluğu bulunmayabilir; insanlara fiilen önderlik edip kârlılığı belirleyenler onun bölüm şefleridir.

İkincisi, bazen bu tür bir lider, can yakıcı davranışlarını dengeleyen güçlü yanlara sahiptir ama ekonomi basınının dikkatini pek çekmez. Jack Welch, GE'deki ilk günlerinde, şirketin durumunu köklü bir şekilde tersine çevirme işine giriştiğinde, demir yumruk gibiydi. O sırada ve o durumda, Welch'in firmasında, yukarıdan aşağı bir tarz uygulanması daha uygun düşüyordu. Basına pek yansımayan şey, Welch'in daha sonraları daha duygusal zekâ ürünü bir liderlik tarzını tutturabilmeyi nasıl başardığı oldu—özellikle şirket için yeni bir vizyon formüle edip insanları bunun için seferber ettiğinde.

Bu uyarıcı örnekleri bir yana bırakıp liderlik konusundaki kaba saba yaklaşımlarına rağmen parlak sonuçlar elde eder gibi görünen meşum şirket liderlerine dönelim. Kuşkucular, teorik olarak şirketine zarar vermesi gerektiği halde,

acımasızlığıyla durumu pekâlâ idare eden lider örneği olarak Bill Gates'i gösteriyorlar.

Oysa belirli durumlarda belirli liderlik tarzlarının etkinliğini gösteren bizim liderlik modelimiz, Gates'in olumsuz olduğu düşünülen davranışlarına farklı bir açıdan bakmamızı sağlıyor. Gates, özenle seçilmiş yetenekli ve motivasyon sahibi insanlarla dolu bir örgütün başarıya kilitlenmiş liderinin kusursuz bir örneğidir. Eğer çalışanlar yetkinse, motivasyon sahibiyse ve pek az yönlendirme gerektiriyorsa—Microsoft'un tasarımcılarının hepsi bu özelliklere sahiptir—Gates'in, çalışanlarını eski performanslarını belirgin bir biçimde aşmaya zorlayan, o acımasız gibi görünen liderlik tarzı pekâlâ etkili olabilir.

Kısacası, herhangi bir kuşkucunun, "kaba ve katı" bir liderin kötü davranışlarına rağmen başarılı sonuçlar elde etmesini örnek göstererek, ruh halleriyle yöneten liderlerin önemine karşı çıkması çok kolaydır. Biz burada, bu kuralın elbette istisnaları olabileceğini ve bazı belirli şirket örneklerinde, kaba ve sert görünen bir amirin pekâlâ dalga boyunu tutturabileceğini belirtmekle yetineceğiz. Ama genellikle liderler kendilerine çeki düzen vermek zorundadır, yoksa ruh halleri ve eylemleri eninde sonunda onları yakalayacaktır.

Gülümse ve Bütün Dünya Seninle Birlikte Gülümsesin

Ruh halinin bulaşıcılığı gerçek bir sinirsel-mantıksal olgudur ama bütün duygular aynı bulaşıcılık hızına sahip değildir. Yale Yöneticilik Okulundan Sigal Barsade'nin yönettiği 1999 tarihli bir araştırmaya göre, çalışan gruplar arasında neşelilik ve sıcaklık çok kolay yaygınlaşırken, sinirliliğin yaygınlaşması o kadar kolay olmamakta ve en az yaygınlaşan ise depresyon durumu olmaktadır.

Kahkahanın duyguların en bulaşıcısı olması herhalde şaşırtıcı olmasa gerek. Kahkaha atıldığını duyduğumuzda gülmemek veya gülümsememek neredeyse imkânsızdır. Bunun nedeni, beynimizin bazı açık devrelerinin gülümsemeyi ve kahkahayı yakalayacak şekilde tasarlanmış olmaları ve bizim de bunlara aynı şekilde karşılık vermemizi sağlamalarıdır. Bilimcilerin geliştirdiği teorilere göre, gülümseme ve kahkahanın ittifakları sağlamlaştırıcı bir özelliği bulunduğundan ve bu da türlerin var kalmalarına yardımcı olduğundan, bu dinamik çağlar öncesinden beynimizde yer etmiştir.

Kendi ruh hallerini ve başkalarınınkini yönetme konusunda ilk adımları atmaya başlayan liderler için bundan çıkartılabilecek temel sonuç şudur: Mizah neşeli bir ortamın yaygınlaşmasını hızlandırır. Ama liderin genel ruh hali gibi, mizahın da örgütün kültürü ve gerçekliğiyle aynı dalga boyunda olması gerekir.

Neşelen, Ama Dikkatli Ol

İyi ruh halleri, iyi performansı harekete geçirir ama satışlar hızla düşüyorsa veya şirket baş aşağı gidiyorsa, liderin şafakta öten kargalar gibi şakıyıp durmasının da bir anlamı yoktur. En etkin yöneticiler, o andaki duruma uygun ruh hallerini ve davranışları içlerine sağlıklı dozda bir iyimserlik katarak gösterebilen yöneticilerdir. Bu türden yöneticiler diğer insanların duygularına—bu duygu kötümserlik ve hayal kırıklığı bile olsa—saygılıdırlar ama kafalarının içinde, aynı zamanda, umut ve mizahla ileriye doğru hamle yapma konusunda bir planları da vardır.

Bizim aynı dalga boyunu tutturmak olarak adlandırdığımız bu türden bir performans, hemen hemen her bakımdan, eylem halindeki duygusal zekânın dört unsurunu da içerir.

Kendini tanımak: Duygusal zekâ yetkinliklerinin belki de en vazgeçilmezi olup insanın kendi duygularını okuyabilme yeteneğidir. İnsanlara güçlü yanlarını ve sınırlılıklarını bilme imkânını verir ve sahip oldukları değerler konusunda özgüven duymalarını sağlar. Dalga boyunu tutturabilen liderler kendi ruh hallerini doğru ölçebilmek için kendini tanıma yeteneklerinden yararlanırlar ve başkalarını nasıl etkilediklerini sezgisel olarak bilirler.

Kendi kendini yönetmek: İnsanın kendi duygularını kontrol altında tutabilme ve güvenilir ve uyarlanabilir bir tarzda dürüstlükle ve tutarlılıkla hareket edebilme yeteneğidir. Dalga boyunu tutturabilen liderler zaman

zaman ortaya çıkan kötü ruh hallerinin yaptıkları işi etkilemesine izin vermezler; bu ruh hallerini işyerine taşımamak veya bunun nedenlerini insanlara makul bir şekilde açıklayabilmek için kendi kendini yönetme yeteneğinden yararlanırlar; yani bunun neden ileri geldiğini ve ne kadar süreceğini bilirler.

Sosyal farkındalık: Empati ve örgütsel sezgiye ilişkin kilit yetenekleri içerir. Sosyal farkındalığa sahip yöneticiler sadece diğer insanların duygularını sezmekle kalmazlar, o duyguları umursadıklarını da gösterirler. Dahası, mevcut ofis politikalarını okumakta da uzmandırlar. Dalga boyunu tutturabilen liderler çoğu zaman söyledikleri sözlerin ve yaptıkları şeylerin başkalarının duygularını nasıl biçimlendirdiğini çok iyi bilirler ve eğer yarattıkları etki olumsuzsa, sözlerini ve eylemlerini değiştirebilecek kadar da duyarlıdırlar.

İlişki yönetimi: Duygusal zekâ yetkinliklerinin sonuncusu olup net ve ikna edici biçimde iletişim kurma, çatışmaları giderme ve güçlü kişisel bağlar kurma yeteneklerini içerir. Dalga boyunu tutturabilen liderler bu becerileri, coşkularını çoğu zaman espri ve incelikle başkalarına da geçirmekte ve anlaşmazlıkları çözmekte kullanırlar.

Dalga boyunu tutturabilen liderlik etkin olduğu kadar ender bulunan bir şeydir de. Çoğu insan, yardımcı ve gerçekçi bir lider ortaya çıkıp da durumu düzeltinceye kadar, zehirli ruh halleri gösteren ve

ortalığı altüst eden davranışlarda bulunan dalga boyunu tutturamayan liderlere katlanmak zorundadır.

BBC'nin deney yapan bir bölümünde kısa bir süre önce yaşanan bir olayı ele alalım. Söz konusu grubu oluşturan 200 kadar gazeteci ve editörün büyük çabalarına rağmen, yönetim o bölümü kapatmaya karar vermişti.

Bu kapatma kararı zaten kendi başına yeterince kötüydü ama bunun üzerine bir de alınan bu kararı toplantı halindeki bu kadroya ileten yöneticinin kabalığı, kavgacı havası ve tarzı eklenince, gösterilen tepki beklenenin de ötesine geçti. İnsanlar hem alınan karara hem de bu kararı ileten kişiye karşı büyük bir öfkeye kapıldılar. Kararı ileten yöneticinin sarsaklığı ve kararı iletiş biçimi o kadar tehlikeli bir atmosfer yaratmıştı ki, odadan sağlam çıkabilmek için güvenliğe haber vermek zorunda kaldı.

Ertesi gün aynı ekibi bir başka yönetici ziyaret etti. Tavrı kadar havası da alabildiğine ciddi ve saygılıydı. Gazeteciliğin toplumun nabzını tutma ve o odada hazır bulunanların hepsini bu mesleğe çekmesi bakımından taşıdığı önemden söz etti. Hiç kimsenin gazeteciliğe zengin olmak için girmediğini anımsattı —gazetecilik her zaman az para getiren, iş güvencesi düşük ve ekonomik gelgitlerden etkilenen bir meslek olagelmişti. Kendi meslek yaşamında bir keresinde işten nasıl çıkarıldığını ve yeni bir iş bulmak için nasıl uğraştığını ama mesleğe bağlılığını nasıl hiç yitirmediğini anlattı. Ve konuşmasının sonunda, hepsine meslek yaşamlarında başarılar diledi.

Bir gün önceki o öfkeli topluluğun buna tepkisi ne oldu dersiniz? Dalga boyunu tutturabilen bu lider konuşmasını bitirdiğinde, ekip onu alkışlıyordu.

Sanki CEO Değil, Bir Doktor

Eğer liderin ruh hali bu kadar önemliyse, o zaman en iyisi onun iyi bir ruh haline sahip olmasıdır, öyle değil mi? Evet, ama bu sorunun gerçek yanıtı bundan daha karmaşıktır. Bir liderin ruh halinin performans üzerindeki etkisinin en fazla olduğu durum, onun neşeli bir ruh haline sahip olduğu durumdur. Ama bu ruh halinin etrafındaki insanların ruh halleriyle uyum içinde olması da gerekir. Biz buna dinamik *ortak dalga boyu* diyoruz. (Bu konuda daha fazla ayrıntı için bu makaledeki "Neşelen, Ama Dikkatli Ol" başlıklı eke bakabilirsiniz.)

İncelemelerimiz sırasında, örgütleriyle aynı dalga boyunda olup olmadıklarını gerçekten bilmeyen lider sayısının çok fazla olduğunu gördük. Bu liderler, CEO hastalığından mustaripler; bu hastalığın tatsız belirtilerinden biri de, hastalığa yakalanmış kişinin kendi ruh halinin ve eylemlerinin örgüt tarafından nasıl algılandığı konusunda en ufak bir fikrinin olmayışıdır. Mesele liderlerin kendilerinin başkaları tarafından nasıl algılandıklarına aldırmayışları değildir; çoğu buna aldırır. Ama yanlış bir şekilde: Bu enformasyonu tek başlarına deşifre edebileceklerini sanırlar. Daha da kötüsü, eğer olumsuz bir tepki görüyorlarsa, birisinin bunu kendilerine söyleyeceğini düşünürler. Yanılıyorlar.

Araştırmamız sırasında bir CEO'nun bize açıkladığı gibi, "Sık sık, gerçeğe ulaşamadığım duygusuna kapılıyorum. Gerçek duruma asla parmak basamıyorum, çünkü aslında kimse bana yalan

söylemiyor. Ama insanların benden enformasyon gizlediklerini veya kilit önemdeki olguları kamufle ettiklerini hissediyorum. Yalan söylemiyorlar ama bana bilmem gereken şeyleri de anlatmıyorlar. Hep tahminde bulunmak zorunda kalıyorum."

İnsanların liderlere, başkaları üzerinde yarattıkları duygusal etki konusunda gerçeğin tamamını söylememelerinin birçok nedeni var. Bazen kötü haberi veren kişi olmaktan ve boyunlarının vurulmasından korkuyorlar. Bazıları böyle kişisel bir konuda yorumda bulunmanın kendilerine düşmediğini düşünüyor. Bazıları da hakkında konuşmak istedikleri şeyin aslında liderin duygusal tarzının sonuçları olduğunun farkında değiller, çünkü bu onlara çok muğlak bir şey gibi geliyor. Ama nedeni ne olursa olsun, CEO kendisine bağlı insanların resmin tamamını ona kendiliğinden anlatacaklarından aslında hiçbir zaman emin olamaz.

Mevcudu Belirlemek

Bizim kendi kendini tedavi ve kendini yeniden yaratma sürecine ilişkin tavsiyelerimiz günümüzde yöneticilere satmaya çalışılan kendi kendine yardım programlarındaki gibi pop-psikolojiden türetilmiş bir şey değildir. Tersine, bu tavsiyeler yöneticilerin etkin liderlikle alabildiğine yakından ilintili duygusal zekâ yeteneklerini nasıl geliştirebilecekleri konusundaki üç araştırma akımına dayandırılmıştır. 1989'da bu makalenin yazarlarından biri (Richard Boyatzis) bu beş adımlık süreci tasarlamak amacıyla bu araştırmaları temel almaya başladı ve o günden bu

yana binlerce yönetici bu süreçten başarıyla yararlandı.

Bizim geliştirdiğimiz süreç, yönlendiriciliğin daha geleneksel biçimlerinin tersine, beyin bilimine dayanmaktadır. Bir insanın duygusal becerileri—kişinin yaşama ve işe yaklaşımını belirleyen davranış ve yetenekleri—göz ve cilt rengi gibi genetik olarak sabitlenmiş şeyler değildir. Ama bazı bakımlardan pekâlâ öyle de olabilirler, çünkü nörolojimizin derinliklerinde yer etmişlerdir.

Bir insanın duygusal becerilerinde, aslında, genetik bir unsur da vardır. Örneğin bilimciler çekingenlik genini keşfetmişlerdir; bu kendi başına bir ruh hali değilse de, bir insanın kesinlikle sürekli sessiz kalmasına yol açabilir ve biz de bunu "moral bozukluğu" olarak yorumlayabiliriz. Bazı insanlar da olağanüstü neşelidirler—yani bu dur durak bilmez neşeleri bize olağandışı gelir, ta ki hayat dolu ana babalarını tanıyıncaya kadar. Bir yöneticinin açıkladığı gibi, "Bildiğim tek şey bebekliğimden beri hep mutlu olduğumdur. Bu bazı insanları çıldırtıyor ama istesem bile hüzünlenemiyorum. Kardeşim de tıpatıp bana benziyor; boşanırken bile işin iyi tarafını görüyordu."

Duygusal beceriler kısmen doğuştan gelen şeyler olsalar bile, genlerin kendilerini dışa vuruş biçimlerinde deneyimin büyük payı vardır. Mutlu bir bebek ana babasını kaybeder ya da fiziksel istismara maruz kalırsa, yetişkin bir insan olarak melankolik bir kişi olabilir. Emekleme çağında içine çok kapalı birisi

sevdiği bir uğraş alanı keşfedince çok neşeli bir yetişkin haline gelebilir. Bütün bunlara rağmen, yapılan araştırmalar duygusal beceri yelpazemizin 20'li yaşların ortalarında artık biçimlenmiş ve bu becerilere eşlik eden davranışlarımızın o yaşa kadar artık iyice yerleşik alışkanlıklar haline gelmiş olduğunu gösteriyor. İşte, sorun da tam burada: Ne kadar fazla belli bir şekilde davranırsak—bu davranış ister mutlu, ister depresif veya içe kapalı olsun—o davranış beyin devrelerimizde o kadar yer eder ve biz de o kadar fazla o şekilde hissetmeye ve davranmaya devam ederiz.

Duygusal zekânın bir lider için bu kadar önemli olmasının nedeni de budur. Duygusal zekâsı yüksek bir lider kendisini tanıması sayesinde kendi ruh hallerini gözleyebilir, öz yönetim sayesinde onları değiştirebilir, empati sayesinde başkaları üzerindeki etkisini anlayabilir ve ilişki yönetimi sayesinde başkalarının moralini yükseltecek şekilde hareket edebilir.

Aşağıdaki beş adımlı süreç beyni duygusal bakımdan daha zeki davranışlara yöneltecek şekilde donatmak amacıyla tasarlanmıştır. Bu süreç kendi idealinizdeki öz benliğinizi tasavvur etmekle ve ardından, başkalarının sizi gördüğü biçimiyle gerçek benliğinizle tanışmakla başlıyor. İkinci adım, ideal olanla gerçek olan arasında köprü kurma amaçlı bir taktik plan yapmayı ve ardından da bu faaliyetleri hayata geçirmeyi içeriyor. Süreç, onu canlı tutma amaçlı bir çalışma arkadaşları ve aile topluluğunun—bu

topluluklara değişim zorlayıcıları da diyebiliriz— yaratılmasıyla son buluyor. Şimdi, bu adımlara daha yakından bakalım.

"Kim Olmak İstiyorum?"

Kuzey Avrupalı bir telekomünikasyon şirketinin üst düzey yöneticilerinden Sofia kendi duygusal liderliğinin başkalarını nasıl etkilediğini anlama ihtiyacı duyuyordu. Kendini ne zaman stres altında hissetse, başkalarıyla iletişim kurmakta zorlanıyor ve "doğru" yapılsın diye astlarının elindeki işi kendisi üstlenmeye kalkışıyordu. Liderlik seminerlerine katılması alışkanlıklarını değiştirmediği gibi, ne yönetim kitapları okuması ne de bu işten anlayan kişilere başvurması bir işe yaramıştı.

Sofia bize geldiğinde, ondan kendisini sekiz yıl sonra etkin bir lider olarak hayal etmesini ve sekiz yıl sonrasının tipik bir gününü kaleme almasını istedik. "Ne yapıyor olurdu? Nerede yaşıyor olurdu? Orada kendisiyle birlikte kimler olurdu? Neler hissediyor olurdu?" Sofia'yı en köklü değerleri ve en yüce düşleri üzerinde düşünmeye ve o ideallerin nasıl günlük yaşamının bir parçası haline geldiğini açıklamaya zorladık.

Sofia kendisini, özenle yarattığı kendi şirketinde on çalışma arkadaşıyla birlikte çalışırken hayal etti. Kızıyla açık bir ilişkiye sahip olmaktan hoşlanıyordu; dostlarıyla ve çalışma arkadaşlarıyla güvene dayalı ilişkileri vardı. Kendisini rahat ve mutlu bir lider, anne ve etrafındaki herkesi seven ve yetkilendiren biri olarak hayal ediyordu.

Sofia'nın kendini tanıma düzeyi genel olarak düşüktü: İşyerinde ve evde kendisini hep mücadele eder halde bulmasının nedenini pek ender teşhis edebiliyordu. Söyleyebildiği tek şey şuydu: "Hiçbir şey yolunda gitmiyor." Eğer her şey yolunda gidiyor olsaydı, hayatın nasıl bir şey olabileceğini hayal etmeye zorlayan bu alıştırma kendi duygusal tarzında nelerin eksik olduğunu görmesini sağladı. Yaşamındaki diğer insanlar üzerindeki kendi etkisini görebilmeye başladı.

"Ben Kimim?"

Bu keşif sürecinin bir sonraki adımında, kendi liderlik tarzınızın başkaları tarafından nasıl algılandığını görmeye başlarsınız. Bu hem zor hem de tehlikeli bir şeydir. Zordur, çünkü amirine veya bir çalışma arkadaşına kendisinin gerçekte nasıl bir insan olduğunu söyleme cesaretini gösterebilecek pek az kişi vardır. Tehlikelidir, çünkü böyle bir enformasyon can yakıcı, hatta felç edici olabilir. Kendiniz hakkında bir parça cehalet hiç de o kadar kötü bir şey değildir: Öz savunma mekanizmalarının yararları da vardır. Martin Seligman'ın araştırmalarının gösterdiği gibi, yüksek performans sergileyenler kendi gelecekleri ve sahip oldukları imkânlar bakımından, ortalama performans sahiplerine kıyasla daha iyimserdirler. Taktıkları pembe gözlükler onlarda, aslında olamayacak ve olağanüstü şeyleri mümkün görmelerini sağlayan coşkuyu ve enerjiyi harekete geçirir. Oyun yazarı Henrik Ibsen bu türden insanların —bu yıldırıcı dünyaya göğüs gerebilmek için—

varlığına kendilerini inandırdıkları sakinleştirici hakikat dışılıklara, kendini kandırmaya "yaşamsal yalanlar" adını vermiştir.

Ama kendini kandırmanın küçük dozlarda alınması gerekir. Yöneticilerin—özellikle onu duyduklarında zaten bir miktar sulandırılmış olacağı kesin olduğu için—kendileri hakkındaki hakikate hiç yılmadan ulaşmaya çalışmaları gerekir. Hakikate ulaşmanın bir yolu, eleştirilere karşı olağanüstü açık bir tavır geliştirmektir. Bir başka yolu da, olumsuz geribildirimler almaya çalışmak, hatta bir iki çalışma arkadaşına şeytanın avukatlığı rolünü vermektir.

Keza şefleri, muadilleri ve astları da içerecek biçimde, olabildiğince çok sayıda insandan geribildirim almayı özellikle teşvik ediyoruz. Astlardan ve muadillerden alınan geribildirimler özellikle yararlıdır, çünkü Utah Üniversitesinden Glenn McEvoy ile Rutgers Üniversitesinden Richard Beatty'nin yaptıkları araştırmaya göre, bir liderin iki, dört, hatta yedi yıllık dönemler itibarıyla etkinliğini en doğru gösteren geribildirimler, bu türden insanlardan gelen geribildirimlerdir.

360 derecelik geribildirimlerde elbette insanların sizin ruh haliniz, eylemleriniz ve bunların başkaları üzerindeki etkileri konusundaki değerlendirmeleri özel olarak yer almaz. Ama bu bildirimler insanların size ne gözle baktıklarını açık eder. Örneğin, insanlar sizin nasıl bir dinleyici olduğunuzu değerlendirirken, aslında kendilerini ne oranda can kulağıyla dinlediğiniz konusundaki kendi düşüncelerini

bildirmektedirler. Aynı şekilde, 360 derecelik geribildirimler ne kadar etkin bir yönlendirici olduğunuza dair değerlendirmeler içeriyorsa, alınan yanıtlarda sizin insanları ne kadar iyi anladığınız ve kendilerine ne kadar özen gösterdiğinize ilişkin duygular yansımaktadır. Geribildirimlerden, diyelim sizin yeni fikirlere açıklığınız konusunda düşük bir değerlendirme ortaya çıkıyorsa bu, insanların sizi erişilmez veya konuşulması zor veya her ikisi birden türünden bir kişi olarak algıladığı anlamına gelir. Kısacası kendi duygusal etkiniz hakkında bilmek isteyeceğiniz her şey 360 derecelik geribildirimlerde mevcuttur—tabii eğer bilmek istiyorsanız.

Bu ikinci adım konusunda son bir not. Zayıf olduğunuz yönleri tespit edebilmeniz elbette çok önemlidir. Ama sadece zayıflıklarınız üzerinde odaklanmak cesaret kırıcı olabilir. Güçlü olduğunuz yönlerinizi anlamanın aynı derecede, hatta daha da önemli olmasının nedeni işte budur. Gerçek benliğinizin ideal benliğinizle hangi noktalarda kesiştiğini bilmek size, bu sürecin bir sonraki adımına —gerçekle ideal arasında köprü kurma adımına— geçebilmek için ihtiyaç duyacağınız pozitif enerjiyi verecektir.

"Buradan Karşıya Nasıl Geçebilirim?"

Kim olmak istediğinizi bilir hale gelince ve insanların sizi nasıl bir kişi olarak gördüğü ile olmak istediğiniz bu kişi arasındaki farkı görünce, bir eylem planı tasarlamanız gerekir. Sofia için bu plan, kendini tanıma düzeyinde gerçek bir iyileşme sağlamak

anlamına geliyordu. O nedenle işyerindeki ekibinde yer alan herkesten kendi ruh hali, performansı ve bunların diğer insanlar üzerindeki etkisi konusunda—haftalık, anonim ve yazılı olarak—geribildirimde bulunmalarını istedi. Aynı zamanda kendisini de üç zor ama erişilmesi mümkün taahhüt altına soktu: her gün bir saatini kendi davranışlarını bir günlüğe kaydetmeye ayırmak, yerel bir yüksek okulda grup dinamikleri konusunda bir derse katılmak ve güvendiği bir çalışma arkadaşını gayri resmi koç yaparak ondan yardım almak.

Keza, büyük bir entegre enerji şirketinin Latin Amerika bölümünde pazarlama yöneticisi olan Juan'ın bu adımı nasıl tamamladığına bir bakalım. Juan'ın görevi, şirketi kendi ülkesi olan Venezüella'da ve tüm bölgede büyütmekti—bu iş, yönlendiricilik yapmasını, vizyon sahibi olmasını ve insanları teşvik edici, iyimser bir dış görünüme sahip olmasını gerektiriyordu. Oysa 360 derecelik geribildirimler Juan'ın ürkütücü ve içine kapalı biri olarak algılandığını gösteriyordu. Kendisine doğrudan bağlı çalışanların verdikleri raporlarda Juan hoşnutsuz—memnun edilmesi imkânsız, en iyi durumda insanın içini kurutan—bir kişi olarak yansıtılıyordu.

Bu açıklığı tespit edebilmesi Juan'a, durumunu düzeltebilecek yönetilebilir bir plan hazırlama imkânını verdi. Yönlendirici olabilmek için empati gücünü artırması gerektiğini biliyordu; o nedenle de, bu becerisini geliştirmesini sağlayacak çeşitli faaliyetlere angaje oldu. Örneğin, astlarını tek tek

daha yakından tanımaya karar verdi; astlarının nasıl insanlar olduklarını daha iyi anlayacak olursa, hedeflerine varmalarında kendilerine daha fazla yardımcı olabileceğini düşündü. Duygularını daha rahat ifade etmelerini sağlamak amacıyla bütün çalışanlarıyla iş dışında buluşmalar düzenlemeye karar verdi.

Keza eksik olan bağlantılarını kurabilmek için kendisine, iş dışında alanlar bulmaya çalıştı—örneğin, kızının futbol takımına koçluk yapmaya ve yerel bir kriz merkezinde gönüllü olarak çalışmaya başladı. Her iki uğraş da, başkalarını ne kadar iyi anladığını görmesine ve yeni davranışlar geliştirmesine yardımcı oldu.

Şimdi yine, beyin biliminin ne işe yaradığına bakalım. Juan kendi yerleşik davranışlarını değiştirmeye çalışıyordu—işe karşı yaklaşımı zamanla, kendisi hiç farkına varmadan, iyice yerleşmişti. Bunların farkına varması, onları değiştirme yönünde atılmış çok önemli bir adımdı. O daha dikkatli oldukça—bir çalışma arkadaşını dinlerken, bir futbolcuyu yönlendirirken veya kendisini dağıtmış biriyle telefonda konuşurken—ortaya çıkan yeni durumlar da, eski alışkanlıklarını kırmasına ve yeni tepkiler geliştirmesine yardımcı oldu.

Alışkanlıkları değiştirme amaçlı bu yönlendirmeler hem sinirsel hem de algısaldır. Pittsburgh ve Carnegie Mellon Üniversitesi araştırmacıları, kendimizi bir göreve zihinsel olarak hazırladığımızda ön alın

korteksimizi—beynin harekete geçmemizi sağlayan kısmını—aktifleştirdiğimizi açığa çıkarmışlardır. Bu ön aktifleştirme ne kadar büyükse, o görevde o kadar başarılı oluruz.

Bu türden bir zihinsel hazırlık eski bir alışkanlığın yerine daha iyi bir alışkanlık geçirmeye çalıştığımızda özellikle önem kazanır. Pittsburgh Üniversitesinden nörolog Cameron Carter'ın keşfettiği gibi, bir insan kendisini alışkanlık haline getirdiği bir tepkiyi aşmaya hazırladığında ön alın korteksi özellikle aktif hale gelir. Aktifleştirilmiş ön alın korteksi beynin olacak şey üzerinde odaklanmasını sağlar. Bu aktifleşme olmadıkça, insan sınanmış-ve-sonuç-alıcılığı-kanıtlanmış, ama istenmeyen rutinleri tekrarlayıp duracaktır: Karşısındakinin ne söylediğini dinlemeyen yönetici astının sözünü kesecektir, acımasız bir lider başka bir kritik saldırıda daha bulunacaktır, vb. Bir öğrenme gündemine sahip olmak işte bu yüzden bu kadar önemlidir. Böyle bir gündem olmayınca, sözcüğün gerçek anlamında, değişmemizi sağlayacak beyin gücüne de sahip olamayız.

Kriz Dönemlerinde Aynı Dalga Boyunu Tutturmak

Liderlerin ruh hallerinden söz ederken aynı dalga boyunu tutturmanın önemi üzerinde ne kadar çok durulsa yeridir. Yaptığımız araştırmalar liderlerin genellikle neşeli olmaları gerektiğini gösteriyorsa da, davranışları gerçekçi olmalıdır—özellikle bir kriz durumu söz konusuysa.

Merrill Lynch'in kıdemli başkan yardımcısı ve müşteri ilişkileri grubunun şefi Bob Mulholland'ın 11 Eylül 2001 günkü terörist saldırı karşısındaki tepkisini ele alalım. Dünya Finans Merkezi'ndeki Mulholland ve ekibi binanın sarsıldığını hissettiler, ardından tam karşılarındaki binadan dumanların yükseldiğini gördüler. İnsanlar paniğe kapılmaya başlamışlardı: Bazıları çılgınlar gibi bir pencereden ötekine koşuşturuyordu. Bazıları korkudan donup kalmıştı. Dünya Ticaret Merkezi'nde çalışan akrabaları olanlar dehşete kapılmışlardı. Mulholland bir şeyler yapması gerektiğini biliyordu: "Bir kriz söz konusu olunca, insanlara adım adım yol göstermeniz ve endişelerini dikkate aldığınızdan emin olmanız gerekir."

Mulholland insanların "çözülmek" için ihtiyaç duydukları enformasyonu toplamakla işe başladı. Örneğin, orada çalışmakta olan akrabalarının kaçıncı katta olduklarını öğrendi ve kaçmak için yeterli zamana sahip oldukları konusunda onları temin etti. Ardından, panik halinde olanları tek tek yatıştırdı. Gayet sakin bir şekilde onlara, "Şimdi buradan dışarı çıkıyoruz ve sen de benimle birlikte geliyorsun. Asansörü değil, merdivenleri kullanacağız" dedi.

Sükûnetini ve kararlılığını koruyor ama insanların duygusal tepkilerini de küçümsemiyordu. Mulholland sayesinde, kuleler çökmeden önce herkes kaçabilmişti.

Mulholland'ın liderliği orada son bulmadı. Bu olayın her bir müşteriyi kişisel olarak etkilediğini hesaba katarak ekibiyle birlikte, finans danışmanlarının müşterileriyle duygusal düzeyde bağlantı kurmalarını sağlayacak bir yol buldu. Finans danışmanları müşterileri tek tek arayarak, "Nasılsınız? Sevdiklerinizin sağlıkları yerinde mi? Nasıllar?" diye sordular. Mulholland bu durumu şöyle anlatıyor: "Hiçbir şey olmamış gibi iş yapmanın imkânı yoktu. İlk 'iş' talimatı şu oldu: "Müşterilerimiz durumlarına özen gösterdiğimizi görsünler."

Bob Mulholland liderliğin en önemli duygusal görevini kahramanca yerine getirdi: Yüz yüze gelinen kaos ve çılgınlık karşısında, yaşananların bir anlamı olduğunu, hem kendisinin hem de çevresinin görmesine yardımcı oldu. Bunu yapabilmek için her şeyden önce, ortak duygusal gerçekliğe uyum sağlayıp onu dile getirdi. Daha sonra formüle ettiği yönelimin insanların duygularıyla aynı dalga boyunda olabilmesinin nedeni buydu. Söz ve eylemleri, insanların ta yüreklerinde hissettiklerini yansıtıyordu.

"Değişimi Nasıl Kalıcı Kılarım?"

Kısacası, değişiklik yapmak önünde sonunda uygulamayı gerektirir. Bunun nedeni de yine beyindir. Eski sinirsel alışkanlıkları kırmak, tekrar tekrar yapmayı ve yeniden yapmayı gerektirir. Yeni bir davranışın otomatik hale gelmesi için bir liderin onun provasını yapması gerekir—yani o davranış konusunda, üstü örtük bir öğrenme halini almasını sağlayacak düzeyde ustalaşması gerekir.

Tıpkı Juan'ın yaptığı gibi, en iyisi yeni davranışları uygulamak olsa bile, bazen bu davranışların kafada canlandırılması bile tek başına yeterlidir. Gerçek benliği (işyerindeki muadilleri ve astları tarafından soğuk ve katı olarak algılanan benliği) ile ideal benliği (vizyon sahibi ve yönlendirici bir benlik) arasındaki açıklığı kapamak isteyen bir yönetici olan Tom'un durumunu ele alalım.

Tom'un öğrenme planı, kendi çalışanlarının yanlış yaptıklarını sezdiğinde boğazlarına sarılmak yerine, geri çekilip onlara yol göstericilik yapma fırsatlarından yararlanmayı içeriyordu. Tom aynı zamanda, işe gidiş gelişler sırasındaki boş zamanını, o gün karşılaşacağı çatışmalı durumları nasıl halledeceğini düşünerek geçiriyordu. Bir sabah, bir projeyi yüzüne gözüne bulaştırdığı anlaşılan bir çalışanla sabah kahvaltısına giderken, aklından pozitif bir senaryo geçirdi. Sorular soruyor ve problemi çözmeye kalkışmadan önce durumu tam olarak kavradığından emin olmak için karşısındakini

dinliyordu. Sabırsızlık gösterebileceğini düşünerek, bu duygularını nasıl bastıracağının provasını da yaptı.

Beyin üzerine yapılan incelemeler, Tom'un bu hayal etme tekniğinin yararlarını teyit etmektedir: İnsanın bir şeyi kafasında ayrıntılarıyla canlandırması, o faaliyetin fiilen yapılmasını sağlayan aynı beyin hücrelerini harekete geçirebilmektedir. Olacak şeyi salt zihnimizden geçirdiğimizde bile, yeni beyin devrelerinin kendilerinden beklenen şeyi yaptığı, bağlantıları güçlendirdiği anlaşılıyor. Dolayısıyla, liderliğin riskli yollarını denemenin yarattığı korkuları yatıştırabilmek için, önce buna benzer senaryoları kafamızda canlandırmamız gerekir. Böyle yapmak, yeni becerilerimizi fiilen uyguladığımızda daha az acemilik çekmemizi sağlayacaktır.

Yeni davranışların egzersizini yapma, işte ve iş dışında bunları uygulama fırsatlarından yararlanma—ayrıca bu yöntemlerden zihinsel provalar olarak yararlanma—sonunda beyninizde, gerçek değişikliğin gerçekleşmesi için gerekli sinirsel bağlantıları tetikler. Ama yine de, kalıcı değişiklik tek başına deneylerle ve beyin gücüyle gerçekleşmez. Bir miktar da dostlarınızın yardımı gerekir.

"Bana Kim Yardım Edebilir?"

Öz keşif ve kendini yeniden yaratma sürecinin beşinci adımı bir destekçiler topluluğu yaratmaktır. Örneğin, kendi gelişim süreçlerinin bir parçası olarak öğrenme grupları oluşturan Unilever yöneticilerini ele alalım. Önce, kendi kariyerlerini ve nasıl liderlik yapacaklarını görüşmek üzere bir araya geldiler. Ama

aynı zamanda hayallerini ve öğrenme hedeflerini de tartışmakla yükümlü olduklarından, çok geçmeden, hem işlerini hem de kişisel yaşamlarını tartışmakta olduklarını fark ettiler. Aralarında güçlü bir güven tesis ettiler ve kendi liderlik yeteneklerini güçlendirmeye çalışırken samimi geribildirim konusunda birbirlerine dayanmaya başladılar. Böyle bir şey gerçekleştiğinde, bundan performansı artan şirket de yararlanır. Çok sayıda profesyonel günümüzde buna benzer gruplar kurmuşlardır ve bu nedensiz değildir. Güven duyduğumuz insanlar bize, liderlik repertuarımızın alışık olmadığımız kısımlarını riske girmeden deneme imkânını kazandırırlar.

Başkalarından yardım almadan ne duygusal zekâmızı geliştirebiliriz ne de liderlik tarzımızı. Diğer insanlar sayesinde sadece pratik yapmakla kalmayız, deney yapmamız için güvenli bir ortamın yaratılması da onlara bağlıdır. Hareketlerimizin başkalarını nasıl etkilediğini anlayabilmek ve öğrenme gündemimize ilişkin kaydettiğimiz ilerlemeyi değerlendirebilmek için geribildirime ihtiyacımız vardır.

Nitekim belki de paradoksal bir biçimde, kendi kendini yönlendiren bu öğrenme sürecinde, attığımız her adımda—ideal benliğimizi ifade edip ayrıntılandırmaktan ve bunu benliğimizle kıyaslamaktan, kat ettiğimiz yolu teyit eden nihai değerlendirmeye kadar—başkalarına dayanırız. Kat ettiğimiz ilerlemeyi anlamamızı ve öğrendiğimiz şeylerin yararlılığını kavramamızı sağlayan bağlamı bize sahip olduğumuz bu ilişkiler sunar.

Önemli Olan Ruh Halidir

Ruh halimizi ve bizi izleyenlerin ruh halini yönetmenin liderliğin ilk adımı olduğunu söylediğimizde, elbette önemli olan tek şeyin sadece ruh hali olduğunu kastetmiyoruz. Daha önce de kaydettiğimiz gibi, eylemlerimiz kritik önem taşır ve hem ruh halimizin hem de eylemlerimizin örgütle ve gerçeklikle aynı dalga boyunda olması gerekir. Aynı şekilde, liderlerin—stratejiden, insan istihdam etmekten yeni ürün geliştirmeye kadar—baş etme durumunda oldukları bütün diğer meydan okumaları da hesaba katıyoruz. Gün içinde yapılması gereken işler listesine bunların hepsi dahildir.

Ne ki, hepsi birlikte ele alındığında, nörolojik, psikolojik ve örgütsel araştırmaların hepsinin verdiği mesaj hayret edilecek kadar açıktır. Bir şirkette performans kıvılcımını çakan, başarı ateşini yakan veya ortalığı bir kül yığınına çeviren şey duygusal liderliktir. Ruh halleri işte bu kadar önemlidir.

İlk olarak Aralık 2001 sayısında yayınlanmıştır.

YAZARLAR HAKKINDA

RICHARD BOYATZIS: Case Western Reserve Üniversitesinde örgütsel davranış bölüm başkanıdır.

HEIKE BRUCH: İsviçre'deki St. Gallen Üniversitesinde liderlik profesörüdür.

STEPHEN R. COVEY: Uluslararası alanda liderlik gelişimi ve verimlilik uygulamaları sunan Franklin Covey şirketinin başkan yardımcısıdır.

DIANE L. COUTU: *Harvard Business Review* eski editörüdür.

PETER F. DRUCKER: Yazar, öğretmen ve danışmandır. Yetmişin üzerinde dilde yayınlanmış 34 kitabı bulunmaktadır.

STEWART D. FRIEDMAN: Pennsylvania Üniversitesinde yönetim profesörüdür.

TONY SCHWARTZ: New York'taki Energy Project'in kurucusu ve başkanıdır.

CATHERINE McCARTHY: New York'taki Energy Project'te kıdemli başkan yardımcısıdır.

EDWARD M. HALLOWELL: Psikiyatrist ve Hallowell Centers'ın kurucusudur.

DANIEL GOLEMAN: Rutgers Üniversitesinde Kurumlarda Duygusal Zekâ Araştırmaları Konsorsiyumunun yöneticisidir.

SUMANTRA GHOSHAL: London Business School'da strateji ve uluslararası yönetim profesörüdür.

ROBERT S. KAPLAN: Harvard Business School'da yönetim profesörüdür.

ANNIE McKEE: Pennsylvania Üniversitesinde Eğitim Yüksek Lisansı yapmaktadır.

WILLIAM ONCKEN, JR.: Yönetim danışmanlığı şirketi William Oncken'in başkanıdır.

ROBERT E. QUINN: Michigan Üniversitesinde işletme profesörüdür.

DONALD L. WASS: Şirket yöneticileri ve CEO'lardan oluşan uluslararası The Executive Committee'nin (TEC) Dallas-Fort Worth bölge sorumlusudur.