New York Times Bestselling Author

John C. Maxwell

The 5 Levels of Leadership

Proven Steps to Maximize Your Potential

Bu kitap EQUIP'e (www.iequip.org) ve bu liderlik organizasyonunun bir parçası olan tüm insanlara adanmıştır.
EQUIP'in 5 Kuralı: Her gün...

1. Küresel Düşün
2. Liderlik Stratejimizi Değerlendirin
3. Kaynak Oluşturun
4. Ortak Eğitmenler, Ortaklar ve Bağışçılar Geliştirin
5. Liderleri Eğitmek için Liderleri Eğitin

Çabalarınız sayesinde milyonlarca Lider yetişiyor.
Teşekkürler!

Teşekkür

Teşekkür ederim:
Charlie Wetzel, yazarım;
Stephanie Wetzel, sosyal medya yöneticim;
Linda Eggers, yönetici asistanım.

Hayatınız İçin Bir Liderlik Oyun Planına Sahip Olabilirsiniz

Liderlik benim tutkularımdan biri. Öğretmek de öyle. Hayatımın otuz yıldan fazlasını liderlik hakkında bildiklerimi başkalarının da öğrenmesine yardımcı olmaya adadım. Aslında, her yıl yaklaşık seksen günümü liderlik öğreterek geçiriyorum. Son birkaç yılda altı kıtada bu konuda ders v e r d i m . Bu konu bitmez tükenmez. Neden mi? Çünkü her şey liderlik üzerinde yükselir ve düşer. Eğer dünya üzerinde olumlu bir etki yaratmak istiyorsanız, daha iyi liderlik etmeyi öğrenmek bunu yapmanıza yardımcı olacaktır.

Liderlik konusunda ders verdiğim bunca yıl boyunca, West Point'ten Microsoft'a ve dünyanın dört bir yanındaki ülkelerde diğerlerinden d a h a sık vermem istenen bir ders oldu. Bu ders liderliğin nasıl işlediğini açıklıyor ve nasıl lider olunacağını öğrenmek için b i r oyun planı sunuyor.

"Liderliğin 5 Seviyesi".

Her şeyin liderlik üzerinde yükselip alçaldığına dair inancım 1976'da p e k i ş t i ve beni bugün hala seyahat ettiğim bir liderlik yolculuğuna çıkardı. Bu yolculuğa pek çok soru sorarak başladım. *Liderliği nasıl tanımlarsınız? Lider nedir? Liderlik nasıl işler?* Ne yazık ki insanların bu sorulara verdikleri yanıtlar pek de yardımcı

olmuyor. Bazı insanlar liderliği bir liderlik pozisyonu elde etmekle özdeşleştiriyor. Ancak ben iyi pozisyonları olan kötü liderler ve hiçbir pozisyonu olmayan iyi l i d e r l e r tanıdım. Siz tanımadınız mı? Diğer insanlar
Liderlik için "O n u tarif edemem ama gördüğümde tanırım" derler. Bu doğru olsa da, kimsenin nasıl liderlik edileceğini öğrenmesine yardımcı olmaz.

İlk başlarda vardığım sonuç, liderliğin etkilemek olduğuydu. İnsanlar başkaları üzerindeki etkilerini artırabilirlerse, daha etkili bir şekilde liderlik e d e b i l i r l e r . Bunun üzerine düşündükçe, liderliğin nasıl işlediğine dair bir kavram zihnimde kristalleşmeye başladı. Bu k a v r a m , geliştirmem yaklaşık beş yılımı alan Liderliğin 5 Seviyesi idi. O zamandan beri bunu öğretiyorum. Ve n e z a m a n b u n u sunsam, insanların her zaman sorduğu sorulardan biri "Bunun hakkında ne zaman bir kitap yazacaksın?" o l u y o r . Gördüğünüz gibi, sonunda bu soruya yanıt veriyorum.

Pratik Liderlik Araçlarını Öğrenebilirsiniz

İnsanların kitap raflarında liderlikle ilgili pek çok kitap var. Bunu neden okumalısınız? Çünkü işe yarıyor. 5 Seviye, küçük işletmelerden Fortune 100 şirketlerine kadar her boyut ve yapıdaki şirkette liderleri eğitmek için kullanılmıştır. Kâr amacı gütmeyen kuruluşların gönüllülere nasıl liderlik edeceklerini anlamalarına yardımcı olmak için kullanılmıştır. Ve dünya çapında 120'den fazla ülkede öğretiliyor. Bu konuda her konuştuğumda insanlar sorular soruyor ve gözlemler yapıyorlar. Bunlar Liderliğin 5 Seviyesinin daha da güçlenmesine ve derinleşmesine yardımcı oldu. Bu kavram test edilmiş ve kanıtlanmıştır. Buna ek olarak, başka faydalar da sunuyor:

Seviyesi Liderliğin Net Bir Resmini Sunar

İnsanlar liderlikle nasıl başa çıkabilir? Bu konuda doğuştan yetenekli olmayanlar için liderlik bir gizem olabilir. Onlar için insanlara liderlik etmek karanlık bir koridorda yürümek gibidir. Nereye gitmek istediklerine dair bir hisleri vardır ama önlerini göremezler ve sorunların ve tuzakların nerede yatacağını bilemezler. Akademik dünyadaki pek çok kişi için liderlik teorik bir egzersiz, değişkenleri araştırılmaya, incelenmeye ve titiz tartışmalara değer bir denklemdir. Buna karşılık, Liderliğin 5 Seviyesi görsel olarak basittir, bu nedenle herkes öğrenebilir.

Liderliğin 5
Liderliğin 5 Seviyesi *Liderliği* Bir İsim Değil, Bir Fiil Olarak Tanımlar

Liderlik bir süreçtir, bir pozisyon değil. Bir zamanlar insanlar *liderlik* ve *yöneticilik* terimlerini birbirlerinin yerine kullanırlardı. Sanırım artık çoğu insan bu ikisi arasında önemli bir fark olduğunu kabul ediyor. Yönetim, işler aynı kaldığında en iyi h a l i n i a l ı r .

Liderlik bir süreçtir, bir pozisyon değil.

Liderlik, sürekli olarak değişen insanlarla ve onların dinamikleriyle ilgilenir. Asla statik değildirler. Liderliğin zorluğu

değişim yaratmak ve büyümeyi kolaylaştırmaktır. Bunlar, birazdan göreceğiniz gibi, bir liderlik seviyesinden diğerine yükselmenin doğasında olan hareketi gerektirir.

Seviyesi, Liderliği Anlaşılabilir Adımlara Ayırır

Liderlik konusu bunaltıcı ve kafa karıştırıcı olabilir. Liderlik nerede başlar? Önce ne yapmalıyız? Hangi süreçleri kullanmalıyız? Başkaları üzerinde nasıl etkili olabiliriz? Üretken bir ekibi nasıl geliştirebiliriz? Takipçilerin kendi başlarına lider olmalarına nasıl yardımcı olabiliriz? Liderliğin 5 Seviyesi bu sorulara anlaşılabilir adımlarla yanıt veriyor.

Liderliğin 5

Liderliğin 5 Seviyesi, Liderlik Gelişimi için Net Bir Oyun Planı Sağlar

Çoğu zaman insanlar liderlik yolculuğunu düşündüklerinde bir kariyer yolu hayal e d e r l e r . O y s a d ü ş ü n m e l e r i gereken şey kendi liderlik gelişimleridir! İyi liderlik kendinizi geliştirmekle ilgili d e ğ i l d i r . Ekibinizi geliştirmekle i l g i l i d i r . Liderliğin 5 Seviyesi, liderlik gelişimi için net adımlar sağlar. İnsanlara iyi liderlik edin ve ekibinizin üyelerinin etkili liderler olmalarına yardımcı olun; başarılı bir kariyer yolu neredeyse garantidir.

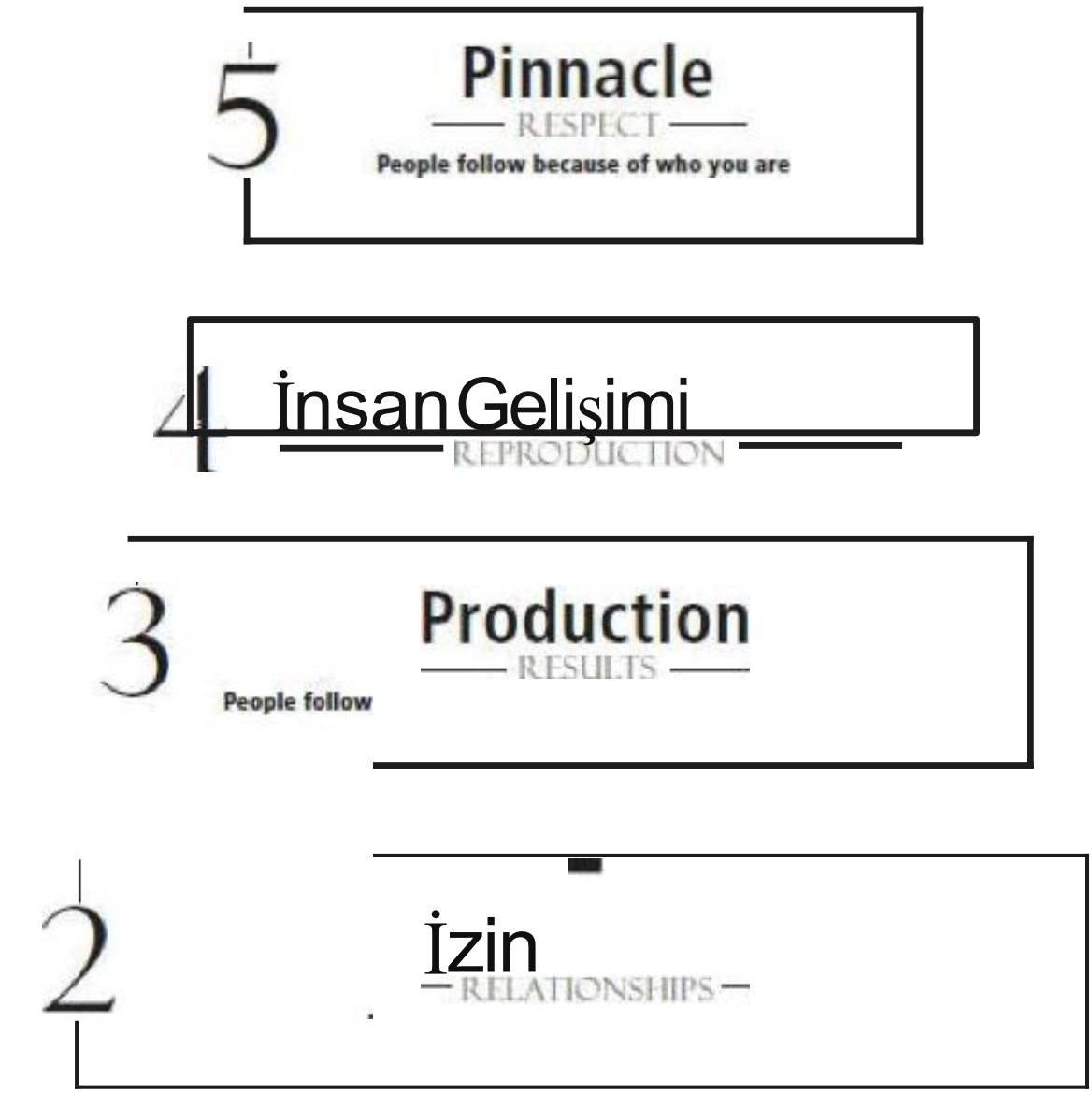
Seviyesi Liderlik Uygulamalarını, İlkelerini ve Değerlerini Hizalar

5 Seviyeyi geliştirdiğimde, her seviyeyi daha etkili bir şekilde liderlik etmek için kullanılabilecek bir uygulama olarak düşünmüştüm. Zaman g e ç t i k ç e ve seviyeleri kullandıkça ve öğrettikçe, bunların aslında ilkeler olduğunu fark ettim. Aradaki fark şu: bir uygulama, bir durumda işe yarayabilen ancak başka bir durumda işe yaraması gerekmeyen bir eylemdir. Bir ilke ise fiziksel bir yasa kadar güvenilir olan harici bir gerçektir. Örneğin Süleyman "Nazik bir cevap her gazabı uzaklaştırır, ama sert bir söz öfkeyi uyandırır" derken evrensel ve zamansız bir ilkeyi dile getirmiştir. İlkeler önemlidir çünkü bir harita gibi işlev görerek akıllıca kararlar almamızı sağlarlar. Eğer bir ilkeyi benimser ve

Liderliğin 5

içselleştirirsek, değerlerimizin bir parçası haline gelir. 5 Seviye benim liderlik hayatımı her gün etkiliyor.

Liderliğin 5 Seviyesine Genel Bakış



Pozisyon

Bu kitabın sonraki b ö l ü m l e r i n i n her biri 5 Seviyeden birine ayrılmıştır. Bu bölümlerde seviyenin olumlu yanlarını, olumsuz yanlarını, o seviye için en iyi davranışları, bir liderin bir sonraki

seviyeye geçmesine yardımcı olan inançları ve seviyenin Liderlik Yasaları ile ilişkisini öğreneceksiniz. Liderlik Yasalarına zaten aşinaysanız, 5 Seviyeye nasıl uyduklarını görerek anlayışınız artacaktır. Ancak yasalar konusunda yeni olsanız bile, her birinin arkasındaki temel kavramı ve nasıl uygulanabilir olduğunu anlayacaksınız. Ayrıca her seviye için bir gelişim rehberi de bulunmaktadır. Ancak, seviyelere geçmeden önce, size bu seviyelere ve b i r b i r l e r i n e nasıl uyduklarına dair genel bir bakış sunmak ve seviyelerle ilgili bazı içgörüleri paylaşmak istiyorum.

Seviye 1-Pozisyon

Pozisyon, liderliğin en düşük seviyesidir - giriş seviyesi. Pozisyonel bir liderin sahip olduğu tek etki, iş unvanıyla b i r l i k t e gelen etkidir. İnsanlar mecbur oldukları için takip ederler. Konumsal liderlik, pozisyonun ve unvanın sağladığı *haklara* dayanır. Liderlik pozisyonuna sahip olmakta yanlış bir şey yoktur. İnsanların takip etmesini sağlamak için pozisyonu kullanmakla ilgili her şey yanlıştır. Pozisyon, etki için zayıf bir ikamedir.

Sadece 1. Seviyeye ulaşabilen kişiler patron olabilirler, ancak asla lider d e ğ i l d i r l e r . Ekip üyeleri değil, astları vardır. Çalışanlarını kontrol etmek için kurallara, yönetmeliklere, politikalara ve organizasyon şemalarına güvenirler. Çalışanları bu kurallara sadece yetkilerinin sınırları d a h i l i n d e uyarlar. Ve çalışanları genellikle sadece kendilerinden isteneni yaparlar. Konumsal liderler ekstra çaba ya da zaman istediklerinde, bunu nadiren alırlar.

Pozisyonel liderler genellikle gönüllülerle, gençlerle ve yüksek eğitimlilerle çalışmakta zorluk çekerler. Neden mi?

Çünkü pozisyonel liderlerin hiçbir etkisi yoktur ve bu tür insanlar daha bağımsız olma eğilimindedir.

Pozisyon, elde etmek için yetenek ve çaba gerektirmeyen tek düzeydir. Herkes bir pozisyona atanabilir.

Seviye 2-İzin

Seviye 2 tamamen *ilişkilere* dayanır. İzin seviyesinde insanlar istedikleri için takip ederler. İnsanları sevdiğinizde ve onlara değeri olan bireyler gibi davrandığınızda, onlar üzerinde etki geliştirmeye başlarsınız. Güven geliştirirsiniz. Evde, işte, oyunda veya gönüllü olarak ç a l ı ş ı r k e n ortam çok daha olumlu hale gelir.

Seviye 2'deki liderlerin gündemi konumlarını korumak değildir. Çalışanlarını tanımak ve onlarla nasıl iyi g e ç i n e c e k l e r i n i b u l m a k t ı r . Liderler çalışanlarının kim olduğunu öğrenir. Takipçiler liderlerinin kim olduğunu öğrenir. İnsanlar sağlam ve kalıcı ilişkiler kurar.

İnsanlara liderlik etmeden onları sevebilirsiniz, ancak onları sevmeden iyi liderlik edemezsiniz.

İnsanlara liderlik etmeden onları sevebilirsiniz, ancak onlardan hoşlanmadan onlara iyi liderl i k edemezsiniz.

Seviye 2 bununla i l g i l i d i r .

Seviye 3-Üretim

İzin seviyesine ulaşmanın tehlikelerinden biri, bir liderin orada durma eğiliminde olabilmesidir. Ancak iyi liderler sadece hoş bir çalışma ortamı yaratmakla kalmazlar. İşlerin yapılmasını da sağlarlar! Bu yüzden *sonuçlara* dayalı olan Seviye 3'e geçmeleri gerekir. Üretim seviyesinde liderler etki ve güvenilirlik kazanırlar ve insanlar organizasyon için yaptıklarından dolayı onları takip etmeye başlarlar.

Liderler Seviye 3'e u l a ş t ı k l a r ı n d a pek çok olumlu şey gerçekleşmeye başlar. İşler yapılır, moraller düzelir, kârlar artar, iş gücü devri düşer ve hedeflere ulaşılır. Ayrıca Seviye 3'te momentum da devreye girer.

Başkalarına liderlik etmek ve onları etkilemek bu seviyede eğlenceli hale gelir.

Başarı ve üretkenliğin pek çok sorunu çözdüğü bilinmektedir. Efsanevi eski NFL oyun kurucusu Joe Namath'ın dediği gibi, "Kazanırken hiçbir şey acıtmaz."

Seviye 3'te liderler değişim ajanları haline gelebilir. Zorlu sorunların üstesinden gelebilir ve çetrefilli meselelerle yüzleşebilirler. Fark yaratacak zor kararları verebilirler. Çalışanlarını başka bir etkinlik düzeyine taşıyabilirler.

Seviye 4-İnsan Gelişimi

Liderler güçleri sayesinde değil, başkalarını güçlendirme becerileri s a y e s i n d e büyük olurlar. Liderlerin 4. Seviyede yaptıkları budur. Konumlarını, ilişkilerini ve üretkenliklerini takipçilerine yatırım yapmak ve bu takipçiler kendi başlarına

birer lider olana kadar onları geliştirmek için kullanırlar. Sonuç *üremedir*; 4. Seviye liderler kendilerini yeniden üretirler.

Liderler güçleri sayesinde değil, başkalarını güçlendirme becerileri sayesinde büyük olurlar.

Üretim maç kazandırabilir ama İnsan Gelişimi şampiyonluk kazandırır. Seviye 4'te her zaman iki şey olur. Birincisi, ekip çalışması çok yüksek bir seviyeye çıkar. Neden mi? Çünkü insana yapılan yüksek yatırım ilişkileri derinleştirir, insanların birbirini daha iyi tanımasına yardımcı olur ve sadakati güçlendirir. İkincisi, performans artar. Neden mi? Çünkü ekipte daha fazla lider vardır ve herkesin performansını artırmaya yardımcı olurlar.

Seviye 4 liderler liderlik ettikleri insanların hayatlarını değiştirirler. Buna göre, çalışanları l i d e r l e r i n i n kendileri için kişisel olarak yaptıklarından dolayı onları takip ederler. Ve ilişkileri genellikle ömür boyu s ü r e r .

Seviye 5-Pinnacle

Liderliğin en yüksek ve en zor seviyesi Zirvedir. Çoğu insan 1 ila 4. Seviyelere tırmanmayı öğrenebilirken, 5. Seviye yalnızca çaba, beceri ve niyet değil, aynı zamanda yüksek düzeyde yetenek de gerektirir. Sadece doğuştan yetenekli liderler bu en yüksek seviyeye ulaşabilir. Liderler 5. Seviyede ne yaparlar? İnsanları 4. Seviye liderler olmaları için geliştirirler.

İnsanlar saygılı, hoş ve üretken olurlarsa, başkaları üzerinde bir etki derecesi oluşturabilir ve nispeten kolay bir şekilde takipçi kazanabilirler. Takipçileri kendi başlarına liderlik edecek şekilde geliştirmek zordur. Çoğu lider bunu yapmaz çünkü takipçilere liderlik etmekten çok daha fazla
çalışma gerektirir. Ancak, liderleri diğer liderleri g e l i ş t i r e b i l e c e k v e g e l i ş t i r m e y e istekli olacakları noktaya kadar geliştirmek en zor liderlik görevidir. Ama işte getirileri: 5. Seviye liderler 5. Seviye organizasyonlar geliştirir. Diğer liderlerin yaratamadığı fırsatları yaratırlar. Yaptıkları işte miras yaratırlar. İnsanlar onları kim oldukları ve neyi temsil ettikleri i ç i n takip eder. Başka bir deyişle, liderlikleri olumlu bir *itibar* kazanır. Sonuç olarak, 5. Seviye liderler genellikle konumlarını, k u r u m l a r ı n ı v e bazen de sektörlerini aşarlar.

Liderliğin 5 Seviyesine İlişkin İçgörüler

Artık seviyeler hakkında bilgi sahibi olduğunuza göre, seviyelerin birbirleriyle nasıl ilişkili olduğunu anlamanıza yardımcı olacak bazı içgörüleri paylaşmak istiyorum.

1. Bir Seviye Yukarı Çıkabilirsiniz Ama Bir Öncekini Asla Geride Bırakamazsınız

Artık seviyeleri gördüğünüze ve onlar hakkındaki temel bilgileri öğrendiğinize göre, bir liderin onları tırmandığını, bir merdivenden yukarı çıkmaya benzer şekilde birinden çıkıp diğerine ulaşt ı ğ ı n ı varsayabilirsiniz. Ancak gerçek şu ki, bir seviyeye ulaştıktan sonra onu asla geride bırakmazsınız. Bunun yerine, basitçe onun üzerine inşa edersiniz. Bir an d ü ş ü n ü r s e n i z , bunun mantıklı olduğunu siz de kabul edersiniz. Bir liderlik pozisyonu i l e başlarsanız ve denetlediğiniz insanlarla ilişkiler kurarsanız, bunu yapmak için pozisyonunuzdan istifa eder misiniz? Hayır. İlerlemek için pozisyonunuzu bırakmazsınız, ancak Seviye 2'yi doğru bir şekilde kazanırsanız, bir daha asla pozisyonunuza güvenmeniz gerekmez.

İnsanlarla ilişkiler kurduktan ve daha yüksek bir üretkenlik düzeyine geçtikten sonra, bu i l i ş k i l e r i terk eder veya ihmal eder misiniz? Etmeseniz iyi olur! Eğer bunu yaparsanız, kendinizi tekrar 1. Seviye'de bulursunuz.

Liderler bir seviyeyi diğeriyle takas etmezler. Bir öncekinin üzerine yeni bir s e v i y e eklerler. Bu bir inşa sürecidir.

2. Her İnsanla Aynı Seviyede Değilsiniz

Liderlik dinamiktir ve ilişkiden ilişkiye değişir. Aynı şey Liderliğin 5 Seviyesi için de geçerlidir. İşimdeki beş farklı kişinin her biriyle 5 Seviyeden farklı birinde olabilirim. İşteki ilk günümde biri sadece benim konumumu kabul ederken, yatırım yaptığım ve liderlik etmesi için yetiştirdiğim biri beni muhtemelen 4. Seviyeye koyacaktır. Evde iyi bir baba olduysam, çocuklarımla 4. Seviyede olabilirim. Eğer ilgisiz bir baba

olduysam, Seviye 1'de olabilirim. Yan komşumla belki de 2. seviyede olabilirim.

Hiç ekibinizle birlikte vizyon belirlediğiniz ve aynı iletişim parçasına çeşitli yanıtlar aldığınız oldu mu? Bunu neye bağlıyorsunuz? Dinleyicilerin farklı geçmişlerine mi? Farklı zeka seviyeleri mi? Farklı eğitim veya deneyim seviyeleri? Farklı kişilikler mi? Tüm bu faktörlerin devreye girebileceğine inanıyorum, ancak genellikle en etkili faktör her bir kişiyle bulunduğunuz liderlik seviyesidir. İnsanlar size, onlarla birlikte bulunduğunuz liderlik seviyesine göre yanıt verecektir. Ve bu değişime tabidir.

İnsanlar yanıt verecek dayalı olarak size liderlik seviyesi onlarla birliktesin.

Liderlik seviyesine ulaşmak bir diploma almaya benzemez. Bir sporcu olarak rekor kırmaya da benzemez. Bunu başaramaz ve bırakamazsınız. Daha çok yeteneğinizi kanıtlamak için her gün bir yarışta koşmak zorunda kalmaya benzer. Bunun tek istisnası Pinnacle'dır.

Seviye 5'e yükselen liderler bazen kişisel etkileşim yerine itibarları sayesinde bu seviyede yer a l ı r l a r . Ancak herhangi bir seviyedeki bir liderin her zaman otomatik olarak o seviyede kalmadığını unutmamak önemlidir. Liderlik seviyenizi her kişiyle birlikte kazanmanız gerekir ve bu seviye her an y ü k s e l e b i l i r veya düşebilir.

3. Ne Kadar Yükseklere Çıkarsanız, Liderlik Etmek O Kadar Kolaydır

İşte size iyi haberler. Liderlik seviyelerini tırmanmaya çalıştıkça, insanlara liderlik etmenin daha kolay hale geldiğini göreceksiniz. Her ilerleme, başkalarına liderlik etmede daha etkili olmanızı sağlar çünkü daha yüksek bir seviyeye çıkt ı kça etkiniz artar. Etkiniz arttıkça, daha fazla insan sizi daha kolay takip eder. Sınırlı etki, sınırlı liderlik. Daha fazla etki, d a h a f a z l a etkinlik. Bu sağduyulu bir yaklaşım. Ancak, bazı kötü haberler de var: liderlik seviyelerini tırmanmak kolay değil! Eğer kolay olsaydı, herkes 5. Seviye lider olurdu.

4. Ne Kadar Yükseklere Çıkarsanız, Seviye Kazanmak İçin O Kadar Fazla Zaman ve Bağlılık Gerekir

Hangisi daha zor? Bir liderlik pozisyonu almak mı (Seviye 1) yoksa insanlara liderlik etmek için onlardan izin almak mı (Seviye 2)? Bu oldukça açık. İnsanlarla olumlu ilişkiler geliştirmek zaman, çaba ve bağlılık gerektirir. Peki ya Seviye 2'den Seviye 3'e geçmeye ne dersiniz? Sürekli olarak üretken olmanın arkadaş edinmekten daha zor olduğuna inanıyorum. İnsanları iyi birer lider olmaları için geliştirdiğiniz Seviye 4'e geçmek daha da zordur ve çok daha fazla zaman gerektirir. Ve liderleri geliştiren, onların da başka liderleri g e l i ş t i r m e s i n i s a ğ l a y a n 5. Seviye bir lider o l m a k b i r ömür boyu sürebilir.

Yıllar önce Tom Wilson'ın bir *Ziggy* karikatürünü gördüğümü hatırlıyorum; karikatürün kahramanı başarıya giden yoldaydı ve ileride "Geçiş ücretleri için durmaya hazır o l u n " yazan bir tabela görüyordu. Bu, Liderliğin 5 Seviyesine yükselmek isteyen herkes için iyi bir tavsiye olabilir. Zirveye ulaşmanın kolay bir yolu yoktur. Ve her yükselişinizde bedel ödersiniz. Bir üst seviyeye çıkmak istediğiniz her seferinde daha kararlı olmanız, daha fazla vermeniz, daha fazla enerji kullanmanız g e r e k i r . Çalışanlarınız da öyle. Hiç kimse e n azını vererek büyük bir şey başaramaz. Hiçbir takım fedakarlık yapmadan ve elinden gelenin en iyisini yapmadan şampiyonluk kazanamaz.

5. Seviyelerin Yükselmesi Yavaş Gerçekleşir, Ancak Düşüş Hızla Olabilir

Daha önce de söylediğim gibi, liderlik seviyelerinde yükselmek zaman alır. Bana "5. Seviye bir lider olmam ne kadar sürer?" diye soran insanlar oldu.

"Düşündüğünüzden çok daha uzun" benim cevabım. İnşa etmek her zaman yıkmaktan çok daha uzun sürer. Daha yüksek bir seviyeye tırmanmak için pek çok şeyin doğru olması g e r e k i r , ancak bazen birinin düşmesine neden olmak için tek bir şeyin yanlış gitmesi y e t e r l i d i r . Örneğin, bir insanla harika bir ilişki kurmanın ne kadar uzun sürdüğünü düşünün. Ancak o kişinin güvenini kaybedecek bir şey yaparsanız, ilişki göz açıp kapayıncaya kadar kalıcı olarak bozulabilir.

Daha yüksek bir seviyeye tırmanmak için pek çok şeyin doğru olması gerekir, ancak bazen birinin düşmesine neden olmak için tek bir şeyin yanlış gitmesi yeterlidir.

Bir kişinin liderlik seviyesinden ne kadar çabuk düşebileceğini düşünmek tedirgin edici olsa da, umarım b u konuda teselli bulabilirsiniz: bir kez daha yüksek seviyelere tırmandığınızda, a l t ı n ı z d a k i l e r b i r güvenlik ağı

işlevi görür. Yani seviyeleri ne kadar yükseltirseniz, liderliğiniz d e o k a d a r g ü v e n d e o l u r . Örneğin, Seviye 3'te sizin ya da ekibinizin üretkenliğini mahveden bazı kötü kararlar a l ı r s a n ı z , k u r d u ğ u n u z ilişkiler

gelişmiş olması sizi kovulmaktan kurtarabilir. Güvenlik ağı olmayan tek seviye en alt seviyedir: Pozisyon. Bu seviyede hata yapmak için çok fazla şansınız olmaz. Bu da liderlik kademelerinde yükselmek için bir başka iyi nedendir.

6. Ne kadar yükseğe çıkarsanız, geri dönüş o kadar fazla olur

Daha yüksek liderlik seviyelerine tırmanmak için daha fazla verebilirsiniz, ancak daha fazlasını da alırsınız. Bir lider olarak yatırım getiriniz her seviyede artar. Seviye 2'de güven ve liderlik etme hakkı kazanırsınız. Seviye 3'te kuruluşun üretkenliğine katkıda bulunursunuz. Seviye 4'te, bu üretkenliği katlarsınız çünkü bir kuruluşa her yeni lider eklediğinizde, o liderin ekibinin tüm beygir gücünü de eklersiniz. Seviye 5'te, kuruma yalnızca başkalarına liderlik etmekle kalmayıp aynı zamanda üretmeye devam eden liderlik gelişimi nesilleri yaratan liderler ekledikçe büyüme ve üretkenlik katlanarak a r t a r .

Bir kuruluşta liderler ne kadar iyi olursa, kuruluştaki herkes o kadar iyi olur. Verimlilik yüksek, kimya iyi, moral yüksek ve momentum güçlü olduğunda, kazançlar da artar.

7. Daha İleri Gitmek Her Zaman Daha Fazla Büyüme Gerektirir

Bir lider daha yüksek bir liderlik seviyesine her yükseldiğinde, daha fazla beceri gerekir. Bu nedenle, her büyüme adımı liderin daha da gelişmesini gerektirir. Ama işte iyi haber. Ulaşılan her liderlik seviyesi, liderin bir sonraki seviyeye geçebileceği bir platform işlevi görür.

Bu iş şöyle yürür. Liderler yeni bir seviyeye yükselmek için risk alırlar. Daha düşük seviyelerde riskler daha küçüktür ve daha kolay kazanılır. Örneğin, Seviye 1'den Seviye 2'ye tırmanmak için liderler ilişki başlatma riskini alırlar. Liderler daha yüksek seviyelere çıktıklarında riskler de büyür. Örneğin, Seviye 3'te l i d e r l e r ekibi yüce bir hedefe ulaşmak i ç i n toplayabilir ancak başarısız olabilirler; bu da liderin güvenilirliğine mal olabilir, ivmeyi durdurabilir v e e k i p

üyelerinin motivasyonunu düşürebilir. Ancak iyi haber şu: daha yüksek seviyedeki her risk, liderlerin o zamana kadar geliştirdikleri becerilerin doğal bir uzantısıdır. Dışarıdan bakanlar bir lidere bakıp "Vay be, gerçekten de büyük bir risk almış" diyebilir. Ancak bu gözlemciler liderde meydana gelen büyümeyi göremeyebilir. Bir sonraki riskin üstlenilmesi gerektiği zaman, lider bu riskte büyümüştür.

Bir lider olarak büyümek, kasıtlı büyüme ve liderlik deneyiminin bir kombinasyonunu gerektirir.

Bir lider olarak büyümek, kasıtlı büyüme ve liderlik deneyiminin bir kombinasyonunu gerektirir. İnsanlar kasıtlı olarak öğrenmeden ve bir sonraki seviyeye hazırlanmadan sadece deneyime güvenirlerse, lider olarak ilerleyemezler. Öte yandan, sadece zihinsel olarak hazırlanırlar ancak risk ve ödül, deneme yanılma yoluyla hiçbir deneyim elde etmezlerse, yine de ilerleyemezler. Her ikisi de gerekir - artı bir miktar yetenek. Ancak ne kadar yeteneğe sahip olduğunuz üzerinde hiçbir kontrolünüz yoktur. Sadece onunla ne yapacağınızı kontrol edebilirsiniz.

Bu dinamiği, sporcular üniversite sıralarından profesyonellere yükselmeye çalıştıklarında görürsünüz. Hepsinin bir dereceye kadar yeteneği vardır. Başarılı olanlara yardımcı olan

şey, bilinçli gelişim *ve* deneyimdir. Sadece üniversite deneyimlerine güvenen sporcular genellikle başarılı olamıyor. Zihinsel ve fiziksel olarak hazırlanan ama gerçek bir oyun deneyimi yaşamayanlar da genellikle aynı olumsuz sonuçla karşılaşıyor. Başarılı olmak için her ikisi de gerekir.

Liderlik için doğal bir yeteneğiniz varsa, muhtemelen büyümeye karşı bir tutkunuz vardır. Bir şeylerin geliştiğini görmeyi seviyorsunuz. Bu sizin yapınızın bir parçası. Onunla devam edin. Daha mütevazı bir yeteneğiniz varsa, umudunuzu kaybetmeyin. Liderlik konusunda son derece bilinçli bir öğrenci haline gelerek ve böylece her fırsattan en iyi şekilde y a r a r l a n a r a k p e k çok şeyi telafi edebilirsiniz. Her iki durumda da, herhangi bir düzeydeki başarının her düzeyde başarılı olmanıza yardımcı olacağını u n u t m a y ı n . B u yüzden şu anda bulunduğunuz seviyeyi kazanmak için çok çalışın. Bu sizi geleceğe hazırlayacaktır.

8. Seviyeleri Tırmanmamak Sizi ve Çalışanlarınızı Sınırlar

*Liderliğin 21 Reddedilemez Yasası'*nda yer alan Kapak Yasası, "Lider*lik* yeteneği bir kişinin etkinlik düzeyini belirler" *d e r* . Kısacası, işlerin yapılmasındaki etkinliğiniz ve başkaları aracılığıyla çalışma beceriniz her zaman liderliğinizle sınırlıdır. Eğer liderliğiniz 10 üzerinden 4 ise, etkinliğiniz 4'ten daha yüksek olmayacaktır. Ayrıca, Saygı Yasası "İnsanlar doğal olarak kendilerinden daha güçlü liderleri takip ederler" der. Bu da demek oluyor ki eğer 4 olarak kalırsanız

asla 3'ten daha iyi bir lider çekemeyecek ve elinde tuta~~m~~ayacak![1]

Liderliğin y ü k l e r i n d e n biri de, biz ilerledikçe liderlik ettiğimiz insanların da ilerlemesidir. Kendi potansiyelimize

ulaşmak, başkalarının da kendi potansiyellerine ulaşmaları i ç i n ortam hazırlar. Liderler tırmanmayı bıraktığında iki sorunun sorulması gerekir: "Gelişebilirler mi?" ve "Gelişecekler mi?" Bazı insanlar yapamaz; sınırlarına ulaşmışlardır. Diğerleri ise yapmaz. Sorun kapasite değildir: seçim ve t u t u m d u r . İnsanlar gelişmeyi seçmeye ve t u t u m l a r ı n ı değiştirmeye istekliyse, sınır

gökyüzüdür.

Liderliğin yüklerinden biri de, biz gittikç e liderlik ettiğimiz insanların da gitmesidir. Kendi potansiyelimize ulaşmamız,

başkalarının da kendi potansiyellerine ulaşmaları için ortam hazırlar.

Bugünkü liderlik yeteneğiniz neyse odur. Geçmişi değiştire m e z s i n i z . Ancak geleceği değiştirebilirsiniz. Bugünden itibaren liderlik yeteneğinizle ilgili bir seçiminiz var. Liderlik Seviyelerini tırmanmayı öğrenirseniz,
l i d e r l i k y e t e n e ğ i n i z gelişecektir. Bu da genel liderlik kapasitenizi olumlu yönde etkileyecektir. Ancak, bir lider olarak gelişmemeyi seçerseniz, şu anda bulunduğunuz yerde

olmaya alışsanız iyi olur, çünkü durumunuzun iyileşme olasılığı yoktur.

9. Pozisyon veya Kurum Değiştirdiğinizde Nadiren Aynı Seviyede Kalırsınız

Liderler iş değiştirdiğinde ve yeni bir grup insana liderlik etmeye başladığında ne olur? Eğer aynı Liderlik Düzeyinde kaldıklarını varsayıyorsanız, yanılıyorsunuz. Farklı insanlara liderlik ettiğiniz her seferinde süreci baştan başlatırsınız. İnsanlar, onlarla çalışmadığınız zaman sizi 4. Seviye İnsan Geliştirici olarak tanımazlar. Bunu hak etmeniz gerekir. Aynı şey 3. ve 2. Seviyeler için de geçerlidir. Seviye 1'den başlarsınız. Ancak iyi haberler de var. Eğer 4. Seviyeye başka bir grup insanla ulaştıysanız, oraya nasıl ulaşacağınızı zaten biliyorsunuz demektir. Ve bunu daha önce yaptığınız için, seviyeleri bir öncekinden çok daha hızlı bir şekilde yükseltebilirsiniz.

Bu süreci yeni bir grup insanla her yaşadığınızda, bu konuda daha da becerikli hale gelirsiniz. Ve bunu yeterince yaptıktan sonra, başkalarıyla tekrarlamak zorunda kalma ihtimali cesaretinizi kırmayacakt ı r. Örneğin, yirmi beş yıl boyunca din dünyasında liderlik yaptım. Bu süre içinde dört farklı kuruluşta çalıştım ve her birinde oradaki insanlarla birlikte liderlik seviyelerini tırmanmak zorunda kaldım. Neyse ki o dünyada pek çok k i ş i y l e , hatta bu kuruluşların dışındaki pek çok kişiyle bile Seviye 4'e ulaşabildim. Ancak iş dünyasında liderlik eğitimi v e r m e y e başladığımda her şey değişti. Pek çok insanla 1. Seviye'den başladım. Bunun gözümü korkutmasına ya da cesaretimi kırmasına izin vermedim. Kendimi kanıtlamaya ve seviyeler arasında tekrar yükselmeye istekliydim. Ve şimdi, on beş yıl sonra, ilişkiler geliştirerek, o dünyada üretken olarak ve liderler geliştirerek kazandığım itibarın tadını çıkarıyorum.

Konumsal liderler her şeye yeniden başlamak konusunda isteksizdir.

Liderliği bir süreç yerine bir varış noktası, bir fiil yerine bir isim olarak düşündükleri için sahip oldukları ş e y e tutunmak isterler. Umutları bunu bir kez yapıp bitirmektir. İyi liderler liderliğe giden yolu yeniden öğrenmeye isteklidirler çünkü liderlik hayatının neredeyse her zaman birden fazla kez en alttan yeniden başlamalarını gerektireceğini bilirler.

10. Seviyeleri Tek Başınıza Tırmanamazsınız

"Liderlik insanları oldukları yerde kabul etmek, sonra da onları b i r y e r e götürmektir."

-C. W. Perry

En sevdiğim sözlerden biri şudur: "Eğer liderlik ettiğinizi düşünüyor ama kimse sizi takip etmiyorsa, o zaman sadece yürüyüş yapıyorsunuz demektir." Bu düşünce liderliğin gerçek doğasını yansıtır ve aynı zamanda Liderliğin 5 Seviyesi hakkındaki en önemli içgörüyü ifade eder. Bir lider olarak başarılı olmak için başkalarının sizi bu seviyelerde takip etmesine yardımcı olmalısınız. Eğer insanlar sizi takip etmiyorsa, Seviye 1'den Seviye 2 ve 3'e geçemezsiniz. Eğer sizi takip eden diğer insanlar lider olmuyorlarsa, o zaman 4. Seviyeye ulaşmamışsınız demektir. Ve eğer geliştirdiğiniz insanlar 4. Seviyede lider nesiller geliştirmiyorsa, o zaman 5. Seviyeye ulaşamazsınız. Tüm süreç diğer insanları içerir ve onlara yardım etmeye odaklanır. Quaker lider C. W. Perry'nin dediği gibi, "Liderlik insanları oldukları yerde kabul etmek ve sonra onları b i r y e r e götürmektir." Liderliğin 5 Seviyesi işte bununla i l g i l i d i r !

Bir Sonraki Seviyeye Geçme Zamanı

Artık Liderliğin 5 Seviyesi ve bunun nasıl işlediği hakkında temel bir anlayışa sahip olduğunuza inanıyorum. Ancak şu anda

kendinize şu soruyu sorduğunuzu tahmin ediyorum: *Çalışanlarımın çoğuyla hangi seviyedeyim?* Bu iddiada bulunuyorum çünkü 5 S e v i y e y i her öğrettiğimde insanlar bu sorunun yanıtlanmasını istiyor.

Birazdan bunu yapmanıza yardımcı olacağım, ancak önce şunu söylememe izin verin: Liderliğin 5 Seviyesini anlamak ve her bir kişiyle hangi seviyede olduğunuzu bilmek, onlara nasıl l i d e r l i k edeceğinizi belirleyecektir. İyi liderler herkesi aynı şekilde yönetmez. Neden mi? Çünkü her insan farklıdır ve her insanla aynı liderlik seviyesinde değilsinizdir. Etkili liderler takipçileriyle şunlara göre etkileşim kurar

- Belirli bir takipçi ile nerede oldukları,
- Takipçinin lideri nerede algıladığı ve
- Takipçilerin kendi liderliklerinde nerede oldukları gelişme.

Liderliğinizi değerlendirirken ve onu geliştirmek için çalışırken bu faktörlerin her biri devreye girer.

Her insanın liderlik konusunda kendini geliştirme yeteneğine sahip olduğuna inanıyorum. Lider olmak mistik bir konu değildir. Çok pratik bir şekilde e l e alınabilir ve herkes daha yüksek bir liderlik seviyesine yükselme potansiyeline sahiptir.

Potansiyeliniz nedir? Seviye 3, 4 veya 5 lider olmak için kapasiteniz ve arzunuz var mı? Bunu öğrenmenin tek bir yolu var. Liderlik meydan okumasını kabul edin, büyümeye e l i n i z d e n g e l e n en iyi çabayı gösterin ve liderliğe dalın. Eğer elinizi taşın altına koymaya istekliyseniz, bundan asla pişman olmayacaksınız.

Dünya üzerindeki olumlu etkinizi artırmanın ve başkalarına değer katmanın liderlik yeteneğinizi artırmaktan daha iyi bir yolu yoktur.

Bu kitabın, her seviyedeki büyüme rehberleriyle, bu süreçte yolunuzu bulmanıza ve tırmanmanıza yardımcı olacağına inanıyorum. İyi okumalar, iyi büyümeler ve dostum
Zig Ziglar'ın dediği gibi, "Zirvede görüşürüz."

Liderlik Değerlendirmesi

Mevcut Liderlik Seviyenizi Nasıl Ölçersiniz?

Bu, 5 Seviye ile ilgili liderlik yolculuğunda nerede olduğunuzu anlamanıza yardımcı olacak dört bölümlü bir ankettir. Kitapta ilerlemeyi bırakmanızı ve mevcut seviyenizi değerlendirmek için gereken zamanı hemen harcamanızı teşvik e t m e k istiyorum. Bölüm 1 ve 2'yi tamamlamak büyük bir zaman yatırımı gerektirmeyecektir. Bölüm 3 başkalarını da i l g i l e n d i r d i ğ i için biraz daha uzun sürebilir, ancak lütfen buna da başlayın. Asıl amacı, Bölüm 2'deki içgüdülerinizin ve öz algınızın doğru olup olmadığını doğrulamaktır. Bölüm 4, ekibinizle genel olarak nerede durduğunuz konusunda size fikir verecektir ve Bölüm 1, 2 ve 3'ü tamamladıktan sonra yapılmalıdır.

Bu temel çalışmayı yaparsanız, kitabın geri kalanını okudukça ve üzerinde çalıştıkça liderliğinizi geliştirmek için çok daha iyi bir konumda olacaksınız.

Bölüm 1-Liderlik Düzeyi Özellikleri

Bu ilk bölüm genel olarak liderliğiniz için geçerlidir. Lütfen aşağıdaki on ifadeyi okuyun. Sizin için doğru olduğunu kabul ettiğiniz her bir ifadenin yanına bir onay işareti koyun. İlk içgüdünüzü kullanarak cevap verin. Lütfen hiçbir soruyu

atlamayın ve geri dönüp yanıtlarınızdan herhangi birini değiştirmeyin.

Seviye 1

- ☐ Benim için çalışan insanlara lider olduğumu hatırlatmak zorunda değilim.
- ☐ Benim için çalışan her bir kişiyi sadece işlevi ya da rolü açısından değil, bireysel bir k i ş i olarak görüyorum.
- ☐ Çoğu gün işe gitmeyi dört gözle bekliyorum.
- ☐ Bana verilen pozisyonun korunacak bir alan değil, öğrenilecek bir fırsat olduğunun farkındayım.
- ☐ Benim için çalışan insanlar iş tanımlarının ötesinde işler yapmaya istekliler.
- ☐ İnsanların sorunlarıyla uğraşmanın liderliğin bir parçası olduğunu biliyorum ve bunu işimin bir parçası olarak kabul ettim.
- ☐ Liderlik hakkında daha fazla şey öğrenme ve daha iyi bir lider olma arzusuna sahibim.
- ☐ İşimi başarılması gereken bir iş olarak görüyorum ve kariyer yoluma ve bu yolda ulaşmak istediğim pozisyonlara çok az odaklanıyorum.
- ☐ Öncelikli hedeflerimden biri, benim için çalışan insanlara yardımcı olmaktır.
- ☐ Çoğu insan benimle çalışmayı kolay buluyor.

Önceki ifadelerden sekiz veya daha fazlasını sizin için doğru olarak işaretlediyseniz, muhtemelen Seviye 1'de kendinizi bir lider olarak kabul ettirmiş ve daha üst seviyelere geçmeye başlamışsınız demektir. Testin bir sonraki bölümüne geçiniz.

Ancak, sekizden daha azını işaretlediyseniz, muhtemelen henüz Seviye 1'de ustalaşmamışsınız demektir ve kişisel liderlik gelişimi çalışmalarınıza muhtemelen bu seviyeden başlayacaksınız demektir. Neden mi? Çünkü sadece en düşük seviye kadar iyisiniz

ustalaştın.

☐

Seviye 2

Departmanım veya sorumluluk alanım dışındaki insanlar görüşlerime saygı duyuyor ve sık sık tavsiye almak için beni arıyorlar.

☐ Güçlü ve zayıf yönlerimi biliyorum ve işimde nadiren gafil avlanıyorum.

☐ Çoğu insanı gerçekten severim ve onlara yardım

☐ etmek isterim. Benim için çalışan insanlarla etkileşimimde çok tutarlı ve eşit huyluyum.

☐ Ekibimdeki insanlara bir şey söylediğimde, her zaman buna güvenebileceklerini bilirler çünkü ben güvenilirim. ☐ Benim için çalışan tüm insanlarla sağlam ilişkiler geliştirdim.

☐ Benimle çalışan insanlar beni neredeyse yüzde 100 oranında sevimli ve hoş buluyorlar.

☐ Hataları düzeltmek veya sorunlarla ilgilenmek için ekip üyeleriyle samimi bir konuşma yapmam gerektiğinde, bunu takip ediyorum ve çok fazla zaman geçmesine izin vermiyorum.

☐ Çalışanların adil bir iş günü için adil bir ücretten daha fazlasını istediklerine inanıyorum; çoğu teşvik istiyor ve ben de onlara bunu veriyorum.

☐ Benim için çalışan herkesle ilişkiler geliştirdim.

Yukarıdaki ifadelerden sekiz veya daha fazlasını sizin için doğru olarak işaretlediyseniz, bir sonraki bölüme geçin. Değilse, testin 1. Bölümünün geri kalanını daha sonraya saklamak isteyebilirsiniz çünkü yanıtlarınız henüz Seviye 2'de ustalaşmadığınızı ve
henüz 2. Seviye bir lider gibi düşünmüyorsunuz. Şu anda Bölüm 1'i tamamlamaya karar verirseniz, sonraki bölümlerde sekiz veya daha fazla ifadeyi doğru olarak işaretleseniz bile, henüz Seviye 2'yi kazanmadığınız için daha yüksek liderlik seviyelerinde olamayacağınızı lütfen unutmayın. Bu durum, sonraki seviyelerdeki soruları yanıtlarken de geçerlidir.

Seviye 3

☐ İşimde sürekli olarak hedeflere ve amaçlara ulaşıyorum.

☐ İyi insanlar her zaman benimle ve ekibimle çalışmak ister. İnsanlar beni alanımda uzman olarak görüyor ve benden bir şeyler öğrenmek için beni arıyorlar.

☐ Üstlerim benim için hedef koymasa bile ben kendim için sürekli daha yüksek hedefler belirliyor ve bunlara ulaşıyorum.

☐ İşimdeki performansım çoğu zaman ekibi daha yüksek bir seviyeye taşıyor.

☐ Ne yaparsam yapayım elimden gelenin en iyisini yaparım. Başkalarının nasıl performans gösterdiğimi izlediği ve beni örnek aldığı fikri beni rahatlatıyor.

☐ Bir sorun çözücü olarak tanınırım ve genellikle zor işleri hallederim.

☐ Çalışmalarım günlük olarak çok tutarlıdır.

☐ Çok yüksek düzeyde performans göstermeme yardımcı olan sistemlerim ve rutinlerim var.

Yukarıdaki ifadelerden sekiz veya daha fazlasını sizin için doğru olarak işaretlediyseniz, bir sonraki bölüme geçin. Değilse, yanıtlarınız henüz Seviye 3'te ustalaşmadığınızı ve henüz Seviye 3 lideri gibi düşünmediğinizi gösterir.

Seviye 4

☐ Ekibimin tüm üyeleri için düzenli ve tutarlı bir şekilde eğitim ve gelişim planlar ve takip ederim. ☐ Teslim tarihleri yaklaştığında veya iş acil hale geldiğinde, eğitim ve gelişim oturumlarımızı asla iptal etmeyiz.

☐ İnsanlara onları zorlayacak sorumluluklar ve yetkiler vererek sürekli olarak risk alırım.

☐ Her ay, gelecek vadeden liderlere mentorluk yapmak için önemli miktarda zaman harcıyorum. ☐ Liderlik ettiğim tüm insanların güçlü ve zayıf yönlerini çok iyi biliyorum.

☐ Çalışanlarımı eğitme, geliştirme ve onlara mentorluk yapma şeklimi bireyselleştiriyorum.

☐ En stratejik ve önemli mentorluk zamanını en yüksek kapasiteye, yeteneğe v e potansiyele sahip kişilerle geçiriyorum.

☐ Uygun pozisyonu bulmalarına yardımcı olmak için insanları pozisyondan p o z i s y o n a taşıma konusunda bir geçmişim var.

☐ İnsanlara sadece resmi değerlendirmeler sırasında değil, sürekli olarak geri bildirim veriyorum.

☐ Ekibim veya departmanım başkaları tarafından kuruluştaki en iyi eğitimli (veya en iyilerden biri) olarak kabul edilir.

Yukarıdaki ifadelerden sekiz veya daha fazlasını sizin için doğru olarak işaretlediyseniz, bir sonraki bölüme geçin. Değilse, yanıtlarınız henüz 4. Seviyede ustalaşmadığınızı ve henüz 4. Seviye bir lider gibi düşünmediğinizi gösterir.

Seviye 5

☐ Benimle acı gerçekleri konuşmaları için cesaretlendirdiğim birkaç kişinin ismini verebilirim ve bunu düzenli olarak yapıyorlar.

☐ Kurumuma değerleri aşılamak için nüfuzumu kullanıyorum.

☐ Kuruluşumun rotası benim tarafımdan veya benim d e parçası olduğum bir ekip tarafından belirlenir.

☐ Liderleri geliştiren pek çok lider yetiştirdim.

☐ Liderlik yolculuğuna birlikte çıktığım küçük bir l i d e r grubunun etkileşiminden ve dostluğundan keyif alıyorum. ☐ Hâlâ oyunumun zirvesindeyim ve yarattığım olumlu etki çok güçlü.

☐ Mevcut pozisyonumdan ayrılmaya karar vermem halinde yerime geçmeye hazır en az bir kişinin ismini verebilirim.

☐ Kurumum dışında da etkim var. Sektörümün dışından insanlar liderlik tavsiyesi almak için beni arıyor.

☐ Etkimi ve kaynaklarımı kendimden veya kuruluşumdan d a h a büyük amaçlar için kullanıyorum.

Liderlikte, sadece ustalaştığınız en düşük seviye kadar iyisinizdir. Bu nedenle, yüksek seviyelerden birinde yüksek puan almış olsanız bile, daha düşük bir seviyede düşük puan a l d ı y s a n ı z , liderliğinizin aslında o düşük seviyede olduğunu hatırlatmak isterim. Liderlik yeteneğinizi geliştirmek için insanlarla çalışırken dikkatinizi vermeniz gereken yer burasıdır.

Bölüm 2-Bireysel Ekip Üyesi Değerlendirmesi-Liderin Bakış Açısı

Doğrudan denetlediğiniz her bir kişi (doğrudan rapor verenler) için lütfen aşağıdaki çalışma kağıdında yer alan sorulara evet veya hayır şeklinde yanıt verin. (Bölüm 3'e geçmeden önce Bölüm 2'yi tamamladığınızdan emin olun).

BİREYSEL EKİP ÜYESİ DEĞERLENDİRMESİ

Ekip Üyesinin Adı: **Tarih**

Seviye 1

Evet Hayır Bu kişi sizi lideri olarak kabul ediyor.

Bu kişi, sahip olduğunuz liderlik pozisyonu için
Evet Hayır
uygun olduğunuzu kabul eder.

Bu kişi, pozisyonunuzu kurumdaki Evet Hayır
yerinizi kazanmak için bir fırsat olarak gördüğünüzü kabul
edecektir. için kullanılacak bir ayrıcalık olarak değil, liderlik masası
kişisel ilerleme.

Seviye 2

Bu kişinin ailesi ve işi dışındaki özel
Evet Hayır hayatı hakkında bir şeyler biliyorsunuz.

Bu kişinin güçlü ve zayıf yönlerini
Evet Hayır biliyorsunuz.

Evet Hayır
Bu kişinin umutlarını ve hayallerini biliyorsunuz.

Bu kişinin işinde başarılı olmasına yardımcı
Evet Hayır olmaya
kararlısınız.
Evet Hayır Bu kişi size güveniyor ve siz de ona
güveniyorsunuz.

Seviye 3

Bu kişi profesyonel yeteneklerinize ve
Evet Hayır niteliklerinize saygı
duyuyor.

Bu kişi sizden tavsiye ve uzmanlık istiyor.
Evet Hayır

Bu kişi sizin etkiniz sayesinde daha üretken
Evet Hayır hale
geldi.

Bu kişi, Evet Hayır ekibinin sizin sayenizde daha üretken olduğunu kabul edecektir. Liderlik.

Bu kişi ekibinizin Evet Hayır kurumun
vizyon ve amacına katkıda bulunduğunu kabul
edecektir. organizasyon.

Seviye 4

Bu kişiye daha iyi performans
Evet Hayır göstermesine yardımcı olan özel bir eğitim
verdiniz.

Bu kişiye danışmanlık yaptınız ya da onu Evet

Hayır yardımcı olan bir gelişim sürecine soktunuz Daha
iyi bir lider olabilmesi için.

Bu kişi şu anda başkalarına liderlik ediyor
çünkü Evet Hayır aşağıdakiler için fırsatlar ve eğitim
verdiniz liderlik etmesi için.

Bu kişi sürekli olarak sadık ve

Evet Hayır destekleyicidir ve size h e r zaman şüpheyle yaklaşır.

Bu kişi sadece başkalarına liderlik etmekle kalmaz, aynı zamanda liderlik ettiği kişileri gelişmeleri için eğitir.

Liderler katkılarınız için teşekkür eder.

Seviye 5

Bu kişi sizin rolünüze Evet Hayır çok yüksek bir başarı olasılığı ile geçebilir, eğer siz istifa etmek.

Bu kişi s i z i n savunucunuzdur ve Evet Hayır'ı diğer liderlerle birlikte savunur, böylece başkalarının saygısını daha onlarla tanışmadan kazanırsınız.

DEĞERLENDİRME

Bu değerlendirmeden iki şey öğrenebilirsiniz: Birincisi, verdiğiniz yanıtlara dayanarak Liderliğin 5 Seviyesinde her bir kişiyle nerede olduğunuzu anlayabilirsiniz. Bir bölümde *hayır* cevabını *evetten* daha fazla verdiyseniz, o kişiyle o seviyeye gelmemişsiniz demektir. (Bunun yerine, o seviyenin bir altındaki seviyede olursunuz).

Öğrenebileceğiniz ikinci şey, gelişmek için nerede çalışmanız gerektiğidir. Herhangi bir ifadeye *hayır* cevabı vermeniz, nerede çalışmanız gerektiğini gösterir.

Bölüm 3-Liderlik Değerlendirmesi-Ekip Üyesinin Bakış Açısı

Size doğrudan rapor veren kişilerin her birinden aşağıdaki çalışma sayfasını sizin için doldurmalarını isteyin. İsterlerse bunu isimsiz olarak da yapabilirler. Bu değerlendirmeyi yaparken, tamamladığınız Bölüm 2 değerlendirmesini değerlendirirken kullandığınız kriterleri kullanın.

Çok iyi bir lider o l s a n ı z bile, sizi Seviye 1 dışında bir yere koymayı reddeden bir çalışanınız veya gönüllünüz

olabileceğini unutmayın. Bu kişiyi Seviye 2'de kazanmayı deneyebilir ve daha sonra ilerleyebilirsiniz, ancak kişinin kendisinin kazanılmasına izin vereceğinin garantisi yoktur.

LİDERLİK DEĞERLENDİRMESİ

Liderin Adı: **Tarih**

Lütfen her bir ifadeyi okuyun ve yukarıda adı listelenen lidere atıfta bulunarak evet veya hayır şeklinde yanıtlayın. Doğru veya yanlış cevap y o k t u r . Bu değerlendirme sadece o kişiyle

olan etkileşiminizi tanımlamak i ç i n tasarlanmıştır. (Dilerseniz bu değerlendirmeyi isimsiz olarak da yanıtlayabilirsiniz).

Seviye 1

Evet Hayır Bu kişiyi lideriniz olarak kabul ediyors u n u z .

Bu kişi bulunduğu liderlik pozisyonu için çok
Evet Hayır
uygundur.

Bu kişi liderlik pozisyonunu, liderlik masasında
bir yer kazanmak için bir fırsatı olarak görür, Evet Hayır
kişisel çıkarlar için kullanılacak bir ayrıcalık olarak değil
İlerleme.

Seviye 2

Bu lider iş dışında aileniz ve özel hayatınızla ilgilenir
Evet Hayır ve size düzenli olarak sorular sorar Onlar
hakkında.

Evet Hayır Bu lider sizin güçlü ve zayıf yönlerinizi biliyor.

Bu lider umutlarınızı ve hayallerinizi biliyor ve
Evet Hayır bunlara saygı duyuyor.

Bu lider işinizde başarılı olmanıza yardımcı
Evet Hayır olmaya kararlıdır.

Evet Hayır Siz bu lidere güveniyorsunuz, o da size güveniyor.

Seviye 3

Bu liderin profesyonel yeteneklerine ve
Evet Hayır niteliklerine saygı duyuyorsunuz.

Evet Hayır Onun tavsiyelerine ve uzmanlığına güveniyorsunuz.

Bu liderin etkisi sayesinde daha üretken oldunuz. Evet
Hayır

Parçası olduğunuz ekip, onun liderliği
Evet Hayır s a y e s i n d e daha üretken.

Siz ve parçası olduğunuz ekip kurumun vizyon ve
Evet Hayır amacına katkıda bulunuyorsunuz.

Seviye 4

Bu liderden daha iyi performans göstermenize
Evet Hayır yardımcı o l a n özel bir eğitim aldınız.

Bu lider daha iyi bir lider olmanıza yardımcı olmak
Evet Hayır için size mentorluk yaptı veya sizi geliştirdi.

Evet Hayır Bu kurum tarafından size verilen
fırsat ve eğitimlerin bir sonucu olarak şu anda
başkalarına liderlik ediyorsunuz Lider.

Bu lidere inanıyorsunuz ve otomatik olarak ona
Evet Hayır şüpheyle yaklaşıyorsunuz.

Seviye 5

Bu liderin katkısı ve etkisi sayesinde diğer liderleri Evet Hayır eğitiyor ve geliştiriyorsunuz.

Liderinizin rolüne çok Evet Hayır yüksek bir başarı olasılığı ile adım atabilirsiniz çünkü o sizi buna hazırlamaya yardımcı oldu.

Bu lider hayatınızı değiştirdi ve siz de onu diğerleriyle birlikte savunan bir Evet Hayır savunucususunuz.

Liderler.

Değerlendirmeyi tamamladıktan sonra, lütfen bu belgeyi sayfanın üst kısmında listelenen lidere iade edin.

Bölüm 4-Mevcut Liderlik Seviyesi Değerlendirmesi

	Bölüm 1 #	Bölüm 2 # Her Katta	Bölüm 3 # Her Katta Doğru	Predominant Seviyesi
Seviye 1				
Seviye 2				
Seviye 3				
Seviye 4				
Seviye 5				

Aşağıdakileri yaparak liderliğinizin bir "anlık görüntüsünü" elde edebilirsiniz:

1. Bölüm 1 olarak etiketlenen sütuna, değerlendirmenin her bölümünde doğru olarak kabul ettiğiniz ifadelerin sayısını kaydedin.
2. Bölüm 2 olarak etiketlenmiş sütuna, her bir seviyede sizinle birlikte olan ekip üyelerinizin sayısını aşağıdakilere göre kaydedin

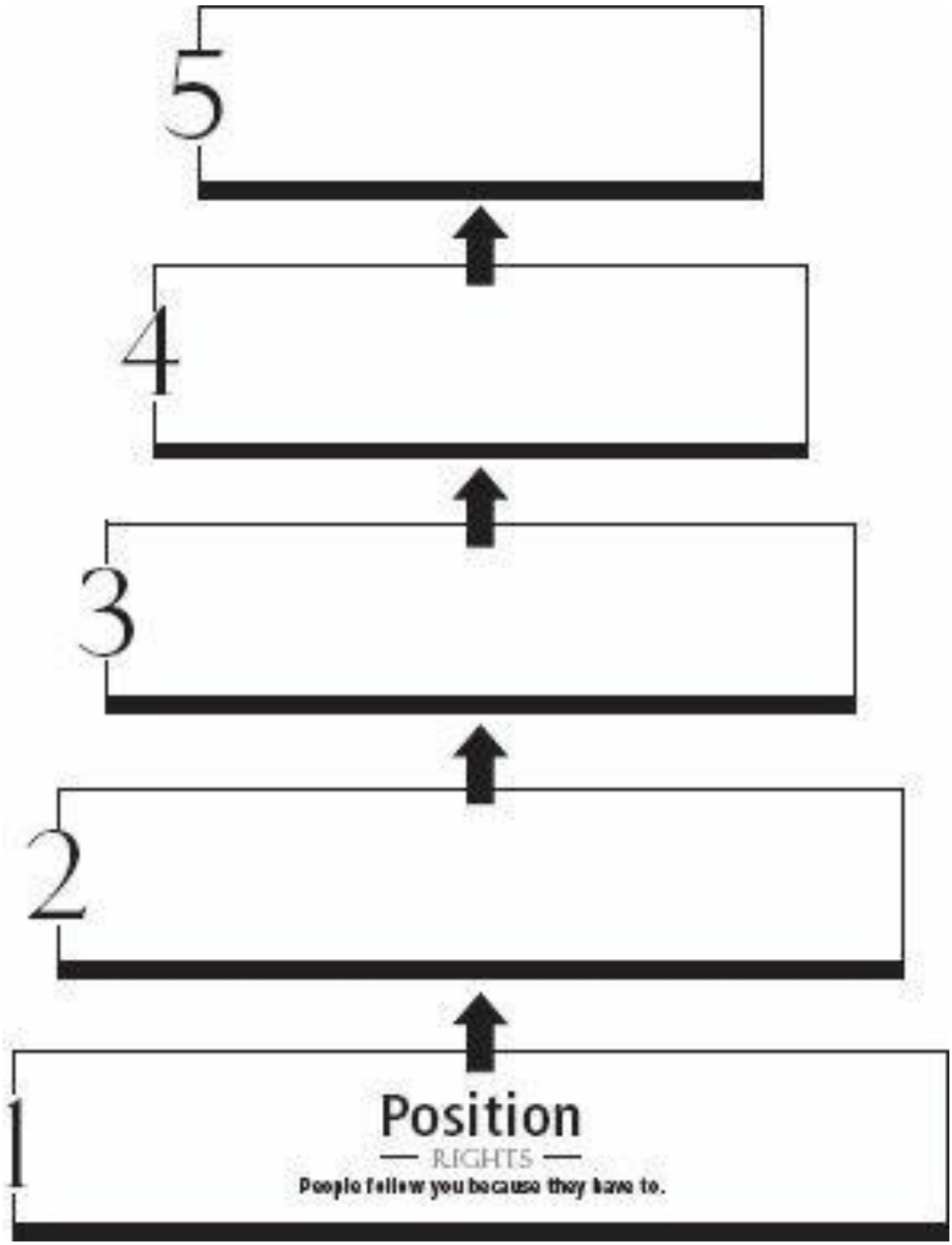
onları değerlendirmeniz.

3. Bölüm 3 olarak etiketlenen sütuna, ifadelere verdikleri yanıtlara göre sizi her bir seviyeye yerleştiren kişi sayısını kaydedin.
4. Şimdi k a r ş ı d a k i çizgileri toplayın. Hangi liderlik seviyesi en yüksek sayıya sahip? Büyük olasılıkla, en yüksek sayıya sahip olan, ekibinizdeki insanların çoğunluğu ile mevcut l i d e r l i k seviyenizi gösterir. (Bunun bilimsel olarak geçerli olması amaçlanmamıştır. Sadece kendiniz hakkında fikir sahibi olmanızı sağlayacak bir araçtır).

Kitap boyunca ilerlerken bu değerlendirmeyi aklınızda tutun. Kitabın her bölümünün sonunda yer alan Gelişim Rehberi, liderlik becerilerinizi geliştirmenize ve çalışanlarınızla birlikte daha yüksek liderlik seviyelerine ç ı k m a n ı z a yardımcı olacaktır.

Seviye 1: KONUM

Ziyaret Etmek İçin Harika Bir Yer,
Ama Orada Yaşamak İstemezsiniz


5
4
3
2
1
Position
RIGHTS
People follow you because they have to.

Liderlik geleneksel olarak Pozisyon ile başlar. Birisi orduya katılır ve er rütbesini kazanmak için çalışan bir acemi er olur. Bir kişi bir işe girer ve bu işle birlikte genellikle bir unvan veya iş tanımı da gelir: işçi, satış elemanı, garson, m e m u r , muhasebeci, müdür. Pozisyon, liderliğin her seviyesi için başlangıç yeridir. Liderliğin üzerine inşa edilmesi gereken en alt kat ve temeldir. Gerçek etki bu temel üzerinde geliştirilmelidir.

İnsanların liderlik etmek için büyük ölçüde mevkilerine güvendikleri bir zaman vardı; bir z a m a n l a r ailelerde kalıtsal liderlik pozisyonlarının babadan oğula (ve bazen kıza) geçtiğini düşünürseniz bu hiç de ş a ş ı rt ı c ı de ğ il.
Prensler kral olur ve onların kararları iyi ya da kötü kanun olurdu. Sanayileşmiş ulusların çoğunda o günler geride kaldı. Doğru, hala kralları ve kraliçeleri olan uluslar var, ancak İngiltere gibi bu ulusların çoğunda bile hükümdarlar halkın izniyle yönetiyor ve gerçek liderler genellikle seçiliyor. Pozisyon size bir şans verir, ancak takip e t m e m e n i n cezasının korkunç olduğu sistemler dışında, genellikle çok az gerçek güç taşır.

Liderlik *pozisyonuna* sahip olmakta yanlış bir şey yoktur. Bir kişi liderlik pozisyonu aldığında, bunun nedeni genellikle yetkili birinin o k i ş i d e yetenek ve potansiyel görmesidir. Bu unvan ve pozisyonla birlikte bazı haklar ve başkalarına liderlik etme yetkisi de gelir.

Pozisyon iyi bir başlangıç noktasıdır. Her liderlik seviyesi gibi bunun da iyi ve kötü yanları vardır. Liderliğin Pozisyon seviyesiyle ilgili iyi şeylere bakarak başlayalım.

Pozisyonun Avantajı

Liderlik Masasına Davet Edildiniz

Hayatın her mevsiminin olumlu ve olumsuz yönleri olduğu gibi, liderliğin her kademesinin d e o l u m l u v e olumsuz yönleri vardır. Eğer liderlikte yeniyseniz ve bir pozisyon aldıysanız, kutlamanız gereken şeyler vardır. Size bunlardan dördünden b a h s e d e c e ğ i m .

1. Liderlik Pozisyonu Genellikle İnsanlara Liderlik Potansiyeline Sahip Oldukları İçin Verilir

Çoğu zaman insanlar bir liderlik pozisyonuna girdiklerinde, bunu otorite sahibi başka bir kişi tarafından verildiği veya atandığı için yaparlar. Bu muhtemelen çok açık görünmektedir. Ancak bunun n e anlama geldiğini bir düşünün: Bu genellikle y e t k i l i kişinin yeni liderin bir dereceye kadar liderlik p o t a n s i y e l i n e sahip olduğuna inandığı anlamına gelir. Bu iyi bir haberdir. Dolayısıyla, liderlik konusunda yeniyseniz ve bir şeye liderlik etmeye davet e d i l d i y s e n i z , yetkili birinin size inandığı gerçeğini kutlayın.

Bana ilk kez bir liderlik pozisyonu verildiğini hatırlıyorum. Lise basketbol koçum tarafından takımımızın kaptanı olarak seçildim. Ne kadar heyecan verici bir andı! Gözlerimi kapattığımda, Koç Neff'in bana güvendiğini bilmenin nasıl bir his o l d u ğ u n u hala hatırlayabiliyorum.

Duyuruyu yaptıktan sonra diğer oyuncularla benim olumlu tutum ve sıkı çalışma örneği olduğumu paylaştı. Ancak daha sonra beni bir kenara çekti ve kaptanlık unvanının bana sadece liderlik yeteneklerimi sergilemem için bir platform sağlayacağını açıkladı. Oyuncuların beni takip edeceğini garanti etmiyordu. Bunu kazanmanın benim sorumluluğum olduğunu söyledi.

En iyi liderler, insanları liderlik potansiyeline göre terfi ettirirler;

siyasete, kıdeme, referanslara veya

kolaylık.

En iyi liderler insanları l i d e r l i k potansiyeline göre terfi ettirir; politikaya, kıdeme, referanslara ya da uygunluğa göre değil. Muhteşem bir lider olan efsanevi UCLA basketbol koçu John Wooden bir keresinde bana, sezonun birkaç maç sonrasına kadar takımı için bir kaptan b e l i r l e m e d i ğ i n i söylemişti. Beklemiş çünkü hangi oyuncunun öne çıkacağını ve bu onuru hak edeceğini görmek istemiş. Takımına sık sık "Bana ne y a p a c a ğ ı n ı z ı söylemeyin, ne yapacağınızı gösterin!" dediği aktarılır.

Eğer yeni bir liderlik pozisyonunuz varsa, liderlik yolculuğunuzun ilk adımına hoş geldiniz demek istiyorum. Masada bir koltuğunuz var ve "liderlik oyununun" bir parçası olmaya davet edildiniz. Fikirlerinizi ifade etme ve karar verme fırsatlarınız olacak. İlk hedefiniz, liderinize ve ekibinize aldığınız pozisyonu hak ettiğinizi göstermek olmalıdır.

2. Liderlik Pozisyonu Otoritenin Tanındığı Anlamına Gelir

Bir kişi bir mevki ve unvan aldığında, genellikle beraberinde bir miktar yetki veya güç de gelir. Genellikle başlangıçta bu güç çok sınırlıdır, ancak bu sorun değildir çünkü çoğu liderin çok şey verilmeden önce kendilerini az şeyle kanıtlamaları gerekir.

İlk resmi liderlik pozisyonuma, yani basketbol takımındaki kaptanlık görevime geri dönecek olursam, bazı yeni ayrıcalıklara sahip oldum. Başlama vuruşundan önce orta sahada hakemler ve diğer takımın kaptanıyla bir araya gelerek oynanacak oyunu

tartışıyordum. Oyun sırasında mola alabiliyordum ve toplantı halindeyken koçtan görüş alabiliyordum. Ayrıca her maçtan önce ve sonra soyunma odasında takımla konuşurdum. Unvanım bana tanınırlık ve yetki veriyordu. Ancak bu tanınma ve yetkinin sınırlarının da f a r k ı n d a y d ı m . *Infantryman's Journal'*ın (1954) dediği gibi, "Ataması adamlarının zihinlerinde ve kalplerinde onaylanana kadar hiç kimse lider değildir."

Yeni bir lider olarak, size verilen yetkiyi akıllıca kullanmalı, ekibi ilerletmeli ve liderlik ettiğiniz insanlara yardımcı olmalısınız. Bunu yaptığınızda, çalışanlarınız size daha da fazla yetki vermeye başlayacaktır. Bu gerçekleştiğinde, sadece bir pozisyon değil, liderlik kazanırsınız.

3. Liderlik Pozisyonu, Lider Olarak Büyümek İçin Bir Davettir

Bir liderlik pozisyonu almak ile bu pozisyonun g e r e k t i r d i ğ i şartları yerine getirmek arasında her zaman bir ilişki olmalıdır. Temel gerekliliklerden biri kişisel gelişimdir. Bunu hayatımın erken dönemlerinde "Kime çok şey verilirse, ondan çok şey istenir" sözünü söylemeyi seven babamdan öğrendim. Her birimize hayatta çok şey verildiğine ve bundan en iyi şekilde yararlanabilmemiz için öğrenme ve büyüme sorumluluğumuz olduğuna inanırdı.

Liderliğin 5 Seviyesindeki yolculuk ancak kendinizi sürekli gelişime adadığınız takdirde başarılı o l a c a k t ı r . Pozisyonun lideri yarattığına inanırsanız, iyi bir lider olmakta zorlanırsınız. Durup "otlamaya" meyledersiniz, yani büyümek ve olabileceğiniz en iyi lider olmak için çabalamak yerine o l d u ğ u n u z yerde kalır ve pozisyonun faydalarından yararlanırsınız.

Sıklıkla bir gruba "Kuruluşunuzun etkinliğini artırmak için değiştireceğiniz *tek* şey nedir?" diye sorarım. Genellikle insanlar bu listede bulunabilecek şeylerin adını verir: ürünler, promosyonlar, politikalar, süreçler, prosedürler, fiyatlandırma ve insanlar. Nadiren kimse tüm cevaplar arasında en önemli ve en etkili olanı söyler: "BEN! Kuruluşumuzu iyileştirmek için kendimi değiştirirdim." Oysa bu nadiren duyulan yanıt başarının anahtarıdır. Eğer liderlik e t m e k istiyorsanız, büyümeniz gerekir. Bir kuruluşu geliştirmenin tek yolu liderleri büyütmek ve geliştirmektir. Eğer bir etki yaratmak istiyorsanız, i ş e kendinizden başlayın.

Bir kuruma en büyük zararı veren liderler, ulaştıklarını düşünenlerdir. Arzu ettikleri unvanı ya da pozisyonu e l d e e t t i k l e r i n d e büyümeyi durdururlar. Dururlar İnovasyon. Gelişmeyi bırakıyorlar. Yetkilerine güvenirler ve her şeyi tıkarlar. Büyümeyi hedefiniz haline getirerek liderlikteki bu fırsattan en iyi şekilde yararlanın. Ve büyümeye devam etmek için çabalayın. İyi liderler her zaman iyi öğrenenlerdir. Etkili bir lider olmak için, aldığınız liderlik pozisyonunun yalnızca büyümek için bir davet olduğuna inanmalısınız. Bunu yapar ve yaşam boyu öğrenen biri olursanız, zaman içinde etkinizi sürekli olarak artırırsınız. Ve ne kadar büyük ya da küçük olursa olsun liderlik potansiyelinizden en iyi şekilde faydalanırsınız.

4. Liderlik Pozisyonu Potansiyel Liderlere Liderliklerini Şekillendirme ve Tanımlama Olanağı Verir

Liderlik pozisyonuna davet edilen kişiler için en büyük artı potansiyel, onlara ne tür bir lider olmak istediklerine karar verme fırsatı vermesidir. Aldıkları pozisyon tanımlanmış olabilir, ancak kendileri tanımlanmamıştır.

İlk kez lider olduğunuzda, liderlik sayfanız boştur ve onu istediğiniz şekilde doldurabilirsiniz! Ne tür bir lider olmak istiyorsunuz? Sadece tepkisel davranmayın ve varsayılan olarak bir tarz geliştirmeyin. Bunu gerçekten düşünün. Bir zorba mı yoksa bir ekip kurucu mu olmak istiyorsunuz? İnsanların üzerine mi inmek istiyorsunuz yoksa onları yukarı mı çıkarmak istiyorsunuz? Emir vermek mi yoksa soru sormak mı istiyorsunuz? Kim olduğunuzla tutarlı olduğu sürece istediğiniz tarzı geliştirebilirsiniz.

"Liderlik ne *yaptığınızdan* çok, kim *olduğunuzla* ilgilidir."
-Frances Hesselbein

Liderden Lidere Enstitüsü'nün kurucu başkanı ve yönetim kurulu başkanı Frances Hesselbein, "Liderlik ne *yaptığınızdan* çok kim *olduğunuzla* ilgilidir. Eğer

liderliği kendi kişisel çıkarlarınızı ilerletmek için kullandığınız manipülatif numaralar ya da karizmatik davranışlar bütünü olarak görüyorsanız, o zaman insanlar kuşkucu olmakta haklıdır. Ancak eğer liderliğiniz her şeyden önce

içsel karakter ve hırsın bütünlüğü, o zaman insanlardan kendilerini kuruluşunuza ve misyonuna adamalarını isteyebilirsiniz."

Eğer liderlikte yeniyseniz ya da belirli bir l i d e r l i k pozisyonunda yeniyseniz, geliştirmek istediğiniz liderlik tarzı hakkında düşünmek için mükemmel bir zamandır. (Deneyimli bir liderseniz, elbette liderlik etme şeklinizi yeniden değerlendirebilir ve değişiklikler yapabilirsiniz. Ancak, çalışanlarınızın geçmiş deneyimlerine karşı çalışıyor olacaksınız ve onların beklentilerinin üstesinden gelmek zorunda kalacaksınız). İlerlerken neleri göz önünde bulundurmalısınız? Üç şeyi:

Ben kimim?

İyi liderlik, liderlerin kim olduklarını bilmeleriyle başlar. Kaptan Mike Abrashoff, *It's Your Ship* adlı kitabında şöyle der,

> Kısacası, zor deneyimler bana gerçek liderliğin önce kendini anlamak, sonra da bunu mükemmel bir organizasyon yaratmak için kullanmak olduğunu öğretti. Liderler, astlarının yeteneklerini en üst düzeyde kullanabilmeleri için onları özgür bırakmalıdır. Ancak, insanların potansiyelini sınırlayan engellerin çoğu lider tarafından harekete geçirilir ve kendi korkularından, ego ihtiyaçlarından ve verimsiz alışkanlıklarından k a y n a k l a n ı r . Liderler kendilerini anlamak için duygu ve düşüncelerinin derinliklerini keşfettiklerinde dönüşüm şekillenebilir .[1]

Başarılı liderler kendilerini tanımak için çok çalışırlar. Kendi güçlü ve zayıf yönlerini bilirler. Mizaçlarını anlarlar. Hangi kişisel deneyimin kendilerine iyi geldiğini bilirler. Çalışma alışkanlıklarını, günlük, aylık ve mevsimsel ritimlerini bilirler. Hangi tür insanlarla iyi çalıştıklarını ve hangilerini takdir etmek için daha fazla çaba göstermeleri gerektiğini bilirler. Nereye gittiklerini ve oraya nasıl varmak istediklerini bilirler. Sonuç olarak, ne yapabileceklerini bilirler ve liderlikleri istikrarlıdır.

Kendinizi oldukça derin bir düzeyde tanımak hızlı ya da kolay değildir. Uzun ve karmaşık bir süreçtir. Bazıları p e k d e

eğlenceli değildir. Ancak daha iyi bir lider olmak istiyorsanız bu gereklidir. Kendini tanıma, etkili liderliğin temelidir.

Değerlerim Nelerdir?

Dürüstlüğün değeri üzerine yaptığı bir konuşmada Mark Twain bir keresinde şu hikayeyi anlatmıştı: "Çocukken bir caddede yürüyordum ve karpuz dolu bir arabaya gözüm takıldı. K a r p u z u ç o k severdim, bu yüzden sessizce arabaya yaklaştım ve bir tane aşırdım. Sonra yakındaki bir sokağa koştum ve dişlerimi k a r p u z a geçirdim. Ancak bunu yapar yapmaz içimi garip bir his kapladı. Bir an bile tereddüt etmeden kararımı verdim. Arabaya geri döndüm, kavunu yerine koydum ve olgun bir tane aldım."

Değerleriniz liderliğinizin ruhudur ve davranışlarınızı yönlendirir.

Bankacılık sektöründe tanık olduğumuz tüm sorunlar, Enron'un çöküşü ve siyasi liderlerin başarısızlıkları göz önüne alındığında, insanların değerlerine bir arabanın arkasındaki karpuzlar gibi davrandıklarında, birini diğeriyle takas ettiklerinde neler olabileceğini anladığımıza inanıyorum. Liderler güçlü temel değerlere sahip olmadıklarında ve bu değerleri korumadıklarında, eylemleri kendilerinden çok daha fazla insanı etkilemektedir.

Değerleriniz liderliğinizin ruhudur ve davranışlarınızı yönlendirir. Bir l i d e r olarak büyüyüp olgunlaşmadan önce,

değerlerinizi net bir şekilde anlamalı ve onlarla tutarlı bir şekilde yaşamayı taahhüt etmelisiniz; çünkü bunlar davranışlarınızı şekillendirecek ve liderlik etme şeklinizi etkileyecektir.

Değerleriniz üzerinde düşünürken, şu konularda karar kılmanız gerektiğine inanıyorum

Üç temel alanda neye inandığınızı:

- **Etik** Değerler-Doğru şeyi doğru nedenle yapmak ne anlama gelir?
- **İlişkisel** Değerler-Başkalarıyla **nasıl** b i r güven ve saygı ortamı oluşturuyorsunuz?
- **Başarı Değerleri-Hangi** hedefler için hayatınızı harcamaya değer?

Bu soruları yanıtlar ve bu üç alanda değerlerinizi yaşamaya kendinizi adarsanız, sizi ekip üyeleri için çekici kılan ve liderliğinizi takip etmek istemelerini sağlayan bütünlüğü geliştirme yolunda ilerlemiş olursunuz.

Kısa bir süre önce Ajilon Finance için Opinion Research Corporation tarafından yapılan ve bunu doğrulayan bir ankete rastladım. Amerikalı çalışanlardan bir liderde kendileri için en önemli olan özelliği seçmeleri istendi. Bazıları için önemli olsa da, yanıt verenlerin çoğunluğu uzmanlık, yetkinlik ve hatta adaleti en önemli özellik olarak tanımlamadı. İşte anketin sonuçları:

SIRA	KARAKTERİSTİK	YÜZDE
1	Örneklerle Liderlik	26%
2	Güçlü Etik veya Ahlaki Değerler	19%
3	İşletme Hakkında Bilgi	17%

4	Adalet	14%
5	Genel İstihbarat ve Yetkinlik	13%
6	Çalışanların Tanınması	10 %2

Açıktır ki, eğer liderler güçlü etik değerlere sahipse ve Bunları yaşarlarsa, insanlar sadece konumlarına değil, kendilerine de saygı duyacaklardır.

Olgunlaşmamış liderler yüksek performans sağlamak için konumlarını kullanmaya çalışırlar. Kendini tanıyan olgun liderler, çalışanlarının sürekli olarak yüksek performans göstermesinin pozisyon, güç ya da kurallar t a r a f ı n d a n t e ş v i k edilmediğinin farkındadır. Gerçek ve samimi değerler tarafından teşvik edilir.

Hangi Liderlik Uygulamalarını Yerleştirmek İstiyorum?

Southwest Havayolları'nın eski Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'su Herb Kelleher kariyerine avukat olarak başladı. O ilk yıllarda liderlikle ilgili bazı önemli dersler aldı. Diyor ki:

> Liderlik konusundaki en iyi dersimi duruşma avukatlığımın ilk günlerinde aldım. En iyilerden bir şeyler öğrenmek istediğimde, San Antonio'nun en ünlü iki dava avukatının duruşmalarını izlemeye gittim. Biri orada oturuyor ve hiçbir şeye itiraz etmiyordu, ancak tanıklara karşı çok nazikti ve jüri ile bir yakınlık kurdu. Diğeri ise agresif, gürleyen bir cehennem avcısıydı. Ve ikisi de her davayı kazanıyor gibiydi. İşte o zaman tek bir doğru yol değil, birçok farklı yol olduğunu fark ettim. Bu liderlik için de geçerli. Farklı kişiliklere, f a r k l ı yaklaşımlara, farklı değerlere sahip insanlar, bir dizi değer veya uygulama daha üstün olduğu i ç i n değil, değerleri ve uygulamaları *gerçek olduğu için* başarılı olurlar.

Daha iyi bir lider olmak istiyorsanız, yalnızca kendinizi tanımak ve değerlerinizi belirlemekle kalmamalısınız. Aynı zamanda onları yaşamalısınız.

Liderliğinizi nasıl tanımlayacağınızı düşünürken, sürekli olarak ne tür alışkanlıklar ve sistemler uygulayacağınızı göz önünde bulundurun. Kendinizi organize etmek için ne yapacaksınız? Her gün işe geldiğinizde ne yapacaksınız? Kendinizi yolda tutmak için hangi ruhani uygulamaları

sürdüreceksiniz? İnsanlara nasıl davranacaksınız? İş ahlakınız ne olacak? Ne tür bir örnek oluşturacaksınız? Her şey kapılabilir. Tanımlamak size kalmış. Ve liderlik yolculuğuna ne kadar erken çıkarsanız, o kadar büyük

İyi alışkanlıklar geliştirmeye şimdiden başlarsanız kazanç potansiyeliniz artar.[3] Sonuç olarak, insanlara liderlik etmek için bir davet

fark yaratmaya davet. İyi liderlik bireysel yaşamları değiştirir. Ekipler oluşturur. Organizasyonlar kurar. Toplumları etkiler. Dünyayı etkileme potansiyeline sahiptir. Ancak pozisyonun yalnızca başlangıç noktası olduğunu asla unutmayın.

Pozisyonun Dezavantajı

Gerçek Liderlik Pozisyonla İlgili Değildir

Hayattaki diğer her şey gibi, liderliğin Pozisyon seviyesinin de olumlu yanları olduğu kadar olumsuz yanları da vardır. Liderlik seviyelerinin her birinin olumlu yanlarının yanı sıra olumsuz yanları da v a r d ı r . Seviyeleri yükseldikçe artıların arttığını ve e k s i l e r i n azaldığını göreceksiniz. Pozisyon en düşük liderlik seviyesi olduğu için çok sayıda olumsuzluğa sahiptir.
Seviye 1'de sekiz büyük olumsuzluk görüyorum:

1. Liderlik Pozisyonuna Sahip Olmak Çoğu Zaman Yanıltıcıdır

Liderliği tanımlamanın en kolay yolu pozisyondur. Bir pozisyonunuz veya unvanınız olduğunda, insanlar sizi bununla özdeşleştirecektir.
Ancak, pozisyonlar ve unvanlar çok yanıltıcıdır. Bir pozisyon her zaman sunabileceğinden daha fazlasını vaat eder.

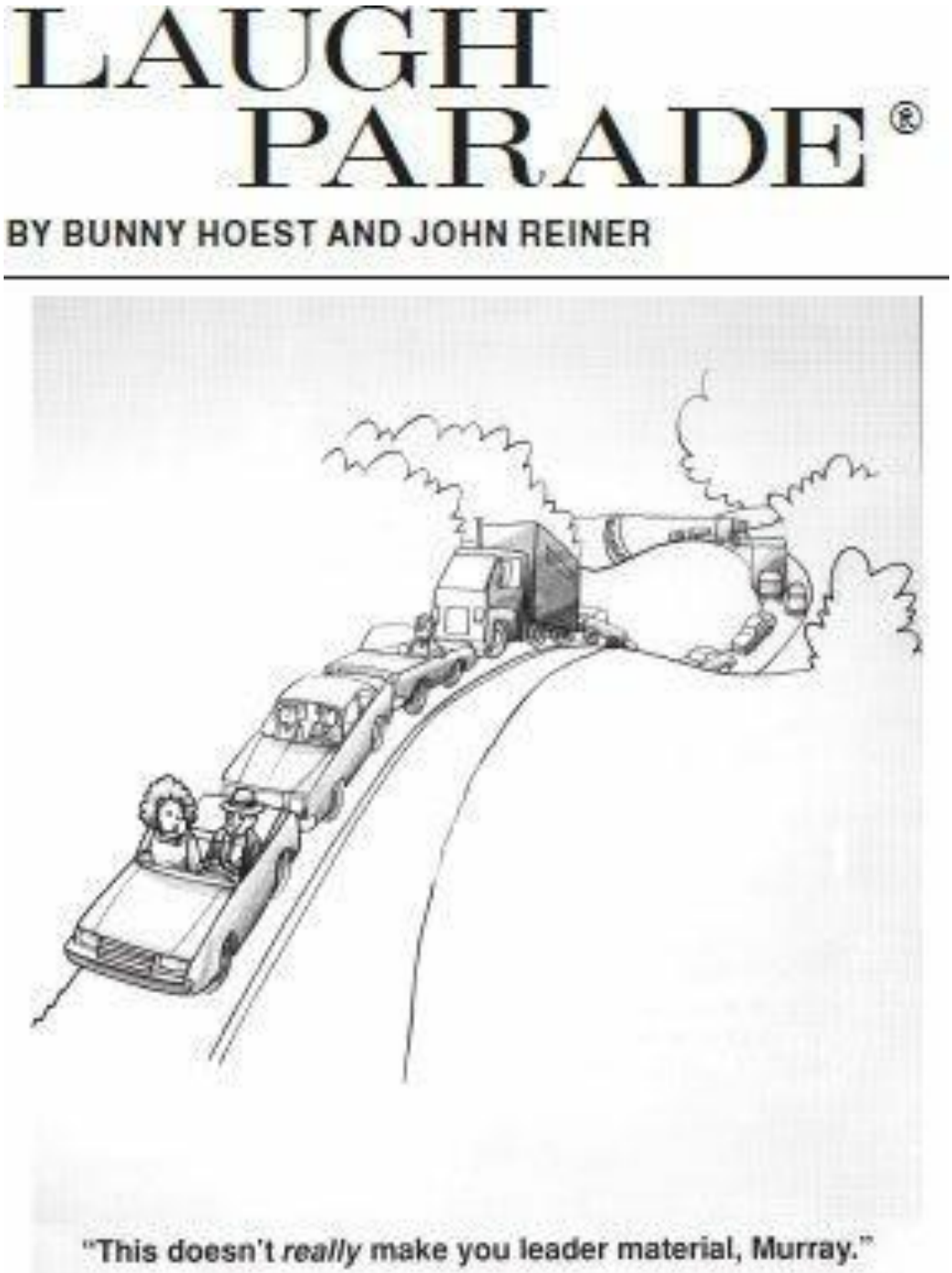
Seviye 1 ile ilgili bu dersi ilk kilisemde ilk liderlik pozisyonumu aldığımda öğrendim. Yanlışlıkla pastör olarak adlandırılmanın benim lider olduğum anlamına geldiğini düşünmüştüm. İlk yönetim kurulu toplantımda öğrendiğim gibi, daha fazla yanılamazdım. Toplantıya resmi olarak atanmış lider olarak başladıktan kısa bir süre sonra, *gerçek* lider görevi devraldı. Adı Claude'du. Tüm hayatı boyunca kilisenin bulunduğu kırsal vadide yaşamıştı ve herkes onu severdi. Yönetim kurulunun diğer üyeleri yönlendirme için ona baktıkça ve her konuda ona sorular sordukça onun etkisi açıkça görülüyordu. Toplantıyı terk edebilirdim ve kimsenin umurunda o l m a z d ı . Aslında, toplantıyı terk edebilirdim ve kimse fark etmezdi!

Şok olmuştum. O ilk toplantıda ve sonraki tüm toplantılarda tüm gözler ve dikkatler *gerçek* lider o l a n Claude'a odaklanmıştı. İş unvanına, göreve, uygun üniversite derecesine, ofise, maaşa -tüm pozisyonel "şeylere" sahip o l m a m a rağmen yönetim kurulu üyeleri beni takip etmiyordu. Claude'da bunların hiçbiri yoktu ama yine de onun söylediği her şeyi dinliyorlardı.

Benim hatam, pozisyonumu lider olmak için bir fırsat olarak görmek yerine, pozisyonum sayesinde lider olduğumu

düşünmemdi. Liderliğin bana verildiğini ama henüz benim tarafımdan kazanılmadığını anlamamıştım. Ben bir

Bu çizgi romandaki sürücüye biraz fazla benziyor.[4]:



O zamanlar liderliği bir isim olarak tanımlıyordum - kim olduğum olarak - bir fiil olarak değil - ne yaptığım olarak. Liderlik eylemdir, pozisyon değil. O ilk kiliseye geldiğimde, Claude liderlik etkisini pek çok olumlu eylemle kazanıyordu uzun yıllar boyunca. Bunun sonucunda da insanlar onu takip etti. Gerçekçi bir çiftçi olan Claude, daha sonra bana bunu şöyle açıkladı: "John, bir ismin önündeki ya da arkasındaki tüm harfler domuzun kuyruğu gibidir. Pastırmanın kalitesiyle hiçbir ilgisi yoktur."

Liderlik eylemdir, pozisyon değil.

Liderliği eylem olarak benimsemeye başladım ve bu kavramı yurtiçi ve yurtdışındaki konferans ve seminerlerde liderlere öğretmeye çalışıyorum. Bunu yapmamın yollarından biri, 160 ülkede 5 milyondan fazla lider yetiştiren, kâr amacı gütmeyen uluslararası liderlik kuruluşum EQUIP'tir. Kuruluşun eğitmenleri ve ben, gelişmekte olan ülkelerdeki bir numaralı zorluğun liderlik fikrini pozisyon yerine eylem olarak t a n ı t m a k o l d u ğ u n u gördük. Bu ülkelerdeki liderler genellikle "ben geldim" zihniyetine sahipler. Liderliğin en önemli özelliklerinden birini anlamalarını istiyoruz: liderler insanları her zaman bir yere götürürler. Durağan değillerdir. Eğer yolculuk yoksa liderlik de y o k t u r .

Liderler insanları her zaman bir yerlere götürürler. Durağan değillerdir. Eğer yolculuk yoksa, liderlik de yoktur.

2. Liderlik Etmek İçin Pozisyona Güvenen Liderler Genellikle İnsanları Değersizleştirir

Liderliklerini pozisyonlarına borçlu olan kişiler, pozisyonlarını korumaya neredeyse her zaman çok yüksek bir değer atfederler - çoğu zaman yaptıkları diğer her şeyin üzerindedirler. Pozisyonları onlar için yaptıkları işten, astlarına kattıkları değerden veya kuruma yaptıkları katkıdan daha önemlidir.

Bu tür bir tutum, insanlarla iyi ilişkiler kurulmasını teşvik etmez. Aslında, pozisyonel liderler astlarını genellikle bir sıkıntı, organizasyonel makinenin değiştirilebilir dişlileri ve hatta bir sonraki pozisyonlarına terfi etme hedeflerinin önündeki sorunlu engeller olarak görürler. Sonuç olarak, pozisyonel liderlere sahip departmanlar, ekipler veya kuruluşlar korkunç bir morale sahip olurlar.

Konumsal liderler genellikle kendilerini daha iyi göstermek ya da insanların yükselip kendilerini tehdit etmelerini önlemek için diğer insanların kendilerini küçük hissetmelerine neden olurlar. Nasıl mı?

Onlara gerçek bir inanç duymayarak.
İnsanların *yapabileceklerini varsaymak* yerine *yapamayacaklarını varsayarak*. İnsanların *yapacaklarına* inanmak yerine *yapmayacaklarını* varsayarak. *Sorunlarını potansiyellerinden* daha kolay görerek. Onları *varlıklar* yerine *yükümlülükler* olarak görerek.

Başkalarını etkilemek için unvanlarına ya da konumlarına güvenen liderler insanlarla iyi geçinemezler. Hatta bazıları insanları *sevmez* bile! Neden? Bu bir tavuk mu yumurta mı sorusu aslında. İnsanlarla iyi geçinemedikleri için mi pozisyonlarına güveniyorlar? Yoksa pozisyonlarına güvendikleri için insanlarla iyi çalışmak için hiç zaman ve çaba harcamıyorlar mı? Ben öyle düşünmüyorum.

biliyorum. Belki de her iki tür pozisyonel lider de vardır. Ama bildiğim bir şey var: Başkalarına liderlik etmenin insani yönlerinin çoğunu ihmal ediyorlar. Tüm insanların kendilerine ait umutları, hayalleri, arzuları ve hedefleri olduğu gerçeğini görmezden geliyorlar. Liderler olarak vizyonlarını ve çalışanlarının isteklerini herkese fayda sağlayacak şekilde bir araya getirmeleri gerektiğini kabul etmiyorlar. Kısacası, iyi liderlik edemezler çünkü liderliğin - her türde, her yerde, her amaç için- insanlarla birlikte çalışmak olduğunu kabul etmez ve dikkate almazlar.

3. Konumsal Liderler Siyasetten Beslenir

Liderler pozisyona başkalarını etkileme becerisinden daha fazla değer verdiğinde, kuruluşun ortamı genellikle çok politik olur. Çok fazla manevra vardır. Pozisyonel liderler katkı yerine kontrole odaklanırlar. Unvan kazanmak için çalışırlar. En geniş kadroya ve en büyük bütçeye sahip olmak için ellerinden geleni yaparlar - kuruluşun misyonu için değil, kendi alanlarını genişletmek ve savunmak için. Konumsal bir lider bunu yapabildiğinde, genellikle başkalarını da aynısını yapmaya teşvik eder çünkü başkalarının kazanımlarının kendi kayıpları olacağından endişe ederler. Bu sadece kısır bir oyunbazlık, duruş ve manevra döngüsü yaratmakla kalmaz, aynı zamanda departman içi rekabetler ve silolar da yaratır.

Pozisyonel liderler katkı yerine kontrole odaklanır.

Genç bir lider olarak çok kısa bir süre için tarif ettiğim gibi son derece politik bir ortamda çalıştım. Bir mayın tarlasında çalışmak gibiydi. Üstlerle randevu ayarlamak veya öğle yemeğinde kiminle yemek yiyeceğinizi seçmek için yazılı olmayan birçok kural ve gizli protokol vardı. İnsanlara hitap ederken uygun unvanların kullanılmasına büyük önem v e r i l i r d i . Ve size nasıl davranılacağının çoğu geçmişinize bağlıydı.

Söylemeye gerek yok, o ortamda başarılı olamadım. Liderlik becerilerimi geliştirmek için hemen daha iyi bir yer aradım. Bulduğumda ve oradan ayrıldığımda çok mutluydum. Ve öyle de oldu.

Onlar!

Henüz yüksek verimlilikle çalışan ve yüksek morale sahip olan s o n derece politik bir organizasyon bulamadım. Sadece devlet kurumlarımızın ç o ğ u n a bakın ve içlerindeki liderleri ve çalışanları düşünün. Çoğu insanın kesinlikle gelişime ihtiyacı var ve pozisyonel liderlikten uzaklaşmak onlara çok yardımcı olacaktır.

4. Konumsal Liderler Hakları Sorumlulukların Üzerinde Tutar

Tüm zamanların en sevdiğim TV karakterlerinden biri *Andy Griffith Show'daki* küçük Mayberry kasabasının ş e r i f i Barney Fife'tır. Don Knotts Barney'i canlandırdı ve Şerif Andy Taylor'ı canlandıran Andy Griffith ile birlikte Amerika'ya en başarılı TV dizilerinden birini kazandırdı. Her bölümünü izledim, bazılarını defalarca.

Barney Fife tipik bir pozisyon lideriydi. Kendini önemli hissetme ve otorite sahibi olma arzusu birçok mizahi hikaye yarattı. Bir mermi ve bir rozetle silahlanmış olarak, insanların yetkili olduğunu bilmelerini sağlamak için her fırsatı değerlendirdi. Bir kanun adamı olarak hakları vardı ve insanların bunları kabul etmesini istiyordu.

Ne yazık ki onun için (ama neyse ki biz seyirciler için), başka kimse onu ciddiye almadı. Sonuç, gittiği her yerde onu takip ediyormuş gibi g ö r ü n e n komik bir kaos oldu.

Buna karşılık, tüm zamanını yanlış yola sapmış yardımcısını sakinleştirmek için harcayan Şerif Andy gerçek otorite ve güce sahipti. Ama pozisyonunu işleri halletmek için nadiren kullanırdı. Silah da taşımıyordu. Herkes onun gerçek lider olduğunu ve her durumun üstesinden gelebileceğini biliyordu. Andy'nin odak noktası hizmet e t t i ğ i insanlara karşı sorumluluğuydu, saygı talep etmek ya da konumu nedeniyle kendisine tanınan hakları elde etmek değil. *Andy Griffith Show* gönülsüz bir eğlenceydi ama aynı zamanda bir liderlik çalışmasıydı.

Şair T. S. Eliot şöyle der: "Bu dünyada verilen zararın yarısı.... kendilerini önemli hissetmek isteyen insanlardan

kaynaklanmaktadır. Zarar vermek istemezler.... Kendileri hakkında iyi düşünmek için bitmek bilmeyen bir mücadelenin içine gömülmüşlerdir." Konumsal liderlerin yaptığı da budur: kendilerini önemli göstermek ve hissetmek için bir şeyler yaparlar.

"Bu dünyada verilen zararın yarısı.... kendini önemli hissetmek isteyen i n s a n l a r d a n kaynaklanıyor. Z a r a r v e r m e k istemezler.... Kendilerini iyi g ö r m e k için bitmek bilmeyen bir mücadelenin içine gömülmüşlerdir."

-T. *S. Eliot*

Haklarına güvenen pozisyonel liderler kaçınılmaz olarak bir hak duygusu geliştirirler. Çalışanlarına hizmet etmenin yollarını aramak yerine, çalışanlarının kendilerine hizmet etmesini beklerler. İş tanımları onlar için iş geliştirmeden daha önemlidir. Bölgeye ekip çalışmasından daha fazla değer verirler. Sonuç olarak, genellikle kendi avantajlarına olan kural ve düzenlemeleri vurgularlar ve ilişkileri göz ardı e d e r l e r . Bu, ekip çalışmasını teşvik etmek ve olumlu bir çalışma ortamı yaratmak için hiçbir şey yapmaz.

Bir lider olarak bir şeyi yapma hakkına sahip olmanız, o şeyin doğru olduğu anlamına gelmez. Odağınızı haklardan

sorumluluklara çevirmek genellikle bir liderin olgunluk göstergesidir. Birçoğumuz liderliğimizin ilk yıllarında sahip olduğumuz yetki ve bu yetkiyle yapabileceklerimiz karşısında heyecanlanmışızdır.
Bu güç, düpedüz sarhoş edici olmasa bile, heyecan verici olabilir. Başkan Abraham Lincoln'ün "Neredeyse tüm insanlar zorluklara dayanabilir, ancak bir adamın karakterini test etmek istiyorsanız, ona güç verin" demesinin nedeni budur. Liderler olarak her birimiz büyümek için çaba göstermeliyiz

ve haklarımıza güvenmeden bir liderlik rolüne doğru büyümek. Bu şekilde olgunlaşabilirsek, odak noktamızı otoriteyi kendi iyiliği için kullanmaktan, otoriteyi başkalarına hizmet etmek için kullanmaya doğru değiştirmeye başlayacağız.

Bir lider olarak bir şeyi yapma hakkına sahip olmanız, o şeyin doğru olduğu anlamına gelmez.

5. Konumsal Liderlik Genellikle Yalnızdır

"Zirvede yalnızlık vardır" sözü ya pozisyon sahibi bir lider ya da kişilik bozukluğu olan biri tarafından söylenmiş olmalı! Liderlik yalnız olmak zorunda değildir. İnsanlar bunu böyle yapar.

Konumsal liderler, liderliğin işlevlerini ve amacını yanlış anlarlarsa yalnızlaşabilirler. İyi bir lider olmak, tepenin kralı olmaya çalışmak ve diğerlerinin üstünde (ve onlardan ayrı) durmak anlamına gelmez. İyi liderlik, insanların yanında yürümek ve tepeye sizinle birlikte tırmanmalarına yardımcı olmakla i l g i l i d i r . Eğer tepede yalnızsanız, yalnız kalabilirsiniz. Yanınızda başkaları varsa, bu şekilde olmak zordur.

Yanınızda başkaları varsa, yalnız olmak zordur.

Tepenin kralı liderler güvensiz oldukları ve kolayca tehdit edildikleri için olumsuz bir çalışma ortamı yaratırlar. Ne zaman potansiyeli olan insanların yükselmeye başladığını görseler, bu onları endişelendirir. Zirvedeki yerlerinin tehdit altında olmasından korkarlar. Sonuç olarak, yetenek gösteren insanların altını oyar, konumlarını korumaya ve kendilerini diğer herkesten açıkça yukarıda ve önde tutmaya çalışırlar. Olağan sonuç nedir? En iyi insanlar, baltalandıklarını ve küçümsendiklerini hissederek departmanı ya da organizasyonu terk eder ve tırmanacak başka bir tepe ararlar. Sadece ortalama ya da motivasyonu düşük insanlar

kalır. Ve onlar da yerlerinin en altta olduğunu bilirler. Bu da biz-onlara karşı kültürünü geliştirir ve pozisyonel lider zirvede tek başına durur.

Liderlik yalnız olmak zorunda değildir. Kendilerini yalnız hisseden insanlar, kendilerini bu şekilde hissetmelerine neden olan bir durum yaratmışlardır.

6. Konumsal Kalan Liderler Markalaşır ve Karaya Oturur

Kariyerimin başlarında insanlara liderlik etmeye başladığımda değerli bir ders öğrendim. Her zaman yeni liderleri başarıya hazırlamaya çalıştım ve genellikle onlara yerleşik liderler olmalarına yardımcı olmak için elimden gelen her şeyi verdim. Bir liderlik pozisyonu. Benim zamanım.
Benim etkim. Modelleme. Kaynaklar. Liderlik fırsatları. Ve şunu buldum: iyi potansiyel liderlere çok az şey verdiğimde ya da hiçbir şey vermediğimde, yine de başarılı oldular ve iyi liderler oldular. Buna karşılık, vasat liderlere sahip olduğum her şeyi verdiğimde, yine de başarılı olamadılar ve kendilerini iyi liderler olarak kabul ettiremediler. Pozisyon lideri yaratmaz, l i d e r pozisyonu yaratır.

İnsanlar pozisyonlarını uzun süre başkalarına liderlik etmek için kullandıklarında ve gerçek bir etki geliştiremediklerinde, pozisyonel liderler olarak damgalanırlar ve o kuruluşta nadiren daha fazla ilerleme fırsatı bulurlar. Yanal olarak hareket edebilirler, ancak nadiren yükselirler.

Eğer pozisyonel bir lider olduysanız, değişebilirsiniz ve bu kitap size yardımcı olacaktır. Ancak, pozisyonunuza ne kadar uzun süre bel bağladıysanız, başkalarının liderlik tarzınızla ilgili algısını değiştirmenizin o kadar zor o l a c a ğ ı n ı kabul etmeniz gerekir. Hatta başkaları üzerinde etki yaratma sürecini yeniden başlatmak için pozisyon değiştirmeniz bile gerekebilir.

7. Pozisyon Liderlerinde Devir Oranı Yüksek

İnsanlar liderlik için pozisyonlarına güvendiklerinde, sonuç neredeyse her zaman yüksek iş gücü devri olur. *Liderlik Altını* kitabımın

bölümlerinden birinin başlığı "İnsanlar İnsanlardan Ayrılır, Şirketlerden Değil". Bu bölümde insanların genellikle belirli bir şirketin parçası olmak istedikleri için bir işe girdiklerini, ancak işten ayrıldıklarında bunun neredeyse her zaman belirli insanlardan uzaklaşmak istedikleri için olduğunu açıklıyorum. İyi liderler, kötü liderleri takip etmek zorunda kaldıklarında bir kuruluştan a y r ı l ı r l a r . İyi çalışanlar, çalışma ortamı kötü olduğunda bir k u r u l u ş u t e r k e d e r . Ayrılan bir kişiyle görüşün ve büyük ihtimalle ayrılma nedeni işlerini bıraktılar. Birlikte çalışmak zorunda oldukları insanları terk ettiler .[5]

İnsanlar
insanları
bırakır,
şirketleri değil.

Her şirkette devir hızı vardır. Bu kaçınılmazdır. Her liderin sorması gereken soru şudur: "Kim ayrılıyor?" 8'ler, 9'lar ve 10'lar mı ayrılıyor? Yoksa 1'ler, 2'ler ve 3'ler mi? Eğer 8'ler gidiyor ve 3'ler geliyorsa, sorun var demektir. Seviye 1 liderliğe sahip kuruluşlar en iyi çalışanlarını kaybetme ve o r t a l a m a veya ortalamanın altında çalışanları çekme eğilimindedir. Bir kuruluşta ne kadar çok 1. Seviye lider varsa, kapı o kadar çok yüksek seviyeli insanla açılır ve düşük seviyeli insanla dolar.

Yaklaşık bir yıl önce arkadaşım Linda Sasser bana yazdığı bir notta, üst düzey çalışanlar kendilerini pozisyonel bir lider için çalışırken bulduklarında ortaya çıkan dinamiklerden bahsetti. Bu

kişilerin genellikle Kayıp Liderler haline geldiğini söylüyor. İşte Linda'nın yazdıkları:

Görünüşe göre l. Seviye bir lider, 3. Seviye çalışanlara sahip olmayı da zor buluyor. İyi orta düzey liderler beceriksiz liderleri rahatsız eder! Dolayısıyla, çalışanların zayıf bir 1. Seviye lideri terk edeceği doğru olsa da, 1. Seviye liderlerin 3. Seviye takipçilerini uzaklaştıracağı da d o ğ r u d u r . Bunun gözlerimin önünde gerçekleştiğini görmek beni büyüledi v e tabii ki üzdü.

Peki neden onlara kayıp liderler diyorum? Onlar, yetenekleri nedeniyle liderlik yapmaya çağrılan, ancak 1. Seviye patronlar tarafından bastırılan veya uzaklaştırılan, dolayısıyla işsiz bırakılan v e yerinden edilen tüm işçiler arasında kaybolan harika yükselişteki kişilerdir.

Ne büyük bir zaman ve yetenek kaybı. Ne zaman üretken bir çalışan ya da potansiyel bir lider pozisyonel bir lider tarafından uzaklaştırılsa, kuruluş bundan zarar görür. Bir kuruluşun liderinden daha yüksek bir seviyede çalışmayacağı bir gerçektir. Bu sadece gerçekleşmez. Eğer 1. Seviye bir lider iş başındaysa, kuruluş eninde sonunda 1. Seviye bir kuruluş olacaktır. Eğer lider 4. Seviyedeyse, lider o seviyeye çıkmadığı sürece kuruluş asla 5. Seviyeye ulaşamayacaktır.

8. Konumsal Liderler İnsanların En İyilerini Değil, En Azlarını Alırlar

Çalışanlarından en az faydalanan ve yaptığı işte en iyi olan bir kuruluş söyleyebilir misiniz? Takım üyelerinden en az verim alan ve şampiyonluk kazanan bir koç söyleyebilir misiniz? Öğrencilerinden en az verim alan ama meslektaşları arasında en üst sıralarda yer alan bir öğretmenin adını verebilir misiniz?

Vatandaşlarından en az desteği alan ve dünya tarafından saygı duyulan bir ülke söyleyebilir misiniz? Her bir eşten en az şeyi alıp uzun vadeli harika bir ilişki sağlayan bir evlilik söyleyebilir misiniz? Hayır, bahse girerim söyleyemezsiniz. Neden mi? Çünkü en az veren insanlarla başarılı olmak mümkün değildir.

Konumlarına ve unvanlarına güvenen insanlar liderlerin en zayıflarıdır. En azını verirler. Liderlikteki zor işleri pozisyonlarının yapmasını beklerler. Sonuç olarak, çalışanları da en azını verir. Konumsal bir lider için çalışan bazı insanlar güçlü, hırslı, yenilikçi ve motive olarak başlayabilir, ancak nadiren bu şekilde kalırlar. Tipik olarak üç tip insandan biri haline gelirler:

Saat Gözcüleri

Seviye 1 liderlik ortamlarında başarılı olan takipçiler saatleri sever ve bu saatlerin bina genelinde her zaman görünür o l m a s ı n ı isterler. Neden mi? Çünkü iş yerindeki her an saate göre değerlendirilir. Öğleden önce, saate her baktıklarında, ne kadar süredir orada olduklarını düşünürler. "İki saattir buradayım." Öğle yemeğinden sonra, ne kadar zamanları kaldığını düşünürler. "Eve gitmeme sadece iki saat kaldı." Saat aynı zamanda günün daha önemli
z a m a n l a r ı n ı n da farkına varmalarını sağlar: mola zamanı ve öğle yemeği zamanı.

Seviye 1 liderlik ortamlarında, çalışanların morali öğleden sonra molasından s o n r a yükselmeye başlar çünkü günün en önemli anı olan işten çıkma saati için geri sayım başlar. Saat 4:30 civarında, ortamdaki enerji gerçekten artmaya başlar. İnsanlar ofiste dolaşıp eşyalarını kaldırıyor. Saat tam 17:00'de işten

ayrılmalarını hiçbir şeyin engelleyememesi için masalarını temizliyorlar.

Saat 4:45'te etrafta dolaşıyor ve diğer çalışanlarla vedalaşıyorlar. Ne de olsa, kapıdan uçarak ç ı k t ı k l a r ı n d a v e d a e t m e y e r e k kaba görünmek istemezler.

Saat 4:50'de, günlerinin ne kadarını orada geçirmiş olurlarsa olsunlar, son bir kez tuvalete giderler. Bunu şirket zamanında yapabilecekken değerli kişisel zamanlarını tuvalette harcamak istemezler.

Saat 4:55'te iş ayakkabılarını pist ayakkabılarıyla değiştirirler. Bu hızlı bir kaçış sağlar.

Saat 4:58'de başlangıç pozisyonuna geçerler ve saatin çalmasını beklerler.

Saat 17:00'de herkes gitmişti. Onların çıkışları mükemmel bir şekilde koordine edilmiş, uygulanmış ve zamanlanmış.

Saat 5:02'de otoparkta tek bir araba bile kalmamıştı, her biri o sabah hızlı bir kaçış için dikkatlice yerlerine yerleştirilmişti.

Tamam, belki biraz abartıyorum. Ancak bu tanım gerçeklerden o kadar da uzak değil. Saat gözlemcileri her zaman evlerine gitmelerine ne kadar zaman kaldığını bilirler ve asla işten çıkma saatinden bir dakika bile fazla çalışmak istemezler. Ama bir düşünün: Sizinle çalışan insanlar sizinle çalışmayı bırakmak için sabırsızlanıyorsa, bir şeyler yolunda gitmiyor demektir!

Sizinle çalışan insanlar sizinle çalışmayı bırakmak için s a b ı r s ı z l a n ı y o r s a , bir şeyler yolunda gitmiyor demektir.

Sadece Yeterli Çalışan

Seviye 1'deki pozisyonel liderler l i d e r l i k etme haklarına g ü v e n d i k l e r i ve liderlik pozisyonlarını bir kaldıraç olarak kullandıkları için, onlar için çalışan insanlar genellikle çalışan olarak haklarına güvenir ve iş tanımlarının sınırlarını sadece kendilerinden isteneni yapmak için bir kaldıraç olarak k u l l a n ı r l a r . Bunu sık sık ve yeterince uzun süre yaparlarsa, sadece yeterli insanlar haline gelebilirler. Geçinecek, maaşlarını alacak ve işlerini koruyacak kadarını yaparlar. Onlar için asıl soru, "Değerli bir çalışan olmak için ne yapabilirim?" değildir. Bunun yerine, "Çalışan olmak için ne kadarını yapmalıyım?" diye sorarlar. "Nasıl ilerleyebilirim ve terfi edebilirim?" diye sormuyorlar. Sadece "Kovulmaktan nasıl kurtulabilirim?" diye soruyorlar.

İnsanlar bir lideri mecbur oldukları için takip ettiklerinde, sadece yapmaları gerekeni yaparlar. İnsanlar en az sevdikleri liderlere ellerinden gelenin en iyisini yapmazlar. Bağlılık değil, isteksiz bir itaat gösterirler. Ellerini verebilirler ama kesinlikle kafalarını ya da kalplerini vermezler. Buradaki çizgi filmdeki karakter gibidirler

Randy Glasbergen tarafından.[6]

İnsanlar en az sevdikleri liderlere ellerinden gelenin en iyisini yapmazlar.

Yeterince insan gelmekte zorlanıyor. Gösterdikleri tek bağlılık, herhangi bir nedenle izin verilen maksimum günleri kullanmaktır. Bazıları işi ortadan kaldırmanın yaratıcı yollarını bulmak için çok fazla zihinsel enerji harcıyor. Keşke bu bağlılıklarını olumlu şekillerde kullansalar!

Copyright 2001 by Randy Glasbergen. www.glasbergen.com



"I always give 110% to my job.
40% on Monday, 30% on Tuesday, 20% on
Wednesday, 15% on Thursday, and 5% on Friday."

Zihinsel Yoksunluk

1. Seviye bir ortamda, her zaman fiziksel olarak orada bulunan ancak zihinsel olarak orada bulunmayan bireyler olabilir. Zihinsel olarak katılım göstermezler ve sadece maaş çeki almak için ortaya çıkarlar.
Bu tutum bir kuruluş için son derece zararlıdır çünkü yayılıyor gibi görünmektedir. Bir kişi zihinsel olarak kontrolden çıktığında ve bunun için herhangi bir sonuç almadığında, diğerleri genellikle onları takip eder. Zihinsel ciro ve özensizlik bulaşıcıdır.

Açıkça görülüyor ki zihinsel olarak bağlantısız olmak da oldukça yaygın. Gallup kuruluşu bu durumu yıllardır takip etmekte ve son yıllarda Amerika Birleşik Devletleri'n d e b u o r a n ı n yüzde 15 ila 20 arasında seyrettiğini g ö r m e k t e d i r . 2006 yılında Gallup, *Gallup Management Journal'da* 2006'nın ikinci çeyreğindeki istatistikleri gösteren bir anket yayınladı. O dönemde Amerika Birleşik Devletleri'nde on sekiz yaş ve üzeri çalışanlar arasında yüzde 15'inin (yaklaşık 20,6 milyon kişi) aktif olarak işten ayrılmış olduğu tespit edilmiştir. Gallup işverenlere 328 milyar dolara mal olduğu tahmin edilmektedir
.[7] Gallup'un yakın zamanda yaptığı bir araştırmaya göre ise Almanların yarısından fazlası çalışanlar işlerinden

kopmuşlardır.[8]

General Foods'un eski başkanı Clarence Francis, "Bir insanın zamanını satın alabilirsiniz; belirli bir yerdeki fiziksel varlığını satın alabilirsiniz; hatta saat başına ölçülü sayıda yetenekli kas hareketini bile satın alabilirsiniz. Ama coşkuyu satın alamazsınız...

sadakati satın alamazsınız... kalplerin, zihinlerin ya da ruhların bağlılığını satın alamazsınız. Bunları kazanmalısınız." Seviye 1'deki konumlarına güvenen insanlar, çalışanlarından nadiren "yeteri kadar "dan f a z l a s ı n ı kazanırlar. Bu da büyük bir başarı düzeyine ulaşamayacakları anlamına gelir, çünkü b a ş a r ı bundan daha fazlasını gerektirir. Başarı, çoğu insanın sunmaya istekli olduğundan daha fazlasını gerektirir, ancak daha fazlasını değil

verebilecek kapasiteye sahiptirler. Genellikle farkı yaratan şey iyi bir liderliktir. Bu da Seviye 1'de bulunmaz.

Başarı, çoğu insanın sunmaya istekli olduğundan d a h a f a z l a s ı n ı talep eder, ancak verebileceklerinden fazlasını değil. Genellikle farkı yaratan şey iyi bir liderliktir.

Bir ekip, bir departman veya bir kuruluş için çalışan insanlar kendilerinden çok az şey verdiğinde, sonuçlar en iyi ihtimalle vasat olur. Moral ise berbattır. Super Bowl kazanan eski koç Dick Vermeil, "Eğer çok fazla yatırım yapmazsanız, yenilgi çok fazla acı vermez ve kazanmak ç o k heyecan verici olmaz" demiştir. Bu, Seviye 1 liderlik ortamının oldukça iyi bir tanımıdır.

Seviye 1 liderliğin en büyük dezavantajı ne yaratıcı ne de yenilikçi olmasıdır. Bu sadece idare eden bir l i d e r l i k t i r . Ve eğer bir lider Seviye 1'in olumsuz *yanlarında* yeterince uzun süre kalırsa, kendini *dışarıda* bulabilir. Eğer bir lider 1. Seviyede başarısız olursa, U-Haul bölgesinden başka gidecek yeri yoktur. Taşınacak ve başka bir iş arayacaktır.

Seviye 1'deki En İyi Davranışlar

Pozisyonunuzdan En İyi Şekilde Nasıl Yararlanabilirsiniz?

Eğer 1. Seviyede liderlik ediyorsanız ve işleri devam ettirmek için pozisyonunuza veya unvanınıza güveniyorsanız, sonsuza kadar orada kalmaya mahkum musunuz? Kesinlikle hayır! Tüm liderler, Seviye 1'de liderlik etme şekillerini değiştirmeye istekli oldukları takdirde farklı şekilde liderlik etmeyi öğrenebilir ve liderlik seviyelerini yükseltebilirler. Konumsal liderlikten izne dayalı liderliğe geçerken liderlik pozisyonunuzdan en iyi şekilde nasıl f a y d a l a n a b i l i r s i n i z ? Üç şey yaparak:

1. İnsanları İtmek İçin Pozisyona Güvenmeyi Bırakın

Liderlik pozisyonuna sahip olmakta yanlış bir şey yoktur. Çoğu liderlik için başlangıç noktası budur. Ancak, pozisyonel bir zihin yapısına sahip olmakla ilgili yanlış olan her şey vardır. Seviye 1'de etkili bir lider olmak için, insanları itmek için Pozisyona g ü v e n m e y i bırakmalısınız.

En iyi liderler işleri halletmek için pozisyonlarını hiç kullanmazlar. Başka becerilerini kullanırlar. Yeni liderlerin bu dersi öğrenmelerine yardımcı olmak için Linda Sasser bazen potansiyel liderlerden liderlik pozisyonu almadan *önce liderlik yapmaya* başlamalarını ister, böylece nasıl tepki verdiklerini görebilir ve onları liderlik seviyelerini yükseltmeye hazırlar. Bunu şu şekilde tarif etmiştir:

> Liderlik etmeye hazır olduğunu düşündüğüm bir kişi olduğunda, ona fedakârlık, cesaret ve alçakgönüllülük içeren bir görev veririm. Bir unvan verilmeden önce bu kişinin lider olmanın nasıl bir şey olduğunu deneyimlediğinden emin olmam gerekir. Liderlik etme seçimi onlara ait olmalı ve bunun her zaman göründüğü kadar göz alıcı olmadığını görmelerini istiyorum. Bu yüzden onlara unvan olmadan sorumluluk veriyorum ve başkalarına bu kişinin onlara liderlik edeceğini söylemiyorum. Yeni lider, bir unvana ya da pozisyonel yetkiye sahip olmadan ekip arkadaşlarının performansını nasıl artıracağını bulmalıdır.

İlk başta bu onlar için çok zor oluyor. Sık sık bana hayal kırıklıklarıyla geri dönüyorlar ve "Beni takip etmek zorunda olmadıkları halde onlara ne yapmaları gerektiğini nasıl söyleyebilirim?" diye soruyorlar. Bu da mükemmel öğretici anlar yaratıyor. Yaklaşımlarını sorgulamamı sağlıyor. "Neden onlara ne yapmaları gerektiğini söylüyorsun? Bir lider etkilemenin yollarını bulur

Eylem. Onlara nasıl yardımcı olabileceğinizi sordunuz mu? Onlara bulundukları pozisyonda karşılaştıkları zorlukları sorun. Belki bir ekip olarak birlikte çalışabileceğiniz ve işleri birbiriniz için daha verimli hale getirebileceğiniz bir yol vardır. Bu kişiyle bir ilişki kurun ve ona ilgi gösterin."

Zaman içinde bu sürecin gerçekleştiğini görmek çok heyecan verici. Beni şaşırtan şey, bu yeni liderlere unvanlarını verdikten *sonra* olanlar. Liderlik e t t i k l e r i ekip arkadaşları, kişi liderlik pozisyonu aldığında genellikle heyecanlanırlar. Ve onların bu heyecanlı tavrı tüm departmanda hissediliyor. Tüm bunlar yeni liderin l i d e r l i ğ i n unvanla ya da bir ofise sahip olmakla ilgili olmadığını öğrenmeye başlamasıyla gerçekleşir. Bu, etki ve başkaları üzerinde bir e t k i yaratabileceğiniz gerçeğiyle i l g i l i d i r .

İnsanları zorlamak için pozisyona geri dönmek kolaydır, ancak her zaman etkili d e ğ i l d i r . Massachusetts'in eski valisi Christian Herter, ikinci dönem için a d a y l ı ğ ı n ı k o y a r k e n bunu zor yoldan öğrendi. Bir gün yoğun bir kampanya sabahının ardından öğle yemeği için duracak vakti olmayan Herter, bir kilise barbeküsüne geldi. Çok acıkmıştı. Servis sırasında ilerlerken tabağını tavuk servisi yapan kadına uzattı. Kadın onun tabağına bir parça koydu ve sıradaki diğer kişiye döndü.

"Affedersiniz," dedi Vali Herter. "Bir parça daha tavuk almamın sakıncası var mı?"

"Üzgünüm," dedi kadın. "Her kişiye sadece bir parça tavuk vermem gerekiyor."

Vali, "Ama ben açlıktan ölüyorum," dedi.

"Üzgünüm, bir müşteriye sadece bir tane" dedi kadın.

Vali alçakgönüllü bir adamdı ama karnı da açtı, bu yüzden biraz ağırlığını koymaya karar verdi. "Hanımefendi, benim kim olduğumu biliyor musunuz?" dedi. "Ben bu eyaletin valisiyim."

"Benim kim olduğumu biliyor musun?" dedi kadın. "Ben tavuktan sorumlu bayanım. Şimdi, yürüyün bayım!"

Kimse kendisine patronluk taslanmasından ya da bir başkasının rütbesinin y ü k s e l t i l m e s i n d e n hoşlanmaz. Çoğu insan pozisyonel liderliğe çok kötü tepki verir. Liderlik konusunda pozisyonel bir yaklaşıma sahip olup olmadığınızı nasıl anlarsınız? Konumsal bir zihin yapısını temsil eden aşağıdaki kavramları gözden geçirin. Seviye 1 liderler şöyle düşünür:

Yukarıdan aşağıya-"Seni aştım." Ayrılık"İnsanların sana yaklaşmasına izin verme." İmaj"Başarana kadar numara yap." Güç-"Asla terlediğini görmelerine izin verme." Bencillik"Sen bana yardım etmek için buradasın." Güç"Geleceğinizi ben belirlerim." Gözdağı-"Bunu yap yoksa!" Kurallar-"Kılavuz diyor ki..."

Buna karşın, üst düzey liderler farklı düşünür. Aşağıda Seviye 2 liderlerin nasıl düşündüğü anlatılmaktadır:

Yan Yana-"Birlikte çalışalım." İnisiyasyon"Sana geleceğim." Kapsayıcılık-"Sen ne düşünüyorsun?" İşbirliği-"Birlikte kazanabiliriz." Hizmetkârlık-"Size yardım etmek için buradayım." Gelişim-"Size değer katmak istiyorum." Cesaretlendirme-"Bunu yapabileceğine inanıyorum!"

Yenilikçilik-"Kutunun dışında düşünelim."

Seviye 2, işleri halletmek için güce değil insan becerilerine güvenir. Liderlik edilen bireylere sadece ast değil, insan olarak davranır.

Whistler Kanunu der ki, "Kimin haklı olduğunu asla bilemezsiniz, ama kimin yetkili olduğunu her zaman b i l i r s i n i z . " Sanırım Whistler bazı 1. Seviye liderler tanıyor olmalı. Gerçek şu ki, insanlara lider olduğunuzu söylemek zorundaysanız, değilsinizdir. İnsanları harekete geçirmek için konumunuza güvenmeye devam ederseniz, onlar üzerinde asla etki yaratamazsınız ve başarınız her zaman sınırlı olur. Daha iyi bir lider olmak istiyorsanız, kontrolü bırakın ve işbirliğini teşvik etmeye başlayın. İyi liderler insanlara patronluk taslamayı bırakır ve onları cesaretlendirmeye başlar. İnsan odaklı bir lider olmanın sırrı budur, çünkü liderliğin büyük bir kısmı teşvik etmektir.

"Kimin haklı olduğunu asla bilemezsiniz, ama her zaman kimin yetkili olduğunu bilirsiniz."

2. Hareket için Ticaret Yetkisi

Siyaset filozofu Niccolò Machiavelli, "İnsanları onurl a n d ı r a n unvanlar değil, unvanları onurlandıran insanlardır" diye yazmıştır. Liderliğin doğasını ve unvanların gerçek zayıflığını anlamıştı. Seviye 1'deki konumunuzdan en iyi şekilde yararlanmak ve sahip olduğunuz unvanları onurlandırmak istiyorsanız, başkalarına liderlik etmek için bunlara güvenmeyin. Haklarınızı kullanmayın. Avantajlarınız konusunda sahiplenici olmayın. Ve asla pozisyonunuzu hak ettiğinize inanmayın. Liderlik bir hak değildir. Bir ayrıcalıktır. Sürekli olarak kazanılmalıdır. Eğer herhangi bir h a k duygusuna sahipseniz, bu sizin aleyhinize işleyecektir.

2008'deki başkanlık ön seçimlerini takip ettiyseniz, hak etme duygusunun liderliği nasıl etkileyebileceğine dair iki çarpıcı örneği fark e t m i ş s i n i z d i r . Cumhuriyetçiler tarafında Rudy Giuliani anketlerin ilk favorisiydi ve pek çok kişi onun partisinin adaylığını alacağına inanıyordu. O da benzer bir varsayımda bulunmuş olmalı ki ön seçimler başladığında ilk birkaçına girmemeye karar verdi. Bunun yerine Florida'da yapılan önseçime kadar bekledi. Bu eyalette
çok s a y ı d a delege vardı ve bu eyaleti kolayca kazanacağını, sonra da bu momentumu kullanarak kendisini ileriye taşıyacağını ve başkan adaylığını alacağını düşündü. Ama ne oldu? Siyasi uzmanların adaylığı kazanmasına çok az şans verdiği John McCain, başından beri ç o k çalıştı ve birkaç galibiyet aldı ve momentum değişmeye başladı. Florida önseçimlerine

gelindiğinde, ülke John McCain'e doğru v e Rudy Giuliani'den uzaklaşmaya başlamıştı. Giuliani'nin hak sahibi olma duygusu muhtemelen ona adaylığı kaybettirdi.

Demokrat Parti kanadında Hillary Clinton anketlerin ilk favorisiydi ve birçok kişi onun
partisinin adaylığını aldı. Giuliani'nin aksine, başından beri çok çalıştı. Ancak, Süper Salı'ya kadar adaylığı garantileyeceğini varsayıyor gibiydi ve bu tarihin ötesinde bir stratejisi yok gibiydi. Bu arada Barack Obama disiplinli kampanyasını sürdürdü, inanılmaz bir ivme kazandı ve adaylığı aldı. Gerisi, dedikleri gibi, tarih oldu.

İyi liderler hiçbir şeyi hafife almazlar. Çalışmaya ve liderlik etmeye devam ederler. Liderliğin kazanılması ve yerleşmesi gerektiğini bilirler. Bir bakıma memnuniyetsiz kalırlar, çünkü memnuniyetsizlik motivasyon için tek kelimelik iyi bir tanımdır. İyi liderler insanların ve kurumun vizyonuna doğru ilerlemesini sağlamak için çaba gösterirler. Organizasyonların bazen atamalarla doldurulabileceğinin, ancak ekiplerin yalnızca iyi liderlikle kurulabileceğinin farkındadırlar.

Seviye 1 bir pozisyona atanmış olabilirsiniz, ancak kendinizi ve diğerlerini bunun üzerine t a ş ı m a n ı z gerekecektir. Olabilecek olana ulaşmak için mevcut olandan vazgeçmeye istekli olmalısınız. Fark yaratmaya yönelik bir vizyonun sizi ve çalışanlarınızı iş tanımlarının ve önemsiz kuralların sınırlarının üzerine çıkarmasına izin verin. Liderlik haklarınızı unutun. Liderlik ettiğiniz insanların yaşamlarında bir fark y a r a t m a sorumluluğunuza odaklanın. Bir pozisyon ya da unvan aldığınızda

henüz gelmemişsiniz demektir. A r t ı k harekete geçme ve başkalarını da yanınıza alma zamanıdır.

3. Pozisyonunuzu Bırakın ve Halkınıza Doğru İlerleyin

Pozisyonlarına güvenen insanlar genellikle yanlış bir şekilde, ihtiyaç d u y d u k l a r ı ve istedikleri şeyler için kendilerine gelmelerinin insanların sorumluluğu olduğuna inanırlar. İyi liderler, çalışanlarına doğru hareket etmenin *kendi* sorumlulukları olduğunu bilirler. Liderler başlatıcıdır.

Yunan filozof Sokrates, "Dünyayı yerinden o y n a t m a k isteyen, önce kendini yerinden oynatsın" d e m i ş t i r . Liderliğinizde 2. Seviyeye yükselmek istiyorsanız, bölgenizden ç ı kman ı z gerekir. Tepenin kralı olmayı bırakmalı, yüksek yerinizden inmeli ve insanlarınızı bulmalısınız. Hem yaptığınız iş hem de çalışanlarınızla etkileşim ş e k l i n i z açısından iş tanımınızın ötesine geçmelisiniz. Onların kim olduğunu öğrenmeyi, neye ihtiyaç duyduklarını bulmayı v e onlara ve ekibin kazanmasına yardımcı olmayı kendi sorumluluğunuz haline getirmelisiniz.

"Dünyayı yerinden oynatacak olan, önce kendini oynatsın."

-Sokrates

Hayatta yeni bir şey yapmak için, konfor alanımızı terk etmeye istekli olmalıyız. Bu da risk almayı gerektirir ki bu da korkutucu o l a b i l i r . Ancak, konfor alanımızı her terk edişimizde ve yeni bir bölgeyi fethettiğimizde, bu sadece konfor alanımızı genişletmekle kalmaz, aynı zamanda bizi de büyütür. Bir lider olarak büyümek istiyorsanız, rahatsız olmaya hazır olun. Ancak şunu bilin: riskler ödüllere değer.

Pozisyon Düzeyinde Liderlik Kanunları

İnsanlar sıklıkla çeşitli kitaplarımdaki birçok kavramın nasıl bir araya geldiğini bilmek istiyor. Yıllar boyunca Liderliğin 5 *Seviyesini* öğretirken, en çok sordukları kitap *Liderliğin 21 Reddedilemez Yasası* oldu. İnsanlar "1. Seviyede hangi yasaları uyguluyorsunuz?" diye soruyor. Gerçek şu ki her yasa her seviyede uygulana b i l i r . Ancak, bazı yasaların en iyi kişi büyüdükçe ve Liderliğin 5 Seviyesinde ilerledikçe öğrenildiği de doğrudur. Her seviye için en iyi şekilde uygulanabilecek Liderlik Yasalarının bir açıklamasını ekledim. Bunlar kişinin 5 Seviyeyi öğrenmesi için kesinlikle gerekli değildir, ancak büyüme sürecinizde size hizmet edebilecek olması durumunda referans olarak sunulmuştur.

Kapak Yasası ***Liderlik Yeteneği Bir Kişinin Etkinlik Düzeyini Belirler***

Her insanın liderlik potansiyelinin bir sınırı vardır. Hepimiz eşit derecede yetenekli d e ğ i l i z . Hepimizin karşılaştığı zorluk, liderlik potansiyelimizin tamamını büyütmek ve geliştirmek, böylece gerçek liderlik yeteneğimizin üzerindeki kapağı k a l d ı r m a k t ı r .

Bir liderin gelişiminin önündeki en büyük engel, pozisyonel düşünmeye başlamakt ı r . İster kurumdaki en alt isterse en üst pozisyonda olun, ulaştığınızı düşündüğünüz her an kendinizden beklentilerinizi düşürmüş, liderliğinizi kısa yoldan satmış ve büyümeme zihniyetine kapılmışsınız demektir. İnsanlar 1. Seviyede k a l a r a k liderlik potansiyellerine ulaşamazlar.

Unvan ve pozisyonunuzu unutup potansiyelinize odaklanmaya istekli olursanız, aksi takdirde sizi aşağıda tutacak büyük bir ağırlığı ortadan kaldırmış olursunuz. Liderlik kapaklarınızı kırmak ve liderliğinizi yükseltmek istiyorsanız, Seviye 1'in ötesine g e ç m e l i s i n i z .

Süreç ***Liderliği*** **Yasası** ***Bir Günde Değil, Günlük Gelişir***

Bir liderlik pozisyonu bir günde elde edilebilir, ancak liderlik gelişimi yaşam boyu devam eden bir süreçtir. Pozisyon zihniyetine sahip olanlar genellikle "Bugün lider oldum" gibi şeyler söylerler. Oysa düşünmeleri gereken şudur: *Bugün bir liderlik pozisyonu aldım. Her gün daha iyi bir lider olmak için çaba göstereceğim.* Bu, Süreç Yasasını benimsemektir. Bu tür bir açıklama yapmak, liderlik atamasının yalnızca bir başlangıç

noktası olduğunu ve orada kalmanın liderlik yolculuğunuza asla başlamayacağınız anlamına geldiğini vurgular.

Seyir Kanunu *Herkes Gemiyi Yönlendirebilir, Ancak Rotayı Belirlemek İçin Bir Lider Gereki r*

Bir liderlik pozisyonu aldığınızda, liderlik yolculuğunun ne kadar başında olduğunuzu ve hala öğrenmeniz gereken ne kadar çok şey olduğunu fark etmeniz akıllıca olacaktır. Navigasyon Yasası bu konuda iyi bir hatırlatıcıdır.

Arkadaşım Bill Hybels yelken açmayı çok sever ve oldukça başarılı bir denizcidir. Birkaç yıl önce, o, ben ve eşlerimiz diğer iki çiftle b i r l i k t e İngiliz Virgin Adaları'nda birkaç gün yelken açmanın keyfini çıkardık. Kiraladığımız teknenin kendi kaptanı ve mürettebatı vardı, ancak biz de teknenin yelken seyrine katıldık. İlk gün Bill beni dümene geçirdi ve tekneyi kullanmaya çalışırken bana talimatlar verdi. Kolay değildi ama birkaç saat sonra işi öğrenmeye başladım.

Bundan neden bahsediyorum? Çünkü acemi bir denizci olarak tekneyi yönlendirebiliyordum ama kesinlikle rotayı belirleyemiyordum. Bunu yapmak için deneyimli bir lider gerekiyordu. Bill de yapabilirdi ama bizim durumumuzda bunu teknenin kaptanı yaptı.

Bir lider olarak 1. Seviyedeyseniz, sınırlarınızı bilin. Rotayı belirlemeyi öğrenebilirsiniz, ancak bunu yapmak için daha yüksek liderlik seviyelerine ç ı k m a n ı z gerekir.

Bir Liderin 2. Seviyeye Yükselmesine Yardımcı Olan İnançlar

Seviye 1 liderden Seviye 2 lidere geçmek için öncelikle liderlik hakkındaki düşüncelerinizi değiştirmelisiniz. Hiç kimse pozisyonel bir lider olarak kalmak zorunda değildir, ancak pozisyonunuza ne kadar uzun süre g ü v e n d i y s e n i z , liderlik etme şeklinizi ve başkalarının sizi görme şeklini d e ğ i ş t i r m e n i z o kadar uzun sürebilir. Seviye 1'den yukarı çıkmayı hak e t m e n i z gerekecektir.

İşte pozisyonel bir liderden izin veren bir lidere dönüşebilmeniz i ç i n içsel olarak benimsemeniz gereken dört ifade:

1. Unvanlar Yeterli Değil

Unvanlara değer veren bir kültürde yaşıyoruz. Doktor, CEO, başkan, doktora, Akademi Ödülü sahibi, yönetmen, Nobel Ödülü sahibi, yılın satıcısı, başkan, şair ödüllü gibi unvanlara sahip insanlara hayranlık ve saygı duyuyoruz. Peki ama bu unvanlar aslında ne anlama geliyor? Çok az şey. Unvanlar nihayetinde boştur ve onları bu şekilde görmeyi öğrenmelisiniz. Belirli unvanları kazanmayı kariyer hedefleri haline getiren insanlar, kendilerini olabilecekleri en iyi liderler olmaya h a z ı r l a m ı y o r l a r .

Asıl önemli olan kişinin kim olduğu ve yaptığı iştir. Eğer yapılan iş önemliyse ve insanlara değer katıyorsa, o zaman bir unvanla birlikte gelmesine gerek yoktur. Çoğu zaman bir unvan ya da ödül alıp almamamız üzerinde herhangi bir kontrolümüz bile yoktur. Ve takdir gören her kişi için, takdir görmeden çalışan ve belki de daha büyük bir onuru hak eden binlerce kişi v a r d ı r . Yine de takdir e d i l m e d e n çalışmaya devam ediyorlar çünkü işin kendisi ve başkaları üzerindeki olumlu etkisi yeterince ödüllendirici.

Unvanların çok az gerçek değeri olduğu ve Pozisyonun liderliğin en düşük seviyesi olduğu konusunda bir farkındalık geliştirmek, 1. Seviyeden sağlıklı bir memnuniyetsizlik duygusunun yanı sıra büyüme arzusunu da beraberinde getirir. Pozisyon, herhangi bir kişinin hayatı için değerli bir hedef değildir. Güvenlik bir amaç vermez. Liderlik aktif ve dinamik olmak demektir. Amacı olumlu değişim yaratmaktır.

Bir Pozisyon bir değerli varış noktası herhangi bir insanın hayatı için.

2. İnsanlar - Pozisyon Değil - Bir Liderin En Değerli Varlığıdır

Daha iyi bir lider olmak istiyorsanız, işleri halletmek veya devam ettirmek için kurallara ve prosedürlere odaklanamazsınız. İlişkiler geliştirmelisiniz. Neden mi? Çünkü gerçek şu ki, işleri *insanlar* y a p a r , kullandıkları oyun kitabı değil. Ve insanlar herhangi bir kuruluşun arkasındaki güç o l d u ğ u i ç i n , en değerli ve takdir edilebilir varlıklarıdır.

Bu dersi öğrenmek liderlik hayatımda büyük bir fark yarattı. Kariyerimin ilk birkaç yılında 1. Seviye bir liderdim. Pozisyona çok fazla odaklandım ve pozisyon odaklı oldum. Sürekli merak ediyordum: *Haklarım neler? Yetkilerim açık mı? Organizasyon şemasının neresindeyim? Diğer liderlerle kıyaslandığımda nasılım?*
Merdiveni nasıl tırmanabilirim? Kimi tanımam gerekiyor? Kariyer yolumda bir sonraki adım ne? Pozisyonla meşguliyetim içimde hayal kırıklığı yarattı; eğer odak noktanız pozisyonsa, zirvede değilseniz asla tatmin olmazsınız. (İronik bir şekilde, p o z i s y o n a odaklanırsanız ve z i r v e y e u l a ş ı r s a n ı z , bundan da tatmin olmazsınız).

Üzülerek söylemeliyim ki o zamanlar konumumu insanları geliştirmek için kullanmak yerine kendi konumumu g e l i ş t i r m e k i ç i n insanları kullanmaya istekliydim. Bu doğru değildi.

Ve işe de yaramadı. Sonunda Pozisyona güvenmenin ve i n s a n l a r a patronluk taslamanın insanlardan en iyi verimi almanın en iyi yolu olmadığını anladığımda, tutumum ve eylemlerim değişmeye başladı.

İnsanları pozisyonumun önüne koymaya başladım.

Güçsüzleştirmek yerine, güçlendirmeye başladım. İnsanlar onlara karşı tavrımın değiştiğini hemen fark ettiler.

İhtiyacım olan insani becerileri geliştirmek biraz zaman aldı.

Daha iyi bir lider olmak için, başkalarına onlara değer verdiğimi, takdir ettiğimi ve onlarla kişisel olarak ilgilendiğimi göstermek hiç zaman a l m a d ı . Yani bu sizin de hızla yapabileceğiniz bir değişiklik. Ve işte hemen faydası: İnsanlar tutumumdaki değişimi fark ettikleri anda, bana verdikleri tepkide de olumlu bir değişim olduğunu fark ettim. Bana yardım etmeye başladılar, bu da benim onlara yardım etmemi sağladı.

3. Bir Liderin Tüm Cevaplara Sahip Olması Gerekmez

Konumsal liderler genellikle tüm cevaplara sahip olmaları gerektiğine inanırlar. Ne de olsa, bir şeyi bilmediklerini itiraf ederlerse, bu zayıflıklarını gösterir. Ve eğer zayıflık gösterirlerse, tepenin zirvesinde nasıl kalacaklar ve değerli konumlarını nasıl koruyacaklar? Seviye 1'den kurtulmak için bir liderin farklı düşünmesi gerekir.

Kariyerime üniversiteden hemen sonra başladığımda, safça tüm cevaplara sahip olduğumu düşündüm. Birkaç ay içinde bilmediğimi fark ettim ama bunu itiraf etmekten korkuyordum. Güvensizliğim ve olgunlaşmamışlığım Bay Cevap Veren Adam gibi davranmama neden oldu. Sorunun uzmanlık alanımın ne kadar dışında olduğu önemli değildi. Birkaç yıl boyunca liderlik için "başarana kadar numara yap" yaklaşımını denedim. Ancak, iyi rol yapamadım ve diğerleri bunu anlayabildi. Ve elbette, bu tür bir yaklaşım gerçekten başarmanıza yardımcı olmuyor!

Bir liderin işinin her şeyi bilmek değil, k e n d i s i n i n bilmediği şeyleri bilen insanları kendine çekmek olduğunu fark etmeye başladım. Birimizin hepimiz kadar akıllı olmadığını anladığımda, insanları cevapları vermek için bir araya getirmeyi bıraktım ve cevapları bulmama yardımcı o l m a l a r ı için onları çağırmaya başladım. Bu sadece kendim olabildiğim ve b i l d i ğ i m d e n daha fazlasını biliyormuşum gibi davranmayı bıraktığım için değil, aynı zamanda ortak düşüncenin gücünden yararlandığım için de liderliğimi dönüştürdü.

Birimiz hepimiz kadar akıllı değiliz.

4. İyi Bir Lider Her Zaman Başkalarını da Kapsar

Konumsal liderler genellikle tek başlarına çalıştıkları, liderlik tepesinde durdukları ve astları en altta birlikte çalıştıkları için ekipleri kapasitelerinin çok altında ç a l ı ş ı r . Neden mi? Tek başına liderlik ekip çalışmasına, yaratıcılığa, işbirliğine veya yüksek başarıya yol açmaz. Ne yazık ve ne büyük bir potansiyel israfı.

Babamın nesli, sloganı "Ya benim yolum ya da otoban" olan pek çok yalnız lidere sahipti. Sonuç olarak çok şey kaçırdılar. Liderliğin 5 Seviyesinde yükselmek tamamen başkalarıyla ilgilidir. Diğer insanlarla iyi ilişki kurmak anlamına gelir. Liderlerin diğer insanlara örnek olmalarını gerektirir. İnsanları geliştirmeleri ve donatmaları için onları zorlar. Liderlik seviyelerinde yükseldikçe, iyi liderliğin sadece başkalarına liderlik etmekle değil, başkalarıyla *birlikte liderlik etmekle* ilgili olduğunu daha fazla fark edersiniz. İşbirliği gerektirir. Kapsayıcılık gerektirir. Ekibin ve kurumun vizyonu uğruna bencil kişisel hırslardan fedakarlık etmeyi gerektirir. Kendinizden daha büyük bir şeyin parçası olmak demektir. Başkalarını kendinizin önüne koymak ve yalnızca liderlik ettiğiniz insanlar kadar hızlı gitmeye istekli olmak demektir.

Bir arkadaşım bana bir grup deniz piyadesinin savaşa girdiklerinde rütbe işaretlerini takmadıklarını söyledi.

B u n u n bir nedeni subay ve astsubayların düşman tarafından hedef a l ı n m a s ı n ı istememeleriymiş. Ancak bir başka neden daha vardır: Denizciler savaşa gird i k l e r i n d e k o m u t a n ı n kimde olduğunu bilirler. Emir komuta zinciri zaten net bir şekilde kurulmuştur.

Kimsenin bunu hatırlatmaya ihtiyacı yok. Ancak rütbe sembolleri takmamak da liderlerden takipçilerine net bir mesaj gönderir: bu işte hepimiz beraberiz. Rütbemiz ne olursa olsun birlikte yaşar ya da ölürüz.

Seviye 1'den Seviye 2'ye geçmek bir lider için en büyük kişisel değişimi gerektirir. Diğer insanlara ve liderliğe yönelik inanç v e tutumların değişmesini gerektirir. Ancak gerçek şu: Liderlik yolculuğuna başkalarını da dahil etmeye karar verdiğinizde, diğer seviyelerde başarıya ulaşma yolunda ilerlemiş olursunuz.

Seviye 1'de Büyüme Rehberi

Liderlik Pozisyonu seviyesinin olumlu ve olumsuz yanları, inançları ve en iyi davranışları üzerinde düşünürken, gelişiminizi planlamanıza yardımcı olması için aşağıdaki yönergeleri kullanın.

1. **Sizi Liderliğe Davet Eden İnsanlara Teşekkür Edin:** Eğer s i z d e n bir liderlik pozisyonu almanız istendiyse, bu birilerinin size inandığının göstergesidir. İster bir hafta ister on yıl önce liderliğe davet edilmiş olun, sizi liderlik masasına davet eden kişiye minnettarlığınızı ifade etmek için hiçbir zaman geç değildir. O kişiye teşekkür etmek ve liderliğin hayatınız üzerindeki olumlu etkisini ifade etmek için bir not veya e-posta yazmak için zaman ayırın.
2. **Kendinizi Liderlik Gelişimine Adayın:** Konfor alanınızdan çıkmayı ve bugün olduğunuzd a n daha iyi bir lider olmaya çalışmayı taahhüt etmediğiniz sürece bir lider olarak büyüye m e z s i n i z . B ü y ü m e k için ne yapacağınızı ve buna nasıl yaklaşacağınızı açıklayan bir b ü y ü m e taahhüdü beyanı yazın. Ardından imzalayın ve tarih atın. İleride başvurabileceğiniz bir yere koyun. Bu, olma potansiyeline sahip olduğunuz lider olmaya ve Liderliğin 5 Seviyesinde i l e r l e m e y e k a r a r verdiğiniz günü işaretler.

3. **Liderliğinizi Tanımlayın:** Seviye 1, liderliğinizi tanımlamak ve nasıl bir şekil almasını istediğinize karar vermek için zaman harcayacağınız en iyi yerdir. Kitabın 1. Seviye bölümünde y e r a l a n üç soruyu aşağıdakileri tanımlamak için kullanın

ne tür bir lider olmak istediğinizi belirleyin:

- Ben kimim?
- Benim değerlerim nelerdir?
- Hangi liderlik uygulamalarını hayata geçirmek istiyorum?

4. **Pozisyondan Potansiyele Geçiş:** Geçmişte kariyer hedeflerinizi nasıl ifade e t t i n i z ? Belirli pozisyonlar ve unvanlar gibi varış noktaları açısından mı düşündünüz yoksa daha büyük vizyona ulaşmaya çalışırken yapacağınız iş anlamına gelen yolculuk açısından mı düşündünüz? Eğer pozisyon açısından düşündüyseniz, odağınızı değiştirin. Bunun yerine liderlik potansiyelinizi düşünün. Ne tür bir lider olma potansiyeline sahipsiniz? Liderlik ettiğiniz insanlar üzerinde ne tür bir olumlu etkiniz olabilir? Dünya üzerinde ne tür bir etki yaratabilirsiniz? Konumsal olmayan bir zihin yapısını benimsemek için hedeflerinizi yeniden yazın. Bu, öğretilebilirliğinizde ve ekip üyelerinize davranış biçiminizde bir fark yaratacaktır.
5. **Vizyona Odaklanın:** Unvana veya pozisyona yapılan vurguyu azaltmanın yollarından biri, kuruluşun vizyonuna daha fazla odaklanmak ve kendinizi daha çok çalışanlarınızın bu vizyonu gerçekleştirmelerinin önünü açmaya yardımcı olan biri olarak düşünmektir. Bunu yapmanıza yardımcı olması için, iş tanımınızı bu

terimlerle yeniden yazmak için biraz zaman ayırın. Kuruluşun vizyonunu ve ekibinizin ya da departmanınızın bu vizyona nasıl katkıda b u l u n d u ğ u n u yazın. Ardından, ekip üyelerinizin vizyonu gerçekleştirmek için üzerlerine düşeni yapmalarını kolaylaştırabileceğiniz belirli yolları y a z ı n .

6. **Kurallardan İlişkilere Geçin:** Eğer daha önce

Liderlik ettiğiniz insanlara yol göstermek için kurallara, yönetmeliklere ve prosedürlere bel bağlamışsanız, liderlikte daha ilişkisel bir yaklaşıma geçmeniz gerekir. Liderlik ettiğiniz her kişide değer arayarak işe başlayın. Sonra da h e r b i r kişiye ne kadar değer verdiğinizi anlatmak için eli n i z d e n g e l e n i y a p ı n . İnsanlar herhangi bir kuruluşun en değerli varlığıdır. Onlara bu şekilde davrandığınızdan emin olmalısınız.

7. **Ekip Üyelerinizle İletişim Başlatın:** Ekibinizdeki kişilerin liderlik için size gelmesini beklediyseniz, onlarla bağlantı kurma yaklaşımınızı değiştirmeniz gerekir. Ofisinizden ya da çalışma odanızdan çıkın ve onlarla iletişim kurmaya başlayın. Onları tanımayı, takdirinizi ifade etmeyi, onları c e s a r e t l e n d i r m e y i v e o n l a r a desteğinizi sunmayı hedefiniz haline getirin.
8. **Unvanınızdan veya Pozisyonunuzdan Bahsetmeyin:** Eğer rütbe alma ya da insanlara u n v a n ı n ı z ı veya pozisyonunuzu hatırlatma alışkanlığınız varsa, b u n l a r ı yapmayı bırakmayı taahhüt edin. Hatta kendinizi her tanıttığınızda unvanınızdan bahsetmemenizi bile tavsiye ederim. U n v a n ı n ı z v e pozisyonunuzla daha az özdeşleşmek ve ekibe veya kuruluşa nasıl katkıda bulunduğunuzla daha fazla özdeşleşmek için ne yapmanız gerekiyorsa yapın.
9. **"Bilmiyorum" Demeyi Öğrenin:** Eğer tüm cevaplara sahip olmanız gerektiğini düşünerek liderlik ettiyseniz, liderliğe yaklaşımınızı değiştirin. İyi liderler tüm c e v a

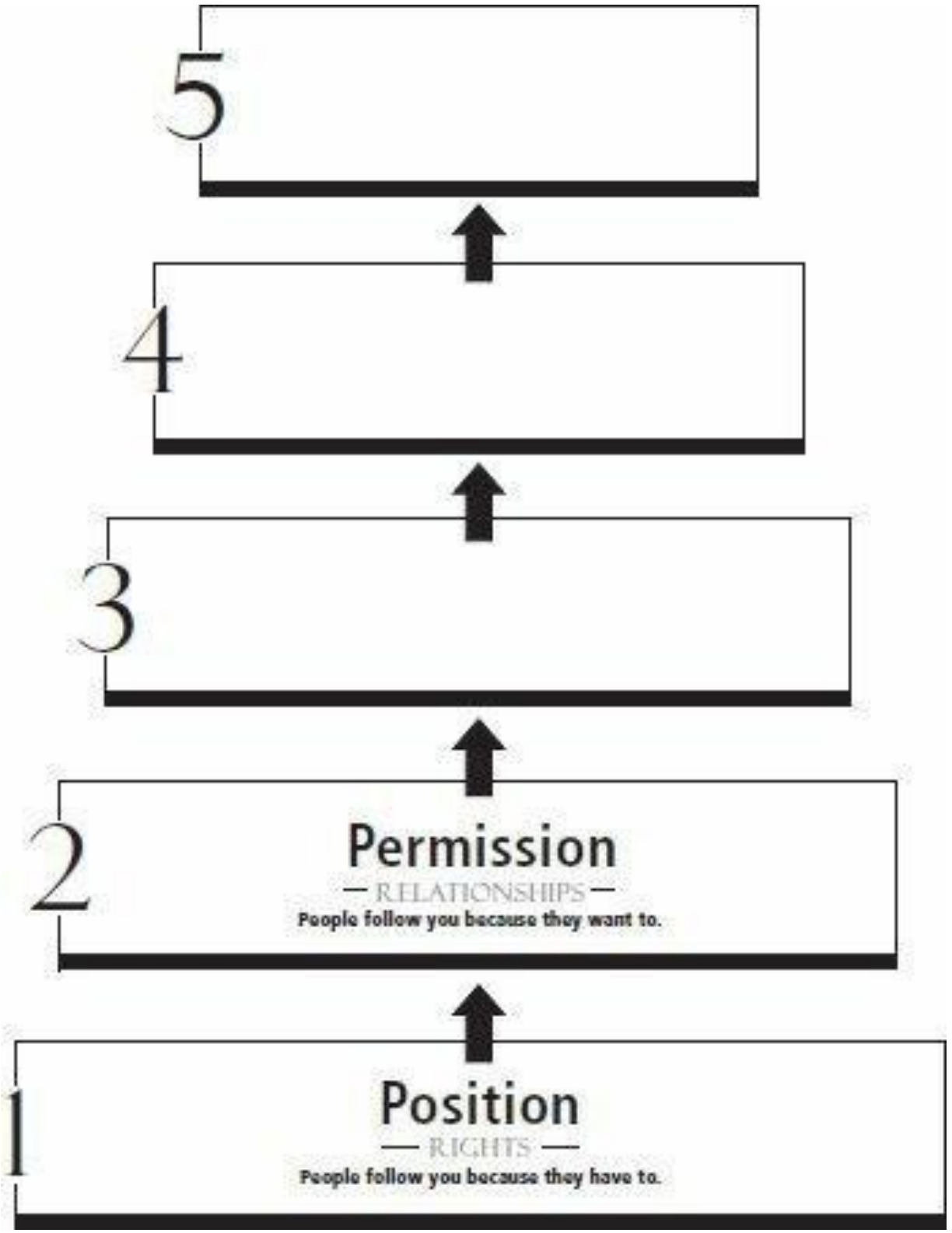
p l a r a sahip değildir, ancak ihtiyaç duyulan cevapları bulacak kişileri işe alır ve yetkilendirir. Bu yaklaşımı benimsemeye hemen başlayın. Önümüzdeki bir ay boyunca, birisi size bilmediğiniz bir cevap s o r d u ğ u n d a , bunu kabul edin. Ardından ekibinizdeki kişilerin fikirlerini s o r u n . Eğer onlar

Soruların yanıtlarını bilmiyorsanız, bilen birilerini tanıyıp tanımadıklarını sorun. Sorun çözmeyi işbirliğine dayalı hale getirin.

10. **Bir Liderlik Koçu Bulun:** Çoğu insan, bu yolculukta kendilerinden ileride olan birinin yardımı olmadan liderlikte büyümeyi çok zor bulur. Kişisel olarak tanıdığınız en iyi liderleri düşünün ve onlardan birinden size koçluk ya da mentorluk yapmasını isteyin. Bu kişiyle yılda dört ila on iki kez görüşü p görüşemeyeceğinizi sorun. Buluşmadan önce hangi soruları soracağınızı ve hangi sorunların çözümü için tavsiye isteye c e ğ i n i z i planlayarak her zaman özenle hazırlanın. Hazırlıklı değilseniz veya sorularınız yoksa, görüşme talebinde bulunmayın. Mentorunuzun zamanını asla boşa harcamayın.

Seviye 2: İZİN

İnsanları Sevmeden Onlara Liderlik Edemezsiniz


5
4
3
2
Permission
— RELATIONSHIPS —
People follow you because they want to.
1
Position
— RIGHTS —
People follow you because they have to.

Pozisyondan İzne geçiş yapmak, bir kişinin liderliğe ilk gerçek adımını atmasını sağlar. Bunu neden söylüyorum? Çünkü liderlik etkilemektir, ne eksik ne fazla. İnsanları harekete geçirmek için pozisyonlarına güvenen liderler, nadiren onlar üzerinde etki geliştirirler. Astları kendilerinden istenileni yapıyorlarsa, bunun nedeni genellikle maaşlarını almak, işlerini korumak, azarlanmaktan kaçınmak vb. için yapmak *zorunda* olduklarını düşünmeleridir.

İnsanlar iyi anlaştıkları liderlerle birlikte hareket ederler.

Buna karşılık, bir lider İzin düzeyinde çalışmayı öğrendiğinde, her şey değişir. İnsanlar sadece emirlere uymaktan daha fazlasını yapar. Aslında takip etmeye başlarlar. Ve bunu gerçekten *istedikleri için* yaparlar. Neden mi? Çünkü lider insanları sadece pozisyonla değil, *ilişkilerle* etkilemeye başlar. İlişki kurmak, başkalarına etkili bir şekilde liderlik etmek için bir temel oluşturur. Ayrıca insanlar iş tanımları ya da departmanları arasındaki sınırların ötesine geçerek bağlantı kurdukça kurumsal silolarını yıkmaya başlar. Bariyerler yıkıldıkça ve ilişkiler derinleştikçe, başkalarına liderlik etmek için daha geniş bir temel oluşur. İnsanlar sevildiklerini, önemsendiklerini, dahil edildiklerini, değer verildiğini ve güvenildiklerini hissettikleri liderleriyle ve birbirleriyle birlikte çalışmaya

başlarlar. Bu da tüm çalışma ortamını değiştirebilir. Eski bir söz gerçekten doğrudur: İnsanlar iyi anlaştıkları liderlerle b i r l i k t e h a r e k e t e d e r l e r .

İster satış yapmaya, ister koçluk yapmaya, ister öğretmeye, ister liderlik etmeye ya da sadece hayatın günlük işlerini yürütmeye çalışıyor olun, ilişkiler başarının önemli bir anahtarıdır. *The Sales Bible* ve *Jeffrey Gitomer's Little Red Book of Selling* kitaplarının yazarı Jeffrey *Gitomer,* satış bağlamında ilişkilerin önemini anlatmak için taş-kağıt-makas oyunu benzetmesini kullanır.

İşte satışın taş, kağıt, makas oyunu: İlişki fiyattan daha güçlüdür.
İlişki, teslimattan daha güçlüdür. İlişki kaliteden daha güçlüdür.
İlişki hizmetten daha güçlüdür.

Bu liderlik için de söylenebilir. İlişkiler büyük bir güce sahiptir.

Seviye 2'ye yükselmek liderlikte önemli bir gelişmedir çünkü takipçiler bu aşamada amirlerine kendilerine liderlik etme *izni* verirler. İnsanlar ilk kez ast olmaktan takipçi olmaya geçerler ve bu d a hareket oldu ğ u anlamına gelir! Unutmayın, liderlik her zaman insanların bir yere gitmesi anlamına gelir. Durağan değillerdir. Yolculuk yoksa liderlik de y o k t u r .

İzin Vermenin İyi Yönleri

İşyeri Herkes İçin Daha Keyifli Hale Geldi

Seviye 2'nin pek çok avantajı var çünkü ilişki kurmaya odaklanmak liderlik için pek çok yeni yol açıyor. İşte benim ilk beşim:

1. Liderlik İzni Çalışmayı Daha Keyifli Hale Getirir

Konumsal liderler genellikle çabalarını kendilerine ya da kurumlarına hizmet etmeye odaklar ve başkalarını çok az dikkate alırlar. Ancak Seviye 2'ye yükselen liderler odak noktalarını *ben* yerine *biz olarak* değiştirirler. İnsanları sever ve onlara birey gibi davranırlar. İlişkiler geliştirir ve pozisyonlarının gücünü kullanmak yerine etkileşimle insanları k a z a n ı r l a r . Tutumdaki bu değişim, çalışma ortamında olumlu bir değişim yaratır. İşyeri daha samimi bir hale gelir. İnsanlar birbirlerini sevmeye başlar. Ekipte kimya oluşmaya başlar. İnsanlar artık "yapmak zorundayım" zihniyetine sahip değildir. Bunun yerine "istemeye" dönüşür. İşyeri hem liderler hem de takipçiler için daha keyifli hale gelir.

Yükselen liderler Seviye 2'ye kaydırmak için *Ben'*den *Biz'*e odaklanın.

İzin seviyesine yükselmenin anahtarı doğru tutuma sahip olmaktır. Seviye 2 liderleri, "Liderlik hizmet etmek i ç i n bir fırsattır" diyen J. Donald Walters'ın sözlerini örnek alırlar.

İzin veren liderler insanları sever ve onlara yardım etmek ister. Onların başarılı olduğunu görmek isterler. Yaygın tutum, başkalarına hizmet etmek ve birlikte çalıştıkları insanların en iyi yönlerini ortaya çıkarmaktır.

İlk profesyonel liderlik pozisyonumda dikkatimi kendime ve kurumuma çok fazla odakladığımı söylemekten üzüntü duyuyorum. Nereye gitmek istediğimi biliyordum ve tek yaptığım

Başlangıçta önemsediğim şey oraya ulaşmaktı. Ne büyük bir hata. Tavrımı değiştirmem ve insanları tanımak ve neye önem v e r d i k l e r i n i öğrenmek için yeterince yavaşlamam birkaç yılımı aldı. Bu benim hayatımda ve liderliğimde büyük bir fark yarattı. Şimdi, kırk yıldan fazla bir süre sonra, gerçekten değiştim. Bugün en büyük mutluluğum ekibimle birlikte çalışmaktan geliyor, işin kendisini yapmaktan değil. İşimi sevmekten ve bana yardım edecek insanlar aramaktan, insanlarımı sevmeye ve onlara yardım etmenin yollarını a r a m a y a geçtim. Sonuç olarak, yolculuk çok daha keyifli hale geldi.

2. Liderlik İzni Enerji Seviyesini Artırır

Özellikle sevmediğiniz ya da sizden hoşlanmayan insanlarla vakit geçirdiğinizde ne olur? Bu sizin enerjinizi tüketmiyor mu? Bu tür bir ortam çoğu insanı aşağı çeker. Nötr bir ortamda bile, çok iyi tanımadığınız insanlarla birlikteyseniz, onları tanımak çok fazla enerji gerektirmez mi? Başkalarıyla bağlantı kurmak her zaman enerji gerektirir.

Tersine, tanıdığınız ve sevdiğiniz insanlarla vakit g e ç i r d i ğ i n i z d e ne olur? Bu size enerji vermiyor mu?

Bana verdiğini biliyorum. İster işte, ister evde ya da oyun oynarken olsun, sevdiğim insanlarla vakit geçirmek benim en büyük keyfimdir ve bana her zaman enerji verir.

İyi ilişkiler enerji yaratır ve insanların etkileşimine olumlu bir ton verir. İnsanları tanımak ve iyi ilişkiler kurmak için zaman ve çaba harcadığınızda, ilişkiler kurulduktan sonra bunun k a r ş ı l ı ğ ı n ı daha büyük bir enerjiyle a l ı r s ı n ı z . Ve bu tür olumlu, enerjik bir ortamda insanlar ellerinden gelenin e n iyisini yapmaya istekli olurlar çünkü liderin kendileri için en iyisini istediğini bilirler.

3. Liderlik İzni İletişim Kanallarını Açar

Seviye 2'de, yukarıdan aşağıya pozisyonel liderliğin yerini yan yana ilişkiler alır.

Seviye 2'de, yukarıdan aşağıya pozisyonel liderlik yerini yan yana ilişkilere bırakır. Bu da iyi bir iletişimi gerektirir ve geliştirir. İzin seviyesinde, liderler çalışanlarını dinler ve çalışanları da onları dinler.

Seviye 2'de iyi liderler ve çalışanları arasındaki iletişimin etkileşimi, eski General Electric CEO'su Jack Welch'in bir sözünde bulunabilir. İdeal bir lideri şöyle tanımlar

> Kendi iş biriminin, faaliyetinin ne yapmasını ve ne olmasını istediğine dair bir vizyon geliştirebilen biri. Tüm birime işin ne olduğunu ifade edebilen ve tartışma paylaşımı yoluyla -dinleme ve konuşma- vizyonun kabul edilmesini sağlayabilen biri. Ve [bu kişi] daha sonra bu vizyonun başarılı bir şekilde uygulanması için d u r m a k s ı z ı n çalışabilir. Sonuç.[1]

Welch ayrıca, "Her şeyin ötesinde, iyi liderler açıktır. İnsanlara ulaşmak için kuruluşlarında yukarıya, aşağıya ve etraflarına giderler. Yerleşik kanallara bağlı kalmazlar. Resmi değiller. İnsanlara karşı dürüstler. Erişilebilir olmayı bir din haline getiriyorlar."[2]

Çoğu liderin doğuştan konuşmakta daha iyi olduğuna inanıyorum. dinlemek. Liderlik yolculuğumun ilk zamanlarında bunun benim için de geçerli olduğunu biliyorum. Vizyonumu başkalarına iletmeye ve gündemimi anladıklarından emin olmaya kararlıydım. İletişimin sadece tek yönlü olmasını istedim - benden onlara. Bunun sonucunda çok az insan benim liderliğime ya da vizyonuma

inandı. Vizyonu benimsemeye giden yolun iki yönlü bir iletişimden geçtiğini fark edemedim. Bu da nasıl dinleyeceğimi öğrenmem gerektiği anlamına geliyordu.

Geçenlerde "dinlemek" fiilinin Çince sembolünün bir açıklamasına rastladım. Kavram hakkında muazzam bir fikir verdiğini düşündüm. "Ting" olarak telaffuz edilen kelime belirli anlamları olan daha küçük sembollerden-oluşur :[3]



Bu semboller *sizi* temsil eder, odağın kendinizde değil diğer kişide olduğunu gösterir; *kulak,* dinlemede k u l l a n ı l a n birincil araç; *gözler,* keşfetmek için kullandığımız

İletişimin sözsüz ipuçları; söylenen her şeyi dinlemeye niyetliysek her insanın hak ettiği *bölünmemiş dikkat;* ve diğer kişiye yalnızca entelektüel değil duygusal düzeyde de açık olduğumuzu gösteren *kalp.* Başka bir deyişle, Seviye 2'deki iletişim kanallarını gerçekten açtığımda ve gerçekten dinlediğimde, işte başkalarına vermem gereken şey:

Kulaklar-Söylediklerinizi duyuyorum. Gözler-Söylediklerinizi görüyorum. Kalp-Söylediklerinizi hissediyorum.
Tüm dikkatimle, kim olduğunuza ve ne söylediğinize değer veriyorum.

Ancak bunları yaptığımızda olumlu ilişkiler kurabilir ve insanları bizi takip etmeye ikna edebiliriz.

Liderler 2. Düzeyde ilişkiler kurduklarında, yalnızca daha iyi iletişim kurmakla kalmaz, aynı zamanda bir topluluk da oluştururlar. Sosyolog Amitai Etzioni, "*Topluluk* terimi kullanıldığında, genellikle akla gelen kavram, insanların birbirini tanıdığı ve önemsediği bir y e r d i r - insanların sadece formalite icabı "Nasılsın?" diye sormadığı, cevabı önemsediği türden bir yer." gözleminde bulunmuştur. Seviye 2 liderlik, insanların bir topluluk ruhu içinde birlikte çalışmaya ve birbirleriyle açıkça iletişim kurmaya başladıkları bir ortam yaratır.

4. Liderlik İzni Her Bir Kişinin Değerine Odaklanır

Seviye 2 liderlik ilişki odaklıdır. Bu da ancak insanlar birbirine saygı duyduğunda ve değer verdiğinde mümkündür. Saygı duymadığınız kişilerle iyi bir ilişki k u r m a n ı z mümkün değildir. Bir ilişkide saygı azaldığında, ilişki de azalır. İnsanlara liderlik etmeden onlara değer verebilirsiniz, ancak onlara değer vermeden Seviye 1'in ötesine etkili bir şekilde liderlik edemezsiniz.

İnsanlara liderlik etmeden onlara bakabilirsiniz, ancak onlara bakmadan Seviye 1'in ötesinde etkili bir şekilde liderlik edemezsiniz.

Tüm büyük liderler insanlara değer verir. Ve kuruluşlarındaki değer çıtasını yükseltirler. Hayatımızdaki en büyük liderlerden biri Nelson Mandela'd ı r . Her insana yüksek değer v e r e n bir liderliği sürekli olarak modellemiştir. Gücü ve alçakgönüllülüğü d i l l e r e
d e s t a n d ı r ve tutumunun liderliği için ne kadar önemli o l d u ğ u n u n f a r k ı n d a y d ı . "Görüyorsunuz, tehlike olduğunda iyi bir lider ön saflarda yer alır. Ama bir kutlama olduğunda, iyi bir lider arka odada kalır. Eğer etrafınızdaki

insanların işbirliğini istiyorsanız, onlara önemli olduklarını h i s s e t t i r i n . Bunu da alçakgönüllü davranarak yaparsınız."

Geçenlerde Güney Afrika'ya yaptığım bir seyahat sırasında Johannesburg'da bir kitapçıya uğradım ve *Leading* kitabını aldım.

Madiba gibi: Nelson Mandela'dan Liderlik Dersleri, yazan Martin Kalungu-Banda. Kitabı Güney Afrika'dan Kenya'y a uçarken okudum. Kitap, liderleri Nelson Mandela'nın insanlara büyük değer v e r d i ğ i n e ve onları yücelttiğine şahit o l a n insanların kişisel hikayeleriyle doluydu. En sevdiğim öykülerden biri, başkan tarafından evine kahvaltıya davet edilen Peter adlı başarılı bir işadamıyla i l g i l i y d i .

Randevu günü Peter en iyi kıyafetlerini giydi ve şirket şoförlerinden biri olan Dumi'den kendisini Bay Mandela'nın evine götürmesini istedi. Peter'ı hayrete düşüren ev sahibi onu park alanında b e k l i y o r d u . Peter hatırlıyor,

> Bay Mandela'nın dışarıda beni bekliyor olması beni hem çok sevindirdi hem de onurlandırdı. Şoförü ve beni sıcak b i r ş e k i l d e karşıladı. Daha sonra eve girmemizi işaret etti. Ancak, geleneksel kurumsal davranış ve protokol gereği, şoför sessizce geri çekildi ve arabada kaldı. Bay Mandela beni kahvaltı masasına davet etti. Yemeğe başlamadan hemen önce ev sahibim bir şeyi gözden kaçırmış gibiydi. "Peter, iki kişi o l d u ğ u n u z u sanıyordum?" diye sordu. "Hayır, efendim. Yalnız geldim." "Peki ya diğer beyefendi?" diye ısrar etti, ben de "Hayır efendim. O sadece bir şoför. O arabada bekleyecek." Bunun üzerine Bay Mandela ayağa kalktı ve şoförün bulunduğu yere gitti. Kendisini şoföre tanıttı ve kahvaltı için bize katılmasını istedi. Bay Mandela daha sonra mutfağa doğru yürüdü ve şöyle dedi:

"Dumi kahvaltı için bize katılıyor. Bir şeyler yiyebilir miyiz? bir tabak daha, lütfen?"[4]

Peter, Mandela'nın yaptıklarını asla unutmadı. Dumi de unutmadı. Peter sözlerine şöyle devam etti: "Liderler bu mütevazı görünen unvanların [şoförler, muhafızlar ve hizmetliler] ardında yatan kişilikleri görmeyi öğrendiklerinde, bu işlerde çalışan insanlar sadece takdir edildiklerini hissetmekle kalmaz, hayatlarının yeni ufuklarını keşfeder ve bu ufuklara d o ğ r u yürürler. Yaptıkları işte büyük bir performans sergiliyorlar. Kişisel tatmin buluyorlar." İşte büyük liderlerin insanlar üzerinde yaratabileceği etki budur. Ancak insanları önemsemek için büyük bir lider olmanıza gerek yok.

Sadece bunu yapmaya karar vermelisiniz!

Başkaları tarafından saygı görmek ve değer verilmek kadar insanı yücelten bir şey yoktur. Seviye 2'deki bir lider olarak hedefleriniz, insanların benzersizliğinin farkına varmak ve farklılıklarını takdir etmeyi öğrenmek olmalıdır. Onlara önemli olduklarını, onları sadece çalışanlar olarak değil, bireysel insanlar olarak gördüğünüzü bildirmeniz gerekir. Bu tutum insanlar üzerinde olumlu bir etki yaratır ve liderliğinizi güçlendirir.

Papazlık kariyerimin başında babam bana harika bir tavsiyede bulundu. Dedi ki, "Oğlum, kilisenin kapısından giren insanların büyük çoğunluğu kendilerini değersiz, güvensiz ve kaybolmuş hissediyor. Bunu değiştirmek senin görevin." Bunu hiç unutmadım. Ve yirmi altı yıllık pastörlük kariyerim boyunca bu tavsiyeye her zaman uymaya çalıştım. Bunu iş ilişkilerime de taşımaya çalışıyorum. Hatta bunu evde bile yapıyorum. Her gün eşim

Margaret'in ona ne kadar değer verdiğimi bilmesini sağlıyorum. Çocuklarımız b ü y ü r k e n onlara değer verdiğimiz ve koşulsuz sevgi sunduğumuz bir ortam sağlamaya çalıştık. Büyükanne ve büyükbaba olarak Margaret ve ben, torunlarımızın ebeveynleri olarak başarılı olduklarını görmekten keyif alıyoruz ve onlara her gün bizim için ne kadar önemli olduklarını gösteriyoruz.

Tüm büyük işletmelerde, hükümetlerde, eğitim merkezlerinde ve dini kurumlarda ortak bir konu vardır.

Bu konu, herkesin insanlara değer vermesi ve saygı duymasıdır. Seviye 2'ye yükselen bir lider olarak, kuruluşunuz için bunun bir örneğini o l u ş t u r m a y a yardımcı olabilirsiniz.

5. Liderlik İzni Güveni Besler

Seviye 1'den Seviye 2'ye yükselen liderler konumlarını korumak için başkalarını etkilemeye çalışmayı bırakır ve ilişkilerini sürdürmek için güven geliştirmeye başlar. Bu zor olabilir, çünkü liderler çoğu zaman başkalarını etkilemeye, onlarla bütünlük içinde olmaktan daha fazla değer verirler. Arkadaşım Bill Hybels'in bir kitabında yer alan bir öykü, liderler başkalarının etkilenmesini istediklerinde neler olabileceğinin klasik bir örneğidir. Bill şöyle yazıyor,

> Yeni terfi etmiş bir albay... Körfez Savaşı sırasında yeni inşa edilmiş derme çatma bir ofise taşınmıştı. Yeni gelmişti ve tam eşyalarını düzenliyordu ki, gözucuyla, elinde bir alet kutusu taşıyan bir erin kendisine doğru geldiğini gördü.
>
> Önemli görünmek isteyerek hızla arkasını döndü ve telefonunu eline aldı. "Evet, General Schwarzkopf, evet, evet elbette, bence bu mükemmel bir plan," dedi. "Bu konuda desteğimi aldınız. Beni kontrol ettiğiniz için teşekkürler. Yakında tekrar görüşelim Norm. Hoşça kal." Ve telefonu hızlıca kapatıp arkasını döndü.
>
> "Sizin için ne yapabilirim?" diye sordu er. "Ahh, ben sadece telefonunuzu bağlamak için buradayım. "[5]

Güven, İznin temelidir. İnsanlara karşı dürüst olursanız, güven geliştirirsiniz. Ne kadar çok güven geliştirirseniz, ilişki o kadar güçlü hale gelir. İlişki ne kadar iyi olursa, bir liderin liderlik etme

izni alma potansiyeli de o kadar artar. Bu, zaman, enerji ve niyet gerektiren bir inşa sürecidir.

"S ı k ı ş t ı k l a r ı n d a insanlar güvenebilecekleri ni bildikleri kişilere, yani tarafsız değil ilgili o l a n l a r a sarılırlar."

-James Stockdale

Emekli amiral James Stockdale şöyle demiştir: "Zor zamanlar geldiğinde insanlar güvenebileceklerini bildikleri kişilere, yani tarafsız değil ilgili olanlara sarılırlar." İzin vermenin gücü budur. Zorluk zamanlarında ilişkiler bir sığınaktır. Fırsat zamanlarında ise bir fırlatma rampasıdır. İnsanların kendilerini yaratacak, paylaşacak, sorgulayacak, deneyecek ve risk alacak kadar güvende hissetmeleri için güven gereklidir. Bu olmadan liderlik zayıftır ve ekip çalışması imkansızdır.

İzin Vermenin Dezavantajları

Olumlu İlişkiler Kurmak İçin Üzerinizdeki Baskı

Benim gibi ilişkisel bir insansanız, kendinize şöyle diyor olabilirsiniz: *İ l i ş k i geliştirmenin, güven inşa etmenin ve insanlara liderlik etmek i ç i n o n l a r ı n iznini almanın ne gibi bir dezavantajı olabilir? Her şey iyi değil mi?* Cevabım hayır olmalı.

Olumlu yönlerin olumsuz yönlerden çok daha ağır bastığı doğru olsa da, Seviye 2'nin hala dezavantajları v a r . İşte benim gözlemlediklerim:

1. İzinli Liderlik Bazı İnsanlar İçin Çok Yumuşak Görünüyor

Sert, yüksek performanslı, liderliğin yoğun olduğu bir ortamda, İzin Vererek liderlik etmek bazı insanlara "yumuşak" gelebilir. İnsanları önemsemek ve ilişkisel olmak, özellikle de (şefkatten ziyade) eyleme yönelik doğal bir önyargıya sahip olan liderler tarafından zayıf olarak görülebilir. Bu nedenle bazı insanlar bunu g ö z a r d ı e d e r . Ne büyük bir hata ve liderlik potansiyelleri için ne büyük bir handikap.

Gözlemlerime göre çoğu insan l i d e r l i ğ e ya liderliğin "sert" yönlerine, yani üretkenlik tarafına ya da "yumuşak" yönlerine, yani ilişkisel tarafına odaklanarak başlıyor. Sert yönden b a ş l a y ı p d a h a y u m u ş a k becerileri öğrenmeyi reddedenler genellikle Seviye 1'de takılıp kalıyorlar.
Seviye 3 Üretime geçmek istiyorlar, ancak önce Seviye 2'yi öğrenmeden ve kazanmadan bunu başaramıyorlar.

Buna karşılık, yumuşak tarafta başlayanlar memnuniyetle ve kolayca 2. Seviye İzin'e yükselirler, ancak sadece ilişki kazanmaktan fazlasını yapmazlarsa, takılıp kalırlar ve asla 3. Seviye Üretim'e de geçemezler. İyi bir lider olmak için hem İzin hem de Üretim gerekir.

Liderlik kariyerime yumuşak tarafta başladım. İşte iyi haber: İnsanlarla hızla ilişkiler kurdum. Kötü haber ise şu: Asla zor kararlar almak istemedim. İ nsanlar ı sevmeyi kolay buldum, ancak insanları sevmek onlara liderlik etmek için gerilim yarattığında, genellikle liderlik etmeyi bıraktım. Bunun nedenlerinden biri yetiştirilme tarzımla ilgili. Sevgi dolu bir evde büyüdüm ve b u n u

n sonucunda yanlışlıkla insanları zirveye kadar sevebileceğimi düşündüm. Ama aynı zamanda sadece herkes tarafından onaylanan ve kabul edilen kararlar almak isteme tuzağına da dü ş tüm. Seviye 2'de takılıp
kaldım çünkü "yumuşaklığım"

Liderlik.

Sonunda neyi yanlış yaptığımı görmem için bir iç kriz yaşamam gerekti. Bu kriz, Indiana'nın güneyindeki küçük bir taşra kilisesinde yaptığım ilk pastörlük görevimde meydana geldi. Cemaat her yıl papazın görevine devam edip etmeyeceğini oylardı. Kilisedeki ilk yılımda genç bir lider olarak düşüncelerime ve eylemlerime herkesi mutlu etmek hakim o l m u ş t u . Bunu yapmak için elimden gelen her şeyi yapmıştım ve başardığımı düşünüyordum.

Sonra oylama yapıldı. Yaşadığım sürece sonuçları asla unutmayacağım: 31 evet, 1 hayır ve 1 çekimser. Yıkılmıştım! Amacınız *herkesi* memnun etmek olduğunda ve herhangi *biri* hoşnut *o l m a d ı ğ ı n d a ,* bu bir başarısızlık olarak görülür. Birinin benden hoşlanmadığına inanamıyordum. Ve bir başkasının öyle ya da böyle umursamaması da bir o kadar kötüydü.

O gece herkes evine gittikten sonra babamı aradım.

"Baba," dedim, "ne yapmam gerektiğini bilmiyorum. Kalmalı mıyım yoksa gitmeli miyim?" Hattın diğer ucunda güldüğünü d u y u n c a şok oldum.

"Oğlum, güven bana, kalman gerekiyor," diye cevap verdi. "Bu sahip olabileceğin en iyi oy."

Kaldım. Ama hala doğru bir şekilde yönetemiyordum. Sonraki birkaç ay boyunca kendime sürekli iki soru sordum: Kim bana karşı oy kullandı? Ve ben neyi yanlış yaptım? Olgunlaşmamışlığım, iyi liderlerin her zaman herkesin desteğini aldığını, çatışmayla uğraşmak zorunda k a l m a d ı k l a r ı n ı v e zor kararlar alma gerçeğinden kaçınabileceklerini

düşünmeme neden oldu. (Ve bu arada, o haklıydı. Kariyerim boyunca sahip olduğum en iyi oydu).

Birkaç ay boyunca bu yanlış düşünce tarzına saplanıp kaldım. Ama sonra asıl sorunumun ne olduğunu anladım: Ben bir

insanları memnun etmek. Amacım herkesi mutlu etmekti. Bu yanlış bir hedefti. Bir lider olarak amacım insanları mutlu etmek değil, onlara yardım etmek o l m a l ı y d ı .

Bu farkındalık liderliğimi değiştirdi. İlk defa özgürleşmiştim. Artık herkesin fikrinin esiri değildim ki bu çok sağlıksız bir durumdu. Kurum ve insanlar için en iyi olduğuna inandığım şeyi yapmaya o d a k l a n a b i l i y o r d u m .
Herkesi mutlu etmek sorumluluk değildir. Hatta mümkün bile değil. Bu farkındalık beni aynı anda hem daha cesur hem de daha gerçekçi yaptı.

İlişkisel yumuşak tarafa olan doğal eğilimime liderliğin sert tarafını da eklemem gerekiyordu. Başkalarının da yumuşak tarafı öğrenmesi ve bunu sert, üretken tarafa eklemesi gerekir. Mesele şu ki, her ikisine de ihtiyacınız var. Üretken olmadan ilişkisel olursanız, siz ve ekibiniz hiçbir ilerleme kaydedemezsiniz. İlişkisel olmadan ü r e t k e n olursanız, başlangıçta küçük bir ilerleme kaydedebilirsiniz, ancak uzun vade d e yetersiz kalırsınız çünkü ya çalışanlarınızı yabancılaştırırsınız ya da onları yakarsınız. Her ikisini de öğrenmeden liderlikte başarılı olamazsınız.

2. İzin Vererek Liderlik Etmek Başarılı Kişiler İçin Sinir Bozucu Olabilir

Yüksek başarılı kişiler işlerini *hemen* halletmek isterler! Genellikle hiçbir şey ya da hiç kimse için yavaşlamak istemezler. İzin vererek liderlik etmek tam olarak bunu yapmalarını gerektirir. İlişki kurmak zaman alır. Çok yavaş bir iş olabilir.

Yelpazenin bir ucunda ilişkileri göz ardı eden başarılı insanlar varsa, diğer ucunda da ilişkilerin kendi başlarına bir amaç haline

gelmesine izin veren son derece ilişkisel insanlar vardır. Bu da sağlıklı değildir. Aslında, liderlerin Seviye 3'e y ü k s e l e m e m e l e r i n i n en yaygın nedeni, liderliğin birincil amacını gözden kaçıracak kadar ilişkisel hale gelmeleridir: başkalarının birlikte çalışmasına, ilerlemesine ve başarmasına yardımcı olmak. İlişkiler kendi b a ş l a r ı n a bir amaç haline geldiğinde, sonuçlara odaklanan yüksek başarılı takipçiler huzursuz olurlar. Bu olduğunda, genellikle iki şeyden birini yapmaya çalışırlar: devralmak ya da ayrılmak. Bir lider olarak başarılı olmak için her iki düzeyi de kazanmalısınız.

Yukarı çıkarken insanların parmaklarına basarsanız, aşağı inerken size çelme takabilirler.

Liderliğinizde ilişkileri ihmal etmiş yüksek başarılı biriyseniz, kendinize şöyle diyor olabilirsiniz: *İyi bir lider olmak için ilişki geliştirmeye ihtiyacı m yok. Bir liderin Seviye 2'ye gerçekten ihtiyacı olduğunu sanmıyorum*. İşte benim buna cevabım:

Kazandığınız sürece insanlar sizi takip etmeye istekli olurlar - onlara karşı sert d a v r a n s a n ı z ya da liderliğinizde konumsal olsanız bile.
Ancak, ilişki kurmak için y a v a ş l a m a d a n insanları başarıya yönlendirdiğinizde, içlerinden bir kısmı kaybettiğinizi görmek isteyecektir. Bir deyiş vardır: Yukarı ç ı k a r k e n insanların parmaklarına basarsanız, aşağı inerken size çelme takabilirler. En azından, başarısız olursanız, düşüşünüzü kutlayacak ve sonra yollarına devam edeceklerdir.

3. İzin Veren Liderlerden Yararlanılabilir

Liderlik tarzı ilişkisel olmayan kişiler genellikle saçma sapan liderler o l a r a k görülürler. Konumsal liderler genellikle p o z i s y o n l a r ı n ı astlarıyla aralarına mesafe koymak için kullanırlar. Yüksek başarılı kişiler bazen takipçilerinin gözünü korkutur. Ancak liderler ilişkisel olduklarında, takipçileri doğal olarak onlara yaklaşır. Bu bazen nezaketi zayıflıkla karıştırdıkları anlamına gelir. Cesaretlendirmenin sınırlara saygı duymak zorunda olmadıkları anlamına geldiğine inanırlar. Güçlendirmenin, istedikleri her şeyi yapma özgürlüğüne sahip oldukları anlamına geldiğini varsayarlar. Sonuç olarak da liderlerinden faydalanırlar.

Bunun benim de başıma geldiğini itiraf etmeliyim. İnsanları cesaretlendirdiğimde, bazıları bunun üzerine inşa etti. Diğerleri ise bundan faydalandı. Benimle birlikte çalışan insanlarla yakın ilişkiler geliştirmek, çok değer verdiğim bazı ömür boyu s ü r e c e k dostluklarla sonuçlandı. Ama aynı zamanda hayat boyu sürecek bazı hayal kırıklıklarına da yol açtı.

Seviye 2'deki insanlarla ilişki kurarken, dört tür insan olduğunu göreceğinize inanıyorum:

- **Alanlar:** İlişkiyi sizi ya da başkasını değil, kendilerini geliştirmek için kullananlar. Sizin etkinizi ödünç alırlar ama getirisini kendilerinde tutarlar.
- **Geliştiriciler:** İlişkiyi olumlu bir şekilde kullanan, kendilerini ve sizi geliştirenler.
- **Tanıdıklar:** Sizinle o l a n ilişkilerinden geçinen ama bununla hiçbir şey yapmayan kişiler. Kendilerine iyi bir

şey gelmesini beklerler, başkalarının başarılarıyla yaşamaktan memnun o l u r l a r ve asla kendilerini büyütmek için sorumluluk almazlar.

- **Arkadaşlar:** Sizinle olan ilişkilerinden keyif alan, iyi niyetinize karşılık veren ve bundan asla haksız bir şekilde faydalanmayan kişiler.

İlişkisel olmak bir risktir, tıpkı kendinizi aşık olmaya açtığınızda olduğu gibi. Elbette, korunaklı kalabilir ve asla incinmeyebilirsiniz. Ancak hayatınızı ve başkalarının hayatlarını zenginleştirecek derin, ödüllendirici ilişkilere sahip olma şansınız da asla olmayacaktır. Umarım ilişki kurmayı seçersiniz. Ben bu seçimi liderlik hayatımın başlarında y a p t ı m ve zaman zaman incinmeme ve başkalarının benden faydalanmasına rağmen bundan pişmanlık duymuyorum. Çoğu insan ilişkiye saygı duyuyor, doğru şekilde davranıyor ve bana büyük değer katıyor.

4. İzinli Liderlik Etkili Olmak İçin Açıklık Gerektirir

Yazar ve papaz Rick Warren, "İnsanları uzaktan etkileyebilirsiniz ama onları etkilemek için yaklaşmalısınız" der. Bunu yaptığınızda kusurlarınızı görebilirler. Ancak Warren şöyle diyor: "Liderlik için en önemli nitelik mükemmellik değil, güvenilirliktir. İnsanlar size güvenebilmelidir."

> **"Liderlik için en önemli nitelik mükemmellik değil, güvenilirliktir. İnsanlar size güvenebilmelidir."**
> ***-Rick Warren***

Çoğu insan hatalarını kabul etmek, kusurlarını ortaya çıkarmak ve eksiklikleriyle yüzleşmek istemez. Keşfedilmek istemezler. Hayatlarındaki olumsuzluklar n e d e n i y l e insanlarla fazla yakınlaşmazlar. Ve eğer insanlar liderlik pozisyonuna gelirlerse, zayıflıklarını gizleme dürtüsü daha da güçl e n e b i l i r . Çoğu insan lider olarak daha fazla güç göstermeleri gerektiğine inanır. Ancak, liderler yönettikleri insanlarla bir cephe oluşturmaya çalışırlarsa, gerçek ilişkiler kuramazlar.

İzin düzeyinde otantik ilişkiler geliştirmek için liderlerin otantik olması gerekir. Hatalarını kabul etmelidirler. Hatalarını

kabul etmelidirler. Eksikliklerini kabul etmelidirler. Başka bir deyişle, liderler
Gerçek bir anlaşma. Bu bir lider için savunmasız bir durumdur. Ve doğrusu, pek çok liderin liderlikte 1. Seviyeden 2. Seviyeye asla ilerleyememesinin ana nedenlerinden biri de budur.

5. İzinli Liderlik Doğal Olarak Hoşlanılmayan Kişiler İçin Zordur

Dürüst olmak gerekirse, bazı bireylerin insanlar konusunda doğuştan yetenekli olduğunu kabul etmeliyiz. Başkalarıyla iyi etkileşim kurar ve kolayca ilişki geliştirirler. Seviye 2 bu tür insanlar için doğal olarak gelir. Peki ya insanlarla çalışma konusunda doğuştan yetenekli olmayan kişiler? Onlar için Seviye 2'ye yükselmek genellikle o kadar kolay olmaz. Başkalarının iznini kazanmak istiyorlarsa, kendilerini daha sevilebilir hale getirmek için çalışmaları gerekir.

Yıllarca başkalarıyla iyi g e ç i n e m e y e n insanları gözlemledim ve kendime neden geçinemediklerini sordum. Vardığım sonuç, çoğu durumda, sevimsiz insanların insanlardan pek h o ş l a n m a d ı ğ ı d ı r . Başkalarından *nefret ettiklerini* söylemiyorum. Ama başkalarını, onlarla iyi ilişkiler kurmak için gereken enerjiyi harca y a c a k kadar önemsemediklerini söylüyorum.

İnsanların başkalarının arkasına geçmeye istekli olmadıkları sürece başkalarıyla birlikte i l e r l e y e m e y e c e k l e r i n e inanıyorum. Bunu nasıl yapabiliriz?
Nasıl daha sevilebilir hale gelebiliriz? Aşağıdakileri yaparak:

- Başkalarını önemsemek için bir seçim yapın. İnsanları sevmek ve onlara d e ğ e r v e r m e k sizin kontrolünüzde olan bir seçimdir. Henüz yapmadıysanız, bu seçimi yapın.
- Tanıştığınız her insanda hoşunuza giden bir şeyler arayın. O şey oradadır. Onu bulmayı işiniz haline getirin.

- Kendinizde neyi sevdiğinizi keşfedin ve bunu tanıştığınız her insanla paylaşmak için elinizden geleni yapın.
- Her gün hayatınızdaki her insan hakkında sevdiğiniz şeyleri ifade etmek için çaba gösterin.

İnsanların iznini kazanmak ve Seviye 2'de etkili bir şekilde liderlik etmek istiyorsanız, insanları sevmeli ve daha sevilebilir olmalısınız.

6. İzinli Liderlik Sizi Kişinin Bütünüyle İlgilenmeye Zorlar

Otomobilin öncüsü Henry Ford bir keresinde şöyle sormuştu: "Asıl istediğim bir çift elken neden her zaman bütün bir insanı e l d e e d i y o r u m ?" Kabul edelim: ilişkiler dağınıktır.
Birçok lider insanlarla sadece iş hayatları açısından ilgilenmeyi tercih e d e r . Ancak gerçek şu ki, birine liderlik ettiğinizde, h e r zaman o kişinin bütününe sahip olursunuz - işlev bozuklukları, ev hayatı, sağlık sorunları ve tuhaflıkları da dahil olmak üzere.

İyi liderler, liderliğin özünün insanlarla uğraşmak ve herkesin içindeki iyi, kötü ve çirkin y a n l a r l a çalışmak olduğunu bilirler. Bunu Seviye 2'de yaparlar. Liderlik uzmanları Warren Bennis ve Burt Nanus bunu şu şekilde ifade etmektedir:

> Liderlik özünde insani bir iştir. Hem üniversiteler hem de şirketler resmi niceliksel araçlara, kesin problemlere ve gülünç derecede aşırı basitleştirilmiş "insan ilişkileri" vakalarına aşırı vurgu y a p a r a k b u noktayı ciddi şekilde gözden kaçırmaktadır. Bizim bulduğumuz şey, rütbe n e k a d a r y ü k s e k s e , girişimin de o kadar kişilerarası ve insani olduğudur. Üst düzey yöneticilerimiz zamanlarının yaklaşık yüzde 90'ını işlerin dağınıklığıyla ilgilenerek geçiriyor. insan sorunları
>
> .[6]

Sanırım dürüst olursak, liderliği eğlenceli olmaktan çıkaran şeyin insanların sorunlarının dağınıklığı olduğunu kabul etmemiz gerekir. Çoğu zaman, başkalarını tanıdıkça ve kusurlarını görmeye

başladıkça, onlarla ilgili hayal kırıklığına uğrarız. Ve genellikle kendimizi bir kokteyl partisinde mutlu görünmek için elinden g e l e n i y a p a n kadın gibi hissederiz. Birisi onun yüzünde devasa bir parıltı fark etti.

"Vay canına! Ne güzel bir elmas!" diye haykırdı.

"Evet," dedi, "bu bir Callahan elması." "Keşke benim de bir tane olsaydı!" diye cevap verdi izleyici.

Kadın alaycı bir tavırla, "Hayır, yok," diye cevap verdi.

"Neden?"

"Çünkü Callahan lanetiyle birlikte geliyor."

"Callahan laneti de ne?"

Derin bir iç çekiş ve kederli bir bakışla, "Mr. Callahan!"

Başkaları hakkında ne kadar çok şey öğrenirsek, o kadar çok hayal kırıklığına uğrayabiliriz. Neden mi? Çünkü her birimizin kusurları ve rahatsız edici alışkanlıkları var. Hepimiz başarısız oluruz. Nixon yıllarından sonra Billy Graham "Herkesin içinde biraz Watergate vardır" demişti. Birbirimiz hakkındaki bu gerçeği kabullenmeyi ve yine de birlikte çalışmayı öğrenmeliyiz.

Bir lider olarak, yalnızca sevdiğiniz veya son derece uyumlu olduğunuz kişilerle ilişki kurmak ve diğerlerini görmezden gelmek cazip gelebilir. Ancak bunu yaparak pek çok insanı kaybetme potansiyeline sahip o l u r s u n u z .

Unutmamak gerekir ki, ortak noktalarımız ilişkileri keyifli hale getirse de, onları asıl ilginç kılan farklılıklardır. Seviye 2'deki iyi liderler bu farklılıklarla başarılı b i r şekilde başa çıkar ve bunları ekibin ve kurumun yararına kullanırlar.

İyi liderler zor gerçeklere bakabilir, insanların kusurlarını görebilir, gerçeklerle yüzleşebilir ve bunu lütuf ve doğruluk ruhuyla yapabilirler. Sorunlardan kaçmazlar; onları çözerler. Kölelik karşıtı lider Frederick Douglass bir keresinde, çiftçilik

yapmadan ürün elde etmeyi bekleyemeyeceğinizi ve gök gürültüsü ve şimşek olmadan yağmur bekleyemeyeceğinizi söylemişti. İlişki kuran liderler çatışmanın ilerlemenin bir parçası olduğunu b i l i r l e r . Hatta çoğu zaman

yapıcı.

Seviye 2'nin özü, liderliğin dezavantajlarının çoğunun insanlarla uğraşmaktan kaynaklandığıdır. İnsanları önemsiyor ve onları anlıyorsanız, işlerin yolunda gitmemesini beklersiniz. İzin seviyesinde liderliğe bu beklentiyle girerseniz, olumlu bir tutum ve açık bir zihinle liderlik etmek için sizi serbest b ı r a k ı r . İnsanların nabzı attığı sürece dağınık ve zor durumlarla uğraşacağınızı bilirsiniz.

Seviye 2'deki En İyi Davranışlar

İnsanların İzni Nasıl Alınır?

Kendinizi Seviye 2'de insanların iznini kazanmak için çalışmaya başlamanız gereken bir yerde bulursanız ne yapmalısınız? İlişkisel bir lider olarak gelişme fırsatından en iyi şekilde nasıl yararlanabilirsiniz? Aşağıdakileri yapın:

1. Başkalarıyla Bağlantı Kurmaya Çalışmadan Önce Kendinizle Bağlantı Kurun

İnsanlarla bağlantı kurmanın ve ilişki geliştirmenin sırlarından biri de kendinizi tanımak ve sevmektir. *İnsanlarla Kazanmak adlı* kitabımda buna Ayna İlkesi adını veriyorum ve "İncelememiz gereken ilk kişi kendimiziz" diyorum. İlişki kurma işi her zaman kendinizden başlamalıdır. Bu ne anlama g e l i y o r ?

Tanımam Gereken İlk Kişi Kendimdir-Kendilik Farkındalığı

İnsan doğası, insanlara kendileri dışında dünyadaki herkesi ölçüp biçme yeteneği bahşetmiş gibi görünüyor. Çok az insan doğal öz farkındalık yeteneğine sahiptir. Peki bir i n s a n ne yapmalı? Kendinizin öğrencisi olun. Güçlü ve zayıf yönlerinizi öğrenin. Başkalarından sizi değerlendirmelerini isteyin.

Her türlü durumda nasıl düşündüğünüzü, hissettiğinizi ve davrandığınızı anlayın. Kim olduğunuzu öğrendikten sonra kendinizi unutun ve odağınızı başkalarına verin. Diğer insanlarla güçlü bir yerden ilişki kuracaksınız.

İyi Geçinmem Gereken İlk Kişi Kendimdir - Öz İmaj

Hayatları boyunca bir gün bile kendileriyle iyi geçinememiş insanlar tanıyorum. Görünüşlerini beğenmiyorlar. Ya da keşke farklı yeteneklere veya farklı bir kişilik tipine sahip olsaydım d i y o r l a r . Nereden geldiklerini ya da nereye gittiklerini

beğenmiyorlar. Kendinizle ilgili değiştirebileceğiniz pek çok şey var. Bunlar üzerinde çok çalışın. Ama aynı zamanda Birçoğunu yapamazsınız. Onları kabullenin. Thomas Jefferson'ın tavsiyesini d i n l e y i n : Vicdan meselelerinde kaya gibi durun; moda meselelerinde ise akışa uyun.

Bana Sorun Çıkaran İlk Kişi Kendimdir-Öz Dürüstlük

Komedyen Jack Paar, "Geriye dönüp baktığımda, hayatım büyük bir engelli koşu gibi görünüyor, baş e n g e l de benim." Hayatta bir yere varamayan çoğu insan kendini suçlar. Kendilerine inanmazlar. Sorunlar yaratırlar ve sonra da bunlar başkalarının suçuymuş gibi davranırlar. Değişim isterler ama büyümek istemezler. Aynı anda hem kendini kandırıp hem de başarılı olmak çok zordur. Bunu başarabilen az sayıda k i ş i bile bunu asla sürdüremez. İlişki kurmak istiyorsanız, kendinizden başlayarak dürüst olmanız gerekir.

Aynı anda hem kendini kandırıp hem de başarılı olmak çok zordur.

Değiştirmem Gereken İlk Kişi Kendimdir-Kendini Geliştirme

Hayatınızı daha iyiye doğru değiştirmek istiyorsanız, yapmanız gereken ilk şey kendinizi daha iyiye doğru değiştirmektir. Yazar Samuel Johnson, "insan doğası hakkında

kendi mizacı dışında herhangi bir şeyi değiştirerek mutluluk arayacak kadar az bilgiye sahip olan kişinin, hayatını sonuçsuz çabalarla boşa harcayacağı" tavsiyesinde bulunmuştur.
ve ortadan kaldırmayı amaçladığı kederi çoğaltır." Çoğu zaman sorunlarımızın kaynağını kendi dışımızda ararız.
Gerçek şu ki, pek çok sorun içimizden kaynaklanır.

Fark Yaratabilecek İlk Kişi Kendimim -Öz Sorumluluk

Her önemli başarı, bir kişinin adım atması ve fark yaratmaya karar vermesiyle başlar. O kişi daha sonra bunu başkalarına aktarmak için sorumluluk alır. Kendiniz için sorumluluk almazsanız, hayatınızın şu anda olduğundan farklı o l m a s ı n ı beklemeyin.

2. İnsan Odaklı Bir Liderlik Tarzı Geliştirin

İzin veren liderler insanlara liderlik etmek için kurallara güvenmezler. Sistemlere bağlı değill e r d i r . Ve asla bir sopayla yönetmeye çalışmazlar. (Bunu yapan herkes, her sopanın eninde sonunda kırılacağını bilmelidir.) Bunun yerine, insanlarla ilgileni r k e n kişisel bir dokunuş kullanırlar.
Dinler, öğrenir ve sonra liderlik ederler. İlişkiler geliştirirler. Açık kapı politikasından daha fazlasına sahiptirler - kapının her iki yöne de açıldığını bilirler. Kapıdan geçerler ve bağlantı kurmak için çalışanlarının arasına girerler.

"Bir kuruma liderlik etmek, sistemlerle o l d u ğ u kadar ruhla da ilgilidir. Etkili liderlik kaynağını anlayışta bulur."
-Herb Kelleher

Herb Kelleher, "Bir kuruluşa liderlik etmek, sistemlerle olduğu kadar ruhla da i l g i l i d i r . Etkili liderlik kaynağını anlayışta bulur. Bir lider insanlığa dair bir farkındalığa, liderlik ettiği kişilerin umut ve isteklerine karşı bir duyarlılığa ve davranışları motive eden duygusal güçleri analiz etme

kapasitesine sahip değilse, diğer teşvikler ne kadar sık verilirse verilsin, üretemeyecek ve başarılı o l a m a y a c a k t ı r . "

Bunu söylemenin bir başka yolu da, iyi liderlerin yaptıkları hiçbir işte insanları denklemin dışında bırakmadığıdır. Onlar her zaman
İnsanları dikkate alır - nerede olduklarını, neye inandıklarını, ne hissettiklerini. Sordukları her soru insanlar bağlamında ifade edilir. Ne yapılacağını bilmek bir kişiyi iyi bir lider yapmak için yeterli değildir. Bir şeyin doğru olması, insanların onu yapmanıza izin vereceği anlamına g e l m e z . İyi liderler bunu dikkate alır. Ve buna göre düşünür ve plan yaparlar.

Seviye 2'de başarılı olmak istiyorsanız, sistemler açısından daha az, insanların duyguları açısından daha çok düşünmelisiniz. İnsan kapasitesi açısından daha fazla, düzenlemeler açısından daha az düşünmelisiniz. Daha çok k a t ı l ı m a ç ı s ı n d a n v e d a h a az prosedürler açısından düşünmelisiniz. Başka bir deyişle, ilerleme kaydetmeye çalışmadan önce insanları düşünmelisiniz. İzin veren bir lider olarak bunu yapmak için tutarlı bir ruh hali sergilemeli, iyimser bir tutum takınmalı, dinleyen bir kulağa sahip olmalı ve başkalarına gerçek benliğinizi sunmalısınız.

3. Altın Kuralı uygulayın

İzin verici liderliğe yöneltilen eleştirilerden biri de manipülatif o l a b i l e c e ğ i d i r . İnsanları motive etmeye önem veren liderlerin, başkalarının zararına kişisel kazanç sağlamak için liderliği kullanabileceklerine katılıyorum. İnsanları manipüle etmekle onları motive etmek arasında ince bir çizgi vardır. Ancak, izin veren bir

lider bu eğilimi kontrol altında tutabilir ve altın kuralı izleyerek motivasyondan manipülasyona geçmekten k a ç ı n a b i l i r .

Bana sık sık uluslararası seyahat etme ve farklı kültürlere, dillere, tarihlere, değerlere ve ilgi alanlarına sahip çok çeşitli dinleyicilere konuşma fırsatı veriliyor. Ancak hepsi de onlara ilişkilerde dürüstlüğü öğretmek için biraz zaman harcamamı talep ediyor. Böyle durumlarda her zaman altın kuralı öğretirim: "Başkalarının size nasıl davranmasını istiyorsanız siz de başkalarına öyle davranın." Bu basit kural evrensel olarak anlaşılabilir ve takip edilebilir. Mantıklı ve uygulanabilir b i r ilişki standardı oluşturur. Ve her kültür ve dinde bulunabilecek temel bir öğretidir. Var olan en basit, en derin ve en olumlu yaşam rehberidir. Altın kuralın ne kadar çok varyasyonunu bulabildiğime ve bunların hangi dinlerden geldiğine bir göz at ı n:

Hristiyanlık: "İnsanların size ne yapmasını istiyorsanız, siz de onlara yapın."[7]

İslam: "Sizden biriniz kendi nefsi için sevmedikçe iman etmiş olmaz. kendisi için sevdiği şeye komşudur."[8]

Yahudilik: "Sana nefret veren şeyi, sen de h e m c i n s i n e yapma. Yasa'nın tamamı budur; geri kalan her şey yorumdur."[9]

Budizm: "Kendinize acı veren şeylerle başkalarını incitmeyin."[10]

Hinduizm: "Görevin özü budur; başkalarına hiçbir şey yapma Onların sana yapmasını istemediğin şeyi sen de onlara yap."[11] Zerdüştlük: "Kendin için hoş olmayan her şeyi yap. başkalarına yapmayın."[12]

Konfüçyüsçülük: "Kendine y a p ı l m a s ı n ı istemediğin şeyi başkalarına yapma. "[13]

Bahai: "Ve eğer gözleriniz adalete yönelirse, Kendin için seçtiğini komşun için de seç."[14]

Jainizm: "Bir adam tüm yaratıklara davranarak dolaşmalı kendisine davranıldığı gibi. "[15]

Yoruba Atasözü (Nijerya): "Yavru bir kuşu çimdiklemek i ç i n sivri uçlu bir sopa alacak olan kişi, önce bunu kendi üzerinde denemelidir. nasıl da acıtıyor."[16]

Altın kuralı uygulamak herkesin saygı gördüğünü hissetmesini sağlar.

Altın kuralın kültürel ve dini sınırları aştığı ve dünyanın neredeyse her yerinden insanlar tarafından benimsendiği açıktır.

Peki liderlikte altın k u r a l ı uygulamak ne işe yarar? Herkesin saygı gördüğünü hissetmesini sağlar. Bu da bir departmanın ya da kurumun tüm ortamını değiştirir.
Organizasyon. Liderler pozisyonel bir ortamda insanları yönlendirmekten izinsel bir ortamda insanlara saygı duymaya geçtiklerinde, çalışanları kendilerini bir paydaş gibi hissetmekten paydaş g i b i hissetmeye geçerler.

4. Ekibinizin Baş Teşvikçisi Olun

Uzun yıllar boyunca Chick-fil-A'nın liderleri olan Cathy ailesinin dostluğundan keyif aldım. Bir gün şirketin kurucusu Truett Cathy ile yemek yerken bana şöyle dedi: "Teşvike ihtiyacı olan birini nasıl anlarım biliyor m u s u n ? Eğer o kişi nefes alıyorsa sırtının sıvazlanması gerekir!"

Teşvik edilmekten hoşlanmayan ve bundan fayda sağlamayan bir kişiyle henüz tanışmadım. Hiç kimse bir başkasının olumlu övgü ve teşvikini takdir edemeyecek kadar başarılı, yaşlı, deneyimli ya da eğitimli değildir. Bunun harika bir örneğini iki yetenekli yazar ve öğretmenin hayatında bulabiliriz: C. S. Lewis ve J. R. R. Tolkien. Her ikisi de Oxford'da profesör olan arkadaşlar, yazdıkları kurguları birbirleriyle paylaşmak için sık sık bir araya gelirlerdi. Tolkien *Yüzüklerin Efendisi'ni yazarken* cesareti k ı r ı l m ı ş t ı . Lewis arkadaşını yazmaya devam e t m e s i i ç i n sürekli teşvik etti. "Tollers, bir sonraki bölüm nerede? Şimdi pes edemezsin," diye azarlardı Lewis. Daha sonraki yıllarda Tolkien, Lewis'in olumlu katkılarının ne kadar büyük bir fark yarattığını kabul e t t i : "Ona ne kadar borçlu olduğumu anlatmam mümkün değil," diye yazmıştı Tolkien. "Uzun süre boyunca tek dinleyicim oydu."

"Nazik sözler kısa ve kolay

s ö y l e n e b i l i r ,
ancak yankıları
sonsuzdur."

-Rahibe Teresa

Bir lider olarak, insanları ayağa kaldırmak için büyük bir güce sahipsiniz.

Rahibe Teresa, "Nazik sözler kısa ve kolay s ö y l e n e b i l i r , ancak yankıları sonsuzdur" demiştir. Eminim Lewis'in cesaret verici sözleri, Tolkien'in fantastik başyapıtını yazmak için çabalarken kulaklarında yankılanmıştır. Bir lider olarak siz de başkaları üzerinde benzer bir olumlu etkiye sahip olabilirsiniz. İnsanlar bir akranları tarafından onaylanmaktan hoşlanırlar. Ama liderlerinden gelen onaya gerçekten değer verirler. "Benimle çalıştığın için mutluyum; ekibe inanılmaz değer katıyorsun" sözleri, ekibin, departmanın veya kuruluşun çıkarını en iyi şekilde düşünen birinden geldiğinde çok şey ifade eder.

İnsanların pozitif olmasını ve sizin geldiğinizi gördüklerinde her zaman memnun olmalarını istiyorsanız, onları cesaretlendirin. Ekibinizdeki insanların baş teşvikçisi olursanız, çok çalışacak ve olumlu beklentilerinizi karşılamak için çaba göstereceklerdir.

5. Özen ve Dürüstlük Arasında Bir Denge Kurun

Pek çok kişi izinli liderlik kavramıyla tanıştığında bu kavram hakkında yanlış bir fikre kapılır. Bazıları İzin Veren l i d e r l i k düzeyinde başarılı olmanın ekiplerindeki insanlara aile gibi davranmak anlamına geldiğini düşünür. Bu neredeyse her zaman bir hatadır. İnsanlar aileleriyle gerçekçi b i r ş e k i l d e i l g i l e n m e z l e r . Ben öyle yapmıyorum.

Onlarla diğerlerine kıyasla daha derin bir bağlılık düzeyim var. Ne yaparlarsa yapsınlar, onlara koşulsuz sevgi vermeye kararlıyım. Başka hiçbir insana tanımadığım ayrıcalıklara sahipler. Ve taviz vermek değişmez bir şeydir. (Uzlaşmaya inanmadığını söyleyen biri hiç evlenmemiş ya da evli kalmamıştır). Bir aileyi harika yapan şey, bir takımı harika yapan şey değildir. Aileler katkıdan

çok topluluğa değer verir. İş dünyası ise katkıya topluluktan daha fazla değer verir. En iyi ekipler bir denge kurar.

Bazıları ise izin veren bir lider olmanın ekip üyelerine istedikleri her şeyi yapma izni vermek anlamına geldiğini düşünür. Bu düşünce de yanl ı ş t ı r . İnsanları önemsiyor olmanız, sorumluluk veya hesap verebilirlik olmadan çalışmalarına izin vereceğiniz anlamına gelmez. İnsanları önemsiyor, onlara saygılı davranıyor ve onlarla olumlu ilişkiler kuruyorsanız, aslında onlarla samimi bir şekilde konuşmak v e büyümelerine ve daha iyi performans göstermelerine yardımcı olacak zor konuşmalar yapmak için daha fazla fırsatınız olur.

Her insanın işyerinde sorunları vardır ve hatalar yapar. Her insanın gelişmeye ihtiyacı vardır ve gelişmelerine yardımcı olmak için yanlarına gelecek birine ihtiyaç duyarlar. Bir lider olarak, onların daha iyi olmalarına yardımcı olan kişi olmak sizin sorumluluğunuz ve ayrıcalığınızdır. Bu genellikle samimi bir konuşmayla başlar. Ancak bunu yapmadan önce kendinize şunları sormanız faydalı olacaktır

Sorunun doğasının ne olabileceği. Arkadaşım Sam Chand, bir kişiyle sorun yaşadığında kendisine basit bir soru sorduğunu söylüyor: "Bu kişi *yapamaz* mı yoksa *yapmaz* mı? *Yapamaz,* yeteneklerle ilgilidir. Bu tür insanlara çoğu durumda yardım edebiliriz - her durumda değil ama çoğunda. Ama *istememek* tutumla ilgilidir. Sorun tutumsa, o kişiye bir sorun olduğunu bildirmenin tam zamanıdır, çünkü anlaşma şudur: İnsanları bildikleri için işe alırız ve kim oldukları için işten çıkarırız."

Samimiyet olmadan gösterilen özen, işlevsiz ilişkiler yaratır.
Özen gösterilmeyen samimiyet mesafeli ilişkiler yaratır.

İnsanların tutumlarını değiştirebileceklerine ve yeteneklerini geliştirebileceklerine inanıyorum. İnandığım için de onlarla nerede yetersiz kaldıklarını konuşuyorum. Eğer bir liderseniz ve insanlara yardım e t m e k istiyorsanız, bu zorlu konuşmaları yapmaya istekli olmanız gerekir. Peki bir lider insanları ilerletmeye çalışırken ilişkisel olmayı nasıl başarır? Özen ve açık sözlülüğü dengeleyerek. Açık sözlülük olmadan gösterilen özen işlevsiz ilişkiler yaratır. İlgisiz samimiyet mesafeli ilişkiler yaratır. Ancak açık sözlülükle dengelenmiş özen, gelişen ilişkiler yaratır.

Bir liderin Seviye 2'de başarılı olmasına yardımcı olmak için özen ve samimiyetin nasıl birlikte çalıştığını anlamanıza yardımcı olmama izin verin:

Önemseme Kişiye Değer Verirken, Dürüstlük *Kişinin Potansiyeline Değer Verir*

Seviye 2 ve daha yüksek seviyelerde başarılı bir şekilde liderlik etmek için insanlara değer vermeniz önemlidir. Bu, sağlam ilişkilerin temelini oluşturur. Başkalarını önemsemek onlara değer verdiğinizi gösterir. Bununla birlikte, daha iyi olmalarına yardımcı olmak istiyorsanız, gelişmeleri gereken noktalar konusunda dürüst olmalısınız. Bu, kişinin potansiyeline değer verdiğinizi gösterir. Bu da açık sözlülük gerektirir.

Samimi olmanın sırlarından biri, kişinin kim olma potansiyeline sahip olduğunu ve bu potansiyele ulaşmasına nasıl yardımcı olabileceğinizi düşünmek, konuşmak ve buna göre hareket etmektir. Atasözleri şöyle der,

> Bir dostun yaraları sadıktır,
>
> Ama düşmanın öpücükleri aldatıcıdır. [17]

Başkalarına karşı samimi olursanız ve onların yararını düşünürseniz, bunun zararlı olması gerekmez. Bu bir cerrahın çalışmasına benzeyebilir. Acıtabilir ama yardım etmek içindir ve zarar vermemelidir. Bir lider olarak bunu yapmaya istekli ve muktedir olmalısınız. Aksi takdirde, çalışanlarınızın büyümesine ve değişmesine yardımcı olamazsınız.

Önemsemek İlişkiyi Kurarken **Dürüstlük** *İlişkiyi Genişletir*

Genellikle bir ilişkinin kurulmasına yardımcı olan şeyler ortak zemin ve ilgidir. Ancak bunlar genellikle bir ilişkinin büyümesi için yeterli değildir. Bir ilişkiyi genişletmek için açık sözlülük ve açık iletişim gereklidir.

Konuştuğum çoğu liderin yapması gerektiğini bildiği ama kaçındığı zor bir konuşma var. Genellikle onlar

iki nedenden ötürü isteksizdirler: ya yüzleşmekten hoşlanmazlar ya da konuşmaları gereken kişiyi inciteceklerinden korkarlar. Ancak bir lider özen ve açık sözlülüğü dengeleyebilirse, bu aslında ilişkiyi derinleştirecek ve güçlendirecektir.

Size bir örnek vereyim. Sheryl benimle çalışmaya geldi çünkü çok fazla potansiyeli olan gerçek bir girişimciydi. Altı ay boyunca o n u n çalışmasını izledim ve keşfettiğim şey, liderliğin zor tarafında harika olduğuydu. Enerjikti. Düzenliydi. İyi bir planlamacıydı. Ve her zaman işleri hallediyordu. Ancak l i d e r l i ğ i n yumuşak tarafını, yani ilişkisel kısmını tamamen ihmal etmişti. Liderlik ettiği kimseyi kazanamıyordu. Sonuç olarak etki kazanamıyordu, bu da liderliğinin çok sınırlı kalacağı anlamına geliyordu.

Onunla bir toplantı ayarladım, böylece liderlik tarzı hakkında samimi bir konuşma yapabilecektik. Yeteneğine ne kadar saygı duyduğumu ve onu bir insan olarak ne kadar önemsediğimi bilmesini sağladım. Ama aynı zamanda nerede yetersiz kaldığını ve bunun insanlara liderlik etme becerisini
nasıl kısıtladığını da anlattım. Ayrıca ilişkisel açıdan ona koçluk yapmayı da teklif ettim. H a k k ı n ı vermek gerekirse, eleştirilerimi kabul etti ve yardımımı aldı.

Sonraki birkaç yıl boyunca onunla düzenli olarak görüştüm, başkalarıyla etkileşimini eleştirdim, ona okuma ödevleri verdim ve onu zorlayacak şeyler yapmasını istedim. Bir lider olarak gelişti ve Seviye 2'deki insanları kazanmaya başladı. Bu da büyümeye devam etmesi için onu serbest bıraktı. Çok geçmeden organizasyondaki pek çok kişiyle 4.
Seviyeye kadar yükseldi.

Herkes samimi konuşmalara iyi yanıt vermez. Kabul edelim: dürüstlük can yakabilir. Bazı insanlar onları eleştirdiğinizde kendilerini kapatırlar. Diğerleri ayrılır ve başka bir yerde çalışır. Bununla birlikte, biriyle samimi konuşmalar yaparsanız ve o kişi orada kalır ve büyürse, Sheryl'in yaptığı gibi kendisini Seviye 3 ve ötesine tırmanmaya aday hale getirecektir.

Önemseme *İlişkiyi Tanımlarken,* Dürüstlük *İlişkiye Yön Verir*

Sağlam ilişkiler, insanların birbirlerini nasıl önemsedikleriyle tanımlanır. Ancak insanların birbirini önemsemesi, birlikte bir yere gidecekleri anlamına g e l m e z . Ekibin bir hedefe ulaşmak için birlikte hareket etmesini sağlamak liderin sorumluluğudur ve bu genellikle açık sözlülük gerektirir. Birkaç oto galerisinin sahibi olan arkadaşım Colin Sewell bana şöyle demişti: "Liderler en geniş insan grubu için en iyi kararları vermek zorundadır. Bu nedenle liderler, ekibe ya da kuruma zarar verecekse bir bireye hitap etme hakkından vazgeçerler."

"Liderler en geniş insan grubu için en iyi kararları v e r m e k z o r u n d a d ı r . Bu nedenle liderler, ekibe ya da

kuruma zarar verecekse b i r bireye hitap etme hakkından vazgeçerler."

-Colin Sewell

Sonuç almak her zaman önemlidir ve iyi liderler bunu asla u n u t m a z l a r . Bir gece bir basketbol ziyafetinde, bir o r t a o k u l u n başkanı koçu ve takımı bol bol tebrik ediyordu. Yüzü gülen koç başkana, "Kazanamasaydık beni yine bu kadar sever miydiniz?" diye sordu.

"Ben de seni çok isterim," diye yanıtladı Başkan. "Sadece yanımda o l m a n ı özlerdim."

Emekli orgeneral ve eski dışişleri bakanı Colin Powell, "İyi liderlik, grubun refahına karşı sorumluluk gerektirir; bu da bazı insanların eylemlerinize ve kararlarınıza kızacağı anlamına gelir. Eğer onurlu biriyseniz bu kaçınılmazdır." İnsanlara iyi liderlik etmek istiyorsanız, onları samimiyetle yönlendirmeye istekli olmanız gerekir.

Önemsemek *Asla Dürüstlüğü Bastırmamalı,* Dürüstlük *İse Önemsemenin Yerini Asla Almamalı*

Sonuç olarak, k i bu zaten çok net bir şekilde ortaya çıkmıştır, iyi liderler hem özen hem de açık sözlülüğü benimsemelidir. İkisini de görmezden gele m e z s i n i z . Bu ikisi arasındaki dengeyi korumanıza yardımcı olmak için, insanlarla

çalışmak için bir özenli açık sözlülük kontrol listesi oluşturdum. Samimi bir konuşma yapmadan önce, aşağıdaki sorulara evet yanıtı v e r e b i l e c e ğ i n i z d e n emin olun:

- Onlara karşı dürüst olmak için ilişkiye yeterince yatırım yaptım mı?
- Onlara insan olarak gerçekten değer veriyor muyum?
- Bunun benim değil de onların sorunu olduğundan emin miyim?
- Kendimi tehdit altında hissettiğim için konuşmadığımdan emin miyim?
- Sorun ilişkiden daha mı önemli?
- Bu konuşma açıkça onların çıkarlarına hizmet ediyor mu ve Sadece benim değil mi?
- Değişmelerine yardımcı olmak için zaman ve enerji harcamaya istekli miyim?
- Onlara sadece neyin yanlış olduğunu söylemek yerine, bir şeyin nasıl yapılacağını göstermeye istekli miyim?
- Net ve spesifik beklentiler belirlemeye istekli miyim ve bunu yapabiliyor muyum?

Tüm bu sorulara evet yanıtı verebiliyorsanız, motivasyonlarınız muhtemelen doğrudur ve etkili bir iletişim k u r m a şansınız yüksektir.

Genç bir lider olarak insanlarla samimi konuşmalar yapmakta çok zorlanıyordum. Bir sorunun ortadan kalkacağını umarak bu zor konuşmaları sık sık erteledim. Bu nadiren gerçekleşirdi. Belki siz de bunu yaşamışsınızdır. Eğer öyleyse, normal olduğunuzu duyduğunuza sevineceksiniz. Ancak, samimi konuşmaların bir

liderin sorumluluğu olduğunu ve yapılması gerektiğini bilmeniz gerekir - ama doğru şekilde ve doğru tutumla. Bir çalışan belirli bir işi yapması için işe alınır ve yapmazsa, bu ekibe ve kuruma zarar verir. İşte o zaman liderin harekete g e ç m e zamanı gelmiş demektir. Bu çok zor olabilir; ancak uzun vadede sadece kurum için değil, neyin doğru gitmediğini duyması gereken kişi için de en iyisi budur.

Bir dahaki sefere kendinizi samimi bir konuşma yapmanız g e r e k e n b i r yerde bulduğunuzda, sadece şunu hatırlayın:

- Çabuk yapın; yığını küçükken kürekle temizleyin.
- Bunu sakince yapın, asla öfkeyle yapmayın; şefkatli açık sözlülük kontrol listesini kullanın.
- Bunu özel olarak yapın; kişiye yardım etmek istiyorsunuz, onu utandırmak değil.
- Bunu düşünceli bir şekilde, en aza indirecek şekilde yapın

utandırma veya korkutma.

Amacınız bireye yardım etmek, ekibi geliştirmek ve kurumun vizyonunu gerçekleştirmekse, bir lider olarak izlemeniz gereken yol budur.

İnsanlarla çalışırken ve samimi konuşmalar yaparken, size bir şeyi daha hatırlatmama izin verin: samimiyet iki yönlü bir yoldur. Etkili bir lider olmak ve Seviye 2'ye y ü k s e l m e k istiyorsanız, birlikte çalıştığınız insanların size karşı samimi o l m a l a r ı n a izin vermelisiniz. Geri bildirim talep etmelisiniz. Ve insanların eleştirilerini savunmaya geçm e d e n k a b u l e d e c e k v e bunlardan ders çıkaracak kadar olgun ve güvenli o l m a l ı s ı n ı z . Liderlik uzmanı Warren Bennis şu gözlemde bulunmuştur: "Etkili liderler muhalefeti ödüllendirmenin yanı sıra teşvik de ederler. Zaman zaman hatalı olduklarının söylenmesinden duydukları anlık rahatsızlığın, 'yansıtıcı geri konuşmanın' bir liderin aşağıdakileri yapma becerisini artırdığı gerçeğiyle fazlasıyla dengelendiğini anlarlar iyi kararlar vermek."[18] İnsanları önemsemek, dahil olan herkes için iyi kararlar almak ve sağlam ilişkiler kurmak Seviye 2'nin özüdür. Bu, en iyi h a l i y l e İzin Vermektir.

İzin Düzeyinde Liderlik Kanunları

Liderlik Yasalarını 2. Seviyede büyümenize ve İzin kazanmanıza yardımcı olması için kullanmak istiyorsanız, aşağıdakileri göz önünde bulundurun:

Etkileme Yasası ***Liderliğin Gerçek Ölçüsü***

E t k i l e m e d i r - Ne Daha Fazla, Ne Daha Az

Liderliği özüne indirgerseniz, bu etkilemektir. Liderler, ilgili herkesin yararına olan hedeflere ulaşmak için insanların birlikte çalışmasına yardımcı olur. Bir kişi diğerlerinin bir şeyi isteyerek, mükemmel ve tutarlı bir şekilde yapmasını nasıl sağlar? Onları etkileye r e k .

Bu 5 Seviyeyi ilk geliştirdiğimde, buna 5 Etki Seviyesi adını vermiştim. Neden mi? Çünkü liderler her bir seviyeye tırmandıklarında etkileri de artar. Etkileme süreci, ilişkilerin kurulduğu Seviye 2'd e başlar. Bu, liderliğin zorlamadan işbirliğine geçmeye başladığı yerdir.

Ekleme Yasası *Liderler Başkalarına Hizmet Ederek Değer Katar*

İnsanlar başlangıçta neden lider olmak ister? Güç kazanmak için mi? Daha fazla özgürlüğe sahip olmak için mi? Daha büyük bir maaş çeki almak için mi? Egolarını beslemek için mi? Çoğu zaman liderler kariyerlerine bencil güdülerle başlarlar. Belki de bu iyi bir şey değildir. Ancak değişmeye ve başkalarına odaklanmaya istekli olursak bu kötü bir şey olmak zorunda değildir.

Gözlemlediğim k a d a r ı y l a 2. Seviye İzin'e geçmek istemeyen çoğu 1. Seviye lider, liderlik pozisyonunu kendi çıkarları için isteme bencilliğinin ötesine geçememiştir. Seviye 2'ye geçmek için liderlerin büyük liderlerin Ekleme Yasasını uyguladıklarını anlamaları gerekir. İnsanlara yardım etmek ve onlara değer katmak için liderlik ederler.

Sağlam Zemin Yasası *Güven Liderliğin Temelidir*

Güven sadece liderlik ilişkilerinin değil tüm ilişkilerin temelidir. Size güvenmeyen insanları etkileyemezsiniz. Sizi olumsuz algılayan insanlarla olumlu ilişkiler k u r a m a z s ı n ı z . Güven, insanları bir arada tutan yapıştırıcıdır.

Güven Seviye 2'de başlar ve siz liderliğin daha üst seviyelerine tırmandıkça artar. İnsanlar size güvenirse, sizinle birlikte yukarı doğru hareket etmeye istekli olurlar. Güven olmazsa, kendinizi hızla 1. Seviyeye geri dönmüş olarak bulursunuz.

Manyetizma Yasası *Kim Olduğunuz Kimi Çektiğinizdir*

Gençliğimden beri liderlik dinamikleri üzerine çalışıyorum ve erken fark ettiğim bir şey var ki o da kuşların bir araya gelmesidir. Benzer düşünen insanların birbirini çektiği hayatın b i r gerçeğidir. İnsan grupları benzer yaş, değer ve geçmişe sahip olma eğilimindedir. Ayrıca, liderlerin istedikleri kişileri değil, oldukları kişileri k e n d i l e r i n e ç e k t i k l e r i n i de gördüm.

Departmanınızda ya da kuruluşunuzda nüfuz kazandıkça, bu iyi ya da kötü haber olabilir. Size akın etmeye başlayan insanlar ilişkisel, sınır tanımayan, öğretilebilir ve üretkenlerse, bu liderliğiniz hakkında olumlu bir ifadedir. Konumsal, dar görüşlü ve motivasyonsuzlarsa, bu durum liderliğinize olumsuz yansır. Ekibinizi değiştirmek istiyorsanız, önce kendinizi değiştirin.

Bağlantı Yasası *Liderler El İstemeden Önce Kalbe Dokunurlar*

> ***Bağlantı kurmak,* insanlar üzerindeki etkinizi artıracak şekilde onlarla ö z d e ş l e ş m e ve ilişki kurma becerisine sahip olmaktır.**

İlişkiler kurmak ve insanlara liderlik etmek i ç i n o n l a r ı n iznini almak istiyorsanız, onlarla bağlantı kurmak için çok çalışın. *Bağ kurmayı,* insanlar üzerindeki etkinizi artıracak şekilde onlarla

özdeşleşme ve ilişki kurma becerisine sahip olmak olarak tanımlıyorum. Onları kazanmak ve onlara liderlik etme hakkını kazanmak için Seviye 2'de yapmanız gereken şey budur.

Satın Alma Yasası *İnsanlar Önce Lideri, Sonra Vizyonu Satın Alır*

Liderler doğaları gereği vizyonerdir. Büyük umutları vardır. Büyük hayalleri vardır. Kazanmak ve büyük kazanmak isterler. Ancak harika bir ekip olmadan harika bir vizyon genellikle bir kabusa dönüşür.
Ekip çalışması hayalin gerçekleşmesini sağlar. (Seviye 3'te nasıl ekip kurulacağını tartışacağım).

Çoğu zaman liderler vizyonlarını benimle paylaşır ve ardından "Sence çalışanlarım vizyonumu benimseyecek mi?" diye sorarlar. Bana bunu sorduklarında, Seviye 2 İzni'ni anlamadıklarını ve muhtemelen henüz çalışanlarıyla bunu kazanmadıklarını biliyorum. Bunu neden söylüyorum? Çünkü yanlış soruyu soruyorlar. Bunun yerine, "Çalışanlarım bana inandı mı?" diye sormaları gerekir.

Bir liderin vizyonunun büyüklüğü ya da değeri, genellikle bu vizyona ulaşılıp ulaşılmayacağını belirlemez. Belirleyici faktör genellikle liderin seviyesidir. İnsanlardan vizyona ulaşmak için ilerlemelerini istemeden önce, lider olarak size inanmaları gerekir. Onlar sizi lider olarak benimsemeden önce, siz onların güvenini kazanmış ve onlara liderlik etmek için izin almış o l m a l ı s ı n ı z . Bu da Seviye 2'de başlar.

Bir Liderin 3. Seviyeye Yükselmesine Yardımcı Olan İnançlar

Seviye 1'den Seviye 2'ye yükselmek liderlik becerisinde önemli bir ilerlemedir. Çoğu zaman başarılı ya da üretici bir kişiye, işçilikten liderliğe geçiş yapabileceği beklentisiyle Seviye 1' de liderlik pozisyonu verilir. Liderliğe yükselemeyen insanların çoğu bunu başaramaz çünkü birlikte çalıştıkları insanlarla ilişki kurmanın ve onlara liderlik etmek için izin almanın önemini asla anlamazlar. Ancak, hala kazanılması gereken daha fazla l i d e r l i k seviyesi vardır.

İnsanlarla 2. Seviyeye kadar çalıştıysanız ve onları önemseyen bir kişi olarak güvenlerini kazandıysanız, 3. Seviye bir liderin düşündüğü gibi düşünmeye başlamanın zamanı gelmiştir. Bu değişime başlamak için aşağıdaki üç şeyi aklınızda tutun:

1. İlişkiler Tek Başına Yeterli Değildir

İzin seviyesi size ve ekibinize ilişkisel olarak büyük bir tatmin getirse de, Seviye 2'de kalır ve hiç ilerlemezseniz, kendinizi bir lider olarak gerçekten kanıtlayamazsınız. İyi haber şu ki, ekibinizle bağlantı kurduysanız, artık onlar üzerinde biraz etkiniz var demektir. Şimdi soru şu: Bu etkiyle ne y a p a c a k s ı n ı z ?

Gerçek liderlik, insanları bir şeyler başarabilmeleri için bir yere götürür. Bu da bir liderin insanların potansiyelini performanslarıyla ilişkilendirmesini gerektirir. İzin seviyesi iyi liderlik için temeldir, ancak nihai hedefiniz değildir.

2. İlişki Kurmak İki Katlı Büyüme Gerektirir

Bu bölüm boyunca ilişki kurma hakkında yazdım. Bunu yaparken, insanların birbirlerine *karşı* nasıl büyümeleri g e r e k t i ğ i n e odaklandım. Ancak ilişkilerin anlamlı olabilmesi için başka bir tür büyümeye de ihtiyaç vardır. İnsanlar birbirleriyle *birlikte* de büyümelidir. Birbirlerine doğru büyümek uyumluluk gerektirir. Birbirleriyle birlikte büyümek niyetlilik gerektirir.

Evliyseniz veya uzun süreli önemli bir ilişkiniz v a r s a , bu dinamiklerin nasıl d e v r e y e girdiğini muhtemelen anlıyorsunuzdur. Partnerinizle ilk tanıştığınızda, cazibe, ortak zemin ve paylaşılan deneyimlere dayanarak birbirinize doğru hareket ettiniz. İlişkiyi siz kurdunuz. Ancak, bu ilk deneyimlerin ötesine geçmezseniz bir ilişki uzun süre devam edemez. Birlikte kalmak için ilişkiyi sürdürmeniz gerekir. Bu da ortak bir büyüme gerektirir. Eğer birlikte büyümezseniz, büyük bir ihtimalle birbirinizden uzaklaşırsınız.

Benzer şekilde, bir lider olarak kalıcı bir güce sahip olmak istiyorsanız, çalışanlarınıza doğru ve onlarla birlikte büyümelisiniz. Çalışanlarınızla iyi ilişkiler geliştirdiniz diye, ilişkisel açıdan işinizin bittiğini düşünmeyin. Yapmanız gereken daha çok iş var.

3. Ekip Olarak Vizyona Ulaşmak İlişkileri Riske Atmaya Değer

İnsanlarla ilişki kurmak zor bir iş olabilir. Ancak bir lider olarak başarılı olmak ve daha yüksek liderlik seviyelerine yükselmek için,

büyük resim uğruna ilişkisel olarak geliştirdiğiniz şeyleri riske atmaya istekli olmalısınız.
Liderler vizyon uğruna fedakarlık yapmaya istekli olmalıdır. Vizyona ulaşmak ekip kurmaya değecekse, ilişkileri riske atmaya da değer.

İlişkiler kurmak ve ardından ekibi i l e r l e t m e k için bunları riske atmak bir lider için gerilim yaratır. Bu gerilim sizi bir seçim yapmaya zorlayacaktır: vizyonu küçültmek ya da ona ulaşmak için insanları esnetmek. Büyük işler yapmak istiyorsanız, insanları konfor alanlarından çıkarm a n ı z gerekir. Başarısız olabilirler. Patlayabilirler. Sizinle kavga ederek ya da işi bırakarak kendi gerginliklerini azaltabilirler. Risk her zaman ilişkileri değiştirir. Risk alır ve kazanırsanız, çalışanlarınız güven kazanır. İlişkiyi daha güçlü kılan ortak bir geçmişiniz olur. Güven artar. Ve ekip daha da zorlu görevler üstlenmeye hazır hale gelir. Ancak, risk alır ve başarısız olursanız, çalışanlarınızla ilişkisel güvenilirliğinizi kaybedersiniz ve ilişkileri yeniden inşa etmek zorunda kalırsınız.

Liderlikte risk her zaman mevcuttur. Ne zaman ilerlemeye çalışsanız, risk vardır. Doğru şeyleri yapıyor olsanız bile riskiniz azalmaz. Ancak risk olmadan ilerleme olmaz, bu yüzden buna alışmanız gerekir.

Sonuç olarak, Seviye 2'de ilişkiler kurmak için liderliğinizin erken dönemlerinde yavaşlayabilir veya
Doğrudan Seviye 3'e atlamaya çalışmaktan vazgeçin - ancak bunu yaparsanız, bu ilişkileri kurmak için daha sonra geri

dönmeniz g e r e k e c e k t i r . Ve bunu yapmanın momentumunuzu yavaşlatacağını ve aslında ekibi kurmanızın ilk etapta doğru şekilde yaptığınızdan daha uzun sürebileceğini kabul etmeniz gerekir.

"Eğer insanlar çalıştıkları şirketle duygusal bir bağ kurar ve şirketin hayallerini satın alırlarsa, şirketi daha iyi hale getirmek için yüreklerini ortaya koyacaklardır."

-Howard Schultz

Starbucks'ın kurucusu Howard Schultz, "Eğer insanlar çalıştıkları şirketle duygusal bir bağ kurar ve onun hayallerini satın alırlarsa, onu daha iyi hale getirmek için yüreklerini ortaya koyacaklardır" demiştir. Bunun doğru olduğuna inanıyorum. İnsanlar ve şirket arasındaki en önemli bağ nedir? Birlikte çalıştıkları lider! O lider, her gün şirketin yüzü, kalbi ve elleridir. Eğer o lider bağ kurar ve önemserse, bu büyük bir fark yaratır.

Seviye 2'ye Doğru Büyüme Kılavuzu

Liderliğin İzin düzeyiyle ilgili olumlu ve olumsuz yanlar, en iyi davranışlar ve inançlar üzerinde düşünürken, bir lider olarak gelişmenize yardımcı olması için aşağıdaki yönergeleri kullanın:

1. **İnsanlara Karşı Doğru Tutuma Sahip Olduğunuzdan Emin Olun:** Liderliğin İzin seviyesi söz konusu olduğunda kilit konu, insanları ne kadar sevdiğiniz ve onların sizi ne kadar sevdiğidir. Ve işte iyi haber. İnsanları ne kadar sevdiğinizi kontrol edebilirsiniz ve genel olarak, eğer insanları gerçekten seviyors a n ı z , o n l a r d a s i z i sevilebilir
   bulacaktır. Bu çok basit görünebilir, ancak bugünden itibaren herkesi sevmeye karar verin - sizden h o ş l a n m a s a l a r bile. Bu niyetinizi yazın, ardından imzalayın v e tarih atın. Gerekirse, insanlara öncelik vermek için günlük bir hatırlatma olarak önünüzde tutun.
2. **Kendinizle Bağlantı Kurun:** Başkalarıyla iyi ilişkiler kuran biri o l m a k için, birlikte zaman geçirmek isteyeceğiniz türden bir kişi olmalısınız. Kendinizle bağlantı kurmak için bölümde listelenen beş bileşeni kullanarak, aşağıdakileri kazanmanıza yardımcı olacak bir büyüme planına kendinizi yerleştirin:

   Öz Farkındalık- kişilik tipinizi, mizacınızı, yeteneklerinizi, güçlü ve zayıf yönlerinizi bilin. ***Öz İmaj-*** Kendinizi daha iyi bir şekilde düşünebilmek için sahip olabileceğiniz kişisel sorunlarınızla ilgilenin.

olumlu bir şekilde.

Öz Dürüstlük- kendinize gerçekçi bir şekilde bakın ve ne kadar acı verici o l u r s a olsun gerçeklerle yüzleşmeye karar verin.

Kendini Geliştirme- ilişki geliştirme yeteneğinizi geliştirmek için bir taahhütte bulunun.

Öz Sorumluluk- kendi eylem ve tutumlarınızdan sorumlu olduğunuzu kabul edin.

3. **Nereden Geldiğinizi Anlayın:** İnsanları üretkenliğin önüne koyma eğiliminde olan, doğuştan ilişkisel bir insan mısınız? Yoksa üretkenliği insanların önüne koyma eğilimi n d e olan bir başarıcı mısınız? Hangisi olduğunuzu f a r k etmeli ve hem ilişkileri hem de sonuçları kazanmayı öğrenmelisiniz.
4. **Ekibinizdeki Her Bir Kişi İçin Değer Verdiğinizi İfade Edin:** Biraz zaman ayırın ve ekibinizdeki her bir kişi hakkında dürüstçe söyleyebileceğiniz olumlu şeyler bulun. Ardından, bir sonraki hafta boyunca her bir kişiye kendileri hakkında en az bir olumlu şey söylemek için zaman ayırın.
5. **Ekibinizle Nerede Olduğunuzu Değerlendirin: Ekibinizdeki** kişilerin isimlerini içeren bir liste hazırlayın. Şimdi her biri için aşağıdaki soruları yanıtlayarak onları ne kadar iyi tanıdığınızı belirleyin (Eli Lilly şirketinin Liderliğin 5 Seviyesinden yola çıkarak geliştirdiği materyallerden alınmıştır):

Bu kişi hakkında iş dışı hangi üç şeyi biliyorsunuz?
Bu kişi neye değer veriyor?
Bu kişinin en önemli üç endişesi nedir?
Bu kişi hayatta ne istiyor veya ne umuyor?

Ekibinizdeki biri için bu soruları yanıtlayamıyorsanız, o kişiyi tanımak için daha fazla zaman harcamanız gerekir. Bu hafta onu daha iyi tanımak için zaman ayırın.

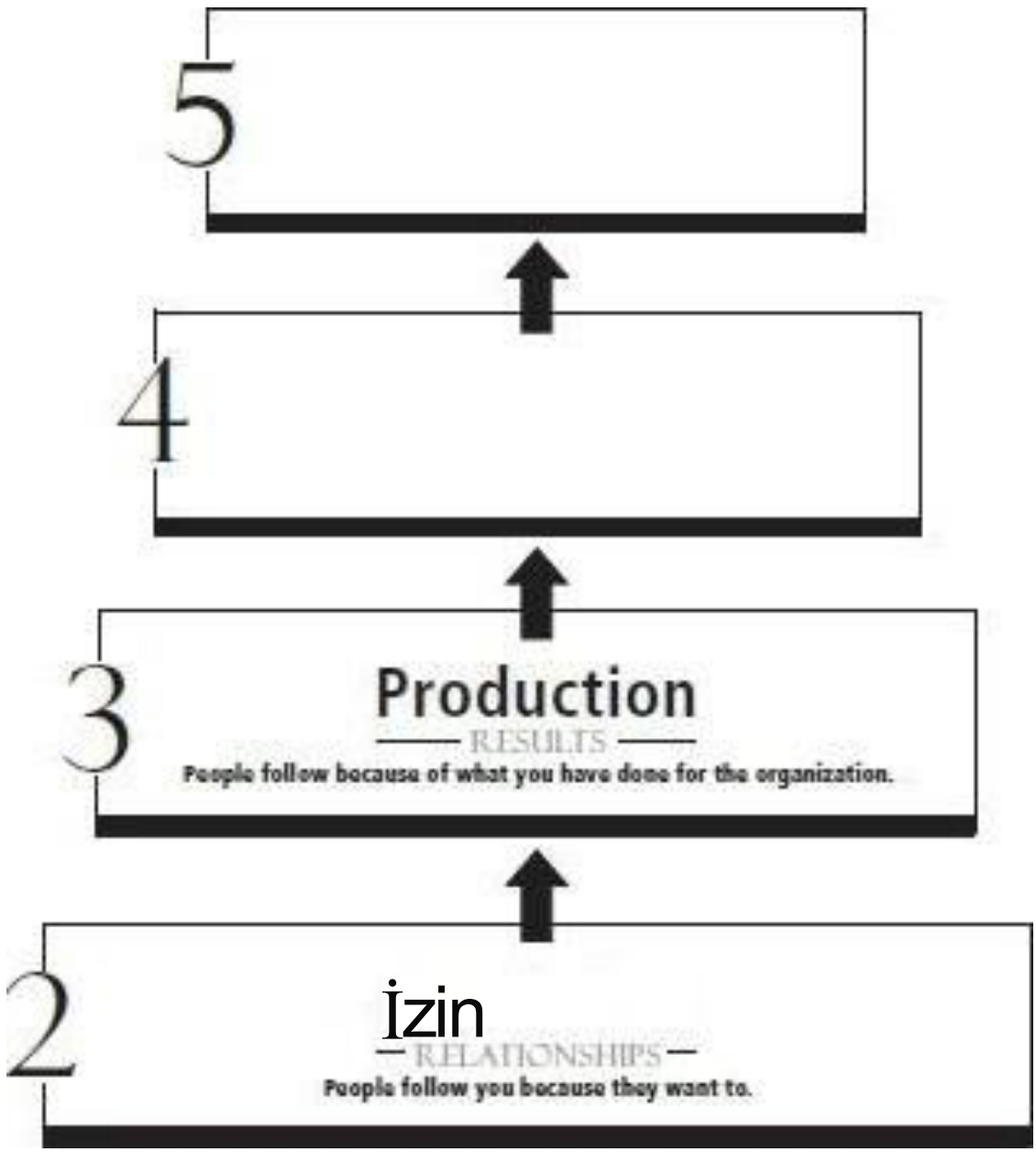
6. **Tüm Kişiyi Liderliğin Bir Parçası Olarak Kabul Edin:** İyi bir lider olmak istiyorsanız, insanların zamanını ve becerilerini kullanırken, birey olarak geri kalanlarını görmezden gelemez veya ihmal edemezsiniz. Bu adil ya da doğru değildir. İnsanlara yardım etme ve liderliğin karmaşık yönleriyle b a ş a ç ı k m a sorumluluğunu kabul etmeyi öğrenin ya da istifa edin ve liderlikten çekilin (kenarda durup diğer insanların liderlik etme şeklini eleştirmeden).
7. **Eğlenceyi** Hedef Haline **Getirin:** Hedef odaklı bireylerin daha insan odaklı bir liderlik tarzı geliştirmelerinin en iyi yollarından biri, işyerini daha eğlenceli hale getirmeye çalışmaktır. Eğer insan odaklı olmaktan çok görev odaklıysanız, eğlenceyi yapılacaklar listenizde bir hedef haline getirin. Bu sizin için işi daha sevimli hale getirirken aynı zamanda sizi daha sevilebilir kılacaktır.
8. **İnsanlara Tüm Dikkatinizi Verin:** Bugün işyerinde çalışan pek çok kişi kendini insanlıktan çıkarılmış ve

morali bozulmuş hissediyor. Çalıştıkları liderlerin ve kuruluşların kendilerini insan olarak önemsemediğine inanıyorlar. Buna karşı koymak için, insanlarla iletişim kurarken dikkatinizi verin ve gerçekten dinleyin. İnsanları önemsediğinizi onlara tüm dikkatinizi vermekten daha iyi anlatan çok az şey vardır. Ve bu size zamandan başka bir şeye mal olmaz.

9. **Ekibinizin Baş Teşvikçisi Olun:** İnsanlar doğal olarak kendilerine güven veren ve kendilerini iyi hissettiren kişilerden etkilenirler. Eğer bilinçli bir teşvik edici olmaya istekliyseniz, bunu yapan bir lider olabilirsiniz. Deneyin bakalım. Önümüzdeki iki hafta boyunca her gün ekibinizden birine cesaretlendirici bir şey söyleyin. Sonra da o kişinin nasıl tepki verdiğini izleyin. Bunu ekibinizdeki herkes için yapın; sadece sizinle çalışmak istemeyecekler, aynı zamanda daha fazla iş y a p a c a k l a r .
10. **Özen ve Dürüstlük Gösterin:** Çalışanlarınızı önemsiyorsanız, onlara yardımcı o l a c a k şekilde dürüst olmak istersiniz. Ekibinizden birinin hata yaptığını veya bir şekilde yetersiz kaldığını gördüğünüzde, bu kişiyle hemen konuşmayı planlayın. Bunu doğru şekilde yaptığınızdan emin olmak için özenli açık sözlülük kontrol listesini kullanın. Ve unutmayın, altın kuralı uyguladığınız sürece yanlış yapmak zordur.

Seviye 3: ÜRETİM

Bir Şeyleri Gerçekleştirmek Gerçek Liderleri Özentilerden Ayırır



Pozisyon

RIGHTS

Üretim seviyesi, liderliğin gerçekten yükseldiği ve başka bir vitese geçtiği yerdir. Üretim, gerçek liderleri sadece liderlik pozisyonlarını işgal eden insanlardan ayırır ve nitelendirir. İyi liderler her zaman bir şeyleri gerçekleştirirler. Sonuç alırlar. Bir kuruluş üzerinde önemli bir etki yaratabilirler. Sadece bireysel olarak üretken olmakla kalmazlar, aynı zamanda ekibin üretmesine de yardımcı olabilirler. Bu yetenek Seviye 3 liderlere güven, güvenilirlik ve artan etki sağlar.

Üretim nitelikleri ve doğruları ayırır insanlardan liderler sadece işgal eden liderlik pozisyonları.

Hiç kimse Seviye 3'ü taklit edemez. Ya kurum için üretiyor ve kurumun kâr hanesine katkıda
b u l u n u y o r s u n u z d u r (bu her ne olursa olsun) ya da bulunmuyorsunuzdur. IBM'i n kurucusu Thomas Watson, "Her çağın seçkin liderleri, kendi kotalarını belirleyen ve sürekli olarak bu kotaları aşanlardır" demiştir. Bu, 3. Seviye liderler için iyi bir tanımdır. Kendi kendilerini motive ederler ve üretkendirler. Sonuç olarak, ivme yaratır ve ekibi daha iyi ve güçlü kılan bir başarı ortamı geliştirirler.

Seviye 3'teki liderliğin bir başka faydası da diğer yüksek verimli insanları kendine çekmesidir. Üreticiler diğer üreticiler

için çekicidir. Birbirlerine saygı duyarlar. İşbirliği yapmaktan zevk alırlar. İşleri birlikte hallederler. Bu da nihayetinde kurum için büyüme yaratır.

Liderler neredeyse sonsuz s a y ı d a nedenden ötürü Seviye 1'e ulaşabilirler: Gelecek vaat ediyorlar. Bağlantıları vardır. Politika y a p a r l a r . Kıdemleri vardır. Organizasyon çaresizdir. Adını siz koyun, muhtemelen birileri bu sayede liderlik pozisyonu elde etmiştir. İnsanlarla arası doğal olarak iyi olan ya da insani becerileri öğrenmek için çaba sarf eden liderler Seviye 2'ye yükselebilir. Ancak bazı insanlar Seviye 2 İzin'den Seviye 3 Üretim'e asla yükselemezler. Neden mi? Sonuç üretemiyor gibi görünürler. Durum böyle olduğunda, bunun nedeni genellikle üretken olmak için gereken öz disiplin, iş ahlakı, organizasyon veya becerilerden yoksun o l m a l a r ı d ı r . Ancak, daha yüksek liderlik seviyelerine çıkmak istiyorsanız, basitçe üretmek zorundasınız. Bunun başka bir yolu yoktur.

Üretimin İyi Yönleri

Artık Liderlik Güvenilirliğiniz Var

Üretimin de eklenmesiyle, insanların liderliği gerçekten zirveye ulaşmaya başlar. Güçlü ilişkiler temeli üzerine inşa edilmiş, sonuç alan liderler ekiplerini ve organizasyonlarını önemli ölçüde geliştirir. Seviye 3'ün pek çok avantajı vardır. İşte altı tanesi:

1. Liderlik Üretimi Lidere Güvenilirlik Kazandırır

Sonuç üretme becerisi her zaman başarı için bir ayrım ç i z g i s i olmuştur. Bu aynı zamanda liderlik için de eleme çizgisidir. Genellikle modern yönetimin babası olarak tanımlanan Peter Drucker bunu şu şekilde ifade etmiştir: "İş dünyasında iki tür insan vardır: sonuç üretenler ve neden üretemediklerine dair size nedenler sunanlar."

"İş dünyasında iki tür insan vardır:
sonuç üretenler ve neden üretemediklerine
dair size nedenler sunanlar."
-Peter Drucker

Otantik liderler yolu bilir ve üretkenliğe giden yolu gösterir. Liderlik konuşmaları yürüyüşleriyle desteklenir. Sonuç verirler. Potansiyelleriyle değil, performanslarıyla yaşarlar. Örnek olarak liderlik ederler. Ve sonuç alma yetenekleri eleştirmenleri susturma ve itibarlarını artırma eğilimindedir.

Seviye 3 bir liderin güvenilirliği tek bir kelimeyle

özetlenebilir: *örnek*.

Colin Powell, "İstediğiniz kadar bildiri yayınlayabilir ve istediğiniz kadar motivasyon konuşması yapabilirsiniz, ancak kuruluşunuzdaki d i ğ e r insanlar sizin her gün elinizden gelenin en iyisini yaptığınızı görmezlerse, onlar da görmezler" demiştir. 3. Seviye liderler çalışanlarını istedikleri yere götürürler, oraya *göndermezler.* Seyahat acentesinden çok tur rehberine benzerler. Neden mi? Çünkü insanlar her zaman söylediklerimizden çok yaptıklarımıza inanırlar. Bu nedenle 3. Seviye bir l i d e r i n güvenilirliği tek bir kelimeyle özetlenebilir: *örnek.*

Geçenlerde tarihte Epaminondas adında büyük bir generalin hikâyesine rastladım. Thebes'in lideri olan Epaminondas, övünülen Spartalıları yenen parlak bir askeri taktikçiydi. Zaferleri ona büyük övgü getirmiş ama aynı zamanda kendi şehrinde düşmanlar da yaratmış.

Epaminondas'ı n muhalifleri onu yok etmek ya da gözden düşürmek i ç i n kolay bir yol bulamadılar, bunun yerine onu küçük düşürmeye çalıştılar. Onu, pis bir şehirde nankör bir iş olan şehrin çöplerini toplama görevine getirdiler.

İşe atanmasının inadına yapıldığını ve kendisini küçük düşürmek için olduğunu bilmesine rağmen, bunu onurlu bir şekilde kabul etti ve "Eğer bu pozisyon

Ben de bu işe şan katacağım."[1]

Bu hikayenin u y d u r m a olduğundan şüpheleniyorum ama yine de bir noktayı kanıtlıyor. İşimizi mükemmel bir

şekilde yapar ve başkalarının üretken olmasına yardımcı olursak, büyük bir liderlik itibarı kazanırız.

Bunun kendi kariyerim için de geçerli olduğunu gördüm. Üniversiteden lisans derecesiyle mezun olurken, iki kilise bana pastörleri olmam için iş teklif etti. Bir tanesi Maysville, Kentucky'deydi. Mükemmel bir maaş ve sosyal haklar sunuyordu ve bakanlık kariyerime başlamak için olağanüstü bir yerdi. Diğeri ise Hillham, Indiana' daydı. Indiana'nın ortasında çok küçük bir kiliseydi.

Bana tam zamanlı maaş ödeyemeyecek hiçbir yer yoktu.

Hillham'ı Maysville'e tercih ettim. Neden mi? İnsanlara liderlik edebileceğimi ve bir cemaat kurabileceğimi kendime ve başkalarına kanıtlamak istedim. Babam bana Hillham'ın öğrenmek için daha iyi bir yer olacağını tavsiye etti. Bir lider olarak verdiğim en iyi kararlardan biriydi.

O kiliseyi yönettiğim üç yıl boyunca kilise birçok açıdan büyüdü ve gelişti. Birçok insan kiliseye ilk kez katılmaya başladı, insanlar ruhsal olarak gelişiyordu ve mezhep içinde en hızlı büyüyen kilise olarak tanınıyorduk. Hatta arazi satın almak ve yeni bir bina inşa etmek zorunda kaldık.

Hillham'da 1. Seviye Pozisyon'dan 2. Seviye İzin'e ve 3. Seviye Üretim'e yükselmeyi öğrendim. Akranlarım arasında liderlik itibarım orada tesis edildi ve daha büyük fırsatların kapıları bana hızla açıldı.

Bunlar, her genç liderin nasıl liderlik edileceğini öğrenmek için Hillham gibi bir yere sahip olması gerektiğini söylememin nedenlerinden bazıları.

Şair Walt Mason, Seviye 3 liderlerinin sahip olduğu güvenilirliği anlatan "Hoş Geldin Adamı" adlı bir şiir yazmıştır. İşte bir alıntı:

Dünyada öyle bir adam vardır ki, yolu nereye düşerse düşsün
asla geri çevrilmez;
Kalabalık bir kasabada ya da çiftçilerin saman
yaptığı bir yerde el üstünde tutulur;

Kum çöllerinde ve ormanın derinliklerindeki adalarda
zevkle karşılanır;
Nereye giderse gitsin karşılayan bir el vardır.

O malları teslim eden adam.[2]

İnsanlar, sonuç g e t i r e n başarılı kişileri memnuniyetle karşılar.

2. Liderlik Üretim Modelleri ve Görsel Olarak Diğerleri İçin Standart Belirleme

Üreticiler ve başarılılar, kendileriyle ve kendileri için çalışan insanlar üzerinde her zaman bir etkiye sahiptir. Bu noktayı a ç ı k l a m a k için, tüm zamanların en sevdiğim hikayesi olan "Sel not Spel "i paylaşmak istiyorum:

> Yeni işe alınan gezici bir satış elemanı merkez ofise ilk satış raporunu yazdı. Bu rapor satış departmanındaki üst düzey yetkilileri çok şaşırttı çünkü yeni s a t ı ş e l e m a n ı n ı n cahil olduğu çok açıktı! İşte yazdığı şey:
>
> > "Bizden bir kuruş bile almamış olan bu ekibi gördüm ve onlara biraz mal verdim. Şimdi Chicawgo'ya gidiyorum."
>
> Adam satış müdürü tarafından kovulmadan önce Chicago'dan bu mektup geldi:
>
> > "Bir millyon içtiklerini duydum ve söyledim."
>
> Bunu yaparsa korkan ve cahil satıcıyı kovmazsa korkan satış müdürü, sorunu başkanın kucağına bıraktı.
>
> Ertesi sabah fildişi k u l e l i satış departmanı üyeleri, duyuru panosunda cahil satıcının yazdığı iki mektubun üzerinde, başkandan gelen bu notu görünce hayrete düştüler:

"Sel yapmaya çalışmak yerine hecelemeye çalışmakla çok zaman harcıyoruz. Yelkenlere dikkat edelim. Gooch'tan gelen bu mektupları herkesin okumasını istiyorum.

bizim için harika bir iş çıkarıyor ve siz de gidip onun yaptığını yapmalısınız."[3]

Tamam, bunun klişe bir hikaye olduğunu kabul ediyorum, ancak bunu seviyorum çünkü herhangi bir kuruluşta üretkenliğin ne kadar yüksek sesle konuştuğunu gösteriyor. Hikayedeki Gooch 3. Seviye bir heceleyici olmayabilir ama kesinlikle 3. Seviye bir üretici. Ve sonuç olarak şirket başkanı onun örneğini takip edilmesi gereken bir standart olarak benimsedi.

Liderlikte de durum böyledir. Üretkenlik insanları sınıfın başına geçirir. Ve bu üretici, Seviye 2'de ilişkiler kurmanın yavaş işini zaten yapmışsa, liderliği gerçekten yükselir!

Bunu zor yoldan öğrenmek zorunda kaldım. Üniversiteden mezun olduğumda, birisi bilmediğim her şey hakkında bir kitap yazabilirdi. Sadece bir çocuktum ve ne kadar az şey bildiğimin farkında değildim. Ama insanları severdim ve çok çalışırdım. Ve üretebiliyordum. Sonuç olarak, yeni dünyalar bana çok hızlı bir şekilde açıldı. İnsanlar hikayemi anlatmam için konferanslarda konuşmamı istemeye başladığında şaşırdım ve memnun oldum. Sonuç olarak, etkim artmaya başladı ve kısa süre sonra liderler kilisemizi ziyaret etmeye ve daha fazla soru sormaya ba ş lad ı . Çoğu zaman bu liderler benden daha yaşlı ve çok daha deneyimliydi. Bunu çok alçakgönüllü buldum. Ama aynı zamanda insanlara daha fazla yardım etme isteği de uyandırdı bende. İşte o zaman kaynak geliştirmeye başladım. İnsanlarla kişisel temasım bittikten sonra da onlara yardım etmeye devam etmek istiyordum. Bu da sonunda kitap yazmama ve yayınlanmama yol açtı.

Bunu size övünmek için söylemiyorum. A s ı l a n l a t m a y a çalıştığım şey, üretebilen *herkesin* insanları daha yüksek bir düzeyde etkileme şansına sahip olduğudur.
Seviye 3'ün gücü budur

Üretim. İnsanlarla sağlam ilişkiler geliştirebiliyorsanız ve üretebiliyorsanız, etkili bir lider olabilirsiniz.

Üretken liderler, liderlik ettikleri insanlara örnek olurlar ve üretkenlikleri ekip için bir standart oluşturur. Başkan Abraham Lincoln bunun farkındaydı. Amerikan İç Savaşı sırasında Başkan, General John C. Fremont'un görevine s o n verdi. Bunun nedenini de şöyle açıklamıştı: "Fremont'un en önemli hatası kendini izole etmesi ve kimsenin onu görmesine izin vermemesidir." Lincoln, liderlerin halkının arasında olması, yetenekleriyle onlara ilham vermesi, performansları için standardın ne olması gerektiğini görmelerini sağlaması gerektiğini biliyordu. Liderler ürettiğinde, çalışanları da üretir. Üretken liderler hem kendilerinin hem de ekiplerinin elde ettiği sonuçlarla gelişir. Onlar yol gösterir ve diğerleri de onları takip eder.

3. Liderlik Üretimi Vizyona Netlik ve Gerçeklik Getirir

İyi liderler kurumun vizyonunu sürekli olarak iletirler. Bunu açık, yaratıcı ve sürekli bir şekilde yaparlar. Ancak bu, mesajı alan herkesin bunu anladığı ve benimsediği anlamına gelmez. Liderliğin Üretim seviyesi vizyonu eylem yoluyla iletir ve b u d a insanların vizyonu daha önce anlamamış olabilecekleri şekillerde anlamalarına yardımcı olur. Takipçiler olumlu sonuçlar gördüklerinde ve hedeflere ulaşıldığını gördüklerinde, vizyonu gerçekleştirmenin ne anlama geldiğine dair daha net bir resim elde e d e r l e r .

Amerikan Devrim Savaşı sırasında bir gün George Washington, bir kirişi yüksek bir yere kaldırmaya çalışan bir grup askerin yanına gitti. İşi denetleyen onbaşı cesaretlendirici sözler söylemeye devam ediyordu, ancak bunu yapmayı başaramadılar. Başarısızlıklarını gördükten sonra Washington onbaşıya neden kendisinin de katılıp yardım etmediğini sordu.

Onbaşı hemen cevap verdi: "Benim onbaşı olduğumun farkında mısın?"

Washington çok nazik bir şekilde şu cevabı verdi: "Affedersiniz, Mr. Onbaşı, ben yaptım."

Washington atından indi ve kiriş yerine yerleştirilene kadar askerlerle birlikte çalışmaya devam etti. Yüzündeki teri silerek, "Bir daha yardıma ihtiyacınız olursa, başkomutanınız Washington'ı çağırın, ben gelirim" dedi.

Seviye 3 liderleri, çalışanlarının üretkenliğin nasıl bir şey olduğunu görmelerine yardımcı olur. Ve üretkenlikle geçen her gün, ekip vizyonu gerçeğe dönüştürmeye bir adım daha yaklaşır.

Bu da ekip üyelerini cesaretlendirir. Çabalarını onaylar. Vizyonu çok daha net hale getirir. Ve netlik ikna edicidir.
Üretkenlik aynı zamanda vizyonu da genişletir, çünkü artan güven ve beceri ile işi yapan insanlar aslında mümkün olduğuna inandıklarından daha fazlasını başarabileceklerini fark ederler.

4. Liderlik Üretimi Çok Sayıda Sorunu Çözer

Liderlik pozisyonundaki pek çok kişi sorunları sistemleri kullanarak çözmeye çalışır. Ya da sorunları kendileri için çözmeleri için başkalarına para öderler. Ancak gerçek şu ki, liderler sorunların çözümünü bir başkasına devredemezler. Engelleri aşmak, yangınları söndürmek, hataları düzeltmek ve insanları yönlendirmek için aktif olmaları gerekir. Üretim seviyesindeki liderler bunu yapar. Ve etkinlikleri bulaşıcı hale gelip ekip g e n e l i n e yayıldığında, üretkenlik pek çok sorunu çözmeye başlar - yönetimin ya da danışmanların çözebileceğinden çok daha fazlasını.

"Hiçbir şey başarı kadar özsaygı ve özgüven inşa edemez."
-Thomas Carlyle

Tarihçi ve deneme yazarı Thomas Carlyle, "Hiçbir şey başarı kadar özsaygı ve özgüven inşa edemez" gözleminde bulunmuştur. Üretkenlik ilham vericidir. Kendilerini iyi hisseden insanlar genellikle iyi sonuçlar üretir. İyi s o n u ç l a r d a pozitif ivme ve yüksek moral yaratır.

Yıllarca hangisinin önce geldiğini merak ettim: yüksek moral mi yoksa yüksek verimlilik mi? Bu yumurta mı tavuk mu sorusunun her iki tarafı için d e iyi argümanlar duydum. Yüksek moralin üretimi teşvik ettiğini gördüm. Verimliliğin de yüksek

moral yarattığını gördüm. Bunun her zaman tek yönlü olduğunu söyleyemem, ancak bildiğim şu: Üretimi ortadan kaldırın ve yüksek moral kaybolacaktır
Hızlı. Üretmeye devam edin, yüksek moral uzun süre devam edecektir.

Seviye 3'te olumlu sonuçlar üretebilen liderler ekipleri üzerinde her zaman olumlu bir etkiye sahiptir. Üretemeyen liderler ise her zaman ekiplerine zarar verirler. 1812 Savaşı'nda Amerikalı general William Winder, dörde bir asker üstünlüğüne rağmen kuvvetlerini İngilizlere karşı yenilgiye götürdü. B u süreçte esir düştü. Ancak W i n d e r 'ın beceriksizliğinin onu ideal bir rakip haline getirdiğini fark eden İ n g i l i z l e r o n u Amerikan ordusuna iade etti. Sonuç olarak, İngilizler daha sonra Amerikan başkentine saldırdıklarında, Winder liderliğindeki savunma güçlerinin üstesinden gelebildiler ve şehrin büyük bir kısmını yakıp yıkt ı l a r . Winder general olarak komutayı almadan önce liderlikte 3. Seviyeye yükselebilseydi, belki de adamları İngiliz ordusunun savaştaki ilerleyişini durdurabilirdi. Bu haliyle, sadece Amerikan davasına zarar vermeyi başardı.

Seviye 3 liderler tarafından yönetilen üretken organizasyonları yenmek zordur. Etkinlikleri yüksek olduğu gibi moralleri de yüksektir. Eski general George C. Marshall şöyle demiştir: "Moral bir ruh halidir. Kararlılık, cesaret ve umuttur. Güven.... şevk ve sadakattir. Dayanma gücüdür, sonuna kadar dayanan ruhtur - kazanma arzusudur. Onunla her şey mümkündür, onsuz her şey... boşunadır."

5. Liderlik Üretimi İvme Yaratır

İyi yönetilen kuruluşlar zaman içinde yüksek moral ve yüksek üretkenliği sürdürdüklerinde momentum kazanırlar ki bu da her l i d e r i n en iyi dostudur. Momentum bir liderin her şeyi ve her şeyi daha kolay yapmasına yardımcı olur. Bu yüzden ona büyük abartıcı diyorum. Momentum olmadan her şeyi yapmak olması gerekenden d a h a zordur. Onunla her şey daha kolaydır.

Eşim ve ben Florida kıyılarında, evimizden yaklaşık bir mil ötede okyanusa dökülen bir nehir üzerinde yaşıyoruz. Dolayısıyla her gün gelgitin çekilip gitmesine tanık oluyoruz. Bazen nehirde yüzmekten keyif alıyorum ve bir keşifte bulundum. Gelgitle birlikte yüzdüğümde, ilerlememin kulaçlarımın hızı ve gücüyle pek ilgisi yok. Gelgitin ne kadar hızlı hareket e t t i ğ i belirliyor. Onunla birlikte yüzerseniz hızlı ilerleme kaydedersiniz. Akıntıya karşı yüzerseniz, ne kadar uğraşırsanız uğraşın çok yavaş ilerlersiniz. Gelgit yükseldiğinde, tüm tekneler yükselir. Akıntı a z a l d ı ğ ı n d a i s e tüm tekneler batar. Gelgitle mücadele etmek zordur.

Aynı şey liderlik momentumu için de söylenebilir. İvme sizin tarafınızda olursa, performansınız kapasitenizden daha iyi olur. Örneğin, şirket iPhone'u piyasaya s ü r d ü ğ ü n d e Apple'da neler olduğunu düşünün. Bu bir ivme dalgası yarattı ve sadece akıllı telefonlarda değil bilgisayarlarda da pazar paylarını büyük ölçüde artırdı. Yıllarca nispeten küçük ama çok sadık bir takipçi kitlesine sahip niş bir şirket olarak marjinalleştirildikten sonra, şimdi yeniden ana akım h a l i n e g e l d i l e r v e güçlü bir şekilde devam ediyorlar. İşte bu yüzden

liderlere sık sık sorunları çözmek için daha az, ivme yaratmak için daha çok zaman harcamalarını tavsiye ediyorum.

Seviye 3 momentum üreten bir ortamdır.

Üretim seviyesindeki liderler momentumu anlar ve bunu şu amaçlarla kullanır

kuruluşun avantajı. Ayrıca bir kuruluştaki herkesin ivme yaratmaya yardımcı olmadığını da anlarlar. Demek istediğim şu. Momentum söz konusu olduğunda üç tür insan vardır.
Bunlar:

Momentum Alıcılar

İnsanların büyük çoğunluğu ne bir şey başlatır ne de bir şeyi durdurur. Sadece yola devam ederler. Eğer momentum hareket ediyorsa, onunla birlikte hareket ederler. Eğer durmuşsa, onlar d a durur. Üretkenlikleri ve etkinlikleri neredeyse tamamen başkalarının organizasyonda işlerin gerçekleşmesi için yaptıklarına dayanır. Bu nedenle, üreten ve verimli bir ortam yaratan iyi liderlere ihtiyaçları vardır. Morali "lidere olan inanç" olarak tanımlamamın nedenlerinden biri de b u d u r .

Ben morali "lidere olan inanç" olarak tanımlıyorum.

Momentum Kırıcılar

İkinci tip kişiler aslında bir kuruluşun moraline ve ivmesine zarar verir. Sadece üretmemekle kalmazlar, aynı z a m a n d a başkalarının üretmesini de engellerler. Bu tür insanlar sorunlara neden olur ve kasıtlı olsun ya da olmasın kuruma zarar verir.

Momentum Yaratıcıları

Son tip olan ivme kazandırıcılar ise Seviye 3 liderlerdir. Üretirler. Bir şeyleri gerçekleştirirler. İvme yaratırlar. Davranışları verilen tavsiyelerle tutarlıdır

Alabama'nın efsanevi futbol koçu Paul "Bear" Bryant'ın "Arkadaş edinme konusunda endişelenmeyin; düşman edinme konusunda da endişelenmeyin. Kazanmak için endişelenin, çünkü kazanırsanız düşmanlarınız size zarar veremez, kaybederseniz de dostlarınız size dayanamaz."

"Arkadaş edinme konusunda endişelenmeyin; düşman edinme konusunda da endişelenmeyin. Kazanmak için endişelen, çünkü kazanırsan düşmanların sana zarar veremez, kaybedersen de dostların sana dayanamaz."

-Paul "Bear" Bryant

Konumsal haklar temeli üzerine sağlam izin ilişkileri kurar ve üretkenliğin sonuçlarını eklerseniz, ivme kazanırsınız. Ve bunu

yaptığınızda, işinizin daha hızlı bir şekilde meyve verdiğini göreceksiniz. Bu Seviye 3'ün bir avantajıdır.

6. Liderlik Üretimi Ekip Oluşturmanın Temelidir

Şampiyon bir takımdan kim ayrılmak ister? Hiç kimse! Kiler sakinini kim bırakmak ister? Herkes! İnsanlar kazanan bir takımda olmayı severler.

Kazananlar insanları çeker - bazıları iyi, bazıları kötü, bazıları ortalama. Kazanan bir ekip oluşturmanın anahtarı, çektiğiniz insanlar arasından en iyilerini tanımak, seçmek ve elde tutmaktır. İyi haber şu ki, Seviye 3'e ulaşırsanız üretkenliğin n a s ı l b i r ş e y o l d u ğ u n u bilirsiniz çünkü bunu yaşarsınız. Kötü haber ise, takımda yetenekli insanların olması otomatik olarak başarıyı garanti etmez. İyi oyuncularla da kaybedebilirsiniz ama onlar olmadan kazanamazsınız. Aradaki fark, onları bir takım haline getirmekle ortaya çıkar ki bunu bölümün ilerleyen k ı s ı m l a r ı n d a ele alacağım. Ancak şunu unutmayın:

Kendinizi kanıtlamış bir üretici değilseniz, diğer kendini kanıtlamış üreticileri çekemez ve elinizde tutamazsınız. İşte bu yüzden Seviye 3'ü kazanmanız gerekir.

Üretimin Dezavantajları

Liderliğin Ağırlığı Daha da Arttı

Hayattaki diğer her şey gibi, liderliğin Üretim seviyesinin de olumlu yanları kadar olumsuz yanları da vardır. Seviye 3 l i d e r

l i k ile organizasyon içinde başarı daha kolay hale gelir. Ancak, liderliğin kendisi kolay hale gelmez. İşte Seviye 3'te keşfettiğim dört ana dezavantaj:

1. Üretken Olmak Lider Olmadığınız Hald e Lider Olduğunuzu Düşünmenize Neden Olabilir

Tüm büyük liderler üretkendir. Ancak hem üretici olup hem de lider olmamak da mümkündür. Kişisel başarı her zaman ekip başarısına d ö n ü ş m e z . Liderlik, bir kişinin başkalarıyla birlikte ve başkaları için yaptıklarıyla tanımlanır. Ekibi daha iyi ve daha üretken hale getirerek o r t a y a çıkar. Sorumlu kişinin bireysel çabalarıyla değil, tüm grubun başardıklarıyla ölçülür. İyi liderlik asla b i r k i ş i n i n k e n d i b a ş ı n a ve kendisi için yaptıklarına dayanmaz.

Başkalarına liderlik etme arzusu ya da yeteneği olmayan pek çok bireysel üretici tanıyorum. Bazılarının insan ilişkileri becerisi yok. Diğerleri ise başkalarından sorumlu olma ya da onların üretken olmalarına yardımcı olmak için zaman ayırma arzusuna sahip d e ğ i l . Örneğin, Ted Williams beyzbolun en iyi vurucularından biriydi. Bir sezon boyunca vuruş ortalaması .400'ün üzerinde olan son oyuncudur. Yine de başarılı bir vuruş koçu değildi. Oyuncuları iyi vuramadığında, "Gözünüzü toptan a y ı r m a y ı n " derdi. Bu öğüt, olağanüstü koordinasyona sahip bir adam tarafından verilmişti ve başarılı olmuştu çünkü bir topa b a k ı p dikişin nasıl hareket ettiğinden ne tür bir atış olduğunu anlayabiliyordu. Ona göre her şey çok basitti. Tek yaptığı gözünü toptan ayırmamaktı. Daha az yetenekli olan oyuncularının daha fazla eğitime ihtiyacı vardı. Ted Williams harika bir oyuncuydu ama beyzbolda asla bir lider o l a m a d ı .

Dünyanın dört bir yanındaki kuruluşlar, yüksek üretim kapasitesine sahip kişileri liderlik pozisyonlarına getirme hatasına düşüyor ve bu kişilerin iyi liderlik yapamadıklarını görüyor. Bunu ben de yaptım. Birilerinin bir şeyler
ba ş ard ı ğ ı n ı gördüm ve "*Vay canına, bu* kişi *harika bir lider olacak" diye* düşündüm.

Kendisi için bir şeyler yapar ama ekibini görmezden gelir ve moralini bozar. Bu liderlik değildir.

Bu hata neden bu kadar sık yapılıyor? Çünkü etkili bir lider olmanın ön koşulu, kendinizin de etkili olabilmesidir. Bu, bir l i d e r i n yeterlilik işaretlerinden biridir, ancak tek yeterlilik değildir. İyi liderler 1. Seviyede kendilerini konumlarına y e r l e ş t i r m e l i , 2. Seviyede insanların iznini almalı, 3. Seviyede üretken olmalı *ve* tüm ekibi daha yüksek bir seviyeye taşıma arzusuna sahip olmalıdır.

2. Üretken Liderler Sonuçlar İçin Ağır Bir Sorumluluk Hissederler

Bir keresinde bir satış toplantısını tasvir eden bir karikatür görmüştüm ve konuşmacı şöyle diyordu: "İşimizi bir yarışma programı gibi yürütüyoruz - ü r e t i r s e n i z geri gelirsiniz, üretmezseniz size güzel veda hediyelerimiz olur." Bu çok komik ama liderler için de durum b ö y l e . Bir futbol takımı kazanamazsa koç kovulur. Bir şirket kâr etmezse, CEO görevden alınır. Bir politikacı seçmenleri için iyi bir iş çıkarmazsa, yeniden seçilmez. Her organizasyonda sonuçların sorumluluğu liderlere aittir. İkinci Dünya Savaşı'nda İngiliz mareşal Bernard Law Montgomery'nin söylediği doğrudur: "Ne kadar büyük olursa olsun hiçbir lider zaferler kazanmadıkça uzun süre devam edemez."

"Hiçbir lider, ne kadar büyük olursa olsun, zaferler kazanmadıkça uzun süre devam edemez."
-Bernard Law Montgomery

Üretkenlik ölçülebilir. Organizasyonel büyüme somuttur. Kârlılık ölçülebilir. Bunları artıramayan liderler sorumlu tutulur. Bunlara katkıda bulunan liderler ödüllendirilir ve bir dahaki sefere

daha da fazlasını başarması istenir. Yüksek performans yüksek bağlılık gerektirir.

Dürüst olmak gerekirse, Seviye 3'e ulaşan pek çok lider, hissettikleri sorumluluğun ağırlığı nedeniyle liderlik etmekten yorulur. Çoğu lider

Kimsenin performanslarını izlememesini, yönlendirme için onlara bakmamasını veya bir şeyler yapmalarını istememesini diledikleri günler yaşarlar. Ancak etkili liderler, liderliğin bedelinin ekiplerinin başarısının sorumluluğunu omuzlarında taşımak olduğunu bilirl e r . Bu, her liderin 3. Seviyeden itibaren hissettiği bir ağırlıktır. Bunu taşımaya istekli olup olmadığınıza karar vermeniz g e r e k e c e k t i r .

3. Üretim Liderliği Zor Kararlar Almayı Gerektirir

Büyük bir şirket kısa bir süre önce bir sokak köpeğini kıdemli başkan yardımcısı yaptı. Neden böyle bir şey yaptıkları sorulduğunda, yönetim kurulu şu cevabı verdi: "Herkesle iyi geçinme yeteneği, sırtının s ı v a z l a n m a s ı n a hemen karşılık vermesi, başkalarının çalışmasını izlemeye o l a n ilgisi ve hiçbir şey söylemeden bilge görünme konusundaki büyük becerisi onu bu pozisyon için doğal bir hale getirdi." Keşke liderlik bu kadar kolay olsaydı!

Ne zaman başarılı bir kuruluş görseniz, liderlerinin çok zor kararlar aldığından ve almaya devam ettiğinden emin olabilirsiniz. Başarı yokuş yukarı bir yolculuktur. İnsanlar etkili liderliğe sahilden g i t m e z l e r . Milyarder petrolcü ve çevre savunucusu T. Boone Pickens'ın dediği gibi, "Karar
vermeye istekli olun. İyi bir liderde bulunması gereken en önemli ö z e l l i k b u d u r . "

Bugün geriye dönüp baktığımda, veremediğim kararlardan daha çok pişmanlık duyuyorum verdiğim yanlış kararlar için.

Daha yüksek bir seviyede liderlik etmek istiyorsanız, zor kararlar almaya hazır olun. Seviye 2'de liderler genellikle zor insan kararları almaya başlamak zorundadır. Seviye 3'te liderler bu kararları vermeye devam e d e r ancak bunlara zor üretim kararlarını da ekler. Bu da liderliği daha da zorlaştırır. Size daha önce de söyledim

Kariyerimin başlarında karar vermekte ne kadar zorlandığımı anlatmıştım. Bugün geriye dönüp baktığımda veremediğim kararlardan, verdiğim yanlış kararlardan daha çok pişmanlık duyduğumu bilmek size yardımcı olabilir. Siz de benim g i b i k a r a r v e r m e m gerekirken erteleme tuzağına düşmeyin.

Seviye 3't e liderlerin ne tür zor kararlar alması muhtemeldir? Bunların çoğu kendinizle ilgili vermeniz gereken kararlar olacaktır! Seviye 3'te aldığım kararların yaklaşık yüzde 25'inin ekibimle ilgili olduğunu gördüm. Geri kalanı ise değişim, dürüstlük ve öz disiplin gerektiren kişisel kararlardır. Amerikalı yazar Mark Twain'in dediği gibi, "Doğru yapmak harikadır. Başkalarına doğru yapmayı öğretmek daha da harikadır.
-Ve çok daha kolay." Bu çok doğru.

Seviye 3'te bir lider olarak, Zor Kararı vermek zorundasınız...

- Başkalarının başarılı olmasına yardımcı olmaya çalışmadan *önce* siz başarılı olun.
- Kendinizi başkalarından istediğinizden daha yüksek bir standartta tutun.
- Kendinizi başkalarına karşı sorumlu kılın.
- Somut hedefler belirleyin ve sonra onlara ulaşın.
- Kişisel sonuçların sorumluluğunu kabul edin.
- Başarısızlığı ve hataları hızla ve alçakgönüllülükle kabul edin.
- Başkalarından yalnızca daha önce kendinizden istediklerinizi isteyin.
- Başarınızı niyetlere değil sonuçlara göre ölçün.
- Kendinizi etkisiz olduğunuz durumlardan uzaklaştırın.

Benim gözlemlerime göre liderler
Seviye 3'te bu zor kararlarla karşı karşıya k a l a n pek çok kişi bunları vermekte başarısız olur. Çok geç olana kadar anlayamadıkları ş e y , bunu yapmamanın sonunda onları kendilerine veya başkalarına liderlik etmekten alıkoyacağıdır. Liderlik p o t a n s i y e l l e r i k ö r e l i r ve Seviye 3'te kalamazlar.

"Doğru olanı yapmak harikadır. Başkalarına doğru yapmayı öğretmek daha da harikadır.
-Ve çok daha kolay."
-Mark Twain

Seviye 3'te bu kararların her biriyle yüzleştiğimi hatırlayabiliyorum. Bazılarını vermek uzun zamanımı aldı. Kesinlikle kolay değildi. Bazen hâlâ da kolay değil. Ancak her bir karar liderlik yolculuğumda kişisel bir atılım yarattı.

Sizi liderlik yaşamınızın bu alanında kazanmaya teşvik ediyorum. Musa'nın Kızıldeniz'in yarıldığı ve insanların kendilerini ileriye götürmesi için beklediği, kendi kendine "*Neden hep ilk ben g i t m e k zorundayım?"* dediği gibi hissettiğiniz anlarda bile sebat edin. İlk gitmek her zaman kolay ya da eğlenceli olmayabilir ama liderler için her zaman bir gerekliliktir. Kendilerini takip eden insanların önünü açar ve yolculuğu tamamlamak için başarı şanslarını artırır.

4. Üretim Liderliği Seviye 2'ye Sürekli Dikkat

Gösterilmesini Gerektirir

Ekibin üretkenliğinden sorumlu olmak, liderlerin yönettikleri insanlarla ilgilenmeyi bırakabilecekleri anlamına g e l m e z . Unutmayın, yeni bir liderlik seviyesi eklemeniz, bir öncekini geride bıraktığınız anlamına g e l m e z .

Üretim s e v i y e s i n d e k i liderler için iyi bir sonuç elde etmek uğruna ilişkileri ihmal etmek gerçek bir cazibedir. Ancak, liderler bunu uzun bir s ü r e yaparlarsa, çalışanlarıyla olan ilişkilerini yakarlar ve sonunda kendilerini Seviye 1'e geri dönmüş bulurlar. Bu tuzağa düşmeyin. Sonuç üretirken ilişkilerinizi geliştirmeye ve onlarla i l g i l e n m e y e devam edin.

Seviye 3'teki En İyi Davranışlar

Liderlikte Üretimden En İyi Şekilde Nasıl Yararlanılır?

Sağlam Seviye 2 ilişkilerine dayanarak Seviye 3'e yükselmek hiç kimse için küçük bir başarı değildir. Birçok kişi bunu başaramayacağını düşünür. Eğer böyle bir fırsatınız varsa, bunu en iyi şekilde değerlendirmek için yapmanız gerekenleri burada bulabilirsiniz:

1. Kişisel Yeteneklerinizin Vizyona Nasıl Katkı Sağladığını Anlayın

Liderliğin Üretim seviyesinin anahtarlarından biri, yeteneklerinizin ve becerilerinizin kuruluşun vizyonunu ilerletmek için nasıl verimli bir şekilde kullanılabileceğini anlamaktır. Bunun bir kısmı kişiseldir. Önceki bölümlerde kendinizi tanımanın ve kişisel liderlik tarzınıza karar vermenin önemini tartışmıştım. Bu biraz daha farklı. Eğer bir l i d e r s e n i z , l i d e r l i ğ i n i z için bir vizyon anlayışınız olmalıdır. Ve bu vizyon, en azından içinde bulunduğumuz dönemde, hizmet ettiğiniz kuruluşun vizyonuyla uyumlu olmalıdır.

Gerçek güçlü yönlerimin nerede yattığını ve liderlik ettiğim bir kuruluşa nasıl hizmet edebileceğimi anlamam uzun zaman aldı.

Bunu keşfetmek çaba gerektiriyordu ve süreç çoğu zaman karmaşıktı. Ama sonunda özel yeteneklerim ve becerilerim olduğunu anladım. (Siz de öyle.) Üstün yeteneklilik ile Üretim düzeyinde b i r lider olarak etkinlik arasında güçlü bir ilişki vardır. Bir lider olarak potansiyelime ulaşmak istiyorsam, kuruluşa kişisel katkımın ne olabileceğini bilmek zorundaydım. Aynı şey sizin için de geçerli.

Örnek olarak, bir kuruluşun veya ekibin üretkenliğine kişisel olarak en çok katkıda bulunduğum dört alanı söyleyeceğim:

- İnsanları Etkileme (Liderlik)
- İnsanlarla Bağlantı Kurma (İlişkiler)

İnsanlarla İletişim Kurma (Konuşma)

- İnsanlara Yardımcı Olmak için Kaynak Oluşturma (Yazma)

Bunlar benim güç alanımı oluşturuyor. Bu anahtarlar ve en iyi sonuçların elde edileceği yerdir.

Bunu bilmek, büyüme ve öğrenme konusunda beni rahat bırakmıyor. İlk kişisel gelişim planıma başladığım 1970'li yılların başında olduğu gibi bugün de kendimi öğrenmeye ve büyümeye adamış durumdayım. Aradaki fark, artık neredeyse sadece bu dört alanda büyümeye odaklanmam. Ne yapmak için yaratıldığımı keşfettikten sonra, çabalarımı odaklamaya başladım.

Yeteneklerinize ne kadar odaklanırsanız, büyüme h ı z ı n ı z v e üretken bir lider olma potansiyeliniz de o kadar artar. Seviye 3'teki yeteneğinizi en üst düzeye çıkarmak istiyorsanız, Walt Disney'in tavsiyesine uymanız gerekir: "Yaptığınız şeyi o kadar iyi yapın ki, yaptığınız şeyi yaptığınızı g ö r e n l e r , tekrar yaptığınızı görmek için geri gelsinler ve başkalarına yaptığınız ş e y i y a p t ı ğ ı n ı z ı g ö r m e l e r i gerektiğini söylesinler."

Ekibinizin veya departmanınızın y a p t ı k l a r ı i ş t e iyi olmasını istiyorsanız, o zaman sizin de yaptığınız işte iyi olmanız gerekir.

Üretkenlik liderle başlamalıdır. Önce oraya odaklanın ve başkalarının gelişmesine ve potansiyellerine ulaşmasına yardımcı olacak fırsatlar elde edin.

2. Başarılması Gerekenler İçin Vizyon Oluşturun

Vizyon belirleme, liderliğin ayrılmaz bir parçasıdır. Bulanık iletişim, yönün net olmamasına yol açar ve bu da özensiz bir uygulamaya neden olur. Üretken liderler kurumun vizyonu ile ekibin günlük üretimi arasında net bir bağlantı kurar. Kısa vadenin uzun vade y i nasıl etkilediğini gösterirler. İletişimlerinde nettirler ve sürekli olarak ekiplerine yol gösterirler.

Etkileyici bir vizyon açık ve iyi tanımlanmış, geniş kapsamlı ve zorlayıcıdır. Ekibin paylaştığı değerlerle uyumludur. Öncelikle sonuca odaklanır, araçlara değil. Ekibin yeteneklerine uygundur. Ve iletildiğinde ve anlaşıldığında, odayı enerjiyle doldurur!

Liderler ekiplerine vizyona ulaşmada mümkün olan en büyük başarıyı nasıl sağlar? Ekip üyelerine üç şeyi yapmaları için yardım ederek:

Seviye 3 Liderler İnsanların Vizyonun Başarısını Tanımlamasına Yardımcı Olur

Liderlik ettiğim her kuruluşta, orada çalışan insanlar için başarının ne anlama geldiğini tanımlamayı veya yeniden tanımlamayı gerekli buldum. Örneğin, Injoy Stewardship Services'in sahibi olduğumda b u , kiliselerin vizyonlarını geliştirmek için para toplamalarına yardımcı olmak anlamına geliyordu. EQUIP'i kurduğumda bu, dünyanın her ülkesine uzun vadeli liderlik gelişimi götürmek ve yerel liderlere kendi dillerinde kaynaklar s u n m a k için çalışmak anlamına geliyordu. John Maxwell Company'yi k u r d u ğ u m d a b u , başkalarına değer katmak isteyen insanlara kaynak geliştirmek ve koçluk

becerileri öğretmek anlamına geliyordu. İçindeki insanlar hedefin ne olduğunu bilmiyorsa bir kuruluş nasıl başarılı olabilir?

3. Seviye Liderler İnsanların Vizyonun Başarısına Bağlılık Göstermelerine Yardımcı Olur

Ekibin bağlılığı liderin bağlılığıyla başlar. Liderleri başarılı olmak için ellerinden gelen her şeyi yapmaya, üretkenliklerini kurumu vizyona doğru ilerletmeye adamaya kararlı olmadıkça ekipler kazanamaz. Zamanlarını, yeteneklerini ve kaynaklarını vizyona ulaşmak için kullanmayı taahhüt ettiklerinde, güvenilirlik kazanırlar ve çalışanları da onları takip etmek için güven kazanırlar. Ancak o zaman ekip oluşturma için zemin hazırlanmış olur.

Ekibin bağlılığı liderin bağlılığı ile başlar.

Seviye 3 Liderleri İnsanların Başarıyı Deneyimlemesine Yardımcı Olur

Çok az şey insanlara zafer kadar ilham verir. Bir liderin görevi ekibinin başarılı o l m a s ı n a yardımcı olmaktır. Ekipteki bireyler küçük başarıları deneyimledikçe, bu onları devam etmeleri ve daha büyük başarılara ulaşmaları için motive eder. Çalışanlarınızın kazanmak için ilham almasını istiyorsanız, elde ettikleri küçük günlük zaferleri ödüllendirin ve kutlayın. Mümkün o l d u ğ u n c a onları kişisel zafer kutlamalarınızın bir parçası haline getirin ve onlara mümkün

olduğunca fazla pay verin. Bu sadece insanları motive etmekle kalmaz, aynı zamanda yolculuktan keyif almalarına da yardımcı olur.

3. Çalışanlarınızı Bir Takım Haline Getirmeye Başlayın

Kuruluşunuzdaki insanlarla 2. Seviyeye geldiğinizde, birlikte *olmaktan* hoşlanmaya başlarlar. Ancak Seviye 3'e geldiğinizde, birlikte *çalışmaya* başlarlar. Üretim, ekip oluşturmayı mümkün kılar. Bu da ancak ilerlemeye ve insanlara yol göstermeye istekli bir lider tarafından başarılabilir.

İlke Merkezli Liderlik adlı kitabında Stephen M. R. Covey, Kolomb'un bir keresinde bir ziyafete davet e d i l d i ğ i n i v e masadaki en şerefli yerin kendisine verildiğini anlatır. Onu kıskanan sığ bir saray mensubu aniden sormuş: "Siz Hint Adaları'nı keşfetmemiş olsaydınız, İspanya'da bu girişimi yapabilecek başka adamlar yok muydu?"

Kolomb cevap vermedi, ama bir yumurta aldı ve şirketten onu ayakta tutmalarını istedi. Hepsi denedi ama n a f i l e ; bunun üzerine masaya vurarak bir ucunu çukurlaştırdı v e ö y l e c e bıraktı.

"Hepimiz bu şekilde yapabilirdik!" diye suçladı saray mensubu.

"Evet, keşke nasıl yapılacağını bilseydiniz," diye karşılık verdi Kolomb. "Size bir kez Yeni Dünya'ya giden yolu gösterdim mi, onu takip etmekten daha kolay bir şey olamazdı."

Ekip oluşturma, insanlara liderlik etmenin en sevdiğim yönlerinden biridir. Neden mi? Çünkü iyi bir ekip her zaman parçalarının toplamından daha büyüktür ve tek başına çalışan

bireylerden daha fazlasını başarabilir. Ekip olarak çalışmak aynı zamanda eğlencelidir de! Ekip çalışmasını ve ekip oluşturmayı o kadar çok seviyorum ki bu konuda birkaç kitap yazdım: *Ekip Çalışmasının 17 Tartışılmaz Yasası* . Ekip çalışması hakkında söylenecek çok şey var - burada yerimden çok daha fazlası. Ancak size düşünmeniz gereken bazı kritik şeyler vermek istiyorum

Seviye 3'te liderlikte iyi olmak için çabalarken ekip oluşturma ile ilgili (ve referansınız için her biri için geçerli olan Ekip Çalışması Yasalarını listeledim):

Ekip Üyeleri Birbirini Tamamlamalıdır - Ekip Liderleri Bunu Gerçekleştirmelidir

Yazar Stephen Covey, "Bir liderin görevi, her gücün etkili, her zayıflığın da önemsiz hale getirildiği, birbirini tamamlayan bir ekip oluşturmaktır" demiştir. Her liderin hedeflemesi gereken ideal budur: Birlikte çalışan, her biri güçlü yanlarını ortaya koyarak ekibi daha iyi hale getiren v e birbirlerinin zayıflıklarını telafi eden insanlar. Bu nasıl gerçekleşir? Öncelikle her oyuncunun güçlü ve zayıf yönlerini bilmeniz gerekir.

"Bir liderin görevi, her gücün etkili kılındığı ve her zayıflığın önemsiz hale getirildiği, birbirini tamamlayan bir ekip oluşturmaktır."
-Stephen Covey

UCLA'nın büyük basketbol koçu John Wooden bir keresinde bana şöyle demişti: "Kolejdeki oyuncularımın çoğu UCLA'da lisedekinden daha yüksek yüzdeyle şut atıyordu." Ben de basketbol oynadığım için bir oyuncunun daha yüksek bir seviyeye

geçerken bu yönde hareket etmesinin alışılmadık bir durum olduğunu biliyordum.

"Bunu nasıl başardın?" Ben sordum.

"Basketbol antrenmanlar ı n ı n ilk birkaç gününde," diye açıkladı, "oyuncuların sahanın çeşitli yerlerinden topa şut attıklarını gözlemlerdim. En iyi yüzdeyle şut attıkları yeri, yani 'kendi noktalarını' belirlediğimde onları oraya götürür ve 'Topu buradan atmanızı istiyorum. Bunun olmasını sağlamak için oyunlar tasarlayacağım' derdim. "

"Basket a t a n ı n on eli vardır."

-John Wooden

Koç Wooden ayrıca sahada topa vurmak yerine pas vermeleri gereken y e r l e r e de işaret ederdi. Bu şekilde, bir güçlerini (şut atmalarını sağlayarak) en iyi şekilde kullanır ve potansiyel bir zayıflıklarını (güçlü oldukları yerde pas vermelerini sağlayarak) güce dönüştürürdü. Bu uygulama Wooden'ın en ünlü sözlerinden birine gerçekten ışık tutuyor: "Bir basket atanın on eli vardır." Başka bir deyişle, bir oyuncunun basket atmasına yardımcı olmak için tüm oyunculara ihtiyaç vardır. Ve bunu nasıl yapacaklarını bulmalarına yardımcı olmak ve süreç boyunca onlara liderlik etmek için bir lider g e r e k i r .

Ekip Çalışmasının Uygulanabilir Yasaları

Önemlilik Yasası: Bir Kişi Büyüklüğe Ulaşmak İçin Çok Küçük Bir Sayıdır
Everest Dağı Kanunu: Zorluklar Arttıkça Ekip Çalışmasına Duyulan İhtiyaç da Artıyor
Katalizör Yasası: Kazanan Takımların İşleri Gerçekl e ş t i r e n Oyuncuları Olur
Yedek Kulübesi Kanunu: Büyük Takımlar Büyük
Derinliğe S a h i p t i r Temettü Yasası: Takım Bileşenlerine Yatırım Yapmak Zaman İçinde

Ekip Üyeleri Misyonlarını Anlamalı - Ekip Liderleri Bunu Gerçekleştirmeli

İyi liderler asla ekip üyelerinin görevi anladığını varsaymaz. Hiçbir şeyi hafife almazlar. Efsanevi NFL koçu Vince Lombardi'nin her sezon ilk konuşmasının "Bu bir futbol topu" cümlesiyle başlamasının nedeni de şüphesiz buydu. Koç Wooden'ın her sezon başında oyuncularına ayak sakatlıkları yaşamamaları için doğru çorap giyme şeklini öğretmesinin nedeni de budur. Oyuncularının görevlerini başarmak için neye ihtiyaçları olduğunu bildiklerinden emin o l d u l a r .

Seviye 3'te insanlara liderlik ederken, onların sizin bildiklerinizi bildiklerini veya inandıklarınıza inandıklarını varsaymayın. Yeteneklerinin ve çabalarının ekibin misyonuna nasıl katkıda bulunması gerektiğini anladıklarını varsaymayın. Sık sık iletişim kurun.

Ekip Çalışmasının Uygulanabilir Yasaları

Büyük Resim Yasası: Hedef Rolden D a h a Önemlidir
Niş Yasası: Tüm Oyuncuların En Fazla Değer Kattıkları Bir Yer Vardır
Pusula Yasası: Vizyon Ekip Üyelerine Yön ve Güven Verir
Fiyat Etiketi Kanunu: Bedelini Ödeyemeyen Takım Potansiyeline Ulaşamaz

Ekip Üyeleri Performansları Hakkında Geri Bildirim Almalıdır - Ekip Liderleri Bunu Gerçekleştirmelidir

Bazen devre arasında takımın ikinci yarıya hazırlanmasına yardımcı olmak için düzenli bir antrenman yapan bir basketbol koçundan bahsederim. Soyunma odasındaki beyaz tahtaya koç üç sütun yazardı: Doğru Yaptı-Yanlış Yaptı-Değişecek. Bir işletmeyi yöneten bir arkadaşım bu hikayeyi duydu ve kendi şirketinde de yılın ortalarında bunu yapmaya karar verdi ve bunu organizasyonun devre arası olarak adlandırdı.

Toplantıya hazırlıklı gitmiş, her bir sütun için kendi listesini hazırlamıştı. Ancak Seviye 3'te etkili bir lider olarak ilk yaptığı şey ekibindeki herkesten gözlemlerini paylaşmalarını istemek oldu. Kendi maddelerini ancak başka kimse bahsetmediğinde listeye ekledi ki b u d a nadiren oluyordu. Toplantı başarılı oldu. İşte sonuç olarak keşfettiği şey:

- Varsayımlarla liderlik etmiyordu. Ekibinin nerede durduğunu ve ilk altı ay boyunca yaptıkları iş hakkında ne d ü ş ü n d ü k l e r i n i biliyordu.
- Yeni bir bakış açısı kazandı ve bilmediği şeyleri öğrendi. Bu, onun ve ekibin aynı sayfada olmasını sağladı.
- Takım çok geç olmadan d e v r e arası ayarlamaları yapabildi. Yıl sonunda yapılacak aynı tür b i r toplantı aynı faydayı sağlamayacaktı.
- Ekip yılın geri kalanını sahiplendi
  Çünkü fikirleri yürekten gelmişti. Beyaz tahtadakileri ortaya çıkaranlar o n l a r d ı .

Süreç o kadar etkili oldu ki her yıl düzenli olarak yapılan bir etkinlik haline geldi.

İnsanlar her zaman nasıl olduklarını bilmek isterler. Başarılı olmak i s t e r l e r . Ve eğer başarılı değillerse, çoğu zaman kendilerini geliştirmek için nasıl ayarlamalar yapacaklarını bilmek isterler. Çoğu insan, d e ğ i ş m e n i n kazanmalarına yardımcı olacağına ikna olduklarında değişmeye isteklidir. Üretken liderler, ekip üyelerine bu süreçte yol gösterme sorumluluğunu üstlenir.

Ekip Çalışmasının Uygulanabilir Yasaları

Zincir Yasası: Ekibin Gücü En Zayıf Halkasından Etkilenir

Kötü Elma Yasası: Çürük Tutumlar Bir Takımı Mahveder

Sayılabilirlik Yasası: Takım Arkadaşları
İşler Zorlaştığında Birbirinize Güvenin

Skor Tabelası Kanunu: Takım Nerede Durduğunu Bildiği Zaman Ayarlamalar Yapabilir

Ekip Üyeleri Büyümeye ve İlham Vermeye Elverişli Bir Ortamda Çalışmalıdır - Ekip Liderleri Bunu Gerçekl e ş t i r m e l i d i r

Birkaç yıl önce Margaret ve ben Venedik'teyken, içinde 1.500 liderin önemli kararlar almak üzere periyodik olarak toplandığı büyük bir odanın bulunduğu eski bir sarayı ziyaret ettik. Rehberimiz her duvardaki güzel tablolara dikkat çekti. Her resim şehrin tarihindeki belirli bir dönemi temsil ediyordu. Venedikli liderler cesur bir karar ve ardından gelen eylem sayesinde önemli bir zafer elde etmişlerdi. İkimiz de ilham a l d ı k . Bu bana liderlerin çalışanları için ilham veren, onları zorlayan ve esneten bir ortam yaratmalarının ne kadar önemli olduğunu hatırlattı.

Seviye 3'te liderlik ederken, başkalarını yükseltmeyi ve ellerinden gelenin en iyisini yapmalarına yardımcı olmayı hedefiniz haline getirmelisiniz. Kurucu Baba Benjamin Franklin bunu anlamış bir liderdi. John Paul Jones'a yazdığı bir mektupta Franklin, yeni subaya başkalarına nasıl liderlik edeceği konusunda tavsiyelerde bulunmuştur:

> Bundan sonra, subaylarınıza ve arkadaşlarınıza hak ettiklerinden biraz daha fazla övgüde bulunma ve haklı olarak s u ç l a n d ı ğ ı n ı z d a n daha fazla hata itiraf etme fırsatı bulursanız, bunun için sadece daha erken, büyük bir kaptan olacaksınız. İlişkide olduğunuz hemen herkesi eleştirmek ve

kınamak, dostlarınızı azaltacak, düşmanlarınızı artıracak v e böylece işlerinize zarar verecektir.

Franklin'in bilgeliği o gün olduğu kadar bugün de geçerlidir. Büyümeye ve ilham almaya elverişli bir çalışma ortamının nasıl yaratılacağını biliyordu. Seviye 3'teki etkili liderler bunu iyi yaparlar. Bu, üretkenliğin anahtarıdır.

Bazen bir lider olarak çok olumlu olduğum ve insanları olması gerekenden daha fazla övdüğüm için eleştiriliyorum. Bu eleştirinin haklı olduğunu düşünüyorum. Ekibimdeki insanları performanslarının gerektirdiğinden daha fazla g e l i ş t i r d i ğ i m zamanlar oldu ve bu beni ısırmak için geri döndü. İnsanların i y i l i ğ i n e inanmanın genellikle olumlu bir geri dönüşü olur ama bazen de olmaz. İnsanlara olan yüksek inancım hem güçlü hem de zayıf yönümdür. Ama bu zayıflığımla yaşamaya hazırım çünkü

olağan faydalar çok yüksek. Ayrıca, sürekli şüpheci ve olumsuz olmaktansa olumlu bir insan olarak yaşayıp ara sıra yanmayı tercih ederim. Hayatta büyük ölçüde ne beklerseniz onu elde edeceğinize inanıyorum. Kendim ya da bir başkası için en kötüsünü beklemek istemiyorum. İnsanlar üretken olmak ve gelişmek için olumlu bir ortama ihtiyaç duyarlar.

Liderler bir ekipte, bir departmanda ya da bir kuruluşta herkesten daha fazla havayı belirler. Onların tutumu bulaşıcıdır. Eğer onlar pozitif, cesaretlendirici ve gelişime açıksa, çalışanları da öyle olur. Seviye 3'te başarılı olmak istiyorsanız, sahip olduğunuz etkinin farkına varın ve bunu herkesin yararına olacak şekilde kullanın.

Ekip Çalışmasının Uygulanabilir Yasaları

Kimlik Yasası: Paylaşılan Değerler Ekibi Tanımlar
İletişim Yasası: Etkileşim Hareketi Besler
Üstünlük Yasası: Eşit Yetenekli İki Ekip Arasındaki Fark Liderliktir
Yüksek Moral Yasası: Kazanırken Hiçbir Şey Acıtmaz

Bir grup insanı üretken bir ekip haline getirmek kolay bir iş değildir. Eğer öyle olsaydı, her profesyonel spor takımı kazanan olur ve her işletme yüksek kârlar elde ederdi. Ortak bir vizyona ulaşmak için herkesin birlikte çalışmasını sağlamak zorlu bir iştir. Ancak kesinlikle bu çabaya değer. Yüksek değerde bir şey yapan insanlardan oluşan bir ekibin parçası olmak hayattaki en ödüllendirici deneyimlerden biridir. Bir lider olarak, insanların bu

deneyimi yaşamalarına yardımcı olma şansına sahipsiniz. Bu büyük fırsattan kaçmayın.

4. Yüksek Getiri Sağlayan Şeylere Öncelik Verin

Üretken olmanın anahtarı nedir? Önceliklendirme. Etkili bir Seviye 3 lideri olmak için sadece çok şey y a p m a y ı değil, aynı zamanda çok sayıda doğru şeyi yapmayı da öğrenmelisiniz. Bu da zamanı, görevleri, kaynakları ve hatta insanları nasıl önceliklendireceğinizi anlamak anlamına gelir.

Good to Great kitabının yazarı Jim Collins, etkili önceliklendirmenin yapmamanız gereken şeyleri ortadan kaldırmakla başladığını ileri sürer. Şöyle yazıyor,

> Çoğumuz yoğun ama disiplinsiz bir yaşam sürüyoruz. Sürekli genişleyen "yapılacaklar" listelerimiz var, y a p a r a k , y a p a r a k , y a p a r a k ve daha fazlasını yaparak ivme kazanmaya çalışıyoruz. Ve bu nadiren işe yarar. Ancak, iyiden mükemmele giden şirketleri kuranlar, "yapılacaklar" listeleri kadar "yapılmayacaklar" listelerini de kullanmışlardır. Olağanüstü bir disiplin sergilediler. her türlü gereksiz ıvır zıvırı fişten çekin.[4]

Gerçekten de en iyi şirketler kaynaklarını sadece başarılı olabilecekleri birkaç alana yönlendirirler.

Etkili önceliklendirme, yapmamanız gereken şeyleri ortadan kaldırmakla başlar.

Çabalarınızın en yüksek getiriyi sağladığı güçlü alanlarınızda kalmak ve zayıf alanlarınızdan uzak durmak

kişisel üretkenliğin anahtarlarından biridir. Ve eğer ekibinizdeki diğer kişilerin de aynı şeyi yapmasına yardımcı olabilirseniz, o zaman 3. Seviye liderlikte başarılı olabilirsiniz. Yıllardır neyin odaklanmaya değer olup olmadığına karar vermeme yardımcı olacak bir kılavuz olarak Pareto İlkesi'n e güveniyorum. Pareto İlkesi temel olarak, yapılacaklar listenizin en üstteki yüzde 20'sini yaparsanız, çabalarınızdan yüzde 80 oranında geri dönüş elde edeceğinizi söyler.

En iyi yüzde 20'min ne olduğunu anlamama yardımcı olması için kendime üç soru soruyorum:

- Benden ne isteniyor? (ne yapmalıyım)
- Bana en büyük getiriyi ne sağlar? (ne yapmalıyım)
- Benim için en ödüllendirici olan nedir? (yapmayı sevdiğim şey)

Kariyerinizin başındaysanız veya liderlikte yeniyseniz, yapılması g e r e k e n l e r listeniz muhtemelen en geniş liste olacaktır. Liderlik basamaklarını tırmanırken hedefiniz, zamanınızı ve dikkatinizi yapılması gerekenlere ve severek yapılacaklara kaydırmaktır. Yeterince uzun süre iyi liderlik yaparsanız ve harika bir ekip kurarsanız, bu üç sorunun cevabı da aynı olacaktır. Kendimi çok şanslı hissediyorum çünkü bu benim için gerçekleşti. Yapmak zorunda olup da yapmaktan keyif almad ı ğ ı m nispeten az şey var.

Ekibinize liderlik ederken hedefiniz, h e r k e s i n yapması gerekenleri ve severek yapması gerekenleri yaptığı yere ulaşmasına yardımcı olmak olmalıdır, çünkü en etkili olacakları

yer burasıdır. Genel bir kural olarak, insanları şu şekilde işe almaya, eğitmeye ve konumlandırmaya çalışın

Zamanlarının yüzde 80'inde güçlü oldukları alanda, yüzde 15'inde ise öğrenme alanında çalışıyorlar; Zamanlarının yüzde 5'inde güç alanlarının dışında çalışıyorlar; ve
Zamanın yüzde 0'ında kendi zayıflık alanlarında çalışıyorlar.

Bunu kolaylaştırmak için çalışanlarınızı gerçekten tanımalı, güçlü ve zayıf yönlerini anlamalı ve onlarla samimi konuşmalar y a p m a y a i s t e k l i o l m a l ı s ı n ı z .
Eğer 2. Seviye üzerinde çalıştıysanız, bunları yapmaya hazır, istekli ve muktedir olmalısınız.

5. Değişim Ajanı Olmaya İstekli ve Hazır Olun

İlerleme her zaman değişim gerektirir. Bu bir gerçek. Çoğu lider ilerleme yaratmayı arzular. Onları h a r e k e t e geçiren şeylerden biri de budur. Ancak liderler ancak Seviye 3'e ulaştıklarında değişimi gerçekleştirmeye başlayabilecekleri bir k o n u m a gelirler. Bunun nedeni nedir? Seviye 1'de bir lider olarak konumunuz belirlenmiştir. Seviye 2'de ekibinizdeki insanlarla güçlü ilişkiler kurdunuz. Ve Seviye 3'te ekibin bazı sonuçlar elde etmesine yardımcı o l d u ğ u n u z d a , değişiklik yapmaya başlamak için güvenilirliğe ve ivmeye sahip olursunuz. Bir kuruluş hareketsiz dururken değişiklik yapmak çok zordur. *Herhangi bir* yönde ilerlemesini *sağladığınızda, onu doğru* yönde ilerletmek için değişiklikler yapmanın daha kolay olduğunu göreceksiniz. Momentum, ihtiyaç duyulan değişim için enerji sağlar.

Momentum, ihtiyaç duyulan değişim için enerji sağlar.

Bir kuruluşta değişim her zaman bir liderlik meselesidir. Olumlu bir değişim yaratmak için bir lider gerekir. Ve bir değişim ajanı olarak çalışmaya başlamanın en iyi yolu, bir ilişki kurmaya çalışmakla aynıdır. Ortak bir zemin bulmanız gerekir. Değişiklik yapmak isteyen her lider farklılıklara işaret etmek ve diğerlerini değişimin neden gerekli olduğuna ikna etmeye çalışmak ister.

Ancak bu nadiren işe yarar. Bunun yerine, benzerliklere odaklanın ve bunların üzerine inşa edin.

Başlamak için aşağıdaki alanlarda ortak zemin arayın:

- **Vizyon: Vizyon** benzer olduğunda, bahse girebilirsiniz ki

İnsanlar bir arada duruyor ve aynı görüşe sahipler. Vizyonları sizinkine benziyorsa, hepiniz bunu net bir şekilde görüyorsanız ve herkes bunun g e r ç e k l e ş t i ğ i n i görmek için güçlü bir istek duyuyorsa, muhtemelen birlikte iyi çalışabilirsiniz.

- **Değerler:** Değerleriniz uyuşmuyorsa başkalarıyla uzun süre birlikte seyahat etmek zordur. Başkalarının neyi savunduğunu öğrenin ve aynı standartları paylaştığınız yerlerde buluşmaya çalışın.
- **İlişkiler:** Büyük ekiplerde vizyona olduğu kadar birbirlerine de bağlı insanlar bulunur. Seviye 2'deki çalışmayı yaptıysanız, bu alanda zaten ortak bir zemini paylaşıyor olmalısınız.
- **Tutum:** İnsanların olumlu bir değişim için birlikte çalışmalarını sağlayacaksanız, tutumlarının olumlu ve azimli olması gerekir. Aksi takdirde, ileride sorun çıkacaktır.
- **İletişim:** Değişimin gerçekleşmesi için iletişimin açık, dürüst ve sürekli olması gerekir. İnsanlar karanlıkta kaldıklarında, neler olduğu hakkında spekülasyon yapmaya başlarlar. Ve varsayımları genellikle yanlıştır. Herkesin aynı sayfada olması için insanları bilgilendirin.

Bu beş alanda ortak bir zemin bulabilir veya yaratabilirseniz, ilerleyebilir ve değişimi başlatabilirsiniz. Bu, değişim ajanı olmanın kolay olacağı anlamına g e l m e z . Ancak bu beş alanı kazanamazsanız, d e ğ i ş i m i n çok zor olacağını garanti edebilirim.

6. Hedefinizin Sonuçlar Olduğu Gerçeğini Asla Gözden Kaçırmayın

Seviye 3 liderler ile verimlilik hakkında sadece teoriler üreten eleştirmenler arasında büyük bir fark vardır. İyi liderlerin sonuçlara yönelik bir yönelimi vardır. Ne kadar engelle karşılaşırlarsa karşılaşsınlar, ekonomi ne durumda olursa olsun, çalışanları ne tür sorunlar yaşarsa yaşasın, sonuçların her zaman önemli olduğunu bilirler. Verimlilik için mücadele ederler ve ne olursa olsun sorumlu tutulurlar. Başarıyı deneyimlediklerinde bile! Otomobil üreticisi Henry Ford şöyle gözlemlemiştir,

> Başarıları yüzünden başarısız olan insanların sayısı, başarısızlıkları yüzünden başarısızlardan daha fazladır. Bir düzine engeli aşar, bir dizi zorluğun üstesinden gelir, fedakarlık yapar ve ter dökerler. İmkansızı mümkün kılarlar; sonra küçük bir başarı gelir ve bu onları tünedikleri yerden yuvarlar. Bırakırlar, kayarlar ve düşerler. Tanınma ve ödül tarafından durdurulan ve dövülen insanların sayısını kimse sayamaz ![5]

Seviye 3'teki iyi liderler zorlamaya devam eder. Eğer ivme kazanırlarsa, geri çekilmezler ve kıyıya yanaşmazlar. Daha da büyük işler başarabilmek için bastırır ve ivmeyi artırırlar. Ve çalışanlarının da aynısını yapmasına yardımcı olurlar. Başarıya olduğu kadar başarısızlığa da rağmen nasıl odaklanabiliyor ve bu kadar çok şeyi başarabiliyorlar? Bir kez daha Henry Ford'un bir önerisi var. "Gelecek planlarınızı o kadar

uzun ve zor yapın ki, sizi öven insanlar gerçekte yapmaya çalıştığınız şeyle kıyaslandığında size her zaman çok önemsiz bir şeyden bahsediyormuş gibi görünsünler. Popüler övgüler için çok büyük bir işe sahip olmak daha iyidir, o kadar büyük ki

Amigo takımı planlarınızla ilgili ilk zekice pırıltıları görmeden önce iyi bir başlangıç yapın. O zaman çalışmakta ve daha büyük başarılara doğru yolculuğunuza devam
etmekte özgür olacaksınız."

Seviye 3'e ulaşan liderler her zaman başarılı olurlar. Ancak hepsi bu başarıdan yararlanıp bir sonraki seviyeye g e ç e m e z . Bunu yapmak için odaklanmış ve üretken kalmaları gerekir
-Tüm bunları yaparken de olumlu ilişkiler geliştirir ve korurlar. Ve gerçekten iyi olanlar, Üretim seviyesini Seviye 4 için bir platform olarak kullanırlar; burada diğer insanları kendi başlarına iyi birer lider olmaları için geliştirirler.

Üretim Seviyesinde Liderlik Kanunları

Liderlik Yasalarını 3. Seviyede büyümenize ve İzin kazanmanıza yardımcı olması için kullanmak istiyorsanız, aşağıdakileri göz önünde bulundurun:

Saygı Yasası

İnsanlar Doğal Olarak Kendilerinden Daha Güçlü Liderleri Takip Ederler

İnsanlar doğal olarak liderliği kendilerinden daha zayıf olan kişileri takip etmezler. İnsanlar saygı duydukları, güvenilirliği olan k i ş i l e r i t a k i p e d e r l e r . B i r başkasının başarısının kendilerininkinden daha büyük olduğunu fark ederlerse, o kişinin liderliğini memnuniyetle t a k i p e d e r l e r . Neden mi? Çünkü o liderin kuruluş için yaptıklarının, takip eden kişinin hayatına ve işine yansıması çok muhtemeldir. Bu, ilgili herkes için bir kazançtır.

Seviye 2'de ilişkisel güvenilirlik kazanmak için çalıştığınızda, olumlu sonuçlar genellikle moral ve güven gibi maddi olmayan şeylerdir. Buna karşılık, iyi liderliğin sonuçları Seviye 3'te son derece somuttur. İnsanlar daha iyi bir organizasyon, artan üretkenlik ve daha yüksek kârlılık görürler. Sonuç, güçlü yönlerinizi görmeleri ve neler yapabileceğinizi anlamalarıdır. Güvenilirliğiniz tesis edilmiştir. İnsanlar buna saygı duyar ve yalnızca insanlara iyi davrandığınız için değil, a y n ı z a m a n d a ekip ve organizasyon için yaptıklarınızdan dolayı da sizi takip ederler.

Manyetizma Yasası

Kim Olduğunuz Kimi Çektiğinizdir

Genel olarak insanlar kendilerine benzer kişileri çekerler. Bir kuşun tüyleri bir araya gelir. Çoğu zaman liderlerden ekip üyelerinde en çok arzu ettikleri üç ya da dört özelliği sıralamalarını isterim.

Onlar karar verdikten sonra bir soru soruyorum: "Siz de aynı özelliklere sahip misiniz?" Neden mi? Çünkü bu özellikleri göstermezsek, onları kendimize çekemeyiz. İstediğimiz kişiyi kendimize ç e k m e eğiliminde değilizdir.
Olduğumuz kişiyi çekeriz.

Seviye 3'e ulaştığınızda ve son derece üretken bir ekip oluşturduğunuzda, diğer üreticileri çekmeye başlarsınız. Bunun en güzel yanı, geliştirdiğiniz üretken ekibi daha da üretken hale getirmenize yardımcı o l m a s ı d ı r . Ekibe yüksek üretkenliğe sahip başka kişilerin katılması çıtayı yükseltir ve herkesi daha üretken hale getirir. Ve eğer ekipte üretmeyen ya da üretemeyen insanlar varsa, onların yerini almak isteyen başkaları kapınızda sıraya g i r e c e k t i r .

Resim Yasası

İnsanlar Gördüklerini Yaparlar

Liderler genellikle liderlik ettikleri kişiler tarafından oldukça görünürdürler, özellikle de önce davranarak liderlik ediyorlarsa. Sonuç olarak, eylemleri her zaman fark e d i l i r . Eğer bir üreticiyseniz, bu iyi bir şeydir. Hiçbir şey insanları olumlu bir liderlik modeli görmek kadar o l u m l u bir şekilde motive edemez. İnsanlar l i d e r l e r i n d e n sonuç gördüklerinde, kendilerinden de sonuç beklendiğini bilirler. Ve sonuçlar bir beklenti olduğunda, daha fazla üretkenlik gerçekleşir. Seviye 3'teki iyi liderler, yol göstererek yol açtıklarını bilirler çünkü insanlar gördüklerini yaparlar.

Hiçbir şey insanları olumlu bir liderlik modeli görmek kadar olumlu bir şekilde motive edemez.

Zafer Yasası

Liderler Ekibin Kazanması İçin Bir Yol Bulur

Basketbol oynayacak olsaydınız ve sizinle aynı takımda olması için dünyadaki herhangi birini seçebilseydiniz, kimi seçerdiniz? Peki ya futbol oynuyor olsaydınız? Ya da iş hayatına atılacak o l s a y d ı n ı z ? Ya da kar amacı gütmeyen bir kuruluş kuruyor olsaydınız?

Listelediğiniz kişilerin kendi alanlarında en iyi liderler olma ihtimali yüksek. Neden onları ekibinizde istiyorsunuz? Çünkü kazanmanın yollarını bulma konusunda geçmişi olan bir liderle birlikte çalıştığınızda kazanma şansınız tavan yapar.

Seviye 3'teki en iyi liderler kazanmanın yollarını bulurlar. Her zaman yaparlar. Üretirler! Ve bunu, olasılıklar, engeller veya koşullar ne o l u r s a o l s u n h e r gün yaparlar. Eğer siz de sürekli üreten insanlardan biri y s e n i z , herkes sizin ekibinizde olmak isteyecektir. Bu da liderliği çok daha iyi hale getirir.

Büyük Mo Yasası

Momentum Bir Liderin En İyi Arkadaşıdır

Liderlik Seviye 3'te Seviye 2'ye göre daha kolaydır. Neden mi? Seviye 3 momentumun devreye girdiği y e r d i r . İyi sonuçlar

momentum yaratır. Momentuma sahip olmak size daha büyük sonuçlar verir. Daha büyük sonuçlar daha da fazla ivme yaratır. Üretim, sürekli devam edebilen pozitif bir döngü yaratır. Momentum sayesinde bir kuruluş sorunların, olumsuzlukların, geçmişteki meselelerin, küçüklüklerin ve yaklaşan engellerin üstesinden gelebilir.

Kendinizi 3. Seviyede ivme kazanırken bulursanız, dinlenmenin veya geri çekilmenin zamanı değildir. Devam etme zamanıdır. İvmeyi asla hafife almayın. Her şeyinizi vermeye devam edin. Jim Collins'in dediği gibi, çarkı hareket ettirmeye devam edin.

Öncelikler Yasası

Liderler Faaliyetin Mutlaka Başarı Olmadığını Anlar

Ünlü bir günlük planlayıcı satıcısına göre, Amerikalı çalışanların yalnızca üçte biri günlük programlarını planlıyor ve insanların yüzde 10'undan daha azı planladıklarını tamamlıyor.
Bu pek de cesaret verici değil.

Çoğu lider çok fazla iş yapmak için büyük bir baskı hisseder. Üretken liderler, faaliyetin mutlaka başarı anlamına gelmediğini bilirler. İnsanların her gün bütün gün ç o k çalışması ve kendilerini ve ekiplerini üretken kılan önemli şeyleri asla yapmaması çok kolaydır.
Anahtar nedir? Önceliklendirme. Seviye 3 liderleri doğru şeyleri doğru zamanda doğru nedenlerle doğru şekilde yaparlar. Her şeyin yapılabildiği bir organizasyonun sonunda hiçbir şeyin yapılamadığı bir şirkete dönüşeceğini bilirler.
Buna göre plan yapar ve hareket ederler.

Kurban Yasası
Bir Lider Yükselmek İçin Vazgeçmelidir

Radyo yayıncısı Paul Harvey, "Başarıya giden yolda olduğunuzu anlayabilirsiniz; bu yol hep yokuş yukarıdır" demiştir. Liderliğin üst kademelerine tırmanmak kolay değildir. Çaba gerektirir. Aynı zamanda fedakârlık da gerektirir. Bir önceki seviyeyi kazanmak için kullandığınız becerileri kullanarak bir seviyeyi kazanamazsınız. Yükselmek için bazı ayrıcalıklardan ve kaynaklardan vazgeçmeniz gerekecek. Zamanınızın karşılığını yeterince vermeyen bazı sevdiğiniz şeyleri yapmaktan v a z g e ç m e n i z gerekecek. Ve sizinle birlikte zirveye ç ı k m a k i s t e y e n bazı insanlar gitmeyi reddedecektir.

"Başarıya giden yolda olduğunuzu söyleyebilirsiniz; bu yol h e p yokuş yukarı."
-Paul Harvey

Liderler tırmanırken temel ihtiyaçlar dışında her şeyi bırakmayı ö ğ r e n i r l e r . Zirveye ulaşan hiçbir lider "Düşündüğümden daha kolay oldu ve daha az zaman aldı" dememiştir. Daha yükseğe tırmanmak için çalışırken, kendinizi daha iyi bir lider olmak için yapman ı z gereken fedakarlıklara hazırlayın.

Satın Alma Yasası
İnsanlar Önce Lideri, Sonra Vizyonu Satın Alır

Çoğu liderin nereye gittiklerine ve ekiplerinin inandıkları bir şeyi nasıl başarabileceklerine dair bir vizyonu vardır. Sizin bir vizyonunuz var mı? Ekip üyelerinizin buna inanıp inanmayacağını nereden biliyorsunuz? Sizi zaten benimseyip benimsemediklerini bilerek!

İnsanlar önce lidere, sonra da vizyona inanır. Bu satın alma iki şeyden kaynaklanır: onlarla kurduğunuz ilişki ve önlerinde sergilediğiniz sonuçlar. Onları önemsediğinizi ve üretebildiğinizi bilmek isterler. Bu iki şeyi de sizi izleyerek ve sizin örneğinizi görerek öğrenirler. Sizi bir insan olarak sevdiklerinde ve bir üretici olarak algıladıklarında, satın almak için ihtiyaç duydukları şeye sahip olurlar.

Bir Liderin 4. Seviyeye Yükselmesine Yardımcı Olan İnançlar

Liderlik heyecan verici bir yolculuktur. En yetenekli ve adanmış liderler daha yükseğe çıkma arzusunu hissederler. Sürekli büyümek ve başkalarının da aynı şeyi yapmasına yardımcı olmak için bir çağrı duyarlar. İnançları onları tırmanmaya teşvik eder, ancak davranışları onları bir sonraki seviyeye taşır.

Bir sonraki seviyeye geçmek istiyorsanız, hala 3. Seviyedeyken aşağıdaki fikirleri benimseyin:

1. Üretim Yeterli Değil

Üretken bir ekibe liderlik etmek büyük bir başarıdır. Hedeflere ulaşmak çok ödüllendirici olabilir. Ancak liderliğin, işlerin etkili bir şekilde yapılmasını sağlamaktan ve kar hanesine katkıda bulunmaktan daha yüksek seviyeleri vardır. İşinizde mükemmeliyetten ve ekibinizin yüksek üretkenliğinden daha iyi ne olabilir? İnsanları sizinle birlikte liderlik edebilmeleri için geliştirmek. Büyük liderler kendilerini başkaları aracılığıyla b a ş a r d ı k l a r ı y l a ölçerler. Bu da insanları bir liderlik kültürü içinde geliştirmeyi gerektirir. Seviye 4'teki liderlerin odak noktası budur.

Büyük liderler kendilerini başkaları aracılığıyla başardıklarıyla ölçerler. Bu da insanları bir liderlik kültürü içinde geliştirmeyi gerektirir.

Uzun yıllar boyunca 3. Seviye bir lider olmaktan memnundum. Dürüst o l m a k g e r e k i r s e , Seviye 3'te üretken bir lider olmayı ilk öğrendiğimde, liderliğin en üst seviyesine ulaştığımı düşünmüştüm. Üretmekten ve ekibimi geliştirmekten keyif alıyordum. Ama sonra daha yükseğe çıkma

isteği duydum. Daha fazlasını yapabileceğimi fark ettim. İnsanları kendi başlarına mükemmel liderler olmaları için geliştirebilirdim. Bunu yaparsam, yalnızca kuruluşun kapasitesini artırmakla ve kişisel liderlik yükümü hafifletmekle kalmayacak, aynı zamanda insanlara gerçekten fayda sağlayacak şekilde değer katacaktım. Bu kısa sürede benim odak noktam haline geldi ve en büyük

neşe.

Ekip üyelerinizle Seviye 3'e ulaştıysanız ve Üretken bir ekibe liderlik ediyorsunuz, tebrikler. Çoğu insanın elde ettiğinden daha fazlasını elde ettiniz. Ancak Üretim ile yetinmeyin. İnsanların hayatlarını değiştirmeye yardımcı olabileceğiniz daha yüksek seviyeleri arayın.

2. İnsanlar Bir Kurumun En Değerli Varlığıdır

Bir kuruluşun sahip olduğu şeylerin çoğunun değeri düşer. Tesisler bozulur. Ekipman güncelliğini yitirir. Malzemeler tükenir. Değeri gerçekten a r t m a potansiyeli en yüksek olan varlık hangisidir? İnsanlar! Ancak yalnızca onlara yatırım yapabilecek ve büyümelerine yardımcı olabilecek biri tarafından değer verilir, zorlanır ve geliştirilirlerse. Aksi takdirde, faizsiz mevduata yatırılan para gibidirler.
Potansiyelleri yüksektir ama aslında büyümüyorlardır.

İnsanlar otomatik olarak takdir edilmez veya tesadüfen büyümez. Büyüme ancak kasıtlı olduğunda gerçekleşir.
Liderliğin 5 Seviyesinde büyüme nerede gerçekleşir? Seviye Üzerinde
4. Bu seviyede liderler İnsan Gelişimiyle ilgilenirler.
Liderliğinizde bir sonraki seviyeye geçmek istiyorsanız, Üretimin ötesine geçin ve ekibinizdeki bireylerin kendilerini geliştirmelerine ve potansiyellerini k u l l a n m a l a r ı n a nasıl yardımcı olabileceğinizi düşünmeye başlayın.

3. Lider Yetiştirmek Vizyonu Gerçekleştirmenin En Etkili Yoludur

Bir kuruluşu nasıl daha iyi hale getirirsiniz? İçinde çalışan insanlara yatırım yapın. Şirketler, çalışanları daha iyi olduğunda daha iyi olur. Bu nedenle insanlara yatırım yapmak bir kuruluşa her zaman daha fazla getiri sağlar.

Şirketler, çalışanları daha iyi olduğunda daha iyi olur. Bu nedenle insana yatırım yapmak bir kuruluşa her zaman daha fazla getiri sağlar.

Her şey liderlik üzerinde yükselir ve düşer. Bir kuruluşun ne kadar çok lideri varsa, gücü de o kadar büyük olur. Bir kuruluş ne kadar iyi liderlere sahipse, potansiyeli de o kadar büyük olur. İnsanlara aşırı yatırım yapamazsınız. Kuruluştaki bir kişinin yeteneğini her artırdığınızda, vizyonu gerçekleştirme yeteneğini de artırmış olursunuz. İyi liderler kurumu y ö n e t t i ğ i n d e ve olumlu, üretken bir çalışma ortamı yarattığında her şey daha iyi olur.

Keyifli bir çalışma ortamı istiyorsanız, Seviye 2'yi kazanın. Üretken bir çalışma ortamı istiyorsanız Seviye 3'ü kazanın. *Büyüyen* bir çalışma ortamı istiyorsanız, Seviye 4'ü kazanın.

4. İnsanların Gelişimi Bir Lider İçin En Büyük Tatmin Kaynağıdır

Otuzlu yaşlarımın sonlarındayken, kendimi tek başıma v e r e b i l e c e ğ i m d e n daha fazlasını gerektiren büyük bir vizyonu gerçekleştirmeye çalışırken buldum. Görebildiğim tek çözüm, yükü taşımaya yardımcı olacak başka insanları eğitmek ve geliştirmekti. Ama sonra harika bir şey oldu. Bir gereklilik olarak başlayan şey kısa sürede hayatımdaki en büyük tatmin kaynağı haline geldi.

Hayatta insanların potansiyellerine ulaştıklarını görmekten daha güzel çok az şey vardır. İnsanların içeride daha büyük ve daha iyi olmalarına yardımcı olursanız, sonunda dışarıda daha büyük olacaklardır.
İnsanlar ağaçlar gibidir: onlara büyümeleri için ihtiyaç duydukları şeyleri yeterince uzun bir süre boyunca sürekli olarak verin, içten dışa doğru büyüyeceklerdir. Ve meyve verirler.

Kendinize yardım etmeden başkalarına yardım etmeniz mümkün değildir.

İnsanlara yatırım yaparsanız, bir daha asla eskisi gibi olmazlar. Ve siz de yapmayacaksınız. Kendinize yardım etmeden başkalarına yardım etmeniz mümkün değildir.

Seviye 3'e Doğru Büyüme Kılavuzu

Liderliğin Üretim seviyesiyle ilgili olumlu ve olumsuz yönler, en iyi davranışlar ve inançlar üzerinde düşünürken, bir lider olarak büyümenize yardımcı olması için aşağıdaki yönergeleri kullanın:

Bazı liderler bazı ebeveynlerle aynı hatayı yaparlar. İnsanlardan kendi dediklerini yapmalarını beklerler, yaptıklarını değil.

1. **Takımınızda Olmasını İstediğiniz Takım Üyesi Olun:** Bazı liderler, bazı ebeveynlerle aynı hatayı yaparlar. İnsanların kendi dediklerini yapmalarını beklerler, yaptıklarını değil. Ancak sorun şudur: İnsanlar gördüklerini yaparlar. E k i b i n i z d e adanmış, düşünceli, üretken insanlar istiyorsanız, bu özellikleri modellemelisiniz. Ekip üyelerinizde olmasını arzu ettiğiniz tüm nitelikleri listelemek için zaman ayırın. Ardından kendi kişisel niteliklerinizi listedekilerle karşılaştırın. Ölçemediğiniz her yerde, özelliğin yanına, görmek istediğiniz özelliğe sahip olmak için ne yapmanız gerektiğini açıklayan bir eylem ifadesi yazın. Örneğin, insanların kendilerini işlerine adamalarını istiyorsanız, "Bir sorunu çözmekten veya bir görevi tamamlayana kadar yapmaktan vazgeçmeyeceğim" veya "Ekibe örnek olmak i ç i n erken geleceğim ve geç kalacağım" yazın.

2. **Kişisel Üretkenliği Liderliğe Dönüştürün:** Geçmişinizde üretken bir birey o l m a n ı z , Üretim düzeyinde bir lider olduğunuz anlamına gelmez. Aradaki f a r k ı nasıl anlayabilirsiniz? Kanıt, ekibin geri kalanı üzerindeki etkinizde bulunabilir. Ekibin diğer üyeleri sizin varlığınızın bir sonucu olarak gelişiyor veya daha fazla üretiyor mu? Eğer değilse, neden? Diğerlerinin hem bireysel hem de ekip olarak daha iyi olmalarına yardımcı olmak için yapabileceğiniz şeyleri düşünün. Odağınızı kendi üretiminizden dışarıya çevirin ve diğerlerinin yüksek üretici olmalarına yardımcı olmaya başlayın.
3. **Herkesin Üretkenlik Nişini Anlayın:** Başarılı Seviye 3 liderlerin ayırt edici özelliklerinden biri, yalnızca ekibe en büyük değeri nerede kattıklarını değil, aynı zamanda diğer herkesin de nereye değer kattığını bilmeleridir. Her ekip üyesinin katkı alanını (kendinizinki de dahil) tanımlamak için biraz zaman ayırın ve ekibi en etkili hale getirmek için hepsinin birlikte nasıl çalıştığını bulun.
4. **Sürekli Vizyon Belirleyin:** Ekibinize en son ne zaman vizyon belirlediniz? Bugün olmadıysa, muhtemelen gecikmişsinizdir. Ekip üyeleri vizyonu tanımlamanıza ve başarısını belirlemenize ihtiyaç d u y a r . İletişiminizi dikkatlice o l u ş t u r m a k için zaman ayırın ve mümkün olduğunca sık yaratıcı bir şekilde sunun.
5. **Ekibinizi Oluşturun:** Ekip üyeleri vizyonu anlamaya, güçlü yönlerini v e rollerini öğrenmeye başladıkça üretken bir ekip haline gelebilirler. Bu da bir büyüme ve performans ortamı yaratarak başarılabilir. Ekibinizle her

gün (veya en azından haftada bir) bir araya gelerek aşağıdaki konularda geri bildirim vermeyi planlayın

Performans. Risk almayı cezalandırmayın. İnsanların çabalarını övün, başarısızlıklarından ders çıkarmalarına yardımcı olun ve başarılarını ödüllendirin.

6. **Sorunları Çözmek için Momentumu Kullanın: Sorunları** çözmenin en etkili yolu nedir? Momentum kullanmak. Bir lider nasıl ivme yaratır? Ekibinin galibiyetler almasına yardımcı olarak. Ekibinizin kazanmasına yardımcı olmak açısından düşünmüyorsanız, 3. Seviye bir lider gibi düşünmüyorsunuz demektir. B i r e y s e l k a z a n ı m l a r ı deneyimlemek için ekip üyelerinin üstlenebileceği küçük zorluklar bulun. Ardından, insanların bir ekip olarak birlikte kazanabilecekleri elde edilebilir z o r l u k l a r arayın. Hem bireysel h e m d e kurumsal kazanımların sayısı arttıkça zorluk derecesini de artırabilirsiniz. Ve daha fazla ivme kazanabilirsiniz.
7. **Ekip Üyelerinin Momentumu Nasıl Etkilediğini Anlayın:** Her ekipte momentum yaratanlar, alanlar ve kıranlar vardır. Ekibin lideri olarak sizin göreviniz kimin kim olduğunu bilmek ve ekibi, momentum kazandıranları en üst düzeye çıkaracak, momentum kazandıranları motive edecek ve momentum kaybettirenleri en aza indirecek şekilde yönetmektir. Ekipteki herkesi kategorize ederek işe başlayın:

• Momentum Yaratıcılar (Bir şeyleri g e r ç e k l e ş t i r e n üreticiler):

• Momentum Alıcılar (Yolculuğa devam eden kişiler):

• Momentum Kırıcılar (Sorunlara neden olan ve morali b o z a n kişiler):

Zaman ve enerjinizin çoğunu ivme kazandıranlara ayırın ve en büyük etkiyi yaratabilmeleri için onları organizasyona stratejik olarak yerleştirin. Ve ivme kazananları motive ederken onlara liderlik etmeleri için yardımlarını i s t e y i n . B u arada, ivme kırıcılarla samimi konuşmalar yapın. Onlara tutumlarını değiştirmeleri ve ekibin üretken ü y e l e r i olmaları için bir şans verin. Ancak, zorlukların üstesinden gelemezlerse, onları ekipten çıkarın. Bu mümkün d e ğ i l s e , verebilecekleri zararı en aza indirmek için onları ekibin geri kalanından izole edin.

8. **Pareto İlkesini Uygulayın:** Üretkenliğinizin mümkün olan en yüksek seviyede olmasını istiyorsanız, 80/20 kuralına göre çalışın. İlk olarak, genel çabalarınıza odaklanın. Tüm sorumluluklarınızın bir listesini yapmak için bir zaman dilimi ayırın. Daha sonra bunları kurumun iyiliği için yarattıkları etkiye göre önem sırasına koyun. Zamanınızın ve çabanızın aslan payının listenin en üstündeki alanlara odaklandığından emin olmanız gerekir. İkinci olarak, 80/20 kuralını günlük olarak uygulayın. Her gün yapmanız gereken görevleri listeleyin. Ardından zamanınızın yüzde 80'ini en üstteki yüzde 20'ye odaklayın. Üçüncü olarak, ekibinizi ilk yüzde 20'ye odaklayın. Düzenli olarak (belki günlük veya haftalık olarak) e k i b i n önceliklerini onlarla birlikte gözden geçirin ve ekibin çabalarının yüzde 80'i n i n önem açısından ilk yüzde 20'ye odaklandığından emin olun.

9. **Değişim Temsilcisi Olarak Rolünüzü Kabul Edin:** Seviye 3'teki etkili liderler, ekibin başarılı olması için gereken kararları alma ve değişiklikleri başlatma sorumluluğunu üstlenir. Eğer bir liderseniz, bu sorumluluğu kabul edin. Sonsuza kadar

Ekibi iyileştirmenin yollarını arayın ve bunları başlatın. Bugün bir saatinizi ayırıp işleri daha iyi hale getirmenin beş yolunu düşünerek işe başlayın. Ve işler ters giderse, bunun sorumluluğunu da üstlenin.

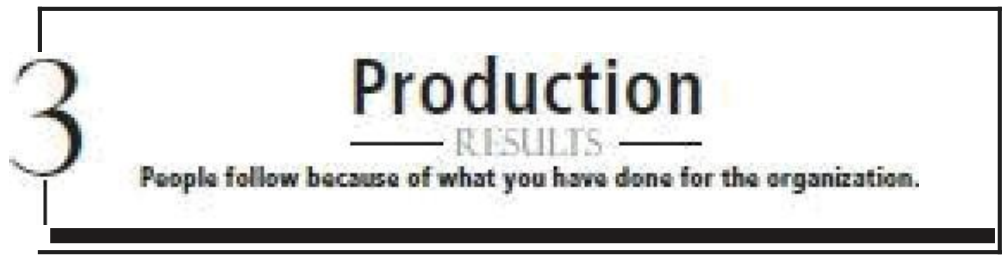
10. **Seviye 2'yi İhmal Etmeyin:** Seviye 3'te yapılması gereken çok şey var. Bu nedenle, pek çok lider liderlikteki insan unsurunu gözden kaçırır. Üretim düzeyinde çalışırken, çalışanlarınızla ilişki i ç i n d e kalmayı unutmayın. Onların arasına çıkın ve onlarla zaman geçirin. Gerekirse programınıza bağlantı zamanları koyun. Seviye 2'de kazandıklarınızı kaybetmemek için ne gerekiyorsa yapın.

Seviye 4: İNSAN GELİŞİMİ

Bireysel Liderlerin Büyümesine Yardımcı Olmak Etki Alanınızı ve Etkinizi Genişletir

5

Halkın Gelişimi







Etkili liderler, kendilerini şu anki liderlik seviyelerine getiren şeyin bir sonraki seviyeye ulaşmaları için yeterli olmayacağını bilirler. Lider olarak daha iyi olmaya devam etmek istiyorlarsa, büyümeye ve değişmeye devam etmeye istekli olmaları gerektiğini ve Liderliğin 5 Seviyesindeki her yükselişin bir paradigma değişimi ve bir kişinin liderlik etme biçiminde bir değişiklik gerektirdiğini anlarlar.

Seviye 3'te vurgu kişisel ve kurumsal üretkenlik üzerinedir. Yüksek üretkenliğe sahip bir ekip, departman ya da organizasyon yaratma becerisi, diğerlerinin sergilediğinden daha yüksek düzeyde bir liderlik becerisine işaret eder. Ancak elit organizasyonlar yaratan üst düzey liderlik seviyelerine ulaşmak için liderlerin

üreticilikten geliştiriciliğe geçmeleri gerekir. Neden mi? Çünkü insanlar bir kuruluşun en değerli varlığıdır.

Seçkin kuruluşlar yaratan üst düzey liderlik seviyelerine ulaşmak için liderlerin üreticilikten geliştiriciliğe geçmesi gerekir.

Seviye 4'teki iyi liderler zamanlarını, enerjilerini, paralarını ve düşüncelerini başkalarını lider olarak yetiştirmek için harcarlar. Her b i r e y e bakar ve bireyin unvanı, pozisyonu, yaşı veya deneyimi ne olursa olsun büyüme ve liderlik etme potansiyelini ölçmeye çalışırlar.

Her insan gelişim için potansiyel bir adaydır. İnsanları belirleme ve geliştirme uygulaması, kuruluşlarının olumlu yönlerini pekiştirir, çünkü bir kişinin içindeki en iyiyi ortaya çıkarmak, genellikle ekipteki en iyiyi ortaya çıkarmak için bir katalizördür. Bir kişiyi liderlik ve başarı için
geliştirmek, diğerlerini de başarı için geliştirmenin temelini o l u ş t u r u r .

Bir kişinin içindeki en iyiyi ortaya çıkarmak, genellikle ekibin içindeki en iyiyi ortaya çıkarmak için bir katalizördür.

Peter Drucker gözlemledi,

İnsanlarla ilgili doğru kararları vermek, bir kuruluşu iyi kontrol e t m e n i n en önemli yoludur. Bu tür kararlar, yönetimin ne kadar yetkin olduğunu, değerlerinin ne o l d u ğ u n u ve işini ciddiye alıp almadığını ortaya koyar. Yöneticiler kararlarını gizli tutmak için ne kadar uğraşırlarsa uğraşsınlar -ve bazıları hala çok çabalıyor- insanların kararları gizlenemez. Son derece görünürdürler. İnsanlarla ilgili kararları doğru almak için çaba göstermeyen yöneticiler, düşük performans riskinden daha fazlasını yaparlar. Kendilerini kaybetme riskiyle karşı karşıyadırlar.

kuruluşun saygısı .[1]

İnsanlara ve insanlarla ilgili kararlara yapılan bu vurgu eyleme nasıl dönüşür? Liderliğin İnsan Gelişimi seviyesindeki liderler, odak noktalarını başkaları tarafından gerçekleştirilen üretimden onların potansiyellerinin geliştirilmesine kaydırırlar. Ve yalnızca

Odaklarının yüzde 20'sini kişisel üretkenliklerine, yüzde 80'ini ise başkalarını geliştirmeye ve onlara liderlik etmeye a y ı r ı r l a r . Bu, ellerini kirletmeye alışkın olan yüksek üretkenlikteki insanlar için zor bir değişim olabilir, ancak bir kuruluşta devrim yaratabilecek ve ona çok daha parlak bir gelecek sağlayabilecek bir değişimdir.

İnsan Gelişiminin İyi Yönleri

Organizasyonun Potansiyeli Daha da Arttı

Seviye 4'te insanlara liderlik etme becerisine sahip olduğunuzda, liderliğin a v a n t a j ı daha da güçlenir ve kuruluşun potansiyeli önemli ölçüde artar. İşte İnsan Gelişimi seviyesinde liderlik yapmanın başlıca olumlu faydaları:

1. İnsan Gelişimi Sizi Çoğu Liderden Ayırır

Çoğu lider kuruluşlarını büyütmenin yollarını arar. Peki dikkatlerini genellikle nereye verirler? Seviye 3'e. Üretimi artırmak için çalışırlar. Bu yanlış bir odak noktasıdır. Bir şirketi nasıl büyütürsünüz? İçindeki insanları büyüterek. Ve eğer kurumu ve potansiyelini *gerçekten büyütmek* istiyorsanız, liderleri b ü y ü t m e y e odaklanın.

Yazar ve dostum Denis Waitley bir keresinde benimle kişisel gelişim hakkında harika bir içgörü paylaşmıştı. İnsanların hayallerinin bir değeri olduğuna inanmaları gerektiğini söylemiş ve bunun için de "kendinizi geliştirmek için harcayacağınız çabaya, zamana ve enerjiye değeceğine inanmanız" gerektiğini belirtmişti. Bu, başkalarını geliştirmek söz konusu olduğunda da söylenebilir. Onların değerine inanmalıyız. Onların hayallerine değer vermeliyiz. Onları geliştirmenin gerektirdiği zaman, çaba, enerji ve kaynaklara değeceklerine inanm a l ı y ı z . Ne yazık ki pek çok lider bu inanca sahip değil.

Hayran olduğum liderlerden biri de uzun yıllar Synovus'un liderliğini yapmış olan Jim Blanchard'dır. *Fortune* 1999 yılında şirketi Amerika'da çalışmak için en iyi yer seçti. Synovus'un bu kadar başarılı olmasının ve çalışmak için bu kadar harika bir yer olmasının ana nedenlerinden birinin insanları geliştirmeye olan bağlılıkları olduğuna inanıyorum. Bu, kitap okumayı ve liderlik eğitimi almak için her türlü fırsatı sevdiğini söyleyen Blanchard ile başladı. Blanchard şöyle açıkladı,

Yirmi beş yıl önce bir karar verdik... insanları eğitimlerine yatırım yapmadığımız i ç i n hazır olmadıkları işlere yerleştirmek.... yapmayacağımız bir hatadır. Liderleri eğitmek ve hazırlamak, onlara temel bilgileri öğretmek ve onları kendi en üst düzey liderliklerini aramaya teşvik etmek iyi bir yaklaşımdı ve kurumsal bir ortamda iyi bir yatırımdı. Kesinlikle karşılığını verdi.
Öğrendiğimiz bir şey, liderleri geliştirmenin muhtemelen şirkette en çok takdir edilen fayda olduğudur. Mevcut veya müstakbel liderler, gelişimlerine yatırım yaptığınızı fark ettiklerinde, bu onlar için paradan d a h a önemli hale geliyor. Bence
bu, bir amirin onların kişiliğine kişisel ilgi göstermesinden ve kariyerleri boyunca onları teşvik etmesinden daha önemli, Gerçi bu muhtemelen ikinci

.[2]

Bu, liderin insanlarla ilişki kurduğu ve onların kariyerlerinde üretken olmalarına yardımcı olduğu 2. ve 3. Seviyelerden, l i d e r i n o n l a r ı n potansiyellerini geliştirmelerine ve olabilecekleri liderler haline gelmelerine yardımcı olduğu 4. Seviyeye geçişin iyi bir tanımıdır.

Büyüme potansiyeline sahip birinin

işareti, sürece açık olmasıdır.

Blanchard, potansiyel sahibi birinin işaretinin büyümek, sürece açık olmaktır. "Daha fazla öğrenmeye hevesli insanlara baktığınızda," diyor Blanchard, "doğru yolda olduklarına bahse girebilirsiniz. Ve daha fazla talimat almak istemeyen insanlarla konuştuğunuzda, o zaman duvara t o s l a m ı ş l a r d ı r . İşleri bitmiştir."

Kuruluşunuz için en iyisini istiyorsanız, çalışanlarına yatırım yapmanız gerekir. En büyük potansiyel buradadır. Ve rekabetçi bir iş dünyasında, insanları geliştirme becerisi genellikle benzer kaynakları kullanarak başarılı o l m a k i ç i n yarışan iki kuruluş arasındaki farkı yaratır. Eski Çalışma Bakanı Robert Reich, "Eğer işverenler çalışanlarını geliştirmezlerse, sadece sermayeleriyle rekabetçi olmaya çalışıyorlar demektir. Herkes fiziksel sermayeyi çoğaltabilir. Ancak kimsenin kopyalayamayacağı tek kaynak, bir şirketin çalışanlarının adanmışlığı, ekip çalışması ve becerileridir." Onları geliştirirseniz binde bir rastlanan bir lider olursunuz.

2. İnsan Gelişimi Büyümenin Sürdürülebilmesini Sağlar

Başarıya ulaşmak kolay değildir. Her yıl binlerce yeni işletme kuruluyor ancak kısa bir süre sonra başarısız o l u y o r . B a ş a r ı l ı olanlar da başarıyı sürdürmenin kolay olmadığını keşfediyor. "Uzun ömürlü olmak için kurulduğu" söylenen pek çok şirket bunu başaramıyor. Yenilmez görünen bazı devler bile sonsuza

kadar başarılı kalamıyor. Bir kuruluşa büyümeyi ve başarıyı sürdürmek için en iyi şansı ne verir? İnsanları geliştirmek ve eğitmek. Sadece çalışanlarınızın potansiyellerine ulaşmalarına yardımcı olarak kuruluşunuz potansiyeline ulaşacaktır.

Liderliğimin ilk yıllarında bunu anlamamıştım. Başkalarını donatmak ve geliştirmek benim için yüksek bir öncelik değildi. Liderliğin Üretim seviyesini keşfettiğimde, sonsuz gibi görünen enerji depomu o r a y a a k ı t t ı m . Uzun saatler çalışabiliyordum ve başkalarının iş ahlakım ve üretkenliğim için beni onaylamasını s e v i y o r d u m . "Nasıl bu kadar çok şey başarabiliyorsun?" gibi sözler kulaklarıma müzik gibi geliyordu. Ancak bir kuruluştan ayrıldıktan sonra müzik durdu. Belirli bir görev ya da çaba üzerinde kişisel dokunuşum kalmadığı anda, bunun sürdürülemediğini fark ettim. Sonuç olarak, inşa ettiğim pek ç o k şey ben ayrıldıktan sonra gelişemedi, hatta bazı durumlarda varlığını bile sürdüremedi. Liderlik sınavında sınıfta kalmıştım!

Bu beni gerçekten şaşırttı. Yazar ve dost Ken Blanchard şöyle der: "Liderliğinizin testi, siz oradayken ne o l d u ğ u değil, siz orada d e ğ i l k e n ne olduğudur." İşin sırrının ne olduğunu merak ettim. Neden bazı kuruluşlar liderleri ayrıldıktan sonra da başarılı olmaya devam ederken diğerleri dağılıyordu?

Liderlik anlayışını hiç beklenmedik bir yerde kazanmaya başladım. Bir

Margaret ve ben bir gece sirke gittik ve orta ringde bir sopanın ucunda bir tabağı döndürmeye başlayan bir adam vardı. (Eğer benim kuşağımdansanız, bunu bir varyete programında görmüş olabilirsiniz). İlk tabağı döndürdükten sonra, ikinci bir çubuğun ucunda başka bir tabağı d ö n d ü r m e y e başladı. Sonra bir tane daha, bir tane daha ve bir t a n e d a h a d e r k e n altı tabak döndürdü. Sonraki birkaç dakika boyunca çubuktan çubuğa koştu,
t a b a k l a r ı d ö n d ü r m e y e d e v a m etti, böylece hiçbiri momentumunu k a y b e d i p düşmeyecekti. Ne
kadar çok tabak dönerse, düşmelerini engellemek için o kadar hızlı koşuyordu.

Birden fark ettim: O bendim! Her şeyi kendim yapıyordum ve hızlı koştuğum sürece her şeyi bir arada tutabiliyordum.
Ama durduğum anda, her şey etrafımda çöküyordu.
B a ş k a l a r ı n ı liderlik konusunda eğitmeyerek kendimi yıpratıyor ve kuruluşumun potansiyelini sınırlıyordum. Ne büyük bir hataydı. İşte o zaman başkalarını liderlik için geliştirmeyi kuruluşumda bir öncelik haline getirdim. Bu benim liderliğimde devrim yarattı ve liderlik e t t i ğ i m her kuruluş üzerinde inanılmaz bir etki yarattı.

Sanırım birçoğumuz liderin bir kuruluştaki önemli her şeyle bağlantılı olduğu paradigmadan geliyoruz. Yazarlar James A. Belasco ve Ralph C. Stayer bu düşünce yapısını, herkesin baştaki bufalonun ne düşündüğünü ve ne yapmak istediğini görmek için beklediği bir bufalo sürüsüne benze t i y o r . Bunun yerine, etkili kuruluşların bufalo sürülerinden

ziyade V düzeninde uçan ve yükü paylaşan kaz sürüleri gibi olmaları gerektiğini savunuyorlar. *Flight of the Buffalo adlı* kitaplarında şöyle diyorlar,

> Eski baş-buffalo liderlik paradigması yerine, yeni bir lider-kaz liderlik paradigması geliştirdim.

Gerçek zamanlı liderlik deneyiminin potasında yoğrulan bu paradigma, aşağıdaki liderlik ilkeleri etrafında inşa edilmiştir:

- Liderler işin sahipliğini işi yürütenlere devreder.
- Liderler, h e r k e s i n sorumlu olmak istediği bir sahiplenme ortamı yaratır.
- Liderler kişisel yeteneklerin geliştirilmesi için koçluk yapar.
- Liderler kendileri hızlı öğrenir ve başkalarını da hızlı öğrenmeye teşvik e d e r l e r .[3]

Liderler bu tür bir yaklaşım benimsediğinde, herkes en azından bir alanda ve kapasitede liderlik etme potansiyeline sahip olur. Geçmişte lider geliştirmeyi bir öncelik haline getirmediyseniz, şimdi bunu yapmanız için sizi teşvik etmeme izin verin. Zaman ve bağlılık gerektirecektir, ancak bunu yapabilirsiniz. Seviye 1, 2 ve 3'te başarılı liderlik yaptıysanız, Seviye 4'e yükselme potansiyeline sahipsiniz. Bu, yapmaktan geliştirmeye geçmenizi gerektirecektir. İnsanlara inanmanızı gerektirecektir. Ve yükü paylaşmanızı gerektirecektir. Ancak vurguyu değiştirmeyi arzu eder ve emek harcarsanız, bunu yapabilirsiniz. Liderliğin, insanların oldukları sanılan k i ş i d e n olmaları gereken kişiye dönüşmelerine yardımcı olma sanatı olduğunu asla u n u t m a y ı n .

Stephen Covey şöyle diyor: "İnsanlar ve kuruluşlar delegasyon ve tamamlanmış personel çalışması olmadan fazla büyümezler, çünkü bunlar patronun kapasiteleriyle sınırlıdır ve hem kişisel güçlü hem de zayıf yönleri yansıtır." Kendinizin

kuruluşunuzun kapağına dönüşmesine izin vermeyin. Diğer liderleri geliştirerek parlak bir gelecek için en iyi şansı verin.

Kendinizin kuruluşunuzun kapağına dönüşmesine izin vermeyin. Diğer liderleri geliştirerek parlak bir gelecek için en iyi şansı verin.

3. İnsan Gelişimi Diğerlerinin Liderlik Sorumluluklarını Yerine Getirmelerini Sağlar

Pek çok lider, ekipleri ya da kuruluşları için bir kapak haline gelir. Tipik kapak, liderlik yapamayan ancak l i d e r l i k pozisyonuna sahip olan kişidir. Bu, insanların beceriksizliklerinin seviyesine yükseldiği Peter Prensibi'nin ortaya çıkmasıdır. İnsanları güçlendiremedikleri ve motive e d e m e d i k l e r i için sorumluluk alanları zarar görür ve çalışanları hiçbir yere gitmez. Ancak liderlik ettiği kişileri de engelleyen başka bir kişi türü daha vardır: sorumluluğu paylaşmayan yetkin k i ş i .

İnsan gelişimi doğası gereği işlerin yapılmasında sorumluluğu paylaşır. Bunu söylüyorum çünkü i n s a n gelişimi sadece öğretmekten daha fazlasıdır. Dönüştürücüdür. İnsanları liderlik sürecine davet eder çünkü pek çok şey ancak deneyim yoluyla öğrenilebilir. Tarih, en büyük a r m a ğ a n ı başkalarının armağanlarını kurtarmak, ilham vermek, özgürleştirmek ve beslemek olan insanların bolca örneğini sunar. John Quincy Adams şöyle demiştir: "Eğer eylemleriniz başkalarına daha fazla hayal kurma, daha f a z l a öğrenme, daha fazlasını yapma ve daha fazlası olma konusunda ilham veriyorsa, siz bir lidersiniz demektir." Birine sorumluluk ve yetki verdiğinizde, o kişi sadece öğrenmekle kalmaz, aynı zamanda liderlik sorumluluklarını da yerine getirmeye başlar.

Bu eylem insanları ve kuruluşları dönüştürür.

Yerleşik liderler İnsan Gelişimine odaklandıklarında ve diğerlerini liderlik etmeleri için güçlendirdiklerinde herkes kazanır.

İlk fayda liderlik edilen kişilere gelir. Yeni liderler geliştirildiklerinde, yaptıkları işte daha iyi olurlar ve kendileriyle birlikte çalışan herkesin de aynı şeyi yapmasına yardımcı olurlar. Bu yeni liderler Seviye 2'deki çalışanlarıyla ilişki kurmaya başladıklarında, onlara daha iyi davranırlar ve çalışma ortamı

gelişir. Seviye 3'te ustalaştıklarında daha üretken hale gelirler.

İkinci fayda ise kuruluşa gelir. Daha fazla iyi liderin eklenmesiyle kuruluşun mevcut çabaları gelişir. Her gelişmiş lider kuruluşa daha fazla beygir gücü k a t a r .
K u r u l u ş u n lider kadrosunun genişlemesi de kuruluşa alanını genişletme ve yeni inisiyatifler ü s t l e n m e o l a n a ğ ı verir.

Nihai fayda, yeni liderler yükü paylaşmaya yardımcı olduğu için, geliştirmeyi yapan liderlere gelir. Tüm l i d e r l e r liderlik etme sorumluluğunun ağırlığını hissederler. Liderlerden ne olursa olsun üretim yapmalarının beklendiğini anlarlar. Vizyonu yerine getirmek için organizasyona ve l i d e r l e r i n e karşı bir sorumluluk hissederler. Hissedarlar varsa, kâr elde etmek için onlara karşı kendilerini sorumlu hissederler. Liderlik ettikleri insanlara karşı kendilerini sorumlu hissederler. Onların başarılı olmasına yardımcı olmak isterler. Ve nihayetinde insanların işlerinin tehlikede olduğunu bilirler.

Öğrettiğim ilkelerden biri, her şeyin liderlik üzerinde yükseldiği ve düştüğüdür. Çoğu insan bu kavramı üretkenliğe uygular. Ama aynı zamanda sorumluluk için de geçerlidir. Üç şirket sahibiyken, liderlik sorumluluklarımın ağırlığını her gün hissettim. Şirketlerin gittiği yönden, oluşturduğumuz değerlerden ve kuruluşların sonuçta elde ettiği başarıdan sorumluydum. Bir kuruluşta çok fazla sorumluluğu olan her lider bu ağırlığı hisseder. (Hissetmeyenler ise motivasyonlarını gözden geçirmelidir, çünkü s o r u m l u l u k l a r ı n ı çok hafife alıyor olabilirler).

İnsanları geliştirdikçe ve onlar liderlik yükünü paylaşmaya başladıkça, onlara doğru beklentileri vermeniz önemlidir. Onlara karşı sorumlu olduğunuzu bilmelerini sağlayın,

ama onlar için değil. Bununla, eğitim sağlama, araçlar tedarik etme, fırsatlar sunma ve gelişimleri için elverişli bir ortam yaratma sorumluluğunu üstleneceğinizi kastediyorum. Seçimleri, tutumları ve bağlılıklarıyla büyümelerinin sorumluluğunu üstlenmelidirler. Bunu yapmazlarsa, başarısızlıklarının bedelini onlarla birlikte siz de ödersiniz, ancak bu alınmaya değer bir risktir çünkü başarılı olmaları halinde elde edecekleri avantajlar çok büyüktür. İşe yaradığında ve insanlar büyüme ve liderlik etme fırsatını yakaladıklarında, bu harika bir şeydir.

Hayırsever Melinda Gates bu dinamiği ç o k erken yaşlarda anlamıştı. Ursuline Akademisi'nde 1982 yılında yaptığı veda konuşmasında şöyle demişti: "Eğer başarılıysanız, bunun nedeni bir yerlerde, bir zaman, birilerinin size doğru yönde ilerlemenizi s a ğ l a y a c a k bir hayat ya da fikir vermiş olmasıdır." Bu hepimiz için geçerlidir. Hiçbir lider kendi kendini yetiştirmemiştir. Herkese bir başkası tarafından bir başlangıç verilmiştir. Bu bir armağandır. Bizim hediyemiz ise sorumluluk almak ve başkalarına etkinlik v e dürüstlükle liderlik etmek için elimizden gelenin en iyisini yapmaktır.

"Eğer başarılıysanız, bunun nedeni bir yerlerde, bir zaman, birilerinin size doğru yönde i l e r l e m e n i z i sağlayacak bir

hayat ya da fikir vermiş olmasıdır."

-Melinda Gates

Farzin Madjidi, Pepperdine'de liderlik profesörü

"İnsanları güçlendiren ve başka liderler yaratan liderlere ihtiyacımız var. Artık bir yöneticinin herkesin yapacak bir işi olduğundan ve ürettiğinden emin olması yeterli değil. Bugün, tüm çalışanlar 'katılmalı' ve yaptıkları her şeyi sahipl e n m e l i d i r . Bunu teşvik etmek için, çalışanların kendilerini en doğrudan etkileyen kararları vermeleri önemlidir. En iyi kararlar bu şekilde alınır. Güçlendirmenin özü budur." O n u n tanımladığı şey 4. Seviye liderliktir - başkalarını yükü paylaşmaları için yetkilendiren liderlik. Seviye 4 liderler tarafından yönetilen sağlıklı kuruluşlarda ödüller başkalarının üzerine tırmanmak için değil, onları güçlendirmek için verilir.

Bir kuruluşu geliştirmek istiyorsanız, liderlerini geliştirin. Bir kuruluşu büyütmek istiyorsanız, liderlerini büyütün. Sahip olduğunuz lider sayısını artırdığınızda ve sahip olduğunuz liderleri daha iyi hale getirdiğinizde, k u r u l u ş u n potansiyeli büyük ölçüde artar.

4. İnsan Gelişimi Lideri Daha Büyük Liderlik Yapması İçin Güçlendirir

Birçok lider sorumluluğu başkalarıyla paylaşmak istemez çünkü güçlerinden bir şey kaybetmek istemezler. Ancak liderliği başkalarıyla p a y l a ş t ı ğ ı n ı z d a , bu aslında sizden bir şey götürmez. Bunun yerine, size *sadece* başkalarını geliştirerek elde edebileceğiniz bir şey verir: size zamanı geri verir. İnsanları geliştirdikçe ve liderlik etmeleri için onları güçlendirdikçe, onların alanları genişler ve sizinki de genişler. Ama aynı zamanda daha önemli şeyler yapmak için de serbest kalırsınız; bunların en

önemlileri genellikle düşünmek, tasavvur etmek ve strateji oluşturmaktır.

Liderlerin her zaman daha kaliteli düşünme zamanına ihtiyacı vardır. Ancak çoğu liderin eyleme yönelik bir önyargısı olduğundan, genellikle buna sahip değildirl e r . Diğer liderleri geliştirdikçe ve onlara liderlik etme yetkisi verdikçe, eskiden size ait olan işleri onlar üstlenir ve siz de bu zamanı ekibinizi veya kuruluşunuzu bir üst seviyeye taşımak için kullanabilirsiniz. Herkes bundan faydalanır.

Bir görevin sorumluluğunu başkalarına devretmek genellikle zordur, özellikle de onların sizin kadar iyi bir iş çıkaramayacağına inanıyorsanız. Ancak bu bir mazeret değildir. Bazı sorumluluklarınızı bırakmaya istekli olmadığınız sürece etkili bir 4. Seviye lider olamazsınız. Peki bir liderlik sorumluluğunu başkasına devretmek için iyi bir kural nedir? Ben yüzde 80 kuralını kullanıyorum. Eğer ekibimden biri görevlerimden birini benim yaptığımın yüzde 80'i kadar (ya da daha iyi) yapabiliyorsa, o zaman bu sorumluluğu o n a veririm. Etkili bir lider olmak istiyorsanız, mükemmeliyetçilikten pragmatistliğe geçmelisiniz.

Eğer etkili bir lider olmak istiyorsanız

mükemmeliyetçilikt en pragmatistliğe geçmelidir.

5. İnsan Gelişimi Büyük Kişisel Tatmin Sağlar

Manipülatör İnsan adlı kitabında Everett Shostrom, insanlara ulaşmanın ve hayatlarını değiştirmenin sırrını öğrenen bir öğretmenden alıntı yap ı yor:

> Bir gencin konudan daha fazlasına ihtiyacı olduğunu anlamaya başladığımda büyük bir rahatlama hissettim. Matematiği iyi biliyorum ve iyi öğretiyorum. Eskiden tek yapmam gerekenin bu olduğunu düşünürdüm. Artık matematik değil, çocuk öğreti y o r u m . Bazılarıyla sadece kısmen başarılı olabileceğim gerçeğini kabul ediyorum. Tüm cevapları bilmek zorunda olmadığımda, uzman olmaya çalıştığım zamankinden d a h a fazla cevabım var gibi görünüyor. Bunu gerçekten anlamamı sağlayan genç Eddie oldu. Bir gün ona neden geçen yıldan çok d a h a iyi olduğunu düşündüğünü sordum. Tüm yeni yönelimime anlam kazandırdı. "Çünkü artık kendimi sevdiğimde seninle," dedi .[4]

Hayattaki en büyük tatmin başkalarına bir şeyler vermekten gelir. En çok kendimizi unutup başkalarına odaklandığımızda tatmin oluruz. Ve gerçekten harika olan şu ki, Seviye 2'de geliştirdiğimiz sağlam ilişkilere Seviye 4'te insanları geliştirmekten gelen vericiliği e k l e d i ğ i m i z d e , o r t a y a çıkan yakınlık ve sıcaklık hayatımızın en zengin deneyimlerini sağlayabilir. İnsanlara en yakın olduğumuz

zamanlar genellikle onların büyümelerine yardımcı o l d u ğ u m u z zamanlardır.

En iyi arkadaşlarım, içimdeki en i y i y i ortaya çıkaran ve onların en iyi olmalarına yardımcı olmaya çalıştığım insanlardır. Büyüme yolculuğumuz kahkahalar ve gözyaşlarıyla dolu oldu, kazandı

ve kayıplar, umutlar ve acılar, sorular ve cevaplar. Büyüme ve başarılarını benimle cömertçe paylaşan insanlardan aldığım notlara değer v e r i y o r u m .

"Zafer sadece bir kişinin d e ğ i l , birçok kişinin ortak başarısıyla geldiğinde çok daha anlamlıdır. Tüm katılımcılar yürekleriyle liderlik ettiklerinde, sadece kendileri için değil birbirleri için de kazandıklarında coşku kalıcı o l u r . "

-Howard Schultz

Starbucks'ı n kurucusu Howard Schultz, "Zafer, sadece bir kişinin değil, birçok kişinin ortak başarısıyla geldiğinde çok daha anlamlıdır. Tüm katılımcılar yürekleriyle liderlik ettiklerinde, sadece kendileri için değil birbirleri için de kazandıklarında coşku kalıcı olur." Bu, hayatta bana en yakın olan insanlar hakkında h i s s e t t i k l e r i m i n iyi bir açıklaması: ailem ve yakın çevrem. Daha dün gece onlardan bir grupla akşam yemeği yedim -hepsini

bir şekilde geliştirdim. Güldük, resimler paylaştık, hikayeler anlattık ve fikir alışverişinde bulunduk. Akşam çok hızlı geçti. Mark ve Stephanie Cole oradaydı. Onlara yardım ettim. evlendikleri gün. Şimdi, yıllar sonra, Mark benim aradığım adam ve sırdaşım haline geldi. İyi bir liderin ilgisine ihtiyaç duyan pek çok projeyi ona veriyorum. Stephanie ne zaman ihtiyacım olsa benimle seyahat etmesine izin veriyor. Ne büyük bir hediye. Onlarsız ne yapardım?

David ve Lori Hoyt oradaydı. David tüm konuşmalarımı büyük bir özen ve profesyonellikle gerçekleştiriyor ve beni pek çok insana karşı çok iyi temsil ediyor. Lori, onunla her birlikte olduğumda bana olan sevgisini ve desteğini ifade ediyor.

Charlie ve Stephanie Wetzel oradaydı. Charlie on yedi yılı aşkın bir süredir yazmama yardımcı oluyor. Yirmi milyondan fazla kitap satarak, yakın çevremdeki diğer kişileri en çok etkileyen kişi olduğunu kabul ediyorum. Stephanie ise Bayan Sosyal Medya. Blogumun yanı sıra Twitter ve Facebook hesaplarımı da yönetiyor. Yayıncılık sektöründen bazıları kitaplarımın son dönemdeki başarısının büyük bir kısmını ona b o r ç l u .

Ve son olarak, Patrick ve Linda Eggers oradaydı. Patrick eskiden yönetim kurulumun bir üyesiydi. Otuz yılı aşkın süredir iyi bir dostumdur. Korumam olacak kadar iri ve bir zamanlar gerçekten iyi bir roket bilimcisi olarak çalışacak kadar zeki. Linda on beş yıldır asistanım. Eşim Margaret ve benim için harika bir arkadaş oldu. Linda ben düşünmeden önce ne düşündüğümü bilir ve bizim için her şeyi halleder.

Dün gece masanın etrafına baktığımda üç şey düşündüm: Birincisi, gelişmelerine yardımcı olduğum bu insanlar beni gerçekten büyüttü. Başlangıçta ben onlara, onların bana yardım

ettiğinden daha fazla yardım ettim. Bugün onlar bana benim onlara yardım ettiğimden daha fazla yardım ediyor. İnsanları geliştirmenin büyük bir getirisi var!

İkincisi, bunlar gerçek arkadaşlar. En iyi zamanlarımız birbirimizle o l d u ğ u m u z z a m a n l a r d ı r . 2010 yılında hep birlikte İsrail'e gittik ve

çok eğlendim. Hayat yolculuğuna yalnız çıkılmamalıydı. Yolculuğun çoğunu onlarla birlikte yaptığım için minnettarım.

Üçüncüsü, benim en büyük tatminim yazdığım kitaplardan, kurduğum şirketlerden ya da aldığım takdirlerden gelmedi. Benim en büyük tatminim sevdiğim insanlardan ve özellikle de gelişmelerine yardımcı olduğum insanlardan geliyor.

"Hayatın amacı kazanmak değildir. Yaşamın amacı büyümek ve paylaşmaktır. Hayatta yaptığınız her şeye dönüp baktığınızda, diğer insanların hayatlarına k a t t ı ğ ı n ı z zevklerden, onları alt ettiğiniz ve yendiğiniz zamanlardan daha fazla tatmin olacaksınız."

-Harold Kushner

Haham Harold Kushner, "Hayatın amacı kazanmak değildir. Yaşamın amacı büyümek ve paylaşmaktır. Hayatta yaptığınız her şeye dönüp baktığınızda, başkalarının hayatlarına k a t t ı ğ ı n ı z zevklerden, kendi hayatınıza kattıklarınızdan daha fazla tatmin olacaksınız.
onları geride bıraktı ve yendi." Bu büyük bir bilgeliktir. Başkalarının büyümesine ve gelişmesine yardımcı olmak bir lidere büyük bir neşe, tatmin ve enerji getirir. Bir lider olarak 4. Seviyeye ulaşabilirseniz, zaferlerin kutlandığı, minnettarlığın belirgin olduğu ve sadakatin paylaşıldığı bir topluluk duygusu yaratırsınız. Seviye 4, bir liderin ulaşabileceği tüm seviyelerin en tatlısıdır.

İnsan Gelişiminin Dezavantajları

Seviye 4'te Liderlik Yüksek Düzeyde Olgunluk ve Beceri Gerektirir

Birçok liderin insanları geliştirmemesinin bir nedeni var. Kolay değildir! Ve işe yarayacağının garantisi de yoktur. Her liderin başkalarına yaptığı yatırımların kötü sonuçl a n d ı ğ ı n a d a i r korku hikayeleri vardır. Kendinizi bazı insanlara adarsınız ama hiçbir şey olmaz. Bazı insanlar karşılığında hiçbir şey vermeden alırlar. Diğerleri çaba gösterir ama beklentilerinizin çok altında kalır. Bazen de birine elinizden gelenin en iyisini verirsiniz, o kişi tam bir yıldız olur ve sonra ayrılıp başka bir kuruluşun parçası olur! Bundan daha kötü ne
olabilir? Peki, onları eğitmemek ve kalmalarını sağlamak nasıl o l u r ? D ü ş ü n e c e k olursanız, bir lider olarak potansiyelinizin tamamına liderlik e t m e k istiyorsanız tek bir seçeneğiniz var; çalışanlarınıza yatırım yapmanız gerekiyor.

İnsan gelişimi çok yüksek bir olgunluk seviyesi gerektirir. Aynı zamanda çok yüksek düzeyde beceri gerektirir. Bu durum bazı liderler için sorun yaratabilir ve birçoğunun bunu takip e t m e s i n i engeller. İşte 4. Seviyedeki arızaların başlıca nedenleri:

1. Benmerkezcilik Liderlerin İnsan Gelişimini İhmal Etmesine Neden Olabilir

Olgunluk, kendinizin ötesinde düşünebilme, olayları başkalarının bakış açısından görebilme ve onların ihtiyaçlarını kendi

ihtiyaçlarınızın üzerinde t u t a b i l m e becerisidir. Bencillik, insanların bu olgunluk seviyesine ulaşmasını engeller.

Arkadaşım Gerald Brooks şöyle der: "Lider olduğunuzda kendinizi düşünme hakkınızdan vazgeçersiniz." Seviye 4 bir lider olmak, artık insanlara özel bir şekilde hizmet etme yetkisine sahip olduğumuzu ve bu becerimizi kullanmamız gerektiğini kabul etmemizi gerektirir. Kendinize hizmet eden bir tutumunuz varsa bunu yapamazsınız.

"Bir lider olduğunuzda kendinizi düşünme hakkınızdan vazgeçersiniz."
-Gerald Brooks

Seviye 4'te liderlik yapmak istiyorsanız, dikkatinizin yüzde 80'ini başkalarına ve onların büyümesine, öğrenmesine ve başarmasına yardımcı olmaya odaklamanız gerekir. Odağınız her zaman kendiniz ve ne istediğiniz olursa, insanlar hedeflerinizin önünde bir engel haline gelir. *Onların* ihtiyaçları *sizin* hedeflerinize engel olarak görülür. Ve zamanınızın ço ğ unu başkalarını hayal kırıklığına uğratarak geçirirsiniz çünkü onlar sizin bencil gündeminizde yer almazlar ve sizi sürekli hayal kırıklığına uğratırlar.

Liderlik uzmanı ve yazar Max Depree şöyle der: "Lider, hizmetkârdır ve hizmetkârın önündeki engelleri kaldırır.

insanların işlerini yapmalarını engelliyor." Ne harika bir tanımlama. Bu tür bir 4. Seviye zihniyet olgunluk gerektirir. Bu, her gün işe gelirken düşüncelerimizde ve eylemlerimizde diğer insanlara öncelik vermek anlamına gelir. "Bugün kime değer katabilirim?" ve "Başkaları için ne yapabilirim?" diye sormak demektir. Bu, olgunlaşmamış bir liderin zihin yapısı değildir. Bu, bir İnsan Geliştiricinin zihniyetidir.

"Lider, insanların işlerini yapmalarının önündeki engelleri kaldıran hizmetkârdır."

-Max Depree

Dolayısıyla, 4. Seviye liderliğe yükselmek istiyorsanız, bencilliğinizi a ş ı n , kendinizin dışına çıkın ve "Başkalarının istediklerini elde etmelerine yardımcı olursanız, onlar da sizin istediklerinizi e l d e e t m e n i z e yardımcı olurlar" diyen konuşmacı ve usta satıcı Zig Ziglar'ın tutumunu benimseyin.

2. Güvensizlik, Liderlerin İnsanların Gelişimi Karşısında Tehdit Hissetmesine Neden Olabilir

Indiana Wesleyan Üniversitesi Wesley Seminary başkan yardımcısı dostum Wayne Schmidt bir keresinde bana, "Hiçbir kişisel yetkinlik kişisel güvensizliği telafi edemez" demişti. Çok haklı.

Güvensiz liderler kendilerini ve başkalarını sürekli sabote ederler. Pozisyonları ve konumları hakkında endişelendikleri için de diğer insanlara yatırım yapmakta zorlanırlar. Neden mi? Çünkü birilerinin onların yerini alacağından korkarlar. Bu nedenle, güvensizlikleriyle başa çıkmayan ve bunların üstesinden gelmeyen liderler, lider olarak 4. Seviyeye nadiren ulaşırlar.

"Hiçbir kişisel yetkinlik, kişisel güvensizliği telafi edemez."

-Wayne Schmidt

Güvensizliklerinizin liderlikte İnsan Gelişimi seviyesine yükselmenizi engelleyebileceğinden şüpheleniyorsanız, aşağıdaki üç alanda bazı çalışmalar yapmaya hazır olun:

Ego

Kendilerine karşı dürüst olan liderler, tüm cevaplara sahip olmadıklarını bilirler. Başarının her zaman bir ekipteki herkesin ortak katkısıyla geldiğinin farkındadırlar. Başarı, insanlar birlikte çalıştığında, h e r k e s kendi rolünü oynadığında gelir. Bu nedenle de her soruyu kendileri yanıtlamaya çalışmazlar. Her kararı kendileri vermeye çalışmazlar. Kazanmayı işbirliğine dayalı bir çaba olarak görürler. Ve amaçları başkalarının kendileri hakkında daha iyi düşünmelerini sağlamak değildir. Çalışanlarının kendileri hakkında daha iyi düşünmelerini sağlamaktır.

Egonuzun Seviye 4'e yükselme becerinizin önüne geçip geçmediğini nasıl anlayabilirsiniz? Ekibinizle bir araya geldiğinizde neler olduğunu düşünün.

- Ekip üyeleriniz düşüncelerini ve fikirlerini özgürce paylaşıyor mu?
- En iyi fikirler nadiren sizin fikirleriniz midir?
- Sık sık fikir üretiyorsanız, tartışma sizin fikrinizden en iyi fikre doğru hızla ilerliyor mu ve siz bundan memnun musunuz?

Peki ya takımınız performans gösterdiğinde?

- Ekibiniz başarılı olduğunda, övgünün çoğunu diğer ekip üyeleri mi alıyor?
- Yapılan işle ilgili ortak bir gurur duygusu var mı?
- İşler ters gittiğinde, suçun en büyük payını kişisel olarak kabul ediyor musunuz?

Bu sorulara dürüstçe evet yanıtını verebiliyorsanız, ego bir sorun olmayabilir. Bu soruların çoğuna hayır yanıtı verdiyseniz, dikkatli olun. Egonuzla başa çıkmanız gerekebilir. Güvenli liderler tarafından yönetilen olumlu çalışma ortamları, ekip üyelerinin övgü almasını sağlar. Seviye 4 liderler başkalarının başarısından gerçek bir keyif alırlar. Başkaları parladığında, onlar da parlar.

Kontrol

Yazar Tom Peters şu gözlemde bulunmuştur: "Günün sonunda, 'Eh, günü berbat etmeden atlattım' diyen kişiden daha işe yaramaz bir şey yoktur. " B i r insan neden böyle bir hedefe sahip olsun ki? Çünkü hata yapmaktan korkarlar. Pek çok güvensiz çalışan mümkün olduğunca az şey yaparak ya da dikkat çekmemeye çalışarak hata yapmaktan kaçınmaya çalışır. Güvensiz liderler genellikle bu sorunu farklı şekilde ele alır. Kontrole güvenirler. Çalışanlarına mikro yönetim uygularlarsa hata yapmalarını engelleyebileceklerini düşünürler.

Ne yazık ki, kontrolcü liderler ilerlemenin sadece risk almaktan ve hata yapmaktan geçtiğini anlamıyorlar. "Hata Kotası" kavramını g e l i ş t i r e n Idea Connections Systems'dan Chuck Braun gibi birinin tavsiyelerini dinleseler daha iyi olur. İnsanları eğitirken, öğrencilere e ğ i t i m seansı başına otuz hata yapmalarını beklediğini söyler. Braun, insanlar rahatlayıp eğitime katılmaya başladığında odadaki rahatl a m a s e s l e r i n i neredeyse duyabildiğini söylüyor.

İyi liderler ilerler, çığır açar ve hata yaparlar. Ve çalışanlarından da aynı şeyi beklerler. Yazarlar James M. Kouzes ve Barry Z. Posner bunu şu şekilde ifade ediyor: "Liderler öncülerdir - bilinmeyene doğru adım atmaya istekli insanlardır. İşleri yapmanın yeni ve daha iyi yollarını bulmak için risk almaya, yenilik yapmaya ve denemeye istekli i n s a n l a r d ı r . " Seviye 4'te bir lider olarak başarılı olmak için bu tutumu benimsemeli ve başkalarını kontrol etmekten vazgeçmelisiniz.

Hataları önleyemeyeceğinize göre, neden sizin ve ekibinizin onlardan bir şeyler öğrendiği bir tutum benimsemiyorsunuz? Zaten ancak bu şekilde herkes hatalardan gerçekten kazançlı çıkabilir. Bu yüzden insanları bir kutuya koymaya çalışmayın. Beceriksizliklerinden, başarısızlıklarından ve başarısızlıklarından en iyi şekilde yararlanmalarına yardımcı olmaya çalışın. General Electric'in eski CEO'su Jack Welch'in dediği gibi, "Bir liderin rolü insanları kontrol etmek ya da işlerin başında durmak değil, daha ziyade yol göstermek, enerji vermek ve heyecanlandırmaktır." Seviye 4 liderler işte bunu yapar.

"Bir liderin rolü insanları kontrol etmek ya da işlerin başında durmak değil, daha ziyade yol göstermek, enerji vermek ve heyecanlandırmaktır."

-Jack Welch

Güven

Farklı liderler güveni farklı şekillerde görür. Güvenli liderler güveni, ilişkileri bir arada tutan ve işlerin yürümesini sağlayan bir tutkal olarak görür. *The Speed of Trust* kitabının yazarı Stephen M. R. Covey, güvenin hız ürettiğini çünkü

işbirliğini, sadakati ve nihayetinde sonuçları beslediğini söylüyor. ABD'li gazete zinciri Gannett'in eski CEO'su ve *Confessions of an Trust* kitabının yazarı Al Neuharth'ın sözleriyle bunu k a r ş ı l a ş t ı r ı n .
S.O.B. "Artık zirvede olduğuma göre, başkalarının beni devirmek isteyeceğini biliyordum... S.O.B.'un Altın Kuralını uygulamaya inanıyorum: Sizin *onlara yapacağınızı başkalarının da size yapmasını bekleyin.*" Sizi bilmem ama ben böyle bir tutumla yaşamak istemiyorum.

Güvensiz liderler başkalarına güvenmez ya da başkalarının güvenini kazanmazlar. Sonuç olarak, başkalarına yatırım y a p m a z l a r . Ve 4. Seviye liderler haline gelmezler. Bir lider olarak güveni asla hafife almamalısınız. Ancak onu kaybettiğinizde değerini gerçekten anlarsınız. Kızım Elizabeth bunu lisede amigo kızken öğrendi. Elizabeth küçük olduğu için uçabiliyordu. Bu da her zaman ya piramitlerinin t e p e s i n d e olduğu ya da havaya fırlatıldığı anlamına geliyordu. Gözü kara bir şekilde havalanırdı. Nasıl bu kadar risk alabiliyordu? Güven sayesinde. Takım arkadaşlarıyla saatlerce pratik yapmış, yüzlerce kez fırlatılmış ve güvenli bir şekilde yakalanmıştı. Sonra son senesinde, dikkatsiz bir takım arkadaşı bir atışı kaçırdı ve onun düşmesine neden oldu. O günden sonra eskisi gibi o l m a d ı . O andan itibaren, ne zaman fırlatılsa tereddüt anları yaşadı.

Bir İnsan Gelişimi lideri olmak istiyorsanız, başkalarına güveninizi vermeli ve karşılığında onların güvenini kazanmalısınız. İşte
Seviye 4'te başarılı olmanın başka bir yolu yoktur.

3. Dar Görüşlülük Liderlerin İnsan Gelişimi İ h t i y a c ı n ı Görmesini Engelleyebilir

Kaç kez birine yapması için bir şey vermeyi düşündünüz ve bunun yerine "*Kendim yapsam daha kolay olur" diye düşündünüz*? Eminim bunu sık sık yapmışsınızdır. Neden mi? Çünkü daha kolaydır. İşi kendiniz yapmak, başkalarına y a p t ı r m a k t a n her zaman daha hızlı ve kolaydır. Ama bu kısa vadeli bir düşüncedir! Bir insan geliştiricisi olmak için uzun vadeli bir düşünce yapısını benimsemeye istekli olmalısınız. Ön uçta bedelini öderseniz, arka uçta getirisi büyük olur. Seviye 4' t e soru "Ne yapabilirsin?" değildir. Asıl soru "Kimi geliştirebilirsiniz?" İnsanlara yatırım yapmak çok zaman ve enerji gerektirir.

İnsan geliştirici olmak için uzun vadeli bir düşünce yapısını benimsemeye istekli olmalısınız.

Bencillik ve güvensizlik gibi dar görüşlülük de bir liderde olgunlaşmamışlığın bir başka işaretidir. İnsan gelişimi büyük resimli düşünmeyi gerektirir. Sabır gerektirir. Başka bir kişinin yetkin bir lider olmasına yardımcı olmak neredeyse her zaman düşündüğünüzden daha uzun sürer ve beklediğinizden daha zordur.

Yine de bunu yapmalısınız. Aksi takdirde kendinizin, çalışanlarınızın ve kuruluşunuzun potansiyelini sınırlamış olursunuz.

4. Bağlılık Eksikliği Liderlerin İnsan Geliştirmenin Zor İşlerini Yapmasını Engelleyebilir

Neredeyse herkes başkalarına pozisyonel olarak liderlik edebilir. Pek çok kişi başkalarına ilişkisel olarak liderlik edebilir. Çok az insan üretken olabilir ve hedeflere ulaşmak için bir ekibi bir araya getirebilir. Ancak çok az insan başkalarını lider olmaları için geliştirmeye hem m u k t e d i r h e m d e isteklidir. Bu yüzden çoğu lider sadece
takipçilerine liderlik eder. İnsanlarla iyi ilişki kurabilen, kişisel olarak üretebilen ve bir vizyonu iletebilen herkes bir takipçi çekebilir. Ancak diğer liderleri cezbetmek, geliştirmek ve onlara liderlik etmek çok daha zordur.
Ve çoğu lider bunu yapmak için gereken muazzam çabayı göstermeye ve fedakarlık yapmaya istekli değildir.

Liderlik ettiğim kuruluşlarda, insanları geliştirmek yüksek bir öncelik olmuştur. Benimle çalışan liderlere "Sizin i ş i n i z , kendinizi işinizden etmektir" derim. Bununla, liderlerin işi en üst düzeyde mükemmellikle nasıl yapacaklarını bulmalarını, bir ekip oluşturmalarını, onları geliştirmelerini, liderlik modeli oluşturmalarını, potansiyel bir halef bulmalarını, o kişiyi eğitmelerini ve geliştirmelerini ve kendi yerlerine liderlik etmesi için onu yetkilendirmelerini istediğimi kastediyorum. İnsanlar bunu yaptıklarında, kendilerini bir işten çıkarmış o l u r l a r ve bir sonraki işe geçmeye hazır hale gelirler.

Bu, liderler için yüksek bir beklenti çıtasıdır. Bazı kuruluşlarda liderler bırakın başkasını geliştirmeyi, işi kendi başlarına bile yapamazlar. Ancak 4. Seviye liderlik bunu gerektirir. Benim liderlik dünyamda İnsan Gelişimi, istihdam ettiğim her liderin hedefidir. Ve eğer kendi işlerini kendileri yapmaya istekli değillerse ya da yapamıyorlarsa, işi onlardan alıp yapabilecek başka birine vermek zorunda kalabilirim.
Dolayısıyla liderlerimin hedefi asla işlerini korumak değildir. Onlara sorulması gereken soru şudur: "İşini kaybedecek misin?

yoksa başkalarını g e l i ş t i r m e d i ğ i n i z i ç i n m i kaybedeceksiniz?" Bu her zaman liderin seçimidir.

Kâr amacı gütmeyen kuruluşum EQUIP, dünyanın dört bir yanındaki ülkelerdeki liderlerin Seviye 4'te liderlik yapacak kişileri geliştirmelerine yardımcı olmak için var. EQUIP her altı ayda bir liderleri eğitmek ü z e r e bir bölgeye iki yardımcı eğitmen gönderiyor. İki gün boyunca yerli liderleri bir konferans ortamında eğitim materyalleri üzerinden geçirerek onları liderlik için donatıyorlar. Konferansın sonunda bu liderlere kendi dillerinde eğitim materyalleri veriliyor ve bunları geri alıp kendi etki alanlarındaki potansiyel liderleri eğitmek için kullanabiliyorlar. Ayrıca, EQUIP'in yardımcı eğitmenleriyle seanslar arasındaki altı ay boyunca gelişmeye devam etmelerine yardımcı olacak ek kitaplar da verilir. Bu yerel liderler kendi insanlarını eğitmeye ve kendileri de 4. Seviye liderler olmaya kararlı oldukları sürece EQUIP'in eğitim sürecine katılabilirler. Bu şekilde, EQUIP son on yılda uluslararası düzeyde milyonlarca lideri eğitebilmiştir.

EQUIP'in çalıştığı pek çok ülkede bu kavram ilk başta insanlara garip gelmektedir. Birçok lider, özellikle de gelişmekte olan ülkelerde, çok konumsal ve bölgeseldir. Amaçları bir güç pozisyonu elde etmek, mümkün olduğunca çok sayıda takipçi çekmek ve güçlerini ellerinde tutmak için ne gerekiyorsa yapmaktır. Başkalarını liderlik etmeleri için geliştirip güçlendirerek kendilerini teslim etme fikri çok mantıksızdır. Ama çoğu bunu anlıyor. Bunu yapıyorlar. Ve İnsan Gelişiminin yaratabileceği inanılmaz etkiyi görüyorlar. Kurumları dönüştürüyor ve hatta kültürleri etkiliyor. Ancak bunu yapmak için yüksek düzeyde güvenlik ve beceri gerekir.

Ve yüksek derecede bağlılık gerektirir.

Seviye 4'teki En İyi Davranışlar

İnsanlar Nasıl Geliştirilir

Sadece liderler diğer insanları lider olmaları için geliştirebilir. Liderlik bilgisi ve deneyimi olmayan iyi niyetli bir kişi başka bir kişiyi liderlik yapması için eğitemez. Liderliği uygulamadan inceleyen teorisyenler, mutfakta deneyimi olmayan bir yemek kitabı okuyucusunun birine nasıl yemek pişirileceğini öğretemeyeceği gibi, birini l i d e r l i k için donatamazlar. Hiç kimse, kendisi yapana kadar liderliği gerçekten anlayamaz. Başka bir deyişle.

Bir Lideri Tanımak İçin Bir Lider Gerekir (İşe Alma ve Konumlandırma)
Bir Lideri Göstermek İçin Bir Lider Gerekir (Modelleme ve Donatım)
Bir Lideri Büyütmek İçin Bir Lider Gerekir (Geliştirmek, Güçlendirmek ve Ölçmek)

Bu gerçeğin ışığında, İnsan Gelişimi ile ilgili bu bölümdeki amacım, liderlik edecek diğer insanları geliştirmeye çalışırken izleyebileceğiniz net bir yol sunmaktır. Bu bölüme başlarken varsayımım, halihazırda bir yerlerde bir şekilde insanlara liderlik e t t i ğ i n i z d i r . Eğer öyleyseniz (ya da geçmişte öyleyseniz), aşağıdaki yedi adım size anlamlı gelecektir. Eğer değilseniz, bu

Seviye 4 en iyi davranışları uygulayabilmeniz için önce Seviye 1, 2 ve 3'te l i d e r l i k deneyimi kazanmanız gerekecektir.

Sadece liderler diğer insanları lider olmaları için geliştirebilir.

İnsan Gelişiminden en iyi şekilde yararlanmak ve başkalarını liderlik için yetiştirmek istiyorsanız, bu yönergeleri izleyin:

1. İşe Alım-Mümkün Olan En İyi İnsanları Bulun

İşe alma, insanları geliştirmede ve kazanan organizasyonlar yaratmada ilk ve en önemli görevdir. Kolej futbolu k o ç u Bobby Bowden, "En iyi oyuncuları alır ve onlara iyi koçluk yaparsanız kazanırsınız" der. Kolej sporlarında en başarılı koçlar, en iyi oyuncu toplayanlardır. Ne kadar çok çalışırsanız çalışın, potansiyeli olmayan insanları geliştiremezsiniz. Dolayısıyla, işe alacağınız kişilerin geliştirilecekleri alanda doğal yeteneklere sahip olmaları, gelişme arzusu sergilemeleri ve organizasyona uygun olmaları gerekir.

"En iyi oyuncuları alır ve onlara iyi koçluk y a p a r s a n ı z kazanırsınız."

-Bobby Bowden

İşe alımlarda başarının anahtarı, kimi aradığınızı net bir şekilde ortaya koymaktır. Yıllar önce Charlie Grimm, Major League Baseball'un Chicago Cubs takımının menajeriydi. Konuşmacı Linda Ellerbee, bir sezon Cubs'ın hiç iyi vurucuları olmadığı için maç kazanmakta zorlandığını anlatıyor. Anlatılanlara göre Grimm bir gün heyecanlı bir gözlemciden telefon almış ve "Charlie, ülkedeki en iyi genç atıcıyı buldum. Vuruşa gelen herkesi oyun dışı bıraktı. Arka arkaya yirmi yedi. Dokuzuncu vuruşta ikisi dışarıda kalana kadar kimse faul bile yapmadı. Atıcı burada, yanımda. Ne yapmalıyım?"

Grimm, "Faulü alan adamı kaydedin," diye cevap verdi. "Vurucu arıyoruz."

Bu kulağa aşırı basit gelebilir, ancak yine de doğrudur: Ne aradığınızı bildiğinizde bir şeyi bulmak daha kolaydır. Diyelim ki dağınık bir çalışma tezgahında bir alet arıyorsunuz. Neye benzediğini biliyorsanız, bilmediğinizden çok d a h a hızlı ve kolay bir şekilde bulabilirsiniz. Kilerinizde bir konserve kutusu bulm a y a çalışıyorsanız, hangi renk ve boyutta olduğunu bilirseniz onu daha hızlı ve kolay bir şekilde bulabilirsiniz.

Potansiyel liderler için de aynı şey geçerlidir. Ne aradığınızı bilirseniz, onları bulma şansınız astronomik olarak artar. Lider olmayan birini liderlik konusunda geliştirilmek üzere işe almak, bir attan ağaca tırmanmasını istemek gibidir. Bu gerçekleşmeyecektir. Potansiyel bir ağaç tırmanıcısı istiyorsanız, bir sincap bulun. Potansiyel bir lider istiyorsanız, iyi bir liderin özelliklerine sahip birini bulun.

Potansiyel liderleri ararken, Dört C dediğim şeyi kullanırım:

Kimya

En kolayından başlayalım: İş başvurusunda bulunan veya danışmanlık isteyen kişilerden hoşlanıp hoşlanmadığınızı anlamak uzun sürmez. Onlardan hoşlanmak önemli mi? Kesinlikle önemlidir. Eğer o kişiden
h o ş l a n m ı y o r s a n ı z , ona etkili bir mentorluk yapamazsınız. İnsanlardan hoşlanmıyorsanız ve onlarla birlikte olmak istemiyorsanız, onlarla zaman geçirmek, onlara karşı açık olmak ve onlara yatırım y a p m a k çok zordur.

Birini işe almayı veya terfi ettirmeyi ciddi olarak düşünüyorsanız, ekibinizin üyelerinden bu k i ş i y l e , tercihen

mümkünse sosyal bir ortamda zaman geçirmelerini isteyin. B u kişiyle birlikte olduktan sonra, ekibinizin bu kişiyi sevip sevmediğini ve onunla çalışmaktan keyif alıp almayacağını öğrenin. Eğer değilse, iyi bir uyum olmayabilir. *İnsanlarla Kazanmak* kitabımda anlattığım Arkadaşlık İlkesi her zaman geçerlidir: "Her şey eşit olduğunda, insanlar sevdikleri insanlarla çalışırlar; her şey eşit olmadığında, yine de çalışırlar." Kimya önemlidir.

Karakter

İyi karakter güveni mümkün kılar. Güven, güçlü ilişkileri mümkün kılar. Güçlü ilişkiler mentorluğu mümkün kılar. Karakterine güvenmediğiniz birini geliştiremezsiniz.

Karakter, bilmek ve yapmak arasındaki boşluğu kapatan şeydir. Niyetleri ve eylemleri aynı hizaya getirir. Bu tutarlılık caziptir ve aynı zamanda iyi, güvenilir liderlik için de gereklidir. İşe almayı düşündüğüm birinin güçlü bir karaktere sahip olmadığından şüphelenirsem, bunu yapmam.

İyi karakter güveni mümkün k ı l a r . Güven, güçlü ilişkileri mümkün k ı l a r . Güçlü ilişkiler mentorluğu mümkün kılar.

Jim Rohn, "İyi insanlar bulunur, değiştirilmez" diye gözlemlemiştir. Bir şirketin sloganında şöyle bir ifadeye rastladığını söylemiştir: "Biz insanlara iyi olmayı öğretmiyoruz. Biz sadece iyi insanları işe alıyoruz." Bunun zekice bir kestirme yol olduğunu düşünmüş. Bu aynı zamanda
iyi bir liderliktir. Bir mentorluk ilişkisine bir kişinin karakterini değiştirmeyi umarak girerseniz, hayal kırıklığına uğramanız o l a s ı d ı r .

"İyi insanlar bulundu, değiştirilmedi."

-Jim Rohn

Kapasite

NBA playoffları sırasında, yorumcu ve eski o y u n c u Charles Barkley'nin yıldız oyuncu ile destek oyuncusu arasındaki farkı ayırt ettiğini duydum. Barkley, "Yıldızlar her *an* takıma yardımcı olmak için gereken şartları karşılayabilir," diye açıkladı. "Destek oyuncuları *bazen* bunu yapabilirler." (Vurgular bana ait.) Bu iki oyuncu tipi arasındaki farkı ne belirler? Kapasite.

Seviye 4'te yerine getirme, insanların içindeki en iyiyi ortaya çıkarmaktır. Hayal kırıklığı ise orada olmayanı ortaya çıkarmaya çalışmaktır. İnsanları geliştirmek ve iyi birer lider olmalarına yardımcı olmak i s t i y o r s a n ı z , o n l a r d a n vermek *istedikleri* şeyi değil, yalnızca verme potansiyeline sahip o l d u k l a r ı şeyi istemelisiniz. Başkalarının kapasitesini değerlendirmeyi her zaman kolay bulmamışımdır. Liderlik kariyerime başladığımda bu benim için özellikle zordu. Ancak deneyim kazandıkça insanlardaki kalıpları görmeye başladım.

Potansiyel liderlere bakarken, aşağıdaki alanlarda kapasitelerini değerlendirmeye çalışın:

- Stres Yönetimi - baskıya, başarısızlığa, son teslim tarihlerine ve engellere dayanma ve bunların üstesinden gelme becerisi
- Beceri - belirli görevleri yerine getirme kabiliyetleri
- Düşünme - yaratıcı olma, strateji geliştirme, problem çözme ve uyum sağlama becerileri
- Liderlik - takipçileri bir araya getirme ve bir ekip oluşturma becerileri

- Tutum - olumsuz koşullarda olumlu ve azimli kalabilme becerisi

Bir lider olarak hedefiniz, *onların* kapasitelerinin ne olduğunu belirlemek, kapasitelerinin ne olduğunu düşündüklerini fark etmek ve

İkisi arasındaki boşluğu kapatacak şekilde onları motive edin, meydan okuyun ve donatın.

Katkı

Bazı insanlar X faktörüne sahiptir. Onlar kazananlardır. İş sorumluluklarının ötesinde katkıda bulunurlar ve ekiplerindeki herkesin performansını yükseltirler. Bu özelliklere sahip k i ş i l e r i keşfettiğinizde, onları işe alın. Onları geliştirmek bir zevktir ve onlara verdiğiniz her şey size fazlasıyla geri döner.

Hayatımdaki bu kişilerden biri de daha önce bahsettiğim Mark Cole. On iki yıldır benimle çalışıyor ve dokunduğu her şeyi daha iyi hale getirme konusunda bir sicili var. Onunla çalışan herkes, temaslarının bir sonucu olarak daha iyi performans gösteriyor. Hizmetkâr yüreği ve üstün becerileri sayesinde onu geliştirmek büyük bir keyifti. Ne kombinasyon ama!

Bir keresinde koç Lou Holtz ile öğle yemeği yerken bana sırıtarak şöyle d e m i ş t i : "İyi oyuncularım da oldu, kötü oyuncularım da. İyi oyuncularla daha iyi bir koç oluyorum." Aynı şey liderler için de g e ç e r l i d i r . Daha iyi olmak istiyorsanız, daha iyi oyuncular alın. Daha iyi liderler yetiştirmek istiyorsanız, Dört C'ye göre potansiyeli olan kişileri işe alın.

"İyi oyuncularım da oldu, kötü oyuncularım da. İyi oyuncularla daha iyi bir koç oluyorum."

-Lou Holtz

2. Konumlandırma-Doğru İnsanları Doğru Pozisyona Yerleştirme

Red Auerbach, Boston Celtics'in koçu olarak dokuz NBA şampiyonluğu ve koç, genel menajer ve ön büro başkanı olarak toplam on altı şampiyonluk kazandı. Spor dünyasında çok az lider onun başarılarına yaklaşabilmiştir.
Bir keresinde, takımının başarısı sorulduğunda Auerbach şöyle demişti,

> Koçluğa ilk başladığımda insanlar bana en iyi beş oyuncumu sahaya sürmemi söyledi. Ancak başarının anahtarının bu olmadığını erkenden öğrendim.
> Kazanmamızı s a ğ l a y a c a k o l a n en iyi beş oyuncuyu sahaya s ü r m e k değildi. *Birlikte en iyi çalışabilecek beş* oyuncuyu sahaya sürmekti. Şampiyonluklar kazandık çünkü insanları bir araya
> getirdik. Onlar her zaman en iyi oyuncularımız d e ğ i l d i .

Başka bir deyişle, sadece iyi oyuncuları takıma katmak yeterli değildir. Bir lider, bu oyuncuların takıma en iyi nasıl uyum s a ğ l a y a c a ğ ı n ı anlamalı ve onları oraya yerleştirmelidir. Bunu yapmak için, her bir kişinin güçlü ve zayıf yönlerini net bir şekilde görmeli ve takımın ihtiyaçlarına nasıl uyduklarını a n l a m a l ı d ı r .

Yazar Jim Collins birçoğumuzun bu ilkeyi anlamasına yardımcı olmuştur. *Good to Great* adlı kitabında, doğru insanları

otobüste doğru koltuklara oturtmanın önemi hakkında yazıyor. Başarılı insanlar doğru koltukları bulurlar. Başarılı liderler çalışanlarının doğru koltukları bulmalarına yardımcı olurlar. Bazen bu, insanların en büyük katkıyı nerede yapacaklarını bulmak için yer değiştirmelerini gerektirir. Bazen de denemek ve başarısız olmak anlamına gelir. Bir lider olarak tüm bunları göze almalısınız. İnsanları konumlandırmak

Doğru bir süreçtir ve bu şekilde davranmanız gerekir. Ancak bunu yapmazsanız, çalışanlarınızın potansiyellerine ulaşmalarına asla yardımcı olamazsınız ya da Red Auerbach'ın yaptığı gibi şampiyonluk kalibresinde bir takım yaratamazsınız.

3. Modelleme-Başkalarına Nasıl Liderlik Edileceğini Gösterme

Bir keresinde küçük oğlunu Hintli lider Mahatma Gandhi'yi görmeye götüren bir kadınla ilgili bir hikaye okumuştum. "Mahatma," diye rica etmiş, "lütfen küçük oğluma şeker yemeyi bırakmasını söyle."

"Üç gün sonra tekrar gel," dedi Gandhi.

Aradan üç gün geçti ve kadın oğluyla birlikte geri döndü.

"Genç çocuk, tatlı yemeyi bırak. Onlar iyi değil Sen," dedi Gandhi küçük çocuğa.

Kadın şaşkınlıkla sordu: "Neden gitmemizi v e üç gün sonra geri gelmemizi istediniz? Anlamıyorum."

"Senden üç gün içinde çocukla birlikte dönmeni istedim," d i y e yanıtladı lider, "çünkü üç gün önce ben de tatlı yiyordum. Ben tatlı yemediğim sürece ondan tatlı yemeyi bırakmasını isteyemezdim.

tatlı yemeyi bıraktı"[5]

Başkalarında görmek istediklerinizi modellemenin n e kadar önemli olduğunu daha önce yazmıştım, b u nedenle burada bu konuda daha fazla şey söylemeyeceğim. Ancak, başkalarını geliştirmeyi düşündüğümde, insanların 4. Seviyede gelişmelerine yardımcı olmak için dürüstlükle modellemem gerektiğine inandığım şeyler ş u n l a r d ı r :

Özgünlük-Bu, insanları geliştirmenin temelidir.
Hizmetkârlık-Bu, insanları geliştirmek için bir ruhtur.
Büyüme-Bu, insanları geliştirmek için bir ölçüdür.

Mükemmellik-Bu, insanları geliştirmenin standardıdır.

Tutku-Bu, insanları geliştirmenin yakıtıdır.

Başarı - İnsanları geliştirmenin amacı budur.

Ve bir şeyden daha bahsetmeme izin verin: Üretime odaklandığınız Seviye 3'ü tartışırken, ben

Seviye 2 ilişkilerini ihmal etmemenin ne kadar önemli olduğundan bahsetti. Benzer şekilde, 4. Seviye İnsan Gelişimine odaklanırken, 3. Seviyede kurmak için çalıştığınız modellemeyi ihmal etmeyin.

4. Donanım - Başkalarının İşlerini İyi Yapmalarına Yardımcı Olmak

Komedyen Jack Benny bir keresinde Hollywood All-Stars beyzbol takımının fahri menajeri olarak atanmıştı. Takım Los Angeles't a profesyonel bir takıma karşı bir gösteri maçı yapmaya hazırlanırken, Jack ilk vurucusuna bir sopa uzattı ve "Sahaya çık ve bir sayı vuruşu yap" dedi.

Vurucu ıskaladı ve Jack Benny büyük bir tiyatral gösteriyle menajerliği bıraktı. "Emirlere uymazlarsa onları nasıl yönetebilirim?" diye espri yaptı.

İnsanlara sadece ne yapmaları gerektiğini söylemek yeterli değildir. Bu onların potansiyelini geliştirmek değildir. Bunun yerine, bir lider onlara işlerini yapmaları ve iyi yapmaları için *yardımcı* olmalıdır. Peter Drucker, "Başarısız terfilerin en büyük tek kaynağı, yeni bir işin ne gerektirdiğini düşünememek ve başkalarının düşünmesine yardımcı olamamaktır" d e m i ş t i r .

"B a ş a r ı s ı z terfilerin en büyük tek kaynağı, yeni bir işin ne gerektirdiğini iyi düşünememek ve başkalarının d a düşünmesine yardımcı olamamaktır."

-Peter Drucker

Bir lider insanları işlerini yapmaları ve bu işte başarılı olmaları için nasıl donatır? Şimdiye kadar bulduğum en iyi yöntem beş adımlı bir d o n a t m a sürecidir. Şöyle işliyor:

Adım 1-Ben yaparım (yetkinlik).
Adım 2-Ben yapıyorum ve sen benimlesin (gösteri).
Adım 3-Sen yap ve ben seninleyim (koçluk).
Adım 4-Siz yapın (güçlendirme).
Adım 5-Siz yaparsınız ve birisi sizinle birlikte olur (yeniden üretim).

Bu yöntemi benimserseniz, sadece liderleri donatmakla kalmaz, onlara başkalarını nasıl donatacaklarını öğretmeye başlarsınız, bu da onları 4. Seviye liderler olmaya hazırlar.

5. Geliştirmek-Hayatı İyi Yapmalarını Öğretmek

Amerika'da yirmili yaşlarındaki insanlarla çalışan liderlerden sürekli duyduğum şeylerden biri de bu kuşağın ne kadar yetenekli olduğu v e n e kadar az yaşam becerisine sahip olduğudur. Bazıları bu neslin hayatın temel becerilerini kazanmakta zorlanmasını ailenin p a r ç a l a n m a s ı n a ve evde güçlü babaların olmamasına bağlıyor. Sebep ne olursa olsun, Seviye 4'teki bir liderin sorumluluğu, insanların hayatı iyi bir şekilde nasıl y a ş a y a c a k l a r ı n ı öğrenmelerine yardımcı olmaktır. Yeni bir liderin öğrenmesine yardımcı olduğunuz tek şey işyerinde nasıl ilerleyeceği ise, o kişiyi başarılı olması i ç i n gerçekten geliştirmiyorsunuz demektir, çünkü hayatta iş ve kariyerden çok daha fazlası vardır.

Yunan filozof Sokrates şöyle der: "Birey, yönetilenlerin insan olarak potansiyellerini geliştirebilmeleri ve böylece başarılı olabilmeleri için yönetir. " İnsanları geliştirirken hedefiniz bu o l m a l ı d ı r .

"Birey, yönetilenlerin insan olarak p o t a n s i y e l l e r i n i geliştirebilmeleri ve böylece başarılı olabilmeleri için liderlik eder."

-Sokrates

Yaratıcı Liderlik Merkezi, başkalarında liderlik gelişimini üç temel unsurun yönlendirdiğini gözlemlemiştir: değerlendirme, meydan okuma ve destek. Bunlar ne işe yarar

gelişmekte olan bir lider olarak sizin için ne ifade ediyor?

Değerlendirme

Seviye 4 bir lider olarak, liderlik ettiğiniz ve geliştirdiğiniz kişinin yaşam becerilerindeki boşluklara karşı sürekli tetikte olmalısınız. Kendinize sorun:

Bu kişi nerede başarısız görünüyor? Bu kişinin kör noktaları nerede?
Sezgilerim bana bu kişinin düşüncelerinde neyin "yanlış" olduğunu söylüyor?
Bu kişi neden potansiyeline ulaşamıyor?
Bu kişi k e n d i s i n i yanlış bir yöne götürüyor olabilecek kimi takip ediyor?
Bu kişi ne zaman iyi iş çıkarıyor?
Bu kişi ne zaman tökezliyor?
Bu kişinin hangi konuda yardıma ihtiyacı o l d u ğ u n u anlamamı sağlayacak hangi ipuçlarını bulabilirim?
Bu kişinin en iyi noktası neresi?

İyi bir 4. Seviye lider her zaman bir kişinin zayıflıklarını ve yanlış düşüncelerini araştırır; bunu o k i ş i y i istismar etmek için değil, onu güçlendirmek ve başarılı olmasına yardımcı olmak için yapar.

Meydan Okuma

İnsanlarla güçlü bir ilişki kurmak için Seviye 2'deki çalışmanızı yaptıysanız ve başarı ve üretkenliği modelleyerek Seviye 3'te kendinizi kanıtladıysanız, liderliğinize inanmaları ve gelişmek için sizden bir meydan okumayı kabul etmeleri için çok i

y i b i r şans vardır. Bunu yapmak için, liderlik ettiğiniz kişilerden aşağıdakileri yapmalarını isteyin:

Güçlü oldukları alanlarla ilgili kitaplar okuyun.
Onlara ilham verecek konferanslara katılın.
Yeni ve zorlayıcı görevler üstlenin. Yavaş yavaş karakter geliştiren zor disiplinleri uygulayın. Mentorluk için sizinle düzenli olarak buluşun.

B u r a d a k i fikir, hayatlarında gelişmeye ihtiyaç duyduklarını gördüğünüz her alanda onlara meydan okumaktır. Süreci başlatmadan önce bunu yapmak için izinlerini aldığınızdan emin olun.

Destek

Hiç kimse başkalarının yardımı ve desteği olmadan hayatta ilerleyemez. İnsan Gelişimi düzeyinde liderlik yapmanın en büyük ayrıcalıklarından biri, yeni liderlerin hayatın zorluklarını aşmalarına yardımcı olmaktır. Bunu yapmam ı n ba ş l ı ca yolu, mentorluk yaptığım kişilerin ihtiyaç duyduklarında benimle bir toplantı talep etmelerine izin vermektir. Bu durumlarda, belirli, zor sorular sorarak gündemi
y ö n l e n d i r m e l e r i gerekiyor. Bu sorulara elimden geldiğince yanıt veriyorum ve karşılığında bir sonraki buluşmamızda kişiden öğrendiklerini nasıl uyguladıklarını anlatmasını istiyorum.

Hayatının geri kalanı enkaz halinde olan birinin liderlik potansiyelinden en iyi şekilde yararlanması zordur. İyi yaşam

becerileri, kişinin üzerine aile, kariyer ve ruhani bir yaşam inşa e d e b i l e c e ğ i güçlü bir temel oluşturmasına yardımcı olur. İnsanların liderlik potansiyellerine ulaştıklarını görmekten büyük keyif aldığımı itiraf etmeliyim, ancak birisinin hayattan zevk almasına ve onu iyi yaşamasına yardımcı olduğumu bilmek de çok tatmin edici.

6. Güçlendirme-İnsanların Başarılı Olmasını Sağlama

Başkan Theodore Roosevelt'in şu sözü sık sık alıntılanır: "En iyi yönetici, yapılmasını istediği şeyi yapacak iyi adamları s e ç e c e k kadar mantıklı ve bu işi yaparken onlara karışmayacak kadar da kendine hakim olandır." Tarif ettiği şey güçlendirme. Bu, insanların sizin yardımınız olmadan neler yapabileceklerini görmelerine yardımcı olmak ve bunu yapmaları için onları serbest bırakmaktır.

İtiraf etmeliyim ki bir lider olarak işe karışmamak çok zor. Bu durum özellikle de delege ettiğiniz işi çok iyi bildiğiniz ancak işi verdiğiniz kişinin bu işte yeni olduğu durumlarda geçerlidir. Yine de işi başkalarının yapmasına izin vermek, onları güçlendirmek ve nihayetinde lider olarak geliştirmek için temel bir bağlantıdır.

Geliştirmekte o l d u ğ u n u z liderlere görevler verirken onlara güvenmeniz, inanmanız ve sorumlu tutmanız gerekir. Güven, sizinle onlar arasında bir bağ oluşturur. Yetkilendireceğim insanlara güvendiğimde, kendimden bir parçayı onların ellerine bırakırım. Onlar da aynı şekilde karşılık verdiğinde, paylaşılan savunmasızlık aranızda ilişkiyi derinleştiren bir bağ yaratır.

Güç vereceğim insanlara güvendiğimde, kendimden bir parçayı onların ellerine bırakıyorum.

İnsanlara inandığınızda, onları motive edersiniz. Çok az şey bir başkasının yelkenlerine sizin ona olan inancınız kadar rüzgar verir. Ve bu inanç gerçek olmalıdır. İnanıyormuş gibi yapmak

güçlendirme için hiçbir tutku sağlamaz. İnancı başka birinden de ödünç alamazsınız çünkü gücü olmayacaktır. Onlarla yaşadığınız deneyimlerden ve halihazırda sergiledikleri büyümeden yararlanmalısınız. B u onlara yardımcı olmanın yanı sıra size de yardımcı olacaktır. Onlara inanmazsanız, bırakamaz ve başarmaları için onları serbest bırakamazsınız.

İnsanları sorumlu tuttuğunuzda, olumlu sonuçlar elde etme şanslarını artırırsınız. Neden mi? Çünkü herkes hedeflere odaklanır. Son teslim tarihlerine doğru daha iyi çalışırlar. Ve genellikle bir liderin beklentilerinin seviyesine yükselirler. Hesap verebilirlik olmadan insanlar sürüklenir. Bununla birlikte, sonuçlara ulaşırlar.

7. Çabalarını En Ü s t D ü z e y e Ç ı k a r m a k İçin Geliştirdiğiniz Kişileri ÖlçmeDeğerlendirme

Birçok insan kazanan spor takımlarına bakar ve genellikle takımın başarısını koçun ne kadar bilgili olduğuna bağlama eğilimindedir. Ancak maçlar koçun ne bildiğine göre kazanılmaz. Maçlar koçun oyuncularının öğrendiklerine göre kazanılır. Bir lider olarak bunu nasıl ölçebilirsiniz? Ekip üyelerinizin ne kadar bağımsız çalışabildiğini değerlendirerek.

Cincinnati, Ohio'daki Organizasyonel Etkililik Merkezi, bir ekip üyesinin ne kadar bağımsız çalışabildiğine bağlı olarak, güçlendirme söz konusu olduğunda farklı yetenek dereceleri olduğunu öne sürüyor. İşte en az b a ğ ı m s ı z d a n en çok bağımsıza doğru tanıdıkları altı derece:

1. Araştırın. Rapor ver. Ne yapacağıma ben karar veririm.
2. Araştırın. Alternatifleri artı ve eksileriyle ve tavsiyenizle birlikte bildirin.
3. Araştırın. Ne yapmak istediğinizi bana bildirin, ama ben evet demeden y a p m a y ı n .
4. Araştırın. Ne yapmak istediğinizi bana bildirin ve ben hayır demedikçe y a p ı n .
5. Harekete geçin. Ne yaptığınızı bana bildirin.
6. Harekete geçin. Daha fazla temasa gerek yok.

İnsan Gelişiminde ekip üyeleriyle çalışırken, bu altı kritere göre tipik olarak nerede çalıştıklarına b a ğ l ı o l a r a k liderlik

gelişiminde nerede olduklarını ölçebilirsiniz. Açıkçası, amacınız onların sizin katkınıza ihtiyaç duymadan harekete geçebilen liderler olmalarına yardımcı olmaktır. Ne zaman Geliştirdiğiniz liderler bu kritere ulaştığında, onlar ve siz, bu kitabın son bölümünde ele alacağım en yüksek liderlik seviyesi olan 5. Seviye'de onlara liderlik etmeye hazır olursunuz.

İnsan Gelişimi Düzeyinde Liderlik Yasaları

Liderliğin İnsan Gelişimi seviyesinde ustalaşmaya çalışırken, lütfen aşağıdaki L i d e r l i k Yasalarının nasıl devreye girdiğini aklınızda tutun.

Süreç *Liderliği* Yasası *Bir Günde Değil, Günlük Gelişir*

Ne kadar iyi bir lider olmak isterseniz isteyin, liderliğinizi geliştirmeniz zaman alacaktır. Liderlik bir günde değil, günlük olarak gelişir. Aynı şekilde, insanları geliştirmek de zaman alır. Bunu bir "mikrodalga" zihniyetiyle gerçekleştiremezsiniz. Adım adım ilerlemeye istekli o l m a l ı s ı n ı z . Saatlerce mentorluk yapmalı ve insanların iyi birer lider haline gelmeleri için aylar, yıllar ve bazen on yıllar beklemelisiniz.
Ama bu çabaya değer. Unutmayın: mentorluk bir yarış değildir. Hızlı koşar ve ilk bitirmeye çalışırsanız, yalnız bitirirsiniz. Seviye 4'e ulaşmayı başaran liderler, geliştirdikleri insanlarla birlikte bitiş çizgisini geçerler.

Mentorluk bir yarış değildir. Hızlı koşar ve ilk bitirmeye çalışırsanız, yalnız bitirirsiniz.

Ekleme Yasası *Liderler Başkalarına Hizmet Ederek Değer Katar*

Genç bir lider olarak, *insanların vizyonum doğrultusunda beni takip etmelerinin ve bunu başarmamda bana yardımcı olmalarının harika olacağını* düşündüm. Başkalarının beni hayatlarında ilk sıraya koymaları için sabırsızlanıyordum. Yanlış nedenlerle liderlik yapıyordum. İyi liderler kendilerini değil, insanlarını ön planda tutar.

Büyük bir lider olmak istiyorsanız, liderlik ettiğiniz insanlara hizmet edin. Onların başarısını kendi başarınız haline getirin. Başarılı olmaları için önlerini açın. Başarılı olmaları için onlara yatırım yapın. Bir hizmetkârın zihin yapısını koruyun. Birçok insan başarı peşinde koşar. Çok azı çalışanları için başarı peşinde koşar.

İç Çember Yasası *Bir Liderin Potansiyelini Ona En Yakın Olanlar Belirler*

Hayattaki en yüksek başarı düzeyleri, tek başına çalışan herhangi bir kişi tarafından gerçekleştirilemez. İnsanların birbirine ihtiyacı vardır. Eğer büyük bir vizyona sahip bir l i d e r s e n i z , liderlerden oluşan bir ekip, yani yakın çevreniz olmadan bunu başaramazsınız. Bu insanlar liderlik etmenize ve başarmanıza yardımcı olur ve neredeyse geniş bir aile gibidirler. Harika bir yakın çevreye sahip olmak istiyorsanız, insanları geliştirmeye başlayın. Yalnızca liderler yetiştirerek ve onları sizinle birlikte vizyonun peşinden gitmeye davet ederek büyük işler başarabilirsiniz.

"Bir yöneticinin zekasını tahmin etmenin ilk yöntemi, e t r a f ı n d a k i adamlarına bakmaktır."
-Niccolo Machiavelli

Niccolo Machiavelli, "Bir hükümdarın zekasını tahmin etmenin ilk yöntemi, e t r a f ı n d a k i adamlarına bakmaktır" demiştir. Size en yakın insanlara bakın. Onların kalibresi nedir? Dürüstlükleri hakkında ne söylenebilir? Bir liderin yakın çevresi onun hayatının en doğru resmidir. Gördükleriniz hoşunuza

gitmiyorsa, potansiyel liderlere daha fazla yatırım yapın ve onları başarılı olmaları için yetiştirin. Onlar da sizin için aynısını yapacaktır.

Güçlendirme Yasası ***Sadece Güvenli Liderler Başkalarına Güç Verir***

Bir keresinde Jack Welch'in bir röportajında GE'deyken iki tür lider olduğunu fark ettiğini söylediğini duymuştum: kilit oyuncularını saklayanlar ve onları terfi e t t i r e n l e r . En iyi çalışanlarını saklayan liderlerin bencil bir ruha sahip olduğunu söylemişti. Buna karşılık, diğerlerini terfi ettiren ve güçlendiren liderler cömert bir ruha sahipti.

İnsanlar liderleri güçlendirmeye, onları terfi ettirmeye ve liderlik etmeleri için serbest bırakmaya istekli olmadıkça 4. Seviyeye ulaşamazlar. Bu da güçlü bir güvenlik duygusu ve bolluk zihniyeti gerektirir. Liderliğin İnsan Gelişimi seviyesinde başarılı olmak istiyorsanız, diğer liderleri güçlendiren biri olabilmek için güvensizliğinizi gidermek için çalışın.

Büyüme Sağlamak, Takipçi Kazanmak İçin Patlayıcı *Büyüme* Yasası - *Çoğalmak İçin Liderlere Önderlik Edin*

Liderlik üretkenliği ve kurumsal etki, bir lider Seviye 3'e ulaştığında ortaya çıkmaya başlar. Bunlar Seviye 4'te katlanarak artar. İnsanları her geliştirdiğinizde ve lider olmalarına yardımcı olduğunuzda, yalnızca onların yeteneklerini kazanmak ve beygir güçlerini kuruluşta kullanmakla kalmaz, aynı zamanda liderlik ettikleri herkesin yeteneklerini de devreye sokarsınız. Zamanınızı, çabanızı ve kaynaklarınızı liderleri geliştirmekten d a h a hızlı veya daha etkili bir şekilde birleştirmenin bir yolu yoktur.

Satın Alma Yasası *İnsanlar Önce Lideri, Sonra Vizyonu Satın Alır*

Bu yazıda üçüncü kez Satın Alma Yasası' n a atıfta bulunduğumu fark etmiş olabilirsiniz. Neden mi? Çünkü başkaları üzerinde etki yaratmak, onların onayını kazanmaya yönelik devam eden bir süreçtir.

Çok az şey, çalışanlarına hizmet etmeye çalışan ve bu insanların p o t a n s i y e l l e r i n e ulaşıp lider olduklarını gören l i d e r l e r d e n daha ilham verici ve enerji vericidir. Liderler Seviye 1'de konumlarına yakışır şekilde d a v r a n d ı k l a r ı n d a , S e v i y e 2'de iyi ilişkiler kurduklar ı nda, Seviye 3'te üretkenliği model aldıklarında ve Seviye 4'te çalışanlarını geliştirerek onlara yatırım yaptıklarında, insanlar vizyonu bilmenin ötesine g e ç e r l e r . Vizyonu hissederler. Neden mi? Çünkü vizyon liderde hayat bulur. İnsanlar bunu ilham verici ve enerji verici bulur. Ve satın alırlar.

Bir Liderin 5. Seviyeye Yükselmesine Yardımcı Olan İnançlar

Seviye 4'e yükselmeyi başardıysanız, çok yüksek bir seviyede, diğer tüm liderlerin yüzde 90'ından daha yüksek bir seviyede liderlik ediyorsunuz demektir. Ancak hala ulaşabileceğiniz bir seviye daha var. Tüm liderlerin yüzde 1'inden daha azı bunu başarabilir. Kendinizi bu son tırmanışa hazırlamak ve zirveye ulaşma şansını en iyi şekilde değerlendirmek için öncelikle aşağıdaki inançları benimsemelisiniz:

1. Liderliğin En Yüksek Hedefi Takipçi Kazanmak veya İş Yapmak Değil, Liderler Geliştirmektir

İş yapmak önemli ve ödüllendirici olabilir. Başkalarına liderlik etmek ve onların bir vizyona ulaşmanıza yardımcı olmalarını sağlamak da harika olabilir. Ancak başkalarını geliştirmek daha da harika bir şeydir. Ve bir lider olarak hedefiniz bu olmalıdır.

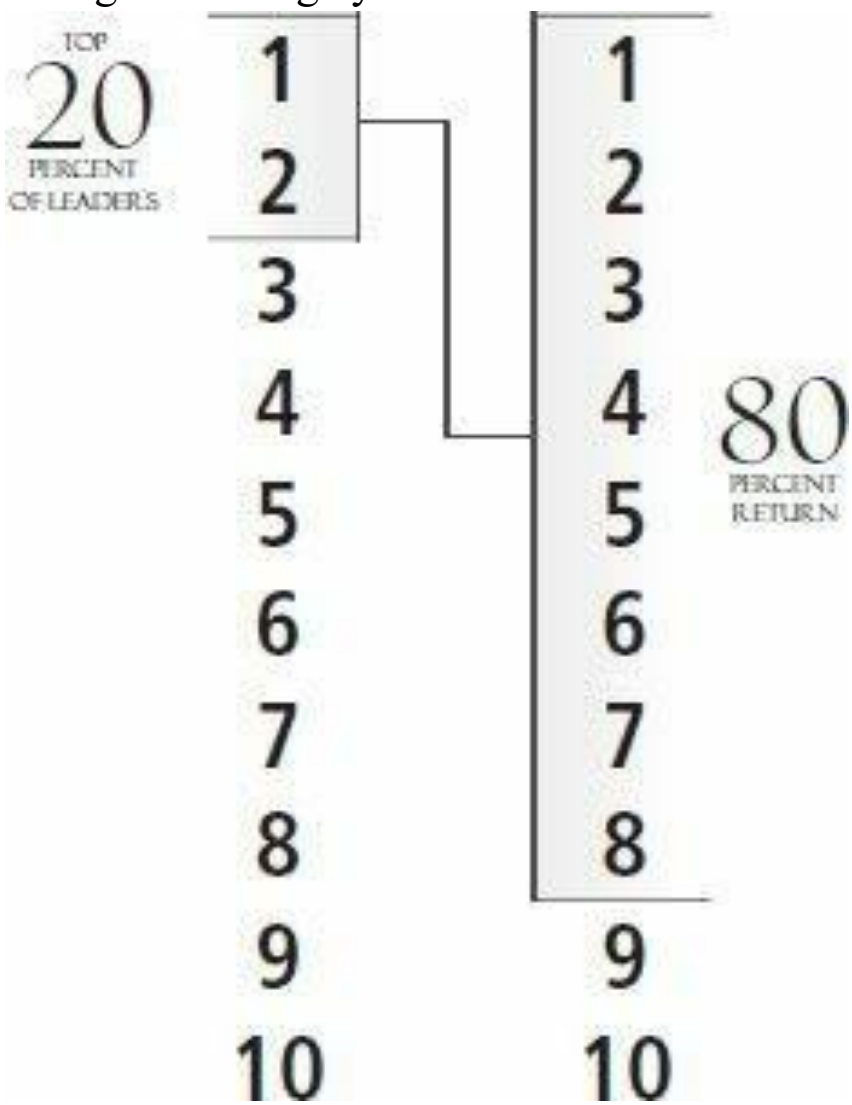
Bireysel liderlerin yaşamlarının iyileştirilmesi, liderlik gelişiminin en yüksek hedefidir.

Liderlerin liderlik gelişimine odaklanarak nasıl daha üretken hale geldiklerini zaten oldukça iyi anlattığıma inanıyorum. Ancak bireysel liderlerin yaşamlarındaki iyileşmenin liderlik gelişiminin en yüksek hedefi olduğunu söylemeye değer olduğunu düşünüyorum. Diğer insanların liderler olmalarına yardımcı olduğunuzda, onların hayatlarını değiştirirsiniz. Dünyayı görme biçimlerini değiştirirsiniz. Kapasitelerini değiştirirsiniz. Potansiyellerini artırırsınız. Başkalarıyla etkileşim kurma biçimlerini değiştirirsiniz. Eğer iyi birer lider olurlarsa, sadece kendi hayatlarını değil, dokundukları herkesin hayatını da iyileştirmelerine yardımcı olursunuz.

Dünyayı bu şekilde daha iyiye doğru değiştirebileceğinize inanıyorum.

Bir lider bunu nasıl yapar? Pareto İlkesini uygulayarak. Seviye 3'te 80/20 kuralının verimliliği artırmak için nasıl kullanılabileceğini anlatmıştım. Aynı ilke liderleri geliştirirken de kullanılabilir. Seviye 4 bir lider olarak, dikkatinizin yüzde 80'ini çalışanlarınızın en iyi yüzde 20'sini geliştirmeye odaklamalısınız.

sahip olduğunuz liderler. Bu odaklanma size en yüksek getiriyi sağlayacaktır. Bir avuç lider, bir kuruluşa yüzlerce takipçiden çok d a h a f a z l a g e t i r i sağlayacaktır.



Gelişiminizi en üstteki yüzde 20'ye odaklamak aynı zamanda sizi 5. Seviyede başarılı olmaya haz ı rlar çünkü e n yüksek potansiyele sahip olan ve size yatırımınızdan en yüksek oranda geri d ö n ü ş s a ğ l a y a n liderlerin geri dönme ve diğer liderleri yetiştirme olasılığı da en yüksektir.

2. Liderler Yetiştirmek İçin Bir Liderlik Kültürü Oluşturmalısınız

Lider yetiştirmeye büyük önem verseniz ve 80/20 kuralını uygulasanız bile, bir liderlik kültürü yaratmadığınız sürece Seviye 5'e yükselmeniz mümkün olmayacaktır. Jim Blanchard bunu Synovus'ta yaptı. George Barna'ya verdiği bir röportajda Blanchard şöyle diyordu: "Bence en önemli ve zor şey, organizasyonda liderliğin gerçekten önemli olduğu bir kültür yaratmaktır. Şirketteki insanların bunun büyüme odaklı bir şirket olduğunu ve burada büyütmemiz gereken en büyük şeyin siz o l d u ğ u n u z u fark etmeleri önemlidir, çünkü bu şirketi kendi büyümenizle daha iyi hale getirecek olan sizsiniz.... Bu yüzden lider yetiştirmenin öneminin farkında olan bir kültür y a r a t m a n ı n değerli olduğunu düşünüyorum." Blanchard,
liderlerin gerçekten bir liderlik kültürü yaratmak için çalışıp çalışmadıklarını ve lider geliştirmeye doğru vurguyu yapıp yapmadıklarını incelemelerine yardımcı olacak bazı kritik sorular sormaya devam etti. Şunları sordu,

> Maaş bordrosunun yüzde kaçı liderlik gelişimine gidiyor? Ne tür resmi eğitimler veriyorlar? Liderliği ne ölçüde ödüllendiriyorlar?
>
> İyi danışmanlar için bir rehberleri var mı?[6]

Seviye 5 liderler yetiştiren bir Liderlik Geliştirme kültürü oluşturmaya başlamak istiyorsanız, aşağıdakileri yapın:

Şampiyon Liderlik-İyi liderliği tanımlayın ve model alın.

Liderliği Öğretin-Liderleri düzenli, sık ve tutarlı bir şekilde eğitin.

Pratik Liderlik - Gelişmekte olan liderlere planlama ve uygulayın, başarısız olun ve başarılı olun.

Koç Liderlik-Yeni liderlerin performansını **gözden geçirin** ve hatalarını düzeltin.

Liderliği Ödüllendirin-İyi liderliği ücret, kaynak ve takdir ile **ödüllendirin.**

Kuruluşunuzun amacını liderliği savunmak, öğretmek, uygulamak, koçluk yapmak ve ödüllendirmek olarak belirlerseniz, insanlar iyi birer lider olmak isteyeceklerdir. Başkalarının iyi liderler olmasına yardımcı olmak için çaba göstereceklerdir. Ve kuruluşun vizyonunu gerçekleştirme potansiyeli patlayacaktır.

3. Liderleri Geliştirmek Bir İş Taahhüdü Değil, Bir Yaşam Taahhüdüdür

Seviye 4 liderler insanları geliştirir. Seviye 5 liderler yaşamları boyunca sürekli olarak lider g e l i ş t i r i r ve yetiştirdikleri liderler de lider geliştirir. Bu, uyguladıkları bir program ya da ara sıra yaptıkları bir görev değil, her yerde ve her zaman uyguladıkları bir yaşam tarzı haline gelir. Mentorluk, isteyerek ü s t l e n d i k l e r i bir görevdir ve başkalarına değer katmak için çabalarlar. Buna değer verirler çünkü bir başarı pozisyonunun peşinden koşmaktan önemli bir rolün peşinden koşmaya geçiş yapmışlardır.

Çok muhtaç bir dünyada yaşıyoruz. Eğer kendinize sık sık "Bu *kadar çok ihtiyacı nasıl karşılayacağız?" diye* soruyorsanız, lütfen bu ihtiyaçları karşılamak için çalışabilecek liderleri donatmadan en büyük ihtiyaçların asla karşılanamayacağını fark edin. Liderleri eğitmemin nedenlerinden biri de budur. Bunun ömür boyu adanmaya değer bir amaç olduğuna inanıyorum. Umarım siz de insanları geliştirme ve liderler y e t i ş t i r m e g ö r e v i n i kabul edersiniz. Bunu yaparsanız, pişman olmayacaksınız.

Seviye 4'e Doğru Büyüme Kılavuzu

Liderliğin İnsan Gelişimi seviyesiyle ilgili olumlu ve olumsuz yönler, en iyi davranışlar ve inançlar üzerinde düşünürken, bir lider olarak büyümenize yardımcı olması için aşağıdaki yönergeleri kullanın:

1. **Kendinizi Geliştirmeye Devam Etmeye İstekli Olun:** Öğretemeyen bir öğretmenden daha kötü çok az şey vardır. Bir lider olarak, ne iseniz onu yeniden üretirsiniz. Eğer siz öğretilebilir kalırsanız, çalışanlarınız da öğretilebilir kalacaktır. Sizin zihniniz kapalıysa, danışmanlık yaptığınız kişilerin zihinleri d e kapalı olacaktır. Büyümeye ve açık fikirli olmaya nasıl devam edersiniz? Öncelikle, öğretilebilir bir ruha sahip olun; bu ruh şöyle der: *Herkes bana bir şeyler öğretebilir. Her şey bana bir şey öğretebilir.* İkincisi, kendinizi bir büyüme planında tutun. Eğer siz kasıtlı olarak büyümüyorsanız, başkalarının da kasıtlı olarak büyümesine yardımcı olmanız mümkün d e ğ i l d i r . Ve işte size iyi haber: Eğer kişisel gelişiminize zaten yatırım y a p ı y o r s a n ı z , b i l i n b a k a l ı m ne oldu? Zor işin ç o ğ u n u zaten yaptınız. Sadece öğrenmeye devam edin.

Öğretemeyen bir öğretmenden daha kötü çok az şey v a r d ı r .

2. **İnsanların Çabalamaya Değer Olduğuna Karar Verin:** Komedyen ve yazar David Sedaris, "İnsanları nasıl değiştirebileceğime dair en ufak bir fikrim yok, ama yine de uzun bir liste tutuyorum.

Muhtemel adaylar, ne olur ne olmaz diye.

dışarı~~.~~ "[7] İnsan Gelişimine yaklaşmanın yolu bu değildir. Bu işe girmemelisiniz çünkü insanlar sorun çıkarıyor ve siz onların değişmesini istiyorsunuz. Bu işe girmelisiniz çünkü insanlar buna değer ve onlara yardım etmek için zahmete g i r m e y e isteklisiniz. Bu kararı henüz v e r m e d i y s e n i z , sürece dahil olmadan önce verin.

"İnsanları nasıl değiştirebileceğime dair en ufak bir fikrim yok ama her ihtimale karşı uzun bir aday listesi t u t u y o r u m ."

-David Sedaris

3. **Güvensizlikleriniz Üzerinde Çalışın:** Kötü görünmekten ya da değiştirilmekten korkan liderler nadiren diğer liderleri geliştirirler. Eğer bu tanımlama sizin için geçerliyse, liderliğin üst kademelerine doğru i l e r l e y e b i l m e k i ç i n bu sorunları aşmanız gerekir. Güvendiğiniz ve sizi sorunlarınızı konuşabilecek kadar iyi tanıyan kişilerle biraz zaman geçirin. Onların yardımını ve sorumluluğunu isteyin. Gerekirse bir danışmanlık uzmanından tavsiye alın. Ne gerekiyorsa yapın,

çünkü güvensiz liderler insanları geliştirmez ve İnsanları geliştirmeyen liderler asla 4. Seviye lider olamazlar.

4. **Geliştirebileceğiniz En İyi İnsanları İşe Alın:** Çoğu lider zamanını ve enerjisini yanlış kişilere harcar: e n alttaki yüzde 20'ye. Genellikle bir liderin zamanının çoğunu alan kişiler sorun çıkaranlar, şikayet edenler ve mücadele edenlerdir. Bu kişiler genellikle liderlik etme ve kurumu ileriye götürme konusunda en *az* potansiyele sahip kişilerdir. Seviye 4 liderler en iyi zamanlarını ve enerjilerini en üstteki yüzde 20'ye, ilgiye *ihtiyacı* olmayan ancak bundan en çok fayda sağlayacak kişilere odaklarlar. Etki alanınızdaki tüm insanlara bir göz atın. Liderlik etme ve etki y a r a t m a k o n u s u n d a en büyük potansiyele sahip bireyler kimler? Gelişim için hedef almanız gereken kişiler bunlardır.
5. **Liderleri Geliştirmek İçin Gereken Zamanı Harcamayı Taahhüt Edin:** İnsanların gelişimi çok zaman alır. Seviye 4'te liderlik etmek için, eğer onlara doğru bir şekilde yatırım yapmak istiyorsanız, zamanınızın yarısını insanları geliştirmeye ayırmanız gerekebilir. Bunu yapabilmek için öncelikle kendinizi özgür kılacak bir destek sistemi kurun; her şeyi kendiniz yapmak zorunda kaldığınızda başkalarına mentorluk yapmak için çok az zamanınız olur. İkinci olarak, birine vereceğiniz zamanın miktarını onun potansiyeline göre belirleyin. Bir liderin değeri, kişisel olarak yapabildiklerinde değil, başkalarına yaptığı yatırımdadır. Bu yatırım akıllıca yapılmalı ve en önemli öncelik o l m a l ı d ı r .

6. **Bir Kişisel Gelişim Süreci Oluşturun:** Benjamin Franklin, "Ustanın gözü, iki elinden daha fazla iş yapar" gözleminde bulunmuştur. Görme, ayırt etme ve analiz etme yeteneği insanları geliştirmek için esastır.
   Seviye 4

Liderler insanların yeteneklerini tanır ve onlarla akıcı b i r ş e k i l d e çalışır. Farklı yeteneklere, mizaçlara ve tarzlara sahip insanlara mentorluk yapabilirler. Ortalama liderler herkesi aynı şekilde yönetmeye çalışırken, 4. Seviye liderler h e r k e s i farklı şekilde yönetir. Bu da yaratıcılık ve özgüven gerektirir.

Bunu söyledikten sonra, 4. Seviye liderlerin gelişim sürecine yapı ve istikrar getirdiğini de eklemeliyim. Liderleri geliştirirken aşağıdaki yönergeleri aklınızda bulundurun:

- ***Bu süreç her gün gerçekleşmelidir.*** Başarınızın sırrı günlük ajandanız tarafından belirlenir. H i ç kimse nadiren pratik yaptığı bir şeyde iyi olmamıştır.
- ***Süreç ölçülebilir olmalıdır.,*** Büyüme içsel olarak başlasa da dışsal olarak kanıtlanmalıdır. Bu nedenle, büyüme hedefleri sizin ve mentorluk yaptığınız kişi tarafından görülebilen ve doğrulanabilen bir şey olmalıdır. Nereye gittiklerini bilmiyorlarsa, oraya varıp varmadıklarını nasıl b i l e c e k l e r ?
- ***Süreç, değer verdikleri şeyleri içermelidir.*** Arzu ettikleri şeyleri dahil ederseniz, insanlar bunları başarmak için motive olacaklardır.
- ***Süreç sizin güçlü yönlerinizle uyumlu olmalıdır.*** İnsanlar benden kendilerine mentorluk yapmamı istediklerinde ilk sorum "Hangi alanda?" oluyor. Sadece birkaç şeyi iyi yaparım ve insanlara sadece güçlü olduğum alanlarda yardımcı olabilirim. İnsanları geliştirmeye hazırlanırken,

bu güçlü yönlerinizden yola çıkın ve mentorluk yaptığınız kişileri, sizin yardımcı olamadığınız alanlarda onlara yardımcı olabilecek başkalarını bulmaya teşvik e d i n .

- ***Süreç onların hayal planlarına uygun olmalıdır.*** *Put Your Dream to the Test adlı* kitabımda, bir kişinin hayallerini gerçekleştirmek için ne kadar ç o k geçerli nedeni varsa, bunu gerçekleştirme olasılığının da o kadar yüksek olduğunu belirtiyorum. Geçerli nedenler aynı zamanda kişinin kişisel gelişimini sürdürme olasılığını da artırır.

Büyüme içsel olarak başlasa da, dışsal olarak kanıtlanmalıdır.

7. **Asla Yalnız Çalışmayın:** Seviye 4'te lider geliştirmenin sırlarından biri, mentorluk yaptığınız kişileri mümkün olduğunca sık yanınızda bulundurmakt ı r, böylece çeşitli durumlarda nasıl düşündüğünüzü ve hareket ettiğinizi öğrenebilirler. İlk başta amacınız, siz liderliği modellerken onların da sizi gözlemlemesidir. Ancak olabildiğince hızlı bir şekilde, onlara izleyebileceğiniz sorumluluklar verin. Ve hazır o l d u k l a r ı n d a , kendi başlarına hareket etmeleri için onları yetkilendirin.
8. **Gelişimin Yumuşak ve Sert Taraflarını Harmanlayın:** Seviye 4 liderler, insanlarla v e işle ilgili konularla aynı anda ilgilenmek zorundadır ve her ikisini de etkili bir şekilde

yapabilmeleri gerekir. Bu bir sanattır. İnsanları geliştirmek için çalışırken, ilişkisel bir yaklaşımı sürdürün, onlara değer verin ve onlara değer katın. Aynı zamanda, iyi bir sonuç elde etmek için ne gerekiyorsa yapın. Her ikisini de yapmanıza yardımcı olacak bir felsefe yazın. Eğer yardımcı olacaksa, önceliklerinizi
y a z ı n ve bunları bir rehber olarak önem sırasına koyun.

9. **Başkalarına Enerji Vermek İçin Sorumluluk Alın:** Geliştirdiğiniz kişilerin kendi kendilerini motive etmeleri gerektiği doğru olsa da, liderlerin enerji yarattıkları ve başkalarına başarmak için ilham verdikleri de doğrudur. İnsanları geliştirmek için çalışırken, mentorluk yaptığınız kişileri risk almaya ve deneyimlerinden keyif almaya teşvik e d e n duygusal olarak ilgi çekici bir süreç yaratmaya çalışın. Çok fazla lider bağlantıyı keser. Cazip değil, yabancılaştırıcı olan bir orada bulundum, bunu yaptım zihniyetine sahiptirler. Bunun aksine, eğer orada-bulundum-seviyorum şeklinde bir düşünce tarzınız varsa, insanlar sizden etkilenecek ve sizinle etkileşime geçtiklerinde ellerinden g e l e n i n en iyisini yapmak isteyeceklerdir.
10. **Bir Lider, Rol Model ve Koç Olarak Ulaşılabilir Olun:** Açık bir kapı ve açık bir kalp, insanları bir liderin hayatına g i r m e y e davet eder. Bu açıklık ancak bir lider bunu başlattığında ve bunun sorumluluğunu aldığında ortaya çıkar. Sizi bu sorumluluğu almaya teşvik ediyorum, çünkü bunu yaptığınızda çalışanlarınızla özel bir bağ geliştireceksiniz. Açıklık, alçakgönüllülük ve şeffaflık her zaman çok çekicidir. Bu nitelikler başkalarına soru sorma, risk alma ve kendileri olma izni verir. Bu da liderlik gelişimini yepyeni bir seviyeye taşır.

Seviye 5: PINNACLE

En Yüksek Liderlik Başarısı Diğer Liderleri 4. Seviyeye Geliştirmektir









Pozisyon

Seviye 5'e (Zirve) ulaşan liderler nadirdir. Bu seviyedeki liderlik sadece diğer dört seviyede iyi liderlik y a p m a n ı n bir sonucu

olmakla kalmaz, aynı zamanda hem yüksek derecede beceri h e m d e b i r miktar doğal liderlik yeteneği
gerektirir. Diğer liderleri 4. Seviyeye ulaşacak şekilde geliştirebilmek için çok şey gerekir; 5. Seviye liderlerin yaptığı da b u d u r . Seviye 5'e ulaşan bireyler o kadar uzun süre liderlik yaparlar ki hizmet ettikleri kurumda bir l i d e r l i k mirası yaratırlar.

Seviye 5'e ulaşan bireyler o kadar uzun süre liderlik y a p a r l a r k i hizmet ettikleri kurumda bir liderlik mirası yaratırlar.

Zirvedeki liderler diğer herkesten farklıdır. Onlar bir adım öndedir ve nereye giderlerse g i t s i n l e r başarıyı da beraberlerinde getirirler. Bu yüksek seviyedeki liderlik tüm k u r u l u ş u ayağa kaldırır ve kuruluştaki herkese fayda sağlayan bir ortam yaratarak başarılarına katkıda bulunur. Seviye 5 liderler genellikle çalıştıkları kurumu ve sektörü aşan bir etkiye sahiptir.

Zirveye ulaşan liderlerin çoğu bunu kariyerlerinin ilerleyen dönemlerinde yaparlar. Ancak Pinnacle seviyesi liderler için durup başarılarını izleyecekleri bir dinlenme yeri değildir. Hayatlarının en

büyük etkisini yarattıkları, yeniden ürettikleri bir yerdir. İşte bu yüzden

Zirveye ulaşan liderler, bunu yapabildikleri sürece en iyi şekilde değerlendirmelidir. Minnettarlık ve alçakgönüllülükle, ellerinden geldiğince çok sayıda lider yetiştirmeli, mümkün o l d u ğ u n c a çok say ı da büyük zorluğun üstesinden
gelmeli ve kendi kuruluşlarının ve sektörlerinin ötesinde olumlu bir fark yaratmak için etkilerini genişletmelidirler.

Zirvenin Üst Tarafı

Etkiniz Erişim Alanınızın ve Zamanınızın Ötesine Geçti

Seviye 1 hakkında yazarken, Liderliğin 5 Seviyesine tırmandıkça, artıların artmaya devam edeceğini, eksilerin ise azalacağını söylemiştim. Ancak 5. Seviye bu kalıba uymuyor. Zirvede sadece üç önemli artı görüyorum. Ancak az sayıda olmalarına rağmen her biri muazzam bir ağırlık ve büyük bir etki taşıyor.

1. Pinnacle Liderlik 5. Seviye Bir Organizasyon Yaratır

Birçok kuruluş varlığını sürdürmek için mücadele ediyor gibi görünüyor. Diğerleri ise büyüme veya kârlılıklarını artırma yolunda ilerlemek için çok çalışır. Bu arada, birkaç kuruluş diğerlerinin ü z e r i n e ç ı k ı y o r ve olağanüstü yüksek bir seviyede çalışıyor gibi görünüyor. Onların sırrı nedir? Liderlik. Büyük kuruluşların büyük liderleri vardır ve e n yüksek kapasitede çalışan en iyi kuruluşlar -Seviye 5 kuruluşlar- Seviye 5 liderler tarafından yöneti l d i k l e r i i ç i n b u h a l e g e l i r l e r .

General Electric onlarca yıldır bir iş modeli olarak gösterilmektedir. Her yıl *Fortune* dergisi tarafından liderlik açısından ilk on kuruluş arasında gösterilmektedir. Neden mi? Çünkü uzun yıllar boyunca 5. Seviye bir lider olan Jack Welch tarafından yönetildi ve onun vurgusu diğer liderleri 4. Seviye liderler -diğer liderleri üreten l i d e r l e r - olmaları için geliştirmekti.

Seviye 5 liderleri birçok kişiyi daha büyük liderlik yapmaları için güçlendirdiklerinden, kuruluştaki herkes için liderlik kapağını kaldırırlar. Çok s a y ı d a lider yetiştirdikleri ve bunu kariyerleri boyunca sürdürd ü k l e r i i ç i n ,
kuruluşları bir bolluk zihniyeti geliştirir. Kuruluştaki insanlar çok sayıda fırsat elde eder ve bunları elde etmeye d e v a m e t m e y i beklerler. Her bir liderin gelişimi ve her bir fırsatın peşinden gitmesiyle kurum güçlenmeye devam eder. Ve zamanla liderlik DNA'larının bir parçası haline gelir. Ve bir lider ayrıldığında ya da emekli olduğunda bile, onun yerini almaya hazır ve muktedir

pek çok lider vardır çünkü 5. Seviye kuruluşlar liderler üreten bir boru hattına sahiptir.

Seviye 5 liderleri, Pinnacle pozisyonuna u l a ş m a k için her seviyede çalıştıkları için
yüksek düzeyde liderliği anlamakta ve uygulamaktadırlar. Bir seviyeden diğerine her geçişte bir tür dönüşüm yaşamışlardır ve sonuç olarak diğer liderlerin sürecin neresinde olduklarını a n l a m a l a r ı n a ve bu liderlerin bir sonraki seviyeye geçmek için gereken çeşitli değişiklikleri yapmalarına yardımcı olacak içgörüye sahiptirler.

2. Zirvedeki Liderlik Kurum İçinde Bir Miras Yaratır

Seviye 5 liderler bir kurumu iyi yönetmekten daha fazlasını yapmak isterler. Başarılı olmaktan daha fazlasını yapmak isterler. Bir miras yaratmak isterler. Gazeteci Walter Lippmann, "Bir liderin son testi, arkasında diğer insanlarda devam etme inancı ve isteği bırakmasıdır" derken haklıydı. Eğer liderliğin zirvesine ulaşırsanız, görev sürenizin ve muhtemelen kendi yaşamınızın ötesinde bir etki yaratma fırsatına sahip olursunuz. Bunu, bir *sonraki nesil liderleri geliştirecek bir liderler nes*li geliştirerek yaparsınız.

"Bir liderin son sınavı, arkasında diğer insanlarda devam etme inancı ve isteği bırakmasıdır."
-Walter Lippmann

Seviye 5 liderler kendi liderliklerinin kalibresi ile değil, geliştirdikleri liderlerin kalibresi ile ölçülürler. Liderliğe yaklaşımları da buna göre değişir. AlliedSignal'ın eski CEO'su Larry Bossidy bunu sorduğunda anlamıştı,

> Bir lider olarak ne durumdayım? Cevap, liderlik ettiğiniz insanların nasıl olduğudur. Öğreniyorlar mı? Çatışmayı

yönetebiliyorlar mı? Değişimi başlatabiliyorlar mı? Emekli olduğunuzda ilk işinizde ne yaptığınızı hatırlamayacaksınız.
1994'ün çeyreği.... Hatırlayacağınız şey, kaç kişiyi geliştirdiğiniz olacaktır.

Sadece bu da değil, onları ne kadar iyi geliştirdiğinizi ve siz artık liderlik y a p m a d ı k t a n sonra ne kadar etkili bir şekilde devam edebildiklerini hatırlayacaksınız. Seviye 5 kuruluşlarda, en üst düzey lider görevi bıraktığında, genellikle y ü k s e l m e y e ve dizginleri ele almaya hazır birçok lider vardır. Ve kuruluş, daha az liderin olduğu kuruluşlarda görülmeyen bir süreklilik yaşar.

3. Pinnacle Liderlik, Liderlik İçin Genişletilmiş Bir Platform Sağlar

Amerika'da herkesin konuşma hakkı olduğuna inanırız. Ancak özgür bir toplumda bile sesinizi duyurma hakkını kazanmanız gerekir. Seviye 5 liderleri aidatlarını ödemiş ve bu hakkı kazanmışlardır. İyi liderlik ettikleri ve başkalarını da aynı şekilde davranmaları için geliştirdikleri i ç i n , etkileri ulaşabildiklerinin ötesine geçer. Doğrudan etki alanlarının dışındaki insanlar onlardan haberdar olur ve tavsiye almak i ç i n o n l a r ı ararlar. Seviye 5 liderler, otorite ile konuşmak için sektörlerinin veya uzmanlık alanlarının dışına çıkabilirler. İnsanlar onlara kim oldukları ve neyi temsil ettikleri konusunda saygı duyar. Bu da onlara daha büyük bir platform ve daha geniş bir etki alanı s a ğ l a r . Genellikle toplum üzerinde daha geniş bir etki yaratma veya liderlik davasını ilerletme, yeniden tanımlama ve kendilerini yeni nesil liderlere aktarma şansına sahip olurlar.

Amerika'da herkesin konuşma hakkı o l d u ğ u n a inanırız. Ancak özgür bir toplumda bile, sesinizi duyurma hakkını kazanmanız

gerekir.

Hükümet, iş dünyası, eğitim ve inanç alanlarındaki büyük liderleri düşünün. Etkileri, liderlik ettikleri kurumların çok ötesindedir. Nelson Mandela'nın otoritesinin çok az sınırı vardır. Herkes ona saygı duyuyor. Jack Welch artık General Electric'i yönetmiyor ama liderlik tavsiyeleri aranıyor.

Uluslararası olarak. On yıllardır Amerika Birleşik Devletleri başkanları Billy Graham'ın danışmanlığına başvurm a k t a d ı r . Etkileri geniş ve itibarları efsanevidir.

Bu geniş etki, onu dürüstlükle yönetm e sorumluluğunu da beraberinde getirir. 5. Seviye liderler, liderliğin en yüksek konumunun başkaları tarafından hizmet edilmek için değil, başkalarına hizmet etmek için bir yer olduğunu anlarlar. Burası alınacak bir yer değil, verilecek bir y e r d i r .

Margaret ve ben kısa süre önce İsveç'in Stockholm kentindeki Nobel Müzesi'ni ziyaret ettiğimizde bu tür bir yönetimin kanıtlarını gördük. Rehberimiz bize dünyamızı yaşamak için daha iyi bir yer haline getiren büyük kadın ve erkeklerin hikayelerini anlattı. Nobel alanlardan biri de Albert
Einstein'dı. Bir keresinde şöyle demişti,

> Dünya üzerindeki durumumuz ne kadar da garip. Her birimiz kısa bir ziyaret için geliyoruz, nedenini bilmesek de bazen bir amacı varmış gibi görünüyor. Ancak günlük yaşam açısından baktığımızda bildiğimiz bir şey var: insan burada diğer insanların iyiliği için bulunuyor - her şeyden önce kendi mutluluğumuzun gülümsemelerine ve esenliklerine bağlı olduğu insanlar için ve ayrıca kaderlerini bir sempati bağıyla birbirine bağladığımız sayısız bilinmeyen ruh için. Günde pek çok kez kendi dış ve iç yaşamımın ne k a d a r ç o k yaşayan ve ölmüş hemcinslerimin emekleri üzerine kurulu olduğunu ve aldığım kadarını geri vermek için kendimi ne kadar ciddiyetle zorlamam gerektiğini fark ediyorum.

Einstein'ın ünü akademi salonlarının ve fizik alanının çok ötesine geçti. Etkisi ölümünden çok sonra da devam etti. Liderlere olan budur ve

onun kalibresinde düşünürler. Zirveye ulaşmayı başaran liderlerin başına gelen budur.

Liderlik yolculuğu bireyleri yaşam boyu sürecek üç aşamalı bir sürece götürme potansiyeline sahiptir: *Öğren, kazan, geri dön*. Yolculuğun başında liderlik pozisyonu verilen kişiler bir kararla karşı karşıyadır. Daha iyi liderlik etmek için şimdi öğrenecekler mi, yoksa konumlarına güvenecekler, bölgelerini koruyacaklar ve sahip olduklar ı n ı korumak için tepenin kralını mı oynayacaklar? Öğrenmeyi seçenler *öğrenme* aşamasına girer ve liderlik seviyelerini yavaşça tırmanmaya başlar. Tipik olarak, Üretim seviyesine ulaştıklarında, liderliğin takdirini ve ödüllerini almaya başlarlar. İşte o zaman çoğu lider *kazanma* aşamasına geçer. Birçoğu orada kalmaktan memnundur. Organizasyondaki basamakları tırmanırlar, meslektaşlarının saygısını k a z a n ı r l a r ve iyi bir yaşam sürerler. Yalnızca başkalarına geri vermeye ve liderler geliştirmeye karar veren liderler geri *dönüş* aşamasına girer.

Kendilerini daha fazla lider yetiştirmeye adayan v e diğer liderleri yetiştirmek için en iyi enerjilerini v e kaynaklarını vererek kendilerini bu göreve adayan liderler, Zirveye yükselme şansına sahip olan tek kişilerdir.

Kendi liderlik yolculuğunuzun neresinde olursanız olun, öğrenebileceğiniz her şeyi öğrenmenizi ve öğrenmeye devam etmenizi tavsiye ederim. Ve kazanma aşamasına geldiğinizde, orada durmayın. Başkalarına yalnızca kendi çıkarlarınız için liderlik etmeyin. Başkalarına vermeye ve onlara liderlik etmeyi öğretmeye başlayın ki geri dönüş aşamasına geçebilesiniz. Bunu

yeterince uzun süre ve yeterince iyi yaparsanız, kendinize Seviye 5'e ulaşma ve onun avantajlarını deneyimleme fırsatı verirsiniz.

Pinnacle'ın Dezavantajları

Her Şeyin Sizinle İlgili Olduğuna İnanmaya Başlayabilirsiniz

Her liderlik seviyesinin bir dezavantajı vardır. Bu seviye de bir istisna değildir. Ancak iyi haber şu: Pinnacle seviyesinde diğerlerine kıyasla daha az sayıda lider olumsuzlukların kurbanı olur. Neden mi? Çünkü büyük bir olgunluk ölçüsü olmadan Zirve'ye ulaşmak zordur. Liderlerin önceki seviyelerde öğrendikleri her ders, rotadan çıkmalarını engellemeye yardımcı olan bir kaldırıma dönüşür. Ancak, işte kötü haber. Zirvenin aşağı tarafına duyarlı olanlar dramatik bir şekilde düşerler. Bu noktaya k a d a r u ğ r u n a çalıştıkları her şeyi raydan çıkarabilirler.

İşte Pinnacle'a ulaştığınızda dikkat e t m e n i z gereken üç olumsuz şey:

1. Zirvede Olmak Geldiğinizi Düşünmenize Neden Olabilir

İronik ama en tepedeki Pinnacle liderleri için en büyük tehlikelerden biri, en alttaki Position liderleri için olan dezavantaja benzer: vardıklarını düşünmek. Eğer liderliğe bir varış noktası zihniyetiyle geldiyseniz ve Liderliğin 5 Seviyesinde ilerlerken bu zihniyeti yanınızda t a ş ı d ı y s a n ı z , Zirvenin dinlenmek, gülleri koklamak ve ayrıcalıklarınızdan en iyi şekilde yararlanmak için bir yer olduğunu düşünebilirsiniz. Eğer zihniyetiniz buysa, dikkatli olun!

İronik ama en tepedeki Pinnacle liderleri için en büyük tehlikelerden biri, en alttaki Position liderleri için olan dezavantaja benzer: ulaştıklarını düşünmek.

Jim Collins, *How the Mighty Fall (Güçlüler Nasıl Düşer)* adlı kitabında düşenlerin genellikle kibirle desteklenen bir hak etme zihniyetine sahip olduklarını yazmıştır. Collins'e göre bu tür liderler için "Başarı tesadüfi, geçici ve hatta zorluklar karşısında kazanılmış olmaktan ziyade 'hak edilmiş' olarak görülür; insanlar, kurum ne yapmaya ya da yapmamaya karar verirse versin başarının devam edeceğine inanmaya başlar."

Bir liderin kararları her zaman iyi ya da kötü bir etki yaratır. Mesleklerinin zirvesine ya da kuruluşlarının zirvesine ulaşmış liderler hiçbir şeyi hafife alamazlar.

Geçmişte ne kadar iyi olurlarsa olsunlar, yine de strateji oluşturmaları, kararları tartmaları, plan yapmaları ve yüksek düzeyde uygulama yapmaları gerekir. Momentum pek çok sorunun üstesinden gelebilir, ancak büyük bir m o m e n t u m bile ihmal, kibir veya aptallığı sürekli olarak telafi edemez.

Kendi mülkleri *olsa* bile kuruma kendi kişisel mülkleri gibi davranmamalıdırlar. İnsanların çalıştığı her kuruluş bir emanettir. Eğer lider sizseniz, sadece kendinizi ve kişisel çıkarlarınızı düşünerek karar v e r e m e z s i n i z . Kime çok şey verilirse, ondan çok şey istenecektir.

Alanlarında zirveye ulaşan insanlar her zaman öğrenecek bir şeyleri kalmadığını düşünme tehlikesiyle karşı karşıyadır. Eğer bu sizin başınıza g e l i r s e , sonun başlangıcıdır. Etkili olmak için liderler her zaman öğrenen kişiler olmalıdır. Asla varamazsınız; yalnızca daha iyi olmak için çabalayabilirsiniz.
Bu, liderliğinizin her gününe getirmeniz gereken zihniyettir. Öğrenmeyi bitirdiyseniz, bitirdiniz demektir.

Öğrenmeyi bitirdiyseniz, bitirdiniz demektir.

2. Zirvede Olmak Kendi Basınınıza İnanmanıza Yol Açabilir

Kendilerini fazla ciddiye alan ve başkalarına Tanrı'nın armağanı olduklarına inanmaya başlayan liderlerden daha gülünç çok az şey vardır. Yine de bu sürekli olmaktadır. Tarih, güçlerine ve konumlarına kendilerini kaptıran insanların öyküleriyle doludur.

Bu liderlerden biri de İsveç Kralı Gustavus Adolphus'tu. Parlak bir askeri komutan olarak tanınıyordu ve hükümdarlığı sırasında İsveç'i Avrupa'da küçük bir güçten büyük bir güce yükseltti ve İsveç'in Altın Çağı olarak bilinen dönemi başlattı. Ancak birçok güçlü lider gibi o da yapmak istediği her şeyin otomatik olarak başarılı olacağına inanmaya başladı.

Kral Otuz Yıl Savaşları'nda savaşırken Baltık Denizi'ne hükmetmek istiyordu. Bunu yapmak için, güzellik ve büyüklük b a k ı m ı n d a n diğer gemilerin üzerinde yükselen bir gemi inşa e t m e y e kararlıydı. Denizcilik konusunda hiçbir uzmanlığı olmamasına r a ğ m e n geminin ölçülerini ve silahlarını b e l i r l e d i v e bunları gemi yapımcılarına verdi. Bu girişim hakkında şu sözler yazılmıştır. "Kraliyet majestelerini yüceltmek i ç i n hiçbir şey, gemisinin okyanusta şimdiye kadar yapılmış en görkemli süslemeyi taşımasından daha etkileyici ve daha adanmış olamaz."

Gemiye, hükümdarın kraliyet ailesinin adını taşıyan *Vasa adı verildi.* Savaş devam ederken, kral geminin denize indirilmesi için sabırsızlanmaya başladı. Geminin sağlamlığını kontrol etmek için testler yapıldı ama hükümdarın gecikmeye tahammülü yoktu. Böylece 10 Ağustos 1628'de *Vasa* ilk yolculuğuna çıktı. Binlerce kişi geminin Stockholm'deki limandan yavaşça ayrılışını izledi. Ancak en kısa sürede
gemi bir rüzgâra maruz kaldı ve sallanmaya başladı. Yan y a t t ı , su aldı ve başladığı yerden bir milden daha az bir mesafede, kıyıdan birkaç yüz metre uzakta battı! Belli ki kralın kendine olan güveni hayalini ayakta tutmaya yetmemişti.

Bir lider ne zaman kendi basınına inanmaya başlarsa, başı beladadır. İnsanlar mesleklerinde yüksek bir seviyeye

ulaştıklarında, etraflarında bir tür mitoloji oluşur. Diğer insanların zihninde hayattan daha büyük hale gelirler. Çoğu zaman bu bir aldatmacadır. Hiçbir 5. Seviye lider, insanların onlara atfettiği kadar iyi değildir. Ve h i ç b i r l i d e r - ne kadar uzun süre ya da ne kadar iyi liderlik etmiş olursa olsun - liderlik yasalarının üstünde değildir. Bu yasalar yerçekimi gibidir. Onlara inansanız da inanmasanız da sizin için geçerlidirl e r .

Eğer 5. Seviye bir lider olursanız, herkes gibi sizin de en altta pozisyonel bir lider olarak başladığınızı asla unutmayın. İlişkiler kurmak için çalışmak zorundaydınız. Üretkenliğinizi kanıtlamak zorundaydınız. Ve başkalarının hayatlarına yatırım yapmak ancak çabayla gerçekleşir. Kendinize güvenin ama aynı zamanda alçakgönüllü olun. Eğer başarılı oldu y s a n ı z , bunun tek nedeni yol boyunca pek çok insanın size yardım etmiş olmasıdır.

3. Zirvede Olmak Odağınızı Kaybetmenize Neden Olabilir

Liderler 5. Seviyeye ulaştıklarında, k e n d i l e r i n e s u n u l a n fırsatların sayısı olağanüstü hale gelir. Herkes b u l i d e r l e r i n söyleyeceklerini duymak ister. Ancak bu fırsatların çoğu aslında dikkat dağıtmaktan biraz daha fazlasıdır. Liderin kuruluşuna ya da davasına yardımcı olmazlar.

Jim Collins, *Good to Great* kitabında bunun nasıl gerçekleşebileceğini gösteren bir hikaye anlatıyor. Verdiği örnek Chrysler'in eski başkanı Lee Iacocca'ya ait. Collins şöyle yazıyor:

> Örneğin Lee Iacocca, Chrysler'i felaketin eşiğinden kurtararak Amerikan iş tarihindeki en ünlü (ve hak ettiği) geri dönüşlerden birini gerçekleştirdi. Chrysler

onun görev süresinin yaklaşık yarısında piyasanın 2,9 katına kadar yükseldi.
Ancak daha sonra dikkatini, kendisini Amerikan iş tarihinin en ünlü CEO'larından biri haline getirmeye yöneltti. *Investor'*s *Business Daily* ve *Wall Street Journal,* Iacocca'nın *Today* show ve *Larry King Live* gibi talk show'larda düzenli olarak göründüğünü, seksenden fazla reklam filminde bizzat rol aldığını, Birleşik Devletler başkanlığına aday olma fikrini düşündüğünü (bir noktada "Chrysler'i yönetmek ülkeyi yönetmekten daha büyük bir iş oldu.... Ulusal ekonomiyi altı ayda idare edebilirim") ve otobiyografisini geniş çapta tanıttı. *Iacocca* kitabı yedi milyon kopya sattı ve onu rock yıldızı statüsüne yükseltti.... Iacocca'nın kişisel h i s s e l e r i y ü k s e l d i , ancak görev süresinin ikinci yarısında Chrysler'in hisseleri genelin yüzde 31 gerisine düştü

pazar .[1]

Zirveye ulaşan liderler orada geçirdikleri zamanı en iyi şekilde değerlendirmek istiyorlarsa, vizyon ve amaçlarına odaklanmalı ve en üst düzeyde liderlik etmeye devam etmelidirler.

Kendi liderliğimde zaman zaman odağımı kaybettiğimi itiraf ettiğim için üzgünüm. Bu durum birkaç yıl önce EQUIP'te başıma geldi. Şirketin varlığının ilk sekiz yılı boyunca uluslararası düzeyde bir milyon lider yetiştirmeye o d a k l a n d ı k . Buna Milyon Lider Yetkisi adını vermiştik. Tüm dikkatimizi bu konuya verdik ve bunu gerçekleştirmek için tüm kaynaklarımızı seferber ettik. Hedefimize ulaştığımızda kutlama yaptık. Her bir personele, liderlik eğitmenine ve büyük bağışçıya yardımlarından dolayı teşekkür etmek için birer yüzük verdim. Ama sonra odağımızı kaybettik.

Liderleri eğitmeye devam ettik ama bir hayal kırıklığı yaşadık. Ben yeni bir hedefe odaklanmamıştım, dolayısıyla ekip de odaklanmamıştı. Bu büyük bir hataydı ve önceki hızımızda ilerlemeye devam etmek için oluşturduğumuz ivmeyi kullanamadığımız anlamına geliyordu. İyi haber şu ki, EQUIP liderleri bir a r a y a g e l d i , b i r sonraki büyük dağımızı

belirledi ve tırmanışı gerçekleştirmek için enerjilerimizi bir kez daha yeniden odakladı.

Liderlik yolculuğunuzun neresinde olursanız olun, sizi bulunduğunuz yere g e t i r e n şeyin sizi bir sonraki seviyeye taşımayacağını asla unutmayın.

Liderlik yolculuğunuzun neresinde olursanız olun, sizi bulunduğunuz yere getiren şeyin sizi bir sonraki seviyeye taşımayacağını asla u n u t m a y ı n . İleriye doğru atılan her adım odaklanmayı ve öğrenmeye, uyum sağlamaya, strateji geliştirmeye ve çalışmaya devam e t m e isteğini gerektirir. Odaklanma, alçakgönüllülük ve sıkı çalışma olmadan zirvede kalamazsınız.

Seviye 5'teki En İyi Davranışlar

Zirveyi Kendinizden Daha Büyük Bir Şey Yapmak İçin Bir Platform Olarak Kullanma

Liderlik her zaman başkalarıyla ilgili o l m a l ı d ı r , liderle ilgili değil. Bu her seviyede geçerlidir ve 5. Seviyede özellikle önemlidir çünkü insanların derin bir saygıyla takip etmesini sağlamak liderliğin zirvesidir. Zirvedeki liderler çok fazla güce sahiptir ve kendilerine yardım etmekten daha fazlasını yapmak için zirvedeyken bunu iyi k u l l a n m a l a r ı gerekir.
İşte benim önerilerim:

1. Zirvede Başkalarına Yer Açın

Herhangi bir 5. Seviye liderin yapabileceği en önemli şeylerden biri, diğer liderler için zirvede yer açmakt ı r . Çoğu lider *takipçi* yetiştirmeyi hedef h a l i n e g e t i r i r . Ancak takipçi toplamak diğer liderler için yer a ç m a z . Bir Zirve lideri olarak, bu odayı siz yaratmalısınız. Bu, liderleri geliştirmeye başladığınız 4. Seviyede başlar. Bunu sürekli olarak yapar ve mümkün olan her fırsatta iyi liderleri teşvik ederseniz, kuruluşta liderlere yer açan olumlu bir değişim döngüsü yaratırsınız. Bu mantığa aykırı görünebilir. Daha fazla lidere sahip olmak daha az alan yaratmaz mı? İşte nedeni: diğer liderleri geliştiren bir lider geliştirdiğinizde, en tepede daha fazla yer açarsınız çünkü tüm kuruluşun boyutunu ve gücünü artırırsınız. Ne zaman iyi liderler geliştirseniz ve onlara liderlik etmeleri ve etki yaratmaları için bir yer bulmaya yardımcı olsanız, kendilerine daha fazla iyi insan toplarlar. Sonuç olarak, kuruluş (potansiyeliyle birlikte) büyür ve daha fazla iyi lidere ihtiyaç duyar. Bu süreç bir genişleme döngüsü yaratır ve diğer liderler için zirveye doğru bir tür ivme yaratarak k u r u l u ş u n ilerlemesine yardımcı olur.

Pinnacle seviyesinden liderler geliştirmek büyük beceri ve niyetlilik gerektirir. Lider geliştirmek kolay değildir. Sadece liderlik etmek yerine kendilerini diğer liderleri geliştirmeye adayacak liderler geliştirmek daha da zordur. Sadece takipçileri o l a n liderler ile lider geliştiren liderleri incelediğimde, bazı ince ama net farklar görmeye başladım. İşte lider geliştiren 5.
Seviye bir liderin özellikleri:

Liderin

Arzusu - İhtiyaç Duymak Yerine Başarılı Olmak

Liderlik kariyerimin başlarında insanların bana ihtiyaç duymasını çok severdim. Ve bana bunu söylediklerinde kulaklarıma müzik çalınıyordu. "Sensiz yapamayız" gibi şeyler duymak hoşuma gidiyordu. Sen olmasaydın ne yapardık? Bizi gerçekten anlayan tek lider sensin." Ne yazık ki onlara inandım!

Gerçek şu ki, hiç kimse vazgeçilmez değildir. Daha da kötüsü, başkalarının bağımlı olmasına izin vermek bir liderin egosunu tatmin etmekten başka bir işe yaramaz. Bu, çok kısa ömürlü, çok sınırlayıcı bir liderlik tarzıdır.

"Nihai lider, insanları sonunda bilgi ve yetenek bakımından kendisini aşacakları noktaya kadar geliştirmeye istekli olan k i ş i d i r . "

-Fred A. Manske Jr.

Lider geliştirmenin ilk adımı, siz olmadan da başarılı olabilmeleri için insanları geliştirme arzusuna sahip olmaktır. Liderlik yazarı ve eski FedEx yöneticisi Fred A. Manske Jr. şu gözlemde bulunmuştur: "Nihai lider, insanları, sonunda bilgi ve

yetenek bakımından kendisini aşacakları noktaya kadar geliştirmeye istekli olan kişidir." Pinnacle seviyesinde, bu her zaman hedefiniz olmalıdır.

Liderin
Odağı-İnsanların Zayıf Yönleri Y e r i n e
Güçlü Yönleri Üzerinde Çalışmak

Bazı liderler insanları geliştirmek için danışmanlık yaklaşımını benimserler. Bununla, kişinin neyi eksik veya yanlış yaptığına odaklandıklarını ve dikkatlerini bu alanlarda düzeltmeler yapmalarına yardımcı olmaya odakladıklarını kastediyorum. Aslında kariyerime başladığımda insanlara danışmanlık yapmak için çok zaman harcadım. Ancak büyük hayal kırıklığıma rağmen, birlikte çalıştığım insanlarda çok az gelişme gördüm. Dürüst olmak gerekirse, gerçekten iyi bir danışman değildim. Ama aynı zamanda ilerleme k a y d e d e m e m e m i z i n ana nedenini anladığımda bir evreka anı yaşadım. İnsanların zayıflıklarına odaklanmıştım.
İnsanları geliştirmenin yolu bu değil.

İnsanları geliştirmek istiyorsanız, güçlü yönlerini keşfetmelerine ve geliştirmelerine yardımcı olmalısınız. İnsanların büyüme potansiyelinin en yüksek o l d u ğ u y e r b u r a s ı d ı r . Güçlü yönlerini geliştirmelerine yardımcı olmak, liderlerin dünya standartlarında olmalarına yardımcı olmanın tek yoludur.

Liderin

Tutumu-Gücü İstiflemek Yerine Dağıtmak

Çocukken lideri takip et oyunu oynadınız mı? Oyunun amacı sıranın önündeki yerinizi mümkün olduğunca uzun süre korumaktı. Kazanan çocuklar, kimsenin taklit edemeyeceği bir şey yapmaya çalışırken en agresif olanlardı. Seviye 5 bir lider olarak, diğer liderlere güç verme konusunda, çocukken gücü biriktirirken olduğunuz kadar agresif olman ı z gerekir. Bu, zihin yapınızın "Birlikte Liderlik Edelim" olduğu bir bolluk tutumu gerektirir. Dünya standartlarında bir güçlendirici olmalısınız. Lynne Joy McFarland'ın *21. Yüzyıl Liderliği* kitabında belirttiği gibi: *Dialogue with 100 Top Leaders kitabında belirttiği gibi,* "Güçlendirici liderlik modeli 'pozisyon gücünden', tüm insanlara liderlik rollerinin verildiği ve böylece tam kapasiteleriyle katkıda bulunabildikleri 'insan gücüne' geçmektedir."

"Güçlendirici liderlik modeli, 'pozisyon gücünden' uzaklaşarak, tüm insanlara tam kapasiteleriyle katkıda buluna b i l m e l e r i için liderlik rollerinin verildiği 'insan gücüne' geçiş yapar. "

-Lynne Joy McFarland

Liderin

Bakış Açısı-Potansiyel Liderleri Oldukları Gibi Değil Olabilecekleri Gibi Görmek

Hangi seviyede olursa olsun lider geliştirmenin anahtarlarından biri, insanları oldukları ya da başkalarının onları gördüğü gibi değil, olabilecekleri gibi görmektir. Bir kişinin mevcut durumu ile potansiyelini gerçekleştirmesi arasındaki uçurumun kapatılmasında pay sahibi olmak, 5. Seviye liderleri diğer liderleri 4. Seviyeye yükseltmek için motive eden şeydir.
Olanı görmek çok az yetenek gerektirir.
Ne olabileceğini görmek
-*ve* bunu gerçeğe dönüştürmeye yardımcı olmak vizyon, hayal gücü, beceri ve bağlılık gerektirir. Bir Pinnacle liderinin masaya getirmesi gereken şey budur.

Liderin Etkisi - 4. Seviye Bir Lideri Geliştirmek İçin 5. Seviye Bir L i d e r G e r e k i r

Liderlere liderlik etmek ve onları geliştirmek kolay değildir. Yüksek potansiyele sahip liderler yalnızca yetenek, deneyim ya da her ikisinde de kendilerinden ileride olan liderleri takip edeceklerdir. Bu nedenle, Pinnacle liderleri potansiyel l i d e r l e r i n liderlik gelişim sürecini, mentorluk yaptıkları kişilerden daha az yetenekli olan kişilere devredemezler. Bu basitçe işe yaramaz. Kuruluşunuzda potansiyel 4. veya 5. Seviye liderler varsa ve siz de 5. Seviye bir l i d e r s e n i z , onlara mentorluk yapmak için zaman ve çaba ayırmalısınız. Aksi takdirde bunu yapmaya istekli 5. Seviye b i r lider bulmak için başka bir yere gideceklerdir. En iyi potansiyel liderler, onlara bulundukları yerden gitmediğiniz, elinizi uzatmadığınız ve sizin seviyenize tırmanmalarına yardımcı olmadığınız sürece kuruluşta kalmayacaktır.

2. Potansiyel 5. Seviye Liderlere Sürekli Mentorluk Yapın

Otuz buçuk yıldır liderlik konusunda ders veriyor ve yazıyorum ve bu süre zarfında pek çok kuruluşla çalışma a y r ı c a l ı ğ ı n a sahip oldum. Her biri diğerlerinden farklı sorulara, ihtiyaçlara ve koşullara sahipti. Ancak hepsinde ortak olan bir şey vardı. Daha fazla ve daha iyi liderlere ihtiyaçları vardı! Hiçbir kuruluşta bir kez bile "Çok fazla liderimiz var. Ve sahip olduklarımız istediğimizden daha iyi. Bazılarından kurtulmamıza yardımcı olabilir misiniz?"

Geçenlerde arkadaşım Bill Hybels ile eski General Electric CEO'su Jack Welch arasındaki bir söyleşiye katıldım. Bill, Welch'e haleflikle ilgili sorular soruyordu (birazdan özellikle değineceğim bir konu). Welch, General Electric'ten ayrılmadan birkaç yıl önce potansiyel haleflerinin bir listesini yaptığını söyledi. Listede üç kategori vardı: içerideki liderler, potansiyeli olan liderler ve uzak ihtimaller - ve birkaç kişinin adını verdi.

Konuşurken, içeriden gelen liderler arasından nasıl seçim yapabildiğini merak etmeye başladım, ancak düşüncemde çok ileri gidemeden Welch, halefinin uzun atış kategorisinden geldiğini söyleyerek beni şaşırttı. Bu da beni mentorluğun önemi hakkında düşünmeye sevk etti. Şu sonuçlara vardım:

1. En iyi liderleri seçmek için çok sayıda iyi lidere sahip olmanız gerekir.
2. Tüm potansiyel 5. Seviye liderleri için elinizden gelenin en iyisini yapmalısınız çünkü kimin en güçlü şekilde bitirdiğine şaşırabilirsiniz.

Liderlik potansiyeliniz ne olursa olsun, başkalarına yatırım yapabilmek için Seviye 4'e kadar ilerlemeye çalışmalısınız. Ancak 5. Seviyeye ulaştığınızda çok daha büyük bir sorumluluğa sahip olursunuz. Seviye 5 liderinden başka hiç kimse diğer Seviye 5 liderlerini yetiştiremez. Eğer Zirveye ulaşırsanız, en iyi potansiyel liderlerinize elinizden g e l e n i n e n i y i s i n i y a p ı n v e onlara mentorluk yapmaktan asla vazgeçmeyin.

3. Sizi Ayakta Tutacak Bir İç Çember Oluşturun

Liderler 4. Seviyeye ulaştıklarında, yakın çevreleri onları daha iyi hale getirir. İç Çember Yasası, l i d e r l e r e en yakın olanların onların potansiyelini belirlediğini söyler. İç çember üyeleri liderlerin kuruluşlarını daha yüksek bir seviyeye taşımalarına yardımcı olur. Seviye 5't e bu hala geçerlidir, ancak yakın çevre başka bir işlevi de yerine getirmelidir: liderin ayaklarının yere basmasını sağlamalıdır. Daha önce de açıkladığım gibi, 5. Seviyede liderlerin kendi basınlarına inanmaya başlamaları çok kolaydır. İyi bir yakın çevre, Zirve seviyesindeki liderlerin bu tuzaktan kaçınmalarına yardımcı olabilir.

Jim Collins, *How the Mighty Fall* adlı kitabında, son derece başarılı kuruluşlarda ortaya çıkabilen sağlıklı ekip dinamiklerinin erozyonu hakkında yazıyor. "Diyalog ve tartışmanın kalitesinde ve miktarında belirgin bir düşüş vardır; tartışma ve anlaşmazlık sürecinin ardından kararları uygulamak için birleşik bir bağlılık yerine ya fikir birliğine ya da diktatörce yönetime doğru bir kayma vardır." Bunlar gerçekleştiğinde, liderin ve kurumun başı belaya girer.

5. Seviyede, iyi bir yakın çevre liderlerin k e n d i l e r i olmalarına izin verir, ancak yakın çevre üyeleri de onlara kendileri hakkındaki gerçekleri söyler. Bunlar yolculuğu keyifli kılar, yalnızlığı önler ve liderlerin kibir geliştirmesini engeller. Ve işte iyi haber. Yakın çevrenizdeki insanlar en sevdiğiniz insanlar haline gelebilir, bir aile gibi.

4. Kurum için Yalnızca 5. Seviye Liderlerin Yapabileceği Şeyleri Yapın

Seviye 5'te olmak bir liderin liderlikte başka hiçbir yerde yapılamayacak şeyleri görmesini ve yapmasını sağlar. Bu şeylerden bazıları açıktır. Kuruluşunuzun en üst düzey lideriyseniz, ona rehberlik etmeniz gerekir. İnsanlara değer vererek, büyümeye devam ederek, altın kuralı uygulayarak, özgün olarak, iyi değerler sergileyerek ve doğru öncelikleri yaşayarak kuruluştaki herkes için iyi bir model olmanız gerekir.

Diğer şeyler daha az belirgin ve durumunuza ve kuruluşunuza çok özel olabilir. Çığır açan bir ürün veya hizmet yaratabilirsiniz. Başka hiç kimsenin etkili bir şekilde savunamayacağı bir değeri ya da davayı savunabilirsiniz. İnsanların yaşamlarını iyileştirmelerine yardımcı olabilirsiniz. Toplumunuzu benzersiz bir şekilde etkileyebilirsiniz. Önemli bir şey yapmanıza yardımcı olabilecek insanlarla ilişkileriniz olabilir. Yıllar boyunca yaptığınız tüm işler ve kazandığınız tüm nüfuz, daha büyük bir şey yapabilmeniz için elinizin altında olabilir. Gözlerinizi, kulaklarınızı ve kalbinizi olasılıklara açık tutmalısınız. Sahip olduğunuz başarı size sadece kendiniz için verilmedi. Seviye 5 liderler liderlik etmek ve ikna etmek için bir platforma sahiptir.

Mümkün olduğunda, size yardımcı olan şeyleri aktarmak için kullanın. Liderlik etkidir. Başkalarına değer katmak için bundan yararlanın.

5. Halefiyetiniz için Plan Yapın

1980'lerin ortalarında, yönetim uzmanı Peter Drucker ile birkaç gün geçirme ayrıcalığına sahip oldum. Bir grup lider onunla

birlikte oturma, dinleme, not alma ve soru sorma şansına sahip o l d u . Drucker'dan pek çok harika şey öğrendim, ancak sorduğu bir soru beni her şeyden daha çok zorladı. Oturum sırasında her birimize "Yerinize kim geçecek?" diye sordu.

O zamana kadar kendime bu soruyu hiç sormamıştım. Drucker sorduğunda verecek bir cevabım yoktu. Ama onunla geçirdiğim zamandan, bu soruya cevap verebi l e c e k şekilde yaşamaya kararlı bir şekilde ayrıldım. Ve o günden sonra, kendimi etki alanımdaki en iyi liderleri geliştirmeye ve mümkün olduğunca yüksek düzeyde liderlik etmeye hazır olmalarına yardımcı olmaya adadım.

Bir halef bırakmak, bir liderin bir kuruma verebileceği son büyük hediyedir. Liderlik geçişi zorlukları çok yaygındır ve tıpkı bir bayrak yarışında bayrağı devretmek gibi, liderlik geçişi de iyi planlanmalı ve uygulanmalıdır.

Başarı, bayrağı e l i n d e tutan liderin, her ikisi de maksimum hızda koşarken bayrağı bir sonraki lidere devretmesine bağlıdır. Yazar Lorin Woolfe şöyle diyor: "Bir lider için nihai test, akıllı kararlar alıp almadığı ve kararl ı bir ş ekilde harekete geçip geçmediği değil, başkalarına lider olmayı öğretip öğretmediği ve kendisi ortalıkta yokken bile başarısını sürdürebilecek bir organizasyon kurup kurmadığıdır." Gerçek liderler egolarını bir kenara bırakır ve kendilerini aşan halefler yaratmak için çabalarlar. Ve liderlik bayrağını hala zirvede koşarken devretmeyi planlarlar. Eğer bir lider çoktan yavaşlamaya başlamışsa, bayrağı çoktan devretmiş demektir.

Geç. Hiçbir lider sadece kendi tatmini için çok uzun süre k a l a r a k kurumun ivmesine zarar vermemelidir. Seviye 5 liderler tarafından yönetilen kuruluşlardaki bir numaralı sorun,

çok uzun süre kalmalarıdır. Dolayısıyla, b i r k u r u l u ş u yöneten 5. Seviye bir liderseniz, halefiyetinizi planlayın ve buna mecbur olduğunuzu hissetmeden *önce* ayrılın.

6. Olumlu Bir Miras Bırakın

Bir keresinde birisi Billy Graham'a hayatla ilgili en şaşırtıcı şeyin ne olduğunu sormuş. "Kısalığı," diye yanıtlamıştı. Artık altmışlı yaşlarıma girdiğime göre, ona katılmak zorundayım. Gençken hayatta bir yerlere gelmek için
s a b ı r s ı z l a n ı r s ı n ı z - başarıya ulaşmak, basamakları tırmanmak, bir etki yaratmak için. A tipi bir kişiliğiniz varsa, hızlı hareket eder ve mümkün olduğunca çok yeri fethetmeye çalışırsınız. Ancak yaşınız ilerledikçe, hayatta başarıdan çok daha fazlası olduğunu fark edersiniz. Bir fark yaratmak istersiniz. Ve eğer bunu yeterince erken düşünürseniz, olumlu bir miras bırakma fırsatına sahip olursunuz. Benim yapmak istediğim de bu. Umarım siz de öyle yaparsınız.

Bir keresinde birisi Billy Graham'a hayatla ilgili en şaşırtıcı şeyin ne olduğunu sormuş. "Kısalığı," diye yanıtlamış.

Hayatımızın sonuna pişmanlık duymadan ulaşmanın anahtarlarından biri, kalıcı bir miras yaratma işini yapmaktır. Eğer 5. Seviye bir liderseniz, sizi şu anda sahip o l d u ğ u n u z etkiyi daha iyi bir dünya yaratmak için kullanmaya teşvik etmek istiyorum. Nasıl mı? Öncelikle, her gün yaptıklarınızın

zaman içinde mirasınız haline g e l d i ğ i n i n f a r k ı n a v a r ı n .
Her gün ailenizle kaliteli zaman geçirmek, her ay para biriktirmek ve yatırım yapmak, her gün başkalarına nazik ve teşvik edici sözler söylemek; bu eylemler olumlu bir etki mirasıyla sonuçlanır.

İkinci olarak, mirasınızın ne olmasını istediğinize şimdi karar verin. Nasıl hatırlanmak istiyorsunuz? Cenazenizde insanların hakkınızda ne söylemesini istersiniz? Arkanızda bırakmak istediğiniz olumlu etki için bir vizyonunuz var mı? Bunu inşa etmenize yardımcı olmak isteyecek potansiyel liderlere ne yatırım yapabileceğinizi biliyor musunuz?

Son olarak, bir mirasın sadece parçacıkların değil, tüm hayatınızın toplamı olduğunu anlayın. Eğer başarısız olduysanız, sorun değil. Hayatınız ideal olandan daha az bir yol mu izledi? Bunu geride bırakın. Doğru yöne doğru yola çıkın ve bugünden başlayarak yaşam şeklinizi değiştirmeye başlayın. Hayatınız için misyonunuzu ve vizyonunuzu yerine getirin. Değiştirmek için çok geç olmadan bunu şimdi yapın.

Hayatınızın son günlerinde ne olabilirdi diye düşünmenize izin vermeyin. Bugün hayatınızın nasıl olacağına karar verin ve ardından hayallerinizi yaşamak ve mirasınızı bırakmak için her gün harekete geçin!

Zirve Seviyesinde Liderlik Kanunları

Seviye 5'in farklı yönlerini değerlendirirken, lütfen aşağıdaki liderlik yasalarının nasıl devreye girdiğinin farkında olun:

Saygı Yasası *İnsanlar Doğal Olarak Kendilerinden Daha Güçlü Liderleri Takip Ederler*

Bu kitabın ilk bölümünde Liderliğin 5 Seviyesine genel bir bakış yazdığımda, Seviye 5'i tanımlamak için *saygı* kelimesini kullandım. Zirvede, liderler o kadar uzun süre o kadar iyi liderlik etmişlerdir k i , hayattan daha büyük hale gelmişlerdir ve insanlar liderler ile takipçileri arasında herhangi bir doğrudan temas olmadan önce bile itibarlarından etkilenirler. Ralph Waldo Emerson "Her büyük kurum tek bir adamın uzatılmış gölgesidir" demiştir. Bu söz 5. Seviye liderler i ç i n iyi bir tanımdır. Onların varlığı bir etki yaratır.

"Her büyük kurum, tek bir adamın uzatılmış gölgesidir."
-Ralph Waldo Emerson

Liderlerin her düzeyde saygı kazandıkları doğrudur. Seviye 1'de liderlik etme şansına layık olduklarını göstererek, Seviye 2'de ilişkiler geliştirerek, Seviye 3'te verimli bir ekip oluşturarak ve Seviye 4'te insanları geliştirerek k a z a n ı r l a r . Ancak S e v i y e 5'te kazandıkları saygı daha da artmaya başlar.
Herkes gerçek bir 5. Seviye lideri takip etmek ister.

Sezgi Yasası ***Liderler Her Şeyi Liderlik Önyargısıyla Değerlendirir***

Herkes sezgiseldir. Hepimizin yetenekli olduğumuz alanlarda güçlü sezgileri v a r d ı r . Seviye 5 liderlerin bolca sahip o l d u ğ u şey liderlik sezgisidir ve sonuç olarak her şeyi liderlik önyargısıyla görürler. İyi liderler Emerson'ın "kutsanmış dürtü" dediği şeye güvenmeyi öğrenirler. Bu, bir şeyin doğru olduğunu size bildiren önsezidir. Seviye 5 liderler bu içgüdülere güvenmeyi ve onlara göre hareket etmeyi öğrenirler.

Öğrettiğim tüm liderlik yasaları arasında Sezgi Yasası en zor olanıdır. Neden mi? Çünkü çoğu insan sezgisel olduğu alanlarda öğretmekte zorlanır.

Sezgi, rasyonel düşünce olmadan anlık içgörü deneyimleme yeteneğidir. Liderlik görevlerini, doğru olduklarını bilerek ancak rasyonel düşünceyle incelemeden yerine getirebiliyorsanız, yaptığınız şeyi neden yaptığınızı açıklamak zordur.

Liderlik konusunda doğuştan ne kadar yetenekliyseniz, liderlik sezgilerinizin de o kadar güçlü olması muhtemeldir. Ona güvenmeyi öğrenin. Ve eğer liderlik yeteneğiniz yüksek değilse, umudunuzu kaybetmeyin. Liderlik sezgilerinizin hiçbir zaman doğal bir liderinki kadar yüksek olmayacağı doğru olsa da, liderlik deneyimine ve başarısızlıklarınız ve başarılarınız üzerine düşünmeye dayalı olarak liderlik sezgilerinizi geliştirebilirsiniz.

Zamanlama Yasası ***Ne Zaman Liderlik Edileceği, Ne Y a p ı l a c a ğ ı ve Nereye Gidileceği Kadar Önemlidir***

Sezgi Yasası ile yakından ilişkili olan Zamanlama Yasasıdır, çünkü zamanlama da büyük ölçüde içgüdüseldir. Seviye 3'teki etkili bir

lider için ne yapacağını bilmek nispeten kolay olabilir. Doğru zamanlamayı bilmek çok daha zor olabilir. Neden mi? Çok fazla soyut faktör vardır. Çoğu zaman zamanlama kararı vermek için tek dayanağımız bir önsezidir ve bunu açıklamak zor olabilir. İnsanlar kesin gerçekleri dinlemeye ve bunları ifade eden kişinin bakış açısına saygı duymaya eğilimlidir. Sezgiler o kadar fazla ağırlık taşımaz -eğer onu destekleyecek kanıtlanmış bir doğru değerlendirme geçmişiniz yoksa.

Seviye 5'teki liderler o kadar fazla deneyime ve güvenilirliğe sahiptir ki, zamanlama söz konusu olduğunda diğerleri onların önsezilerini dinler. Henüz 5. Seviyede değilseniz, zamanlama söz konusu olduğunda başkalarının sizin tavsiyelerinize güvenmeyebileceğini unutmayın. Ancak umutsuzluğa kapılmayın. Sezgilerinizi dinleyin, ne zaman doğru n e zaman yanlış olduğunu not edin ve size arzu ettiğiniz güvenilirliği kazandıracak bir geçmiş performans geliştirin.

Miras Yasası ***Bir Liderin Kalıcı Değeri Halefiyetle Ölçülür***

Mirasın önemini 5. Seviyede zaten tartışmıştım, bu nedenle burada çok fazla şey söylememe gerek yok. Sizi şu düşünceyle baş başa bırakmama izin verin: Hayattaki amaç sonsuza kadar yaşamak değildir. H a y a t t a k i amaç, sonsuza kadar yaşayacak bir şey yaratmaktır. Seviye 5 lideri olarak bunu yapmanın en iyi yolu, sahip olduklarınızı başkalarının hayatlarına yatırmaktır.

Hayattaki amaç sonsuza kadar yaşamak değildir.

**Hayattaki amaç,
yaşayan bir şey
yaratmaktır.**

Büyüme Sağlamak, Takipçi Kazanmak İçin Patlayıcı *Büyüme* Yasası - *Çoğalmak İçin Liderlere Önderlik Edin*

Potansiyel bir lideri 4. Seviyeye kadar her g e l i ş t i r d i ğ i n i z d e , kuruluşunuzu daha iyi hale getirir ve potansiyelini artırırsınız. Neden mi? Çünkü...

Bir takipçi geliştirdiğinizde, bir takipçi kazanırsınız.
Bir lider geliştirdiğinizde, bir lider ve onun tüm takipçilerini kazanırsınız.
Seviye 4 bir lider geliştirdiğinizde, başka liderler yaratan bir lider kazanırsınız ve tüm liderleri ve onların liderlik ettiği tüm takipçileri kazanırsınız.

Seviye 5 liderlerinin bu kadar güçlü olmasının ve kuruluşlarının sınırsız potansiyele sahip olmasının nedeni budur!

Başkalarının 4. ve 5. Seviyelere Yükselmesine Yardımcı Olun

Geliştirdiğiniz Liderler İçin Pota Anları Yaratın

Bu noktada, kitabın önceki bölümlerinde, bir sonraki liderlik seviyesine geçmenize yardımcı olacak inançları tartışmıştım. Ancak, Pinnacle seviyesinde olduğunuzda, liderlikte daha yüksek bir yer yoktur. Peki bu bölümde ne yapacağım? *Başkalarının* daha yüksek liderlik seviyelerine yükselmelerine nasıl yardımcı

olacağınızı öğreteceğim. Seviye 5'e ulaştığınızda, odak noktanız zaten kendinizi ilerletmek olmamalı; *başkalarının* gidebilecekleri en üst seviyeye kadar yükselmelerine yardımcı olmak olmalıdır.

Liderlik etmeyi öğrenmenin sırrı nedir? Liderlik. Bu, araba sürerek araba kullanmayı öğrenirsiniz demek gibi bir şey. Ya da yemek pişirerek yemek yapmayı ö ğ r e n i r s i n i z . Hepsi doğrudur. Romancı Mark Twain'in bir keresinde sert bir şekilde söylediği gibi, "Bir kediyi kuyruğundan yakalayan ve yakalamayan adama göre kediler hakkında yüzde 40 daha fazla şey öğrenen bir adam t a n ı y o r u m . " Bu kulağa bir çıkmaz gibi gelebilir, tıpkı önce deneyim sahibi olmadan iş bulamayacağınızı, ancak önce iş sahibi olmadan da deneyim sahibi o l a m a y a c a ğ ı n ı z ı söyleyen eski ağıt gibi. İşte burada siz devreye giriyorsunuz.

Bir mentor olarak, deneyimsiz liderlere onları daha iyi hale getirecek liderlik deneyimleri verebilirsiniz. Biraz deneyim, çok fazla teoriden çok daha fazla işe yarar. Muhtemelen şu sözü duymuşsunuzdur: "Parası olan bir kişi deneyimi olan b i r kişiyle karşılaştığında, genellikle deneyimi olan parayı, parası olan da d e n e y i m i alır." Deneyimli bir lider olarak, potansiyel liderleri belirleyebilir, ne tür deneyimlere sahip olduklarını anlayabilirsiniz.

İhtiyaç duydukları şeyleri, başarısızlıklarının ve beceriksizliklerinin onları liderlik oyunundan tamamen uzaklaştırmayacağı kontrollü bir ortamda sağlamalarına yardımcı olabilirsiniz.

Size paha b i ç i l m e z liderlik dersleri veren ve sizi bir kişi ve lider olarak şekillendiren deneyimleri tanımlayabilir misiniz? Kesinlikle söyleyebilirim. Bunlar pota anlarıdır. *Liderliğin 21 Reddedilemez Yasası'nı* yazarken, her bir yasa için onu liderlik bilincimde pekiştiren belirli bir deneyimi hatırlayabildiğimi keşfettiğimde şaşırmıştım. Örneğin, Zafer Yasası 1970 yılında kuruluşumu neredeyse herkesin imkansız olduğuna inandığı bir hedefe ulaştırdığımda benim için bir gerçeklik haline g e l m i ş t i . İç Çember Yasası, kırkıncı doğum günümde, kendime umduğum kadar başarılı olmadığımı ve istediğim her şeyi başaracaksam, benimle birlikte çalışacak diğer liderlerden oluşan bir iç çember geliştirmem gerektiğini itiraf e t m e k zorunda kaldığımda netleşti.

Hayatınızdaki önemli olaylar -kritik anlar- sizi şekillendirdi. Sizin için atılımlar yarattılar. Ve yaşadığınız liderlik deneyimleri - hem iyi hem de kötü- sizi bugün olduğunuz lider haline g e t i r d i . Aynı şey liderlik ettiğiniz ve geliştirdiğiniz kişiler için de geçerli olacaktır. Neden başkalarının sizin gözetiminiz altındayken mümkün olduğunca
çok olumlu atılım y a ş a m a l a r ı n a yardımcı olmayasınız?

Geçenlerde *MIT Sloan Management Review'da* Robert J. Thomas'ın liderlik gelişimi konusundaki gözlemlerimi doğrulayan bir makalesini okudum. Thomas, lider yetiştirme k o n u s u n d a iyi iş çıkaran kuruluşların pota deneyimlerini "liderlik g e l i ş i m i n i n bir tür süper yoğunlaştırılmış biçimi"

olarak kullandıklarını savunuyor. Şöyle yazıyor, Çöküşler hem iş başında hem de iş dışında meydana gelebilir. Bazıları tersine dönüş şeklindedir - ailede ölüm, boşanma, iş kaybı. Diğerleri ise bir askıya alma, insanların yüksek lisans okulu, eğitim kampı, işsizlik, hatta hapishanede geçirdikleri bir ara dönemi içerir. Üçüncü bir biçim ise, bireyin yeni bir sosyal role itildiği ya da yabancı bir ülkede denizaşırı bir görev ü s t l e n m e s i n i n istendiği yeni bir bölgenin potasıdır.

ülke .[2]

Thomas, liderlerinin gelişmesine ve büyümesine yardımcı olmak için pota deneyimlerini düzenleyen ve yöneten çok farklı iki kuruluşu tanımlamaya devam ediyor: Mormon Kilisesi ve Hells Angels. Thomas'ın iddiasına göre,

> Her iki örgüt de son otuz yılda hızla büyüyen büyük, dayanıklı, karmaşık, çok birimli, çok uluslu k u r u l u ş l a r d ı r . H e r i k i s i n i n d e sınırları kapalı ve yeni üye alımında seçici d a v r a n ı y o r l a r ve üst düzey liderlik kademelerine nadiren yeni üye kabul ediyorlar. Yine de ikisi de zayıf bir liderlik gen havuzundan muzdarip değildir. Her grup belirli bir faaliyeti lider gelişimi için bir pota deneyimi olarak kullanır.
>
> Mormon Kilisesi için en görünür pota, aynı zamanda kilise üyeliği için başlıca büyüme motoru olarak hizmet e d e n bir inanç, kimlik ve liderlik yeteneği testi olan misyonerlik deneyimidir. Hells Angels için bu, misyonerlik göreviyle işlevsel benzerliği açısından dikkat çekici bir etkinlik olan motosiklet "koşusu" şeklini alır.

Örgütsel olarak kışkırtılan bu potaların kısa bir analizi bunların nasıl gerçekleştiğini göstermektedir

deneyime dayalı lider gelişimine katkıda bulunur.[3]

Thomas ayrıca, daha az dramatik bir şekilde, Toyota, Boeing, General Electric ve MIT'nin de liderlik gelişiminde deneyimsel bir yaklaşım benimsediğine dikkat çekiyor.

Seviye 5 üzerindeki etkinizden en iyi şekilde yararlanmak istiyorsanız, en iyi liderlerinizin liderlik potansiyellerine ulaşmalarını sağlayacak pota anları yaratmanız gerekir. İşte size bunu nasıl yapacağınızı öneriyorum.

1. Öğrenmeleri Gereken Önemli Liderlik Derslerini Belirleyin ve Oluşturun

İyi bir liderin sahip olması gereken temel nitelikleri ve becerileri belirleyerek işe başlayın. Bu, kilit deneyimleri tanıtmak ve potansiyel liderleri hazır olduklarında test etmek için planınız olacaktır. İşte kırkıncı yaş günümden sonra kendimi yakın çevremdeki liderleri geliştirmeye adamam gerektiğini fark e t t i ğ i m d e geliştirdiğim bir liste:

Bütünlük	Problem Çözme
Vizyon	İletişim
Etki	Yaratıcılık
Tutku	Takım Çalışması
Hizmetkarlık	Tutum
Güven	Öz Disiplin

Listeye karar verdikten sonra, liderleri bu alanlarda deneyime dayalı dersler öğrenebilecekleri durumlara sokmak için fırsatlar aramaya başladım. Örneğin, kuruluşta ne zaman bir sorun olsa, bunu kendim çözmüyordum. Bunun yerine, geliştirmekte olduğum liderlerden birini sorunu çözmeye gönderiyordum. Daha sonra, sorunu nasıl çözdüğünü ve neler öğrendiğini tartışırdık. İletişimlerine yardımcı olmak için, liderler hazır olduklarında, onlara konuşma fırsatı verirdim: çeşitli gruplara, liderlere veya tüm organizasyona. Daha sonra neyin yanlış neyin doğru gittiğini ve bir dahaki sefere daha iyi olmak için neler yapabileceklerini konuşurduk. Kendilerini geliştirmelerine yardımcı olmak istersem Ekip çalışmalarını etkilemeleri ve geliştirmeleri için, bir etkinlik veya program için gönüllülerden oluşan bir ekip kurmalarını ve bu

ekiple birlikte çalışarak programı takip etmelerini isterdim. Ne demek istediğimi anladınız. Bir kuruluşa liderlik ettiğinizde, sadece vizyonu yerine getirmeye veya işlerin yapılmasına odaklanamazsınız. Her zorluk, sorun, fırsat veya girişim, potansiyel liderleri kim olduklarını değiştirecek bir liderlik gelişimi deneyimiyle eşleştirmeniz için bir şanstır. Her gün bu terimlerle düşünmeye çalışın.

2. Ders Çıkarabilecekleri Beklenmedik Zor Anlar Arayın

İnsanlar bir şeyleri sadece biz istediğimiz için öğrenmezler. Seviye 5 liderler, öğretilebilir anların genellikle hayatlarındaki "kaldıraçların" bir sonucu olarak ortaya çıktığını bilirler. İnsanların hayatlarında değişim şu d u r u m l a r d a gerçekleşir...

Yapmak zorunda oldukları kadar acı çekerler (Acı ve Sıkıntı), Yapmak istedikleri kadar öğrenirler (Eğitim ve Deneyim) veya
Yapabilecekleri kadarını alırlar (Destek ve Donanım).

Bilge liderler bu üç kategoriye giren anları ararlar. Bazıları yaratılabilir, ancak birçoğu basitçe ortaya çıkar. İyi liderler, deneyimi açıklayarak ve doğru soruları sorarak mentorluk yaptıkları kişilerin bu anlardan bir şeyler öğrenmelerine v e en iyi şekilde yararlanmalarına yardımcı olurlar.

Örneğin, insanlar hayatlarındaki bir kaybı anlattıklarında, onlara sempati duymaktan daha fazlasını yapıyorum. Onlardan bana bu olaydan ne öğrendiklerini anlatmalarını isterim. Hayatta bir kaybı kazanca dönüştürmenin tek yolu budur. Kayıp ne kadar büyükse, liderlik gelişimi için potansiyel ders ve pota fırsatı da o kadar büyüktür. Hepimiz anladığımızdan çok daha fazlasını tecrübe ederiz. Bir 5. Seviye lider olarak göreviniz, geliştirmekte olduğunuz üst düzey kişilerin yaşadıklarını anlamlandırmalarına ve bunlardan bir değer çıkarmalarına yardımcı olmaktır.

3. Kendi Zor Anlarınızı Başkalarına Öğretmek İçin Kılavuz Olarak Kullanın

Her liderin, yeni nesil liderlerin önderlik etmesine yardımcı olmak için kendi deneyimlerini ve atılımlarını malzeme olarak kullanması gerekir. Bunu yapabilmek için bu deneyimleri incelemiş ve onlardan çıkardığınız dersleri belirlemiş olmanız gerekir. Hayatınızdaki liderlik kapaklarını kırmanızı sağlayan deneyimler ve dersler büyük olasılıkla başkalarının da kendi kapaklarını kırmasına yardımcı olacaktır.

Hayatınızdaki liderlik kapaklarını aşmanızı sağlayan deneyimler ve dersler, başkalarının da kendi kapaklarını aşmasına yardımcı olacaktır.

Benim tavsiyem, kalem ve kağıtla (ya da bilgisayarla) zaman ayırarak kendi pota anlarınızı tespit etmenizdir. Sonra da bunların geliştirmekte olduğunuz insanlara nasıl yardımcı olabileceğini bulmanız. İşte benim liderlik potası deneyimlerimi analiz etmek için kullandığım kategoriler:

Topraklama Kesicileri

Bunlar, insanları bir liderlik niteliği ya da disiplini geliştirmeye teşvik eden deneyimlerdir. Örneğin, 1972'de birisi

bana büyümek için kullandığım somut bir kişisel gelişim planını ifade etmem için meydan okuduğunda ve ben bunu yapamadığımda, kişisel bir gelişim p l a n ı benimseme ve bunu her gün takip etme taahhüdünde bulundum.

Buz Kırıcılar

Bu deneyimler liderlerin bir durgunluk döneminden sonra ilerlemelerine yardımcı olur. Örneğin, 1980 yılında kariyerim boyunca çalıştığım kurumdan ayrılıp potansiyelime ulaşmam için bana daha fazla fırsat sağlayacağına inandığım farklı bir kurumda çalışmak gibi zor bir karar verdim.

Bulut Kırıcılar

Bu deneyimler liderleri yükseltir ve her şeyi olabileceği gibi görmelerini sağlar. Küçük bir kilisenin pastörü olarak büyük kiliseleri ziyaret e t m e y e ve liderleriyle görüşmeye başladım. Bu bana kendi sınırlı deneyimlerimin dışında çok daha büyük bir dünya hakkında fikir verdi.

Beraberlik Bozucular

Bu deneyimler, insanların liderlik yönlerini belirleyecek bir karar vermelerini sağlar. 1995 yılında, sınırsız potansiyele sahip kendi şirketimi kurup yönetebilmek için başarıyla yönettiğim bir kuruluştan ayrıldım.

Kalp Kırıcılar

Bu deneyimler liderlerin durup nerede olduklarını ve ne yaptıklarını değerlendirmelerine neden olur. 1998'de bir kalp krizi geçirdim. Bu benim hayata, aileme, işime ve liderliğe bakış açımı tamamen değiştirdi. Dikkatimi sağlığıma çevirdim ve günlerimi bilinçli olarak nasıl yaşayacağımı planladım.

Rekor Kıranlar

Bu deneyimler, liderlerin liderlik kapaklarını kırmalarını sağladıkları i ç i n heyecan vericidir. EQUIP bir milyon lider hedefine ulaştığında - ki bu hedefi belirlediğimizde neredeyse imkansız görünüyordu - ekibin ve benim birlikte çalıştığımızda hayal ettiğimizden d a h a fazlasını yapabileceğimizi fark ettim.

Liderlik atılımlarınız üzerinde düşünmenin ve bunları listelemenin amacı, bunları diğer potansiyel liderlerle paylaşmaktır. Koçlar neden geçmişteki başarılı oyuncuları takıma geri ç a ğ ı r ı r ve geçmiş zaferlerinin hikayelerini anlattırır? Şirketler neden kurumu inşa eden geçmiş liderleri yüceltir, onları hizmet yıllarının ötesinde yaşayan efsaneler haline getirir? Kilise neden inanç kahramanlarını hatırlar? Neden tarihteki büyük liderleri inceleriz? Bu bağlamda, ben neden kendi hikayelerimin çoğunu paylaşıyorum? Liderler bunları yaparlar çünkü hikayelerin başka bir lider nesline potansiyeline ulaşması için ilham vere c e ğ i n i umarlar.

Sizi, çığır açan deneyimlerinizi tanımlamaya ve bunları geliştirmeyi arzuladığınız liderlere hikayeler olarak anlatmaya teşvik etmek istiyorum. Aynı zamanda sizi uyarmak zorundayım: Bunları anlattığınızda bazı insanlar size kibirli ya da benmerkezci diyecektir. Bunun sizi caydırmasına izin vermeyin. Önemli gerçekleri başkalarına iletmenin daha iyi bir yolunu bilmiyorum. İnsanoğlu yeryüzünde var olduğundan beri, hayat derslerini öğretmek için hikayeleri k u l l a n m a k t a d ı r . S i z d e kendi hikayenizi anlatın

ve bir sonraki neslin lider olarak yerini a l m a s ı n a yardımcı olun.

4. Onları Etkileyecek Diğer Kişi ve Kuruluşlarla Tanıştırın

Gelişmekte olan liderlerime liderlik niteliklerini ve becerilerini aşılamanın en iyi yollarından biri, onlardan iyi liderlerle röportaj yapmalarını istemekti. Sorular sormak ve belirli bir niteliği geliştirmenin yollarını aramak, bir kişinin büyümesi için harika bir yoldur. İlk olarak, iyi liderler ve iyi yönetilen kuruluşlar için gözlerini açık tutmaları gerekir, bu da onlarda bir liderlik bilinci geliştirmeye başlar. İkinci olarak, mülakata girmek için inisiyatif almaları (ve bazen ikna edici olmaları) gerekir. Üçüncüsü, mülakata hazırlanmaları gerekir ki bu da liderlikle ilgili düşüncelerinde daha derinlere inmelerine neden olur. Dördüncüsü, mülakat deneyiminin kendisi onları başka bir liderin dünyasına sokar ve büyümelerine yardımcı olan başka bir kültüre maruz bırakır. Ve son olarak, mülakatı analiz e t m e k ve kendilerine bu görevi veren kişiyle bu konu hakkında konuşmak, dersleri somutlaştırmaya yardımcı olur - özellikle de öğrendiklerini uygulamaları ve öğretmeleri gerekiyorsa. Birçok kez gelişmekte olan liderlerimden bir röportaj yapmalarını istedikten sonra geri dönüp şöyle dediler: "Bu liderlik özelliğinin benim hayatımda güçlü olduğunu düşünüyordum, ta ki onların hayatında buna tanık olana kadar. Daha önümde uzun bir yol var."

Büyük liderlerle ve iyi yönetilen kurumlarla yaşadığım deneyimlerin değerini babam Melvin Maxwell'den öğrendim. Babam beni yedinci sınıftayken Norman Vincent Peale ile tanıştırdı. Dr. Peale olumlu bir tutuma sahip mükemmel bir iletişimciydi. Olumlu bir tutum s e r g i l e m e m k o n u s u n d

a üzerimde güçlü bir etki bıraktı. Babam ayrıca ben lisedeyken beni E. Stanley Jones ile tanıştırdı. Hıristiyan inancının bu dev ismi bir misyoner, bir yazar ve yenilenme hareketi. Babamın inisiyatifiyle yaşadığım bu ve diğer deneyimler, çok genç bir insan olarak hayatıma damgasını vurdu.

Ben de hem ailemle hem de kuruluşlarımdaki liderlerle benzer şekilde babamı örnek almaya çalıştım. Örneğin, oğlum Joel on altı yaşındayken Margaret ve ben onun Hindistan'da Rahibe Teresa ile tanışmasını sağladık. Joel'in en değerli eşyası ikisinin birlikte çekilmiş bir fotoğrafı d ı r . Ve kilisemin büyümek i ç i n vizyonunu genişletmeye ihtiyaç duyduğu 1990'lı yıllarda, liderlerden yüzünü o z a m a n l a r dünyanın en büyük kilisesini ziyaret etmek üzere Güney Kore'ye götürdüm. Bu onların tüm bakış açılarını değiştirdi.

Seviye 5'teki liderler, gelişmekte olan liderlerinizin sahip olmadığı liderlik, organizasyon, fırsat ve deneyimlere erişebilir. Onların yararı için bunlardan en iyi şekilde yararlanın. Henüz Pinnacle seviyesinde olmasanız bile, liderlerinizin sahip olmadığı erişimlere s a h i p s i n i z . Bunu paylaşın. Liderlerinize hayatları boyunca onları etkileyecek ve gelecek nesillerde liderlik dalgaları yaratmaya devam edebilecek deneyimler yaşatabilirsiniz. Bu fırsatı heba etmeyin.

Pinnacle seviyesinde bir lider olarak, 4. Seviye bir lideri her geliştirdiğinizde yaratacağınız etkinin ne kadar büyük olacağını asla bilemezsiniz. Şunu bir düşünün. Antik Yunan'da Sokrates adında bir lider vardı. Hiç şüphesiz adını duymuşsunuzdur. Bugün hala etkili olan önemli bir filozof olmasına r a ğ m e n Sokrates'in hiçbir şey yazmadığını bilmek sizi şaşırtabilir. Ancak akıl hocalığı

yaptığı kişilerden b i r i y a z d ı . Bu liderin adı Platon'du. Akıl hocasının aksine Platon kendi akademisini kurdu ve burada diğer liderlere ve düşünürlere dersler verdi ve onlara akıl hocalığı yaptı. Bu genç liderlerden biri de Aristoteles adında bir adamdı.

Antik Yunan'ın tüm düşünürleri ve filozofları arasında bugün en etkili olanıdır.

Aristoteles genç bir adamken, on üç y a ş ı n d a k i oğlu için bir öğretmen arayan Makedonyalı Philip ona başvurdu. Bu çocuk, Batı dünyasının tarihindeki en büyük generallerden ve hükümdarlardan biri olan İskender'di. Biz onu bugün Büyük İskender olarak tanıyoruz. Uzmanlar Aristoteles'in genç İskender'e ne kadar süre akıl hocalığı yaptığı konusunda hemfikir d e ğ i l l e r ; bazıları bir yıl kadar kısa, bazıları ise sekiz yıl kadar uzun bir süre akıl hocalığı yaptığını söylüyor. Ancak Platon'un öğrencisinin genç komutanı üzerinde derin bir etkisi olduğu açıktır.

İskender'in bir keresinde Aristoteles'e "Bir kaç t a n e d i r ? " diye sorduğu söylenir. Soru çok basitti, ancak çocuk aptal değildi, bu yüzden Aristoteles nasıl cevap vermesi gerektiğini merak etti. Cevabı felsefi mi olmalıydı?
Matematiksel mi? Teolojik mi?
Dramaturjik mi?

"Size yarın bir cevap vereceğim," diye yanıtladı öğretmen.

Ertesi gün Aristoteles ona bir cevap verdi: "Bir kişi çok kişi olabilir." Başka bir deyişle, bir kişi büyük bir etki yaratabilir - özellikle de bu kişi bir lider olduğunda! Ve İskender'in durumunda, b i r k i ş i büyük bir etki yarattı. İskender otuz yaşına gelmeden Batı dünyasını fethetmişti.

Ne zaman bir lider geliştirseniz, dünyada bir fark y a r a t ı r s ı n ı z . Ve eğer öğrendiklerini başka liderleri geliştirmek için kullanan liderler yetiştirirseniz, nasıl bir etki yaratacağınızı veya bu etkinin ne kadar süreceğini bilemezsiniz.

Seviye 5'te Elinizden Gelenin En İyisini Yapma Rehberi

Liderliğin Zirve seviyesiyle ilgili olumlu ve olumsuz yönler, en iyi davranışlar ve inançlar üzerinde düşünürken, bir lider olarak büyümenize ve diğerlerini 4. Seviye liderler haline getirmenize yardımcı olması için aşağıdaki yönergeleri kullanın.

1. **Alçakgönüllü ve Öğretilebilir Kalın:** Seviye 5'e yükselmenin en büyük potansiyel iç tehlikesi, bu seviyeye ulaştığınızı ve tüm cevaplara sahip olduğunuzu düşünmektir. Bu, sizi ve kuruluşunuzu raydan çıkarma potansiyeline sahip bir kibre yol açabilir. Buna karşı korunmanın en iyi yolu öğretilebilir kalmaktır. Bu tutumu geliştirmenize ve sürdürmenize yardımcı olması için üç şey yapın:
   - Her gün takip edeceğiniz bir öğrenme inancı yazın; öğretilebilir kalmak için benimseyeceğiniz tutum ve eylemleri tanımlamalıdır.
   - Liderlikte sizden önde olan ve öğrenmek için periyodik olarak görüşebileceğiniz bir veya daha fazla kişi bulun.
   - Kendinizi, zaman ayırmaya değer gördüğünüz ama aynı zamanda s i z i ç o k zorlayacak ve alçakgönüllü kılacak bir hobiye, göreve veya fiziksel aktiviteye adayın.

   Bu üç faaliyet, henüz bu noktaya gelmediğinizi ve daha öğrenecek çok şeyiniz olduğunu hatırlamanıza yardımcı olacaktır.
2. **Temel Odağınızı** Koruyun**:** Liderliğin Zirve seviyesine ulaştıysanız, sizi oraya taşıyan birincil bir beceri setine, tatlı bir noktaya veya güçlü bir bölgeye sahipsiniz demektir.

Onu kullanmaktan alıkonulmanıza izin vermeyin. Bu temel gücü belirleyin ve önümüzdeki yıllarda bundan en iyi şekilde y a r a r l a n m a k için bir plan hazırlayın.

3. **Sizi Ayakta Tutacak Doğru Yakın Çevreyi Oluşturun:** Tüm başarılı liderler, vizyona ulaşmak için kendileriyle birlikte çalışacak, yolculuktan keyif almalarına yardımcı olacak ve ayaklarını yere sağlam b a s m a l a r ı n ı s a ğ l a y a c a k insanlardan oluşan bir yakın çevreye ihtiyaç duyar. Hayatınızda bu rolleri yerine getirecek kişiler kimler? Onları belirleyin ve hayatınıza ve liderliğinize davet edin. Yakın çevrem hayattaki en büyük keyiflerimden biri haline geldi. Onlardan yapmalarını istediğim şey şu:
   - Beni koşulsuz sev.
   - Beni değerlerime göre temsil edin.
   - Arkamı kolla.
   - Zayıf yönlerimi tamamla.
   - Büyümeye devam edin.
   - Sorumluluklarını mükemmel bir şekilde yerine getirirler.
   - Bana karşı dürüst ol.
   - Bana duymak istediklerimi değil, duymam gerekenleri söyleyin.
   - Ağırlığı taşımaya yardımcı olun, fazladan bir ağırlık olmayın.
   - Ekip olarak birlikte çalışın.
   - Bana değer kat.
   - Benimle yolculuğun tadını çıkarın.

Yakın çevremdeki insanlar bana bunları veriyor ve ben de karşılığında onlara sadakatimi, sevgimi ve korumamı veriyorum; onları maddi olarak ödüllendiriyorum; onları liderlik konusunda
geliştiriyorum; onlara fırsatlar sunuyorum ve nimetlerimi paylaşıyorum.

4. **Sadece Sizin Yapabileceğiniz Şeyi Yapın:** Her zaman bir avuç insan vardır

Sadece en iyi liderlerin kurumları, departmanları veya ekipleri için yapabilecekleri şeyler. Sizinkiler neler? Bunu düşünmek için zaman ayırdınız mı? Eğer ayırmadıysanız, şimdi ayırın. Ve bunları yüksek bir öncelik haline getirdiğinizden emin olun.

5. **Süper Güçlendirilmiş Bir Liderlik Geliştirme Ortamı Yaratın:** Seviye 5 bir organizasyon yaratm a n ı n en önemli faktörlerinden biri, liderlerin sürekli olarak g e l i ş t i r i l d i ğ i b i r ortamın geliştirilmesi ve sürdürülmesidir. Eğer bir kuruma liderlik ediyorsanız, bu ortamı yaratma sorumluluğunu da ü s t l e n m e l i s i n i z . Bu ortamı yaratmanın ve kuruluşun her seviyesinde liderlik gelişimini teşvik etmenin yollarını araştırın. Ve en iyi liderlerinizi başkalarını geliştirmeye zaman ayırmaları için serbest bıraktığınızdan emin olun. Bu bir ekstra olmamalı; onların temel sorumluluklarının b i r parçası olmalıdır.
6. **Üstte Yer Açın:** Organizasyon şemanıza bir göz atın. Yükselmek isteyen yetenekli liderler için boşluklar var mı? Şemanın tepesine yakın olan liderlere b i r göz atın. Hangi n i t e l i k l e r e s a h i p l e r ? Ne kadar süredir kurumda çalışıyorlar? Ne kadar süre kalmaları muhtemel? Organizasyonda altlarındaki yetenekli liderlerin ilerleme umudunun çok az olduğu kadar sağlam bir şekilde yerleşmişler mi? Eğer açık yoksa ve sahip olduğunuz liderler bir y e r e gitmiyorsa, o zaman diğer potansiyel liderler için tepede yer yoktur. Nasıl yer açabilirsiniz? Mevcut üst düzey liderlerinize, mevcut pozisyonlarını başkalarına açmaları için ne gibi yeni görevler

verebilirsiniz? Kuruluşunuz ilave liderler gerektirecek ne tür genişleme veya girişim türlerini ele alabilir? Gelişmekte olan liderler için en tepede yer
a ç m a z s a n ı z , ş u n l a r ı y a p a r s ı n ı z

Potansiyel beygir gücünüzün çoğunu israf ederseniz, sonunda gelecek vadeden yeteneklerinizi kaybetmeye başlarsınız.

7. **En İyi Liderlerinizi Geliştirin:** 5. Seviye liderlerin kendilerini kuruluşlarındaki en iyi liderleri geliştirmeye a d a m a l a r ı gerekir. Sizin kadar iyi (hatta daha iyi) liderlik etme potansiyeline sahip herkes bire bir mentorluk için radarınızda olmalıdır. En i y i n i n e n iyisi ile başlayın. Bu liderlerle çalışmak için her hafta zaman ayırmıyorsanız, bunu bugün yapmaya başlayın. Ve aşağıdakileri yaparak onları geliştirmek için pota anlarını kullandığınızdan emin olun:
   - Tüm iyi liderlerin öğrenmesi gereken dersleri belirleyin.
   - Bu derslerin her birini öğretmenin yollarını bulun.
   - Kendi pota anlarınızdan yola çıkarak öğretin.
   - Onları olumlu yönde etkileyecek insanlarla tanıştırın.
   - Beklenmedik pota anlarından yararlanın.
8. **Halefiyetinizi Planlayın:** Daha önce de belirttiğim gibi, Peter Drucker kurumumda hale f i y e t k o n u s u n u düşünmemi sağlayan kişidir. Onun b u konuyu sormasından önce, açıkçası bu konu üzerinde pek düşünmemiştim. Peki ya siz? Siz artık liderlik pozisyonunda olmasaydınız bu pozisyona kimin geçebileceğini düşündünüz mü? Eğer çok sayıda 4. Seviye lider geliştirdiyseniz, o zaman sizin yerinize geçebilecek en iyi potansiyele sahip birkaç kişiye odaklanmaya başlayın. Yüksek kalibreli liderler geliştirmediyseniz, o zaman oradan başlayın. Seviye 3

liderlerinizin Seviye 4'e yükselmelerine yardımcı olmaya başlayın.

9. **Mirasınızı Planlayın:** Alfred Nobel'i n gazetede yanlışlıkla yayınlanan kendi ölüm ilanını okuduğu ve bunun onu ölüm ilanını değiştirmeye ittiği söylenir.

patlayıcı üretiminden barış ve kalkınma davasını ilerleten bilim v e devlet adamlarını ödüllendirmeye odaklandı. Dünyada geçirdiği süre boyunca olumlu bir miras yaratmak istediğinin farkındaydı. Siz nasıl bir miras bırakmak istiyorsunuz? Liderlik çabalarınızın ve kariyerinizin nihai sonucu ne olacak? Hayatınızın ne anlama geldiğini başkasının belirlemesini beklemeyin. Hala etkileyebilecek durumdayken bunu belirleyin ve mirasınızı yerine getirmek için ne yapmanız gerekiyorsa y a p m a y a başlayın.

10. **Liderlik Başarınızı Daha Büyük Bir Şey İçin Platform Olarak Kullanın:** Bir Pinnacle lideriyseniz, kuruluşunuz ve sektörünüz dışındaki insanlar size saygı duyar ve size yüksek derecede güvenilirlik sağlayan bir üne sahip olursunuz. Bunu nasıl kullanacaksınız? Kendinizden daha büyük amaçlara katkıda bulunmak için ne gibi fırsatlarınız var? Bunu biraz düşünün ve ardından doğrudan etki alanınızın dışındaki başkalarının yararına olacak şekilde bu yeteneğinizi kullanın.

Seviye 5 Bir Liderin Portresi

Koç John Wooden

Tüm zamanların en sevdiğim doğum günü 20 Şubat 2003'tü. O gün kahramanlarımdan biriyle tanıştım ve öğle yemeği yedim - bir general, politikacı ya da film yıldızı değil. Dünyanın en başarılı ve tanınmış üniversite basketbol koçu olan John Wooden adında bir öğretmenle vakit geçirdim. UCLA'daki genç erkeklere basketbol

oynamayı ve daha da önemlisi başarılı bir hayatı nasıl yaşayacaklarını öğretti.
Sonuna kadar 5. Seviye bir liderdi.

John Wooden'a olan hayranlığım ve saygım henüz çocukken başladı. Basketbol benim ilk aşkımdı. Dördüncü sınıftayken liseler arası bir basketbol maçına g i t t i ğ i m günü asla unutmayacağım. Beni büyülemişti. Sonraki onlarca yıl boyunca hemen hemen her gün basketbol oynadım. Ve oyunun büyük bir hayranı olduğum için Wooden'ı biliyordum.
Nasıl b i l m e y e b i l i r d i m k i ! Wooden, UCLA Bruins'deki görev süresi boyunca yirmi yedi sezonda 620 maç kazandı. Takımları son on iki sezonunda on NCAA ş a m p i y o n l u ğ u k a z a n d ı , b u n l a r ı n yedisi 1967'den 1973'e kadar üst üste geldi. Bir noktada, takımları üst üste 88 maçlık rekor bir galibiyet serisine sahipti. Dört kez 30-0'lık mükemmel sezonlar .[1] Ayrıca NCAA turnuvalarında üst üste 38 maç kazandılar ve Pauley Pavilion'da iç sahada üst üste 98 maç kazanarak rekor kırdılar. John Wooden 1964, 1967, 1969, 1970,
1971, 1972 ve 1973 yıllarında NCAA Kolej Basketbolunda Yılın Koçu seçildi. 1967 yılında Henry Iba Ödülü USBWA Yılın Kolej Basketbolu Koçu seçildi. 1972'de ise *Sports Illustrated* dergisinin Yılın Spor Adamı ödülünü aldı. 1973'te koç olarak Basketbol Onur Listesi'ne seçildi ve hem oyuncu hem de koç olarak onurlandırılan ilk kişi oldu.

Koç .[2] Onunla şahsen tanışma fırsatı bulduğumda kendimden g e ç m i ş t i m . B u a d a m a neredeyse kırk yıldır

hayrandım! En büyük kahramanlarınızdan biriyle tanışma şansını ne kadar sık elde edersiniz? Ve bunun benim doğum günümde gerçekleşmesi her şeyi daha da tatlı hale getirdi.

Koç ile Bir Gün

Koç Wooden ile günüm onun en sevdiği restoranda başladı.
Öğle yemeğinin ilk otuz dakikasında sohbet ettik ve tanıştık.
Koç çok keyifli ve konuşması çok kolay biriydi.
Çok geçmeden yanımda getirdiğim not defterini açtım ve "Bay Wooden, size birkaç soru sormamın bir sakıncası var mı?" diye sordum. Kendisinden öğrenmek istediğim pek çok şey olduğu için görüşmeye hazırlanmak için birkaç saat harcamıştım. Sorularımı yanıtlamayı nezaketle kabul ettikten sonra, restoranda başlayıp yakındaki evinde sona eren sonraki üç saat boyunca bunu sabırla yaptı.

John Wooden bir öğretmen ve koçtan çok daha fazlasıydı. O bir ev filozofuydu. Düşünceleri ve teorileri düzinelerce kitapta kaydedildi. Ancak onun hakkında okumak ve sözlerini bilmek, bizzat kendisinden d i n l e m e n i n y e r i n i tutamazdı. Koç, aynı anda hem değerli hem de alçakgönüllü hissettiren bir iç asalet yayıyordu. Sözlerindeki bilgelik, yaşamında sergilediği olağanüstü karakterle daha da güçlendi.
Koçla sadece tanışmadım; onu deneyimledim.

Koç konuşurken dikkatlice notlar aldım ve fikirleri benim için ekstra güvenilirdi çünkü benim için duyduğu endişeyi ve yardımcı olma arzusunu hissedebiliyordum. Dürüstlük, saygı ve nezaket söylediği her şeye s i n m i ş t i . Bilgeliği, doksan üç yıl boyunca ilkelerine göre yaşamış olmasının bir sonucuydu. Daha da çarpıcı olanı, yaptığı her şey zahmetsiz görünüyordu.

Sohbetimiz sırasında Koç bana kendisi için önemli o l a n bir kartı gösterdi. Babasının bu kartı ona on iki yaşındayken verdiğini söyledi. (Bu 1922'de olmuş olmalı!) Koç kartı her gün okuduğunu

ve söylediklerini yaşamak için her zaman elinden g e l e n i y a p t ı ğ ı n ı s ö y l e d i . Kartın üzerinde şöyle yazıyordu:

Kişinin Kendinden En İyi Şekilde Yararlanması

Kendinize karşı dürüst olun. Her
günü başyapıtınız haline getirin.
Başkalarına yardım edin. İyi
kitaplardan derinlemesine iç.
Arkadaşlığı güzel bir sanat haline
getirin.
Yağmurlu bir güne karşı barınak inşa edin.
Rehberlik için dua edin ve her gün nimetleriniz için şükredin.

Onu tanıyanların, babasının tavsiyelerine uyarak başarılı olduğu ve çabalarının pek çok insanın yaşamında olağanüstü bir etki yarattığı konusunda hemfikir olduklarına inanıyorum. O gün John Wooden'ın yanından ayrılırken olağanüstü bir insanla, gerçek bir 5. Seviye liderle b i r l i k t e o l d u ğ u m u fark ettim.

John Wooden ile tanışma şansına sahip olduğum için şanslıydım. Sonraki yedi yıl boyunca onunla birkaç kez daha tanışma ve ondan bir şeyler öğrenmeye devam etme ayrıcalığına sahip o l d u ğ u m i ç i n d a h a da şanslıydım çünkü uzaktan üzerimde büyük bir etki bırakmış olsa da yakından daha da güçlü bir etki bıraktı. Aslında, Liderliğin 5 Seviyesini öğrettiğimde ve benden 5. Seviye bir lider örneği v e r m e m istendiğinde, John Wooden en sık bahsettiğim kişidir, çünkü onun hayatını inceleyerek herkesin büyük liderlik dersleri öğrenebileceğini düşünüyorum.

Ve bu kitabın kapanış düşüncesi olarak, size John Wooden'ın hayatının Liderliğin 5 Seviyesini nasıl örneklediğini göstermek istiyorum.

Seviye 1 Pozisyonu-İnsanlar Sizi Mecbur Oldukları İçin Takip Ediyor

John Wooden otuz yıl boyunca basketbol koçluğu yaptı. Tüm liderler gibi o da işe bir liderlik pozisyonu alarak başladı ve bu p o z i s y o n d a n en iyi şekilde yararlanma fırsatı buldu. Birçok koç pozisyonlarına ç o k güvenir. Tavırları *ben koçum, sen oyuncusun şeklindedir. Benim dediğim gibi yap.* Bu her zaman benimsenecek en iyi yaklaşım değildir ama uygun olduğu anlar da vardır. Koç da gerektiğinde pozisyonunu kullandı ama bunu yumuşak bir dokunuşla yaptı.

Örneğin, Koç Wooden'ın antrenmanları uzun değildi ama her oyuncudan her antrenmanda tüm dikkatini vermesini i s t e r d i . Eğer bir oyuncu dikkatini kaybeder ve kaytarırsa, Koç onu antrenmandan a t a r d ı .

Koç Wooden bana bir keresinde yedek kulübesinin bir koçun oyuncularından en iyi verimi almak için sahip olduğu en büyük güç olduğunu söylemişti. Eğer oyunu kendi istediği gibi oynamazlarsa, koç olarak pozisyonunu kullanarak onları yedek kulübesine koyar ve oyunda oynamalarına izin vermezdi. UCLA'da çok yetenekli bir basketbolcu olan Sidney Wicks'in başına gelen de buydu. S i d n e y ' i n takıma katıldığı ve onlarla birlikte antrenman yaptığı ilk gün, herkes onun takımdaki en yetenekli oyuncu olduğunu biliyord u .

Bununla birlikte, programa çok bencil bir tutumla da geldi. Koç Wooden'ın istediklerini yapmak yerine oyunu kendi bildiği gibi oynamak istiyordu.

Koç, Sidney'in takımdaki ilk yılında yedek kulübe s i n d e oturarak çok zaman geçirdiğini söyledi. Bu Sidney'i hayal kırıklığına u ğ ratm ı ş çünkü istediği kadar oynayamıyormuş. Koç bana Sidney'in şöyle dediğini söyledi: "Neden daha fazla oynayamıyorum? Takımdaki en iyi oyuncu olduğumu biliyorsun!" Koç şöyle cevap verirdi: "Evet S i d n e y , t a k ı m d a k i e n i y i o y u n c u s e n s i n ama takım

siz oyundayken en iyi oyunlarını oynayamazlar."

Takımın koçu olmak Wooden'a otorite sağlıyordu ve Sidney gibi biri s ö z k o n u s u o l d u ğ u n d a otoritesini kullanmak zorundaydı - en azından başlangıçta. Gerektiğinde, Koç pozisyonunu kullanmaktan çekinmedi. Ancak tüm büyük liderler gibi o da pozisyonel liderliğin sınırlarını fark etti ve oyuncuları üzerindeki etkisini artırmak için elinden g e l e n i y a p t ı . P o z i s y o n bir lidere oyuncuların uyumunu sağlayabilir ama şampiyonluk getirmez. Koç, takımının daha iyi olması için daha yüksek bir liderlik seviyesinde çalışması gerektiğini biliyordu ve bunu yaptı.

Pozisyon oyunculardan uyumu alabilir ama şampiyonluk getirmez.	**lider**

Seviye 2 İzin-İnsanlar Sizi İstedikleri İçin Takip Ediyor

John Wooden'ın kahramanlarından biri Rahibe Teresa'ydı. Sık sık ondan alıntı yapar ve "Başkaları için yaşanmayan bir hayat, hayat değildir" derdi. Koç da bu sözleri yaşadı. Oyuncularıyla güçlü ilişkiler kurdu ve onlar için her zaman doğru olanı yaptı. Örneğin Wooden'ın kolejdeki ilk koçluk görevi, İkinci Dünya Savaşı'nda ABD Donanması'nda görev yaptıktan sonra 1947 yılında Indiana State'te oldu. O ilk yıl, basketbol takımı Indiana Collegiate Conference şampiyonluğunu kazandı.

Bunun sonucunda Kansas City'deki Ulusal Üniversitelerarası Basketbol Birliği (NAIB) Ulusal Turnuvası'na davet edildiler.

Ama Wooden bu daveti reddetti. Neden mi? O dönemde NAIB'nin Afro-Amerikalıların turnuvada oynamasını yasaklayan bir politikası vardı ve Koç, oyuncularından biri olan siyahi Clarence Walker'ı turnuvadan dışlamak istemiyordu.
Ancak bir sonraki yıl Koç Indiana State'i konferans şampiyonluğuna taşıdığında, organizasyonun Afro-Amerikan oyuncuları yasaklayan politikasını değiştirdiğini öğrendikten sonra aynı turnuva için yapılan daveti kabul etti. Wooden takımını turnuva finaline kadar çalıştırdı ve burada oyuncuları Louisville' e y e n i l d i . (Bu Koç'un kariyeri boyunca takımlarının kaybettiği tek şampiyonluk maçıydı). Clarence Walker da sezon sonrası turnuvalarda oynayan ilk Afrikalı-Amerikalı oyuncu oldu. 3

Uzun kariyeri boyunca Koç'un tüm oyuncularıyla ilişkileri özeldi. Koçluk kariyeri sona erdikten sonra da bir zamanlar sahada liderlik ettiği oyuncularla yakın bağlarını sürdürdü. Onu her ziyaret ettiğimde, sohbetimiz eski oyuncularından birinin telefonuyla kesilirdi
nasıl olduğunu kontrol ederdi. Ve ne zaman birlikte bir arabaya binsek, postanede durmak isterdi, böylece kendisine yazan veya bir şey imzalamasını isteyen insanlara cevap olarak yazdığı mektupları postalayabilirdi. Bana birden fazla kez, "Eğer bir lider olarak onları dinlerseniz, onlar da sizi dinler" demişti. Liderlerin dinlediğini, öğrendiğini ve sonra liderlik ettiğini anlamıştı.

"Eğer	**bir lider**
olarak	**siz**

onları dinlerseniz, onlar da sizi dinler."

-John Wooden

Ölümünden sonra, Koç John Wooden'ın 26 Haziran 2010 tarihinde UCLA Pauley Pavilion'da düzenlenen anma törenine katılma ayrıcalığına sahip oldum. Papazı Dudley Rutherford şöyle dedi,

> Hayatının son haftasında Koç'a "İmzaladığın tüm o imzaları hatırlıyor musun?" diye sordum. O da "Evet" dedi. (O anda bizimle ne kadar daha birlikte olacağını bilmiyorduk). Dedim ki, "Koç, bütün o insanlar şu anda senin için dua ediyor. Verdiğin tüm o sevgi, gösterdiğin o nezaket, o insanların hepsi şu anda senin için dua ediyor." O da gülümsedi. Koç bugün kendisine gösterilen bu ilgiden dolayı alçakgönüllü olabilirdi, ama gerçekten başka bir seçeneğimiz yoktu, değil mi? Çünkü bugün burada onun hayatını kutlamak için toplanmak zorundaydık. Koç'un her zaman nasıl cömertçe selam verdiğini ve imza attığını d ü ş ü n ü y o r d u m . . . verdiği tüm imza l a r ı .
> Ve bugün merak ediyorum, sadece elleri gösterin: Kaçınızın elinde, evinde, evinizde onun size imzaladığı bir şey var? Koç'un imzaladığı bir şeyiniz varsa elinizi kaldırın.

Binlerce el havaya kalkarken arenanın etrafına baktım. Katılımcıların yüzde 80'inin ellerini kaldırdığını tahmin ediyorum. Bu, Koç'un nezaketinin ve başkalarına kendilerini özel hissettirme isteğinin bir yansımasıydı.

Koç beni kesinlikle özel hissettirdi. *A Game Plan for Life* adlı kitabı için benden bir önsöz yazmamı istediğinde özellikle onur duydum. Ne büyük bir ayrıcalık! Benim için bu kadar çok şey yapmış biri için bir şeyler yapma şansım oldu. Aynı şekilde, Koç bir sonraki kitabım *Sometimes You Win, Sometimes You Learn için bir* önsöz yazmayı teklif ettiğinde çok mutlu oldum. Yardımcı yazarı Don Yeager'ın da yardımıyla, bu kitap Koç'un ölümünden önce yazdığı son kitaplardan biri oldu.

Koç Wooden'ın harika bir kişisel dokunuşu vardı. Onu her ziyaret ettiğimde, vedalaştıktan sonra, dairesinden asansöre biner ve ziyaretçi park alanına doğru yürürdüm. Arabama ulaştığımda a r k a m ı döner ve onun dairesinin balkonuna doğru bakardım. Ve Koç orada, benim gidişimi izliyor ve bana el sallıyor olurdu. Bu her zaman onunla ilgili en güzel anım olacak - her iyi Seviye 2 liderinin yapacağı gibi sıcak bir şekilde bağlanmak.

Seviye 3 Üretim-İnsanlar Sizi Kurum İçin Yaptıklarınız Nedeniyle Takip Ediyor

Seviye 3'teki liderler üretir ve bu kesinlikle John Wooden için söylenebilir. Hem bir oyuncu hem de bir koç olarak o bir kazanandı. Babasının kendi elleriyle yaptığı bir potada basket atmayı öğrendi. Lise basketbol takımını üç yıl Indiana eyalet şampiyonluğuna taşıdı ve bir kez kazandı. Purdue'de üç kez All-American oldu ve takımını iki Big Ten şampiyonluğuna ve bir

ulusal şampiyonluğa taşıdı. Ve Naismith Memorial Hall of Fame' e koç olarak girmeden çok önce bir oyuncu olarak kabul edildi.

Koç birçok sporu yapabilen harika bir sporcuydu. Bir oyuncu olarak basketbol şampiyonlukları kazandı, ancak en büyük atletik başarısı golf sahasında gerçekleşmiş olabilir. *Golf Digest,* John Wooden'ı aynı golf turunda hem çift kartal hem de tek delikten vuruş yapan dört kişiden biri olarak listeliyor. Bu başarı 1947 yılında South Bend, Indiana'daki South Bend Country Club'da gerçekleştirilmiştir.

Wooden kariyerine lise koçu ve İngilizce öğretmeni olarak başladı. Basketbol koçluğundaki ilk yılında takımı mağlup o l m u ş t u . Bu çok önemlidir çünkü *tüm koçluk kariyeri boyunca* sadece o yıl kaybetmiştir! Lise oyuncularına koçluk yaptığı on bir yıl içinde

218-42 idi.[4]

Wooden, 1947-48 lise sezonunda koçluk yaptıktan sonra UCLA'de baş antrenör oldu. Kendisi ve eşi Nell, Orta Batı'da kalmak istedikleri i ç i n başlangıçta Minnesota Üniversitesi'nde baş antrenörlük pozisyonunu takip etmişti. Aslında Golden Gophers ona bu pozisyonu teklif etmişti ama UCLA' deki işi kabul edene kadar bundan haberi olmamıştı. Kaliforniya üniversitesine söz verdiği için Minnesota'nın teklifini reddetti.

Koç Wooden UCLA'nın basketbol programını bir sezonda değiştirdi. Onun gelişinden önce, takım bir sezon kaybetmişti. UCLA'nın koçu olarak ilk yılında takım 22-7'lik bir dereceyle Pasifik Sahil Konferansı (PCC) Güney Bölümü

Şampiyonluğunu kazandı. Bu UCLA'nın basketbol programının başlangıcından bu yana bir sezonda aldığı en fazla galibiyetti. 1919 yılında .[5] Wooden'ın profesyonel kariyerinin geri kalanı efsane haline gelmiştir. 885-203'lük bir kariyer rekoru (.813 kazanma yüzdesi). On ulusal şampiyonluk. Dört namağlup Sezonlar. Yedi kez NCAA Yılın Koçu seçildi .[6] Ve 2009'da *Sporting News* tarafından en iyi koç seçildi. tüm zamanların en iyi koçu.[7]

Bir lider olarak böylesine verimli bir kariyere sahip olduğu için, koçluk konusunda en çok neyi özlediğini merak ettim. Ben de ona sordum. Cevabı beni şaşırttı: "En çok özlediğim şey antrenmanlar, maçlar değil." Şöyle açıkladı: "Oynadığım ya da koçluk yaptığım her maçı kazanmak istedim. Ama sonuçta kazanmanın ya da kaybetmenin benim kontrolümde olmayabileceğini anladım. Kontrolüm altında olan şey kendimi ve takımımı nasıl hazırladığımdı. Başarımı, 'kazanmamı' buna göre değerlendirdim. Bu daha mantıklı geldi." Koç ö z e t l e d i : "Maçları, unvanları ve şampiyonlukları kazanmak s a n ı l d ı ğ ı kadar kolay değil ama oraya ulaşmak, yani yolculuk s a n ı l d ı ğ ı n d a n çok daha zor." Bu, her zaman 3. Seviyede üretim yapan büyük bir liderden harika bir bakış açısı.

4. Seviye İnsan Gelişimi-İnsanlar Onlar İçin Yaptıklarınızdan Dolayı Sizi Takip Ediyor

Koç Wooden şöyle der: "Başarı, olabileceğinizin en iyisi olmak için elinizden gelenin en iyisini yaptığınızı bilmenin verdiği öz tatminin doğrudan sonucu olan iç huzurudur." Seviye 4 liderlerin

kendileri ve liderlik ettikleri kişiler i ç i n istedikleri d e budur: potansiyellerine ulaşmak.

"Başarı, olabileceğinizin en iyisi o l m a k için elinizden gelenin en iyisini yaptığınızı bilmenin verdiği öz tatminin doğrudan bir sonucu olan iç huzurudur."

-John Wooden

Koç, şimdiye kadar incelediğim tüm liderlerde olduğu gibi, bulabildiği en yetenekli insanları seçti ve sonra onları o l a b i l e c e k l e r i n i n e n iyisi olmaları için geliştirdi. UCLA takımlarındaki oyuncuların listesi, büyük oyunculardan oluşan bir Who's Who'dur: Kareem Abdul-Jabbar, Bill Walton, Sidney Wicks, Walt Hazzard, Gail Goodrich, Keith Wilkes, Curtis Rowe, Marques Johnson, Dave Meyers ve Lucius Allen. Yine de Koç, oyuncularının basketbol sahasındaki başarılarından çok hayattaki başarılarıyla gurur duyardı. Eğitimde liderlik sorumluluklarını yerine getiren erkeklerden bahsederken yüzü aydınlanırdı, hükümet, din ve iş dünyası. Bunlar onun geliştirdiği insanlardı. Oyuncuları defalarca Koç'un

basketbolu şampiyonluklar kazanmak için değil, onlara nasıl yaşayacaklarını ve liderlik edeceklerini öğretmek için kullanmaktı.

Koç Wooden 4. Seviyede nasıl bu kadar başarılı oldu? İşte benim görüşüm.

Oyuncuları Analiz Etme ve Seçme Konusunda Başarılıydı

Koç her zaman sadece iyi basketbol oynayan değil, aynı zamanda iyi bir takım üyesi, iyi bir öğrenci v e i y i b i r vatandaş olacak oyuncuları seçerdi. Bunu dört alanı analiz ederek yaptı:

- **Transkriptler:** Koç takımında iyi öğrenciler istiyordu. Onların üniversiteye girerken öncelikli h e d e f l e r i n i n basketbol oynamak değil, iyi bir eğitim almak olduğuna inanıyordu. Gerçek öğrenci sporcuları aradı ve buldu.
- **Aile Hayatı:** Koç sık sık bir kişinin önceliklerinin aile, inanç ve arkadaşlar olması gerektiğini söylerdi. Aileyi inancın önüne koyma konusunda ise gözlerinin içi parlayarak "Tanrı sizi anlar" derdi. Bununla, insanların ailelerine nasıl davrandıklarına bakarak karakterleri hakkında çok şey öğrenebileceğinizi kastettiğini düşünüyorum. Örneğin, bana bir asistanıyla birlikte ülkenin en iyi lise adayını ziyaret ettikleri bir seçme gezisinden bahsetti.

  Koç, ziyaret iyi geçerse genç adama vermek üzere burs belgelerini yanında bulunduruyordu. Ama öyle olmadı. Birlikte geçirdikleri süre boyunca çocuk annesiyle birkaç kez saygısızca konuştu. Koç bursu teklif etmeden o r a d a n ayrılmış. Daha sonra asistan şaşkınlığını dile getirdi. Koç, "Annesine s a y g ı g ö s t e r m e y e n b i r oyuncu koçuna da saygı göstermez" diye cevap vermiş.
- **Koçlardan Kompozit Değerlendirme:** Koç, "Bir oyuncuyu sadece bir kez görebiliyorsanız, onu hiç

görmemiş o l m a n ı z daha iyidir" derdi. İlgilendiği oyuncular hakkında net bir bakış açısı elde etmek için, o oyuncunun takımına karşı o l a n beş koça "Bu yıl koçluk yaptığınız en iyi o y u n c u k i m d i ? " d i y e sorardı. Sonra da o oyuncunun baş antrenörüyle konuşurdu. Sadece

Tüm bunlardan sonra onu burs teklifi için değerlendirmeyi düşünür mü?

- **Çabukluk:** Liderler her zaman takımlarındaki insanlar için (karakterden sonra) en önemli özelliğin ne olduğunu düşünmelidir. Basketbol bir çabukluk oyunudur, bu yüzden Koç bu atletik beceriyi diğerlerine tercih etmiştir. Bu sayede ilk ulusal şampiyonluğunu, tüm ilk beş oyuncularının 1 . 8 0 ya da daha kısa olduğu bir takımla kazanmayı başardı. Amacı sahadaki en hızlı oyunculara sahip olmaktı, böylece top kaybı avantajına sahip olacaklardı. Eğer takımı bir oyun sırasında rakibinden beş ya da d a h a fazla top kaybına neden olursa, bunun onlara beş ya da altı sayılık bir avantaj sağlayacak beş ek sayı ş a n s ı vereceğini düşünüyordu. Bu genellikle bir maçı kazanmak ve kaybetmek arasındaki fark anlamına gelirdi.

Tüm iyi liderler gibi Koç Wooden da takımında kimleri istediğine d a i r net bir fikre sahipti. Sonuç olarak, en iyi oyuncuları -gelişme ve şampiyonluklar kazanma potansiyeline sahip kişileri- takıma kattı.

Öğretmenliği Oyuncu Gelişimine Elverişliydi

Daha önce de belirttiğim gibi, iyi oyuncular olmadan kazanamazsınız. Ancak iyi oyuncularınız varsa yine de kazanamayabilirsiniz. Şansınız olması için onları geliştirmeniz gerekir. John Wooden bu konuda dünya çapında biriydi. Ve yöntemi o kadar basitti ki herkes uygulayabilirdi:

1. *Açıklama - Onlara* neyi bilmelerini ve yapmalarını istediğinizi **söyleyin.**

2. *Gösteri - Onlara* bilmelerini ve yapmalarını istediğiniz şeyi **gösterin.**
3. İnisiyasyon - Ne yapacaklarını bildiklerini *size göstermelerine* **izin verin**.
4. Düzeltme-Yanlış yaptıkları şeyi *değiştirmelerini* **isteyin.**
5. Tekrarlama - Onlardan tekrar *tekrar* doğru yapmalarını **isteyin** Tekrar.

Bundan sonra Koç, sonuçların kendileri için konuşmasına izin verirdi. Şöyle derdi: "Düzgün hazırlanırsanız, geride k a l a b i l i r s i n i z ama asla kaybetmezsiniz.
Y a p a b i l e c e ğ i n i z i n en iyisini yapmak için tam çaba gösterdiğinizde her zaman k a z a n ı r s ı n ı z . "

"Y a p a b i l e c e ğ i n i z i n en iyisini yapmak için tam çaba gösterdiğinizde her zaman kazanırsınız."

-John Wooden

Oyuncuların Gerçek Başarıyı Deneyimlemelerine Yardımcı Olmak İçin O n l a r d a Değerler ve Nitelikler Geliştirdi

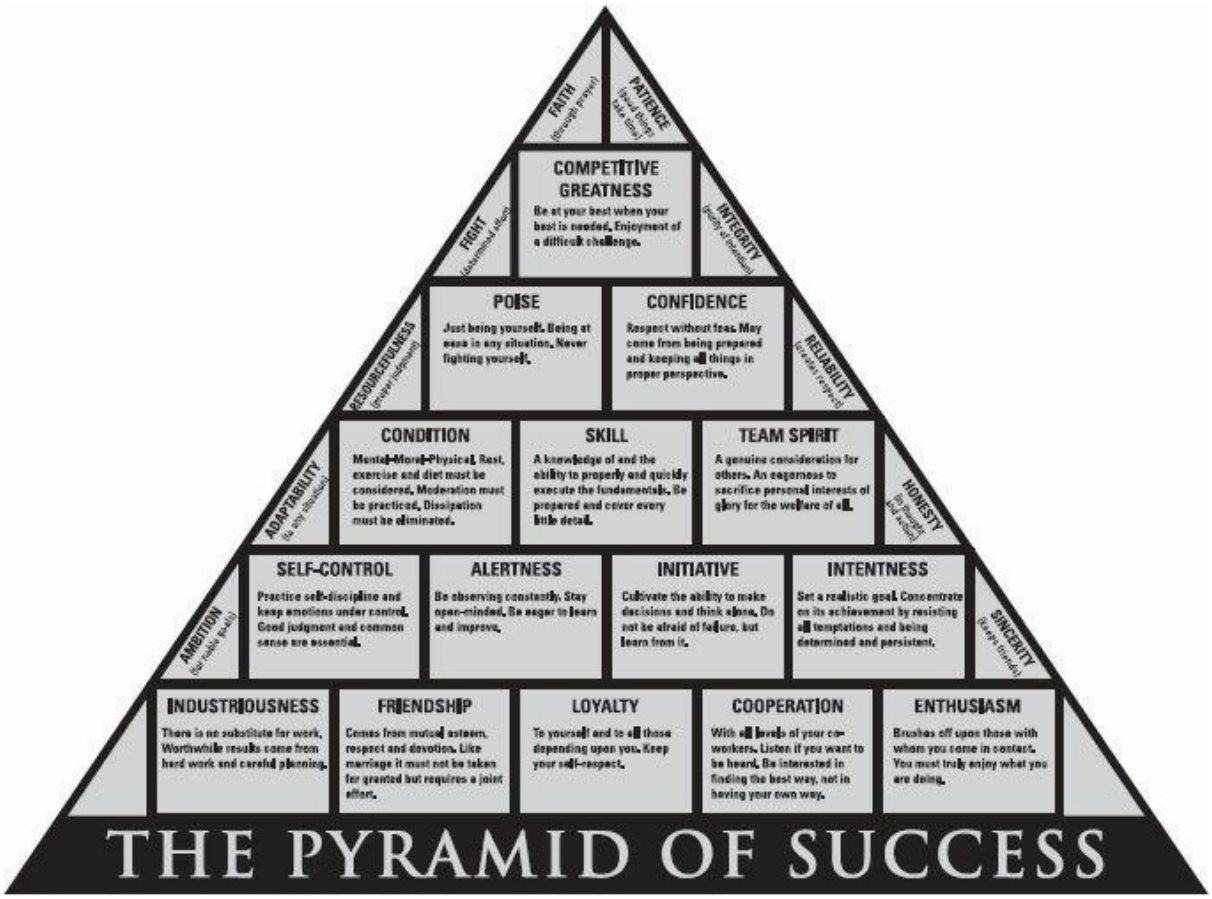
Koç Wooden'ın Başarı Piramidi'nden ilk kez 1970'lerde genç bir lider adayıyken haberdar oldum. O

1930'ların ortalarında geliştirmeye başladı ve 1948'de son

haline getirdi.[8] O zaman bunu oyuncularına öğretmeye başladı. Bu ona, önemli olduğunu düşündüğü şeyleri onlara öğretmek için somut bir yol sağladı. Ölene kadar bunu başkalarına da öğretti.

Piramidi bir dergide keşfettiğimde, her gün gözden geçirebilmek için kesip dosya dolabıma yapıştırdım. Piramidin içinde benimsemem ve sahip olmam gereken nitelikler ve değerler olduğunu fark ettim. Bunu size aktarıyorum. (Bir sonraki sayfadaki piramide bakınız.)

Koç Wooden, öğrettiği değerlerin basketboldan çok daha önemli olduğunu düşünüyordu.



Başarı Piramidi John Wooden Legacy, LLC tarafından korunmaktadır. Tüm hakları saklıdır.

Seviye 5 Zirve-İnsanlar Sizi Kim Olduğunuz ve Neyi Temsil Ettiğiniz İçin Takip Ediyor

Koç Wooden'ın liderliğin z i r v e s i n e ulaştığından hiç şüphem yok. Her yerde bunun kanıtı var. 1977'd e n bu yana basketbolda yılın en gözde oyuncusu ödülü John R. Wooden Ödülü'dür. Futbolda Heisman Trophy'nin basketboldaki k a r ş ı l ı ğ ı o l a n bu ödülün sahibi Los Angeles Athletic Club'da düzenlenen bir

törenle açıklanır. John R. Wooden Classic ve John R. Wooden Tradition adlı iki yıllık erkek basketbol etkinliği W o o d e n ' ın onuruna düzenlenmektedir. John Wooden 23 Temmuz 2003'te Beyaz Saray'a giderek ABD Başkanı tarafından ülkenin en yüksek sivil onuru olan Başkanlık Özgürlük Madalyası ile ödüllendirildi.

Koç Wooden'ın başkalarından gördüğü saygının bir başka kanıtı da UCLA Pauley Pavilion'daki anma töreninde görüldü. Törene aralarında eski oyuncularının da bulunduğu binlerce kişi katıldı. Wooden en çok basketbolu bıraktıktan sonraki b a ş a r ı l a r ı y l a gurur duyuyordu ve bu oyuncuların bireysel başarıları onun lider yetiştirme yeteneğinin bir kanıtıdır.

Tören sırasında spot ışıkları Koç'un hayatını ve başarılarını vurguladı. Emekli olduktan sonra Bruins'in maçlarını izlediği arenadaki koltuğuna bir ışık tutuldu. O koltuk artık emekli edildi ve bir daha kimse oraya oturmayacak. Basketbol sahasında bir ışık parladı, böylece herkes sahaya adını veren Nell ve John Wooden'ı n isimlerini fark e d e b i l e c e k t i . Erkeklerde bir daha asla tekrarlanmayacak olan koçluk başarılarını herkese hatırlatmak için on Ulusal Şampiyonluk pankartının üzerine ışıklar tutuldu.
kolej basketbolu.

Yine de, tüm başarılarına ve ödüllerine rağmen Wooden'ın liderliğinin derinliği en iyi karakteriyle ölçülebilir. Papaz Dudley Rutherford, Koç'un anma töreninde söylediklerileriyle bunu yinelemiştir,

Özel cenaze töreninde ailesine onun büyüklüğünün ne yaptığında, ne öğrettiğinde yatmadığını söyledim. O n u n büyüklüğü kim olduğu; karakteri, değerleri, inançları ve imanında yatmaktadır. Hayatının son birkaç yılında bazı sağlık sorunlarıyla mücadele etmesine rağmen, bir kez bile gurur hastalı ğ ı n a y a k a l a n m a d ı . Hiçbir doktor ona bencillik sendromu teşhisi k o y m a d ı . EKG'de ego izine rastlanmadı ve MR'da en ufak bir önyargı belirtisi görülmedi. Ahlaki açıdan tertemiz bir sağlık raporuna sahipti. Manevi açıdan, Tanrı'ya ve Tanrı'nın biricik Oğlu Rab İsa Mesih'e inanan, güvenen v e i m a n e d e n a l ç a k g ö n ü l l ü b i r adamdı. Ve Koç
inancı konusunda asla gürültücü olmamasına rağmen - inancı konusunda asla çirkinleşmedi; inancını asla zorlamadı
O sadece her gün Kurtarıcısı ve Rabbi olan kişiye güvenerek, yürüyerek, yaşayarak, inanarak yaşadı.

Tören sırasında yayıncı Dick Enberg, John Wooden ile yaptığı son görüşmeyi anlattı. Enberg ayrılmak için ayağa kalktığında Koç gülümsemiş ve alnını işaret etmişti. Enberg yanına gidip Koç'un alnını nasıl öptüğünü anlattı ve "Tanrı'yı öpmek gibiydi" d e d i . Koç, Sokrates'e atfedilen bir sözü çok severdi: "Sana dua ediyorum, ey Tanrım.
iç güzelliği." Bu John Wooden'ın duasıydı ve inanıyorum ki Tanrı bu duayı kabul etti.

Anma töreni sona erdiğinde törene katılanlar hemen ayrılmadılar. Harika bir lideri onurlandırmak için iki saat harcamışlardı ve sonrasında kalıp atmosferi içlerine çekmek istediler. Sanırım pek çok kişi, "B e n d e *onun gibi yaşamak ve ölmek istiyorum" diye* düşünüyordu. Ben öyle düşündüğümü biliyorum.

Çoğu zaman insanlar bir liderin ne kadar harika biri olduğunu o ölene kadar öğrenemezler. Cenazeye ya da anma törenine giderler ve o kişinin kaç kişinin hayatını etkilediğini görünce şaşırırlar. Koç'un durumunda bunu öğrenmek için beklememize g e r e k kalmadı. Kırk yıllık takımların oyuncuları onun liderliğinden yararlanmıştı ve sahadaki günlerinden sonra liderlik ettikleri insanlar da öyle. Milyonlarcası da onun takımları zafere götürüşünü uzaktan izledi. Keşke ben de onun gibi olsaydım: verici, yetiştirici, öğretmen, koç, lider ve arkadaş. Bilge, dürüst, ilkeli, disiplinli, alçakgönüllü, e s p r i l i , cesur ve sadıktı. O 5. Seviye bir liderdi. Dünyanın onun gibilere daha çok ihtiyacı var.

Notlar

Hayatınız İçin Bir Liderlik Oyun Planına Sahip Olabilirsiniz

1. John C. Maxwell, *Liderliğin 21 Reddedilemez Yasası: Gözden Geçirilmiş ve Güncellenmiş 10. Yıldönümü Baskısı* (Nashville: Thomas Nelson, 2007).

Seviye 1: Pozisyon

1. D. Michael Abrashoff, *It's Your Ship* (New York: Warner Books, 2002), 4.

2. "Patronunuz İçin Mükemmel Hediyeyi Bulmakta Zorlanıyorsanız Biraz Saygıya Ne D e r s i n i z ? " Ajilon Office, 14 Ekim 2003, h t t p : / / w w w . a j i l o n o f f i c e . c o m / a r t i c l e s / a f _ b o s s d a y - 1 0 1 4 0 3 . a s p , erişim tarihi 25 Eylül 2006.
3. Odaklandığım on iki alan ve hayatımı yönetmek için her gün kullandığım alışkanlıklar için *Today Matters* (Nashville: Center Street, 2004) kitabına bakabilirsiniz.
4. Karikatürün telif hakkı © 2010; Bunny Hoest'in izniyle yeniden basılmıştır.
5. John C. Maxwell, *Leadership Gold* (Nashville: Thomas Nelson, 2008).
6. Karikatürün telif hakkı © 2001 Randy Glasbergen'e aittir.
7. "Gallup Çalışması: Engaged Employees Inspire Company Innovation," *Gallup Management Journal,* 12 Ekim 2006, http://gmj.gallup.com/content/24880/Gallup-Study-Engaged- Employees-Inspire-Company-Innovation.aspx; erişim tarihi 2 Temmuz 2010.
8. Marco Nink, "Employee Disengagement Plagues Germany," *Gallup Management Journal,* 9 Nisan 2009, http://gmj.gallup.com/content/117376/Employee-

Disengagement-Plagues-Germany.aspx; erişim tarihi 2 Temmuz 2010.

Seviye 2: İzin

1. Janet Lowe, *Jack Welch Konuşuyor: Wit and Wisdom from the World's Greatest Business Leader* (New York: Wiley, 2007), 89.
2. Ibid.
3. "Active Listening," U.S. Department of State, http://www.state.gov/m/a/os/65759.htm; erişim tarihi 28 Temmuz 2010.
4. Martin Kalungu-Banda, *Leading like Madiba: Nelson Mandela'dan Liderlik Dersleri* (Cape Town, Güney Afrika: Double Story Books, 2008), 13-15.
5. Bill Hybels ve Mark Mittelberg, *Becoming a Contagious Christian* (Grand Rapids, MI: Zondervan, 1996), 57.
6. Warren Bennis ve Burt Nanus, *Liderler: Strategies for Taking Charge* (New York: HarperBusiness, 1997), 52.
7. Matta 7:12 (NKJV).
8. Nevevi Hadisi 13.
9. Talmud, Şabat 31a, alıntı "Dünya Dinlerinde Altın Kuralın Evrenselliği," www.teachingvalues.com, 23 Eylül 2002.
10. Udana-Varga 5, 1, alıntılayan ibid.
11. Mahabharata 5, 1517, alıntılayan ibid.
12. Shast-na-shayast 13:29, www.thegoldenrule.net adresinde alıntılanmıştır, 23 Eylül 2002.

13. Analektler 15:23, a.g.e.'de alıntılanmıştır.
14. Kurdun Oğluna Mektup, 30, www.fragrant.demon.co.uk/golden adresinden alıntı, 23 Eylül 2002.
15. Sutrakritanga 1.11.33, alıntı ibid.
16. Ibid.
17. Özdeyişler 27:6 (NASB).
18. Pauline Graham, ed., *Mary Parker Follett: Yönetim Peygamberi* (Baltimore: Beard Books, 2003).

Seviye 3: Üretim

1. Joel Weldon, "Jobs Don't Have Futures, People Do," *The Unlimited Times* (e-bülten), http://cmaanet.org/files/shared/CONTROLLABLES.pdf; erişim tarihi 19 Ağustos 2010.
2. Walt Mason, "The Welcome Man," *It Can Be Done* içinde: *Poems of Inspiration,* ed. Joseph Morris ve St. Clair Adams (1921; Project Gutenberg, 2004), http://www.gutenberg.org/files/10763/10763-8.txt; erişim 19 Ağustos 2010.
3. Kaynağı bilinmiyor.
4. Jim Collins, *İyiden Mükemmele: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't* (New York: HarperCollins, 2001), 139.
5. Henry Ford röportaj *The American Magazine* (Temmuz 1928), cilt 106.

Seviye 4: İnsan Gelişimi

1. Drucker, Peter, *Yönetim Mesleği Üzerine* (Cambridge, MA: Harvard Business Review, 2003).
2. George Barna, Bill Dallas ile birlikte, *Usta Liderler: Revealing Conversations with 30 Leadership Greats* (Carol Stream, IL: BarnaBooks, 2009), 61.
3. James A. Belasco ve Ralph C. Stayer, *Flight of the Buffalo: Soaring to Excellence, Learning to Let Employees Lead* (New York: Warner Books, 1994), 19.
4. Everett Shostrom, *Manipülatör İnsan* (New York: Bantam, 1980).
5. "Küçük Çocuk ve Şeker," Çocuklar için Hikaye Zamanı, Gandhi Memorial Merkezi, Washington D.C., http://www.gandhimemorialcenter.org/for_children, erişim tarihi 8 Nisan 2011.
6. George Barna, Bill Dallas ile birlikte, *Master Leaders* (Wheaton, IL: Tyndale, 2009), 62.
7. David Sedaris, *Naked* (New York: Back Bay Books, 1997), 215.

Seviye 5: Zirve

1. Collins, *İyiden Mükemmele*, 29.
2. Robert J. Thomas, "Crucibles of Leadership Development," *MIT Sloan Management Review* 49, no. 3 (Bahar 2008), 15.
3. Ibid, 16.

Seviye 5 Bir Liderin Portresi

1. "John Wooden: Bir Koçluk Efsanesi, 10 Ekim 1910- 4 Haziran 2010," UCLA Athletics Resmi Web Sitesi, http://www.uclabruins.com/sports/m-baskbl/spec-rel/ucla-wooden-page.html; erişim tarihi 24 Eylül 2010.
2. "John Wooden: Life and Times," UCLA, http://www.spotlight.ucla.edu/john-wooden/life-and-times; erişim tarihi 23 Eylül 2010.
3. "NAIA Celebrates Black History Month-The Clarence Walker Story" (video), YouTube, http://www.youtube.com/watch?v=6TPw7UnCG3g; erişim tarihi 23 Eylül 2010.
4. "John Wooden: Bir Koçluk Efsanesi."
5. "Sezon Sezon Rekorlar," *UCLA Tarihi*, http://grfx.cstv.com/photos/schools/ucla/sports/m-baskbl/auto_pdf/MBB_History_99-128.pdf, 116; erişim tarihi 24 Eylül 2010.
6. "John Wooden: Bir Koçluk Efsanesi."
7. "Sporting News' Top 50 Greatest Coaches of All Time," *Sporting News,* 29 Temmuz 2009, http://www.sportingnews.com/ncaa-basketball/story/2009- 07-29/sportingnews-50-greatest-coaches-all-time; erişim 24 Eylül 2010.
8. "Wooden's Pyramid of Success," The John R. Wooden Course, http://wood encourse.com/woodens_wisdom.html; erişim tarihi 24 Eylül 2010.

Dr. John C. Maxwell'in Kitapları

Size Nasıl Gerçek Bir Başarı Olacağınızı Öğretebilir

İlişkiler

İnsanlarla Kazanmanın 25 Yolu Etkili
Bir Kişi Olmak Cesaretlendirme Her
Şeyi Değiştirir Etik 101
Herkes İletişim K u r a r , Çok Azı
Bağlanır Ortaklık İlişkilerinin Gücü
101
İnsanlarla Kazanmak

Donanım

Büyümenin 15 Paha Biçilmez Yasası
Bir Takım Oyuncusunun 17 Temel Niteliği
Takım Çalışmasının 17 Tartışılmaz Yasası
Çevrenizdeki Liderleri Geliştirmek Donanım
101
Bugünü
Değerlendir
Mentorluk 101
Hayal Haritam
Dua Ortakları

Hayalinizi Test Edin
Devlerle Koşmak
Yetenek Asla Yeterli
Değildir Bugün Önemli
Başarı için Yol Haritanız

Tutum

Tutum 101
Fark Yaratan İleriye Doğru
Başarısızlık
Başarılı İnsanlar Nasıl Düşünür
Bazen Kazanırsınız-Bazen Öğrenirsiniz
Başarı 101
Değişim için
D ü ş ü n m e k
Kazanan Tutum

Liderlik

Liderliğin 5 Seviyesi
Liderliğin 21 Reddedilemez Yasası'nın 10. Yıl Dönümü Baskısı
Bir Liderin Vazgeçilmez 21 Ö z e l l i ğ i Bir
Liderin Günündeki En Güçlü 21 Dakika

360 Derece Lider İçinizdeki Lideri Geliştirmek

Altına Gitmek

Başarılı İnsanlar Nasıl Liderlik

Yapar Liderlik 101

L i d e r l i k Altın

Her Gün İçin Liderlik Sözleri

Kapak

Başlık

Sayfası

Hoş

Geldiniz

İthaf

Teşekkür

HAYATINIZ IÇIN BIR LIDERLIK OYUN PLANINA SAHIP OLABILIRSINIZ

Yo u Can Learn Practical Leadership

Tools Ov e r v i e w o f 5 Levels of

Leadership Ins ights into the 5 Levels of Leadership

LİDERLİK DEĞERLENDİRMESİ: MEVCUT LİDERLİK SEVİYENİZİ NASIL ÖLÇEBİLİRSİNİZ?

1. SEVIYE: POZISYON: *ZIYARET ETMEK IÇIN HARIKA BIR YER*, *ANCAK ORADA YAŞAMAK ISTEMEZSINIZ*

Th e Pozisyonun İyi Yönleri: *Liderlik Masasına Davet Edildiniz*

Th e Pozisyonun Dezavantajı: *Gerçek Liderlik Pozisyonla İlgili Değildir*

st Seviye 1'deki Davranışlar: *Pozisyonunuzdan En* İyi Şekilde *Nasıl Yararlanabilirsiniz?*

Th e Pozisyon Düzeyinde Liderlik Kanunları: *Kapak, Süreç,*

ve Navigasyon

Bel iefs That Help a Leader Move Up to Level 2 Gui

de to Growing through Level 1

2. SEVİYE: İZİN: *İNSANLARI SEVMEDEN ONLARA LİDERLİK EDEMEZSİNİZ*

Th e İznin İyi Yönleri: *İşyeri Herkes İçin Daha Keyifli Hale Geldi*

Th e İzin Vermenin Dezavantajları: *Olumlu İlişkiler Kurmak İçin Üzerinizdeki Baskı* st Seviye 2'deki Davranışlar: *İnsanların İzni Nasıl Alınır?*

e İzin Düzeyinde Liderlik Yasaları: *Etkileme, Ekleme, Sağlam Zemin, Manyetizma, Bağlantı ve Satın Alma*

Bel iefs That Help a Leader Move Up to Level 3 Gui

de to Growing through Level 2

3. SEVİYE: ÜRETİM: *İŞLERİ GERÇEKLEŞTİRMEK GERÇEK LİDERLERİ ÖZENTİLERDEN AYIRIR*

Th e Üretimin İyi Yönleri: *Artık Liderlik Güvenilirliğiniz Var*

Th e Üretimin Dezavantajları: *Liderliğin Ağırlığı Daha da A r t t ı*

st Seviye 3*'teki* Davranışlar: *Liderlikte Üretimden En* İyi Şekilde *Nasıl Yararlanılır*

Üretim Seviyesinde Liderlik Kanunları: *Saygı,*

Manyetizma, Resim, Zafer, Big Mo, Öncelikler, Fedakarlık ve Katılım

Bel iefs That Help a Leader Move Up to Level 4 Gui

de to Growing through Level 3

4. SEVİYE: İNSAN GELİŞİMİ: *BİREYSEL LİDERLERİN BÜYÜMESİNE YARDIMCI OLMAK E T K İ VE ETKİNLİĞİNİZİ ARTIRIR*

Th e İnsan Gelişiminin İyi Yönleri: *Organizasyonun Potansiyeli Daha da Arttı*

Th e İnsan Gelişiminin Dezavantajları: *Seviye 4'te Liderlik Yüksek Düzeyde Olgunluk ve Beceri G e r e k t i r i r* st

Seviye 4'teki Davranışlar: *İnsanlar Nasıl Geliştirilir*

Th e İnsan Gelişimi Düzeyinde Liderlik Yasaları: *Süreç, Ekleme, İç Çember, Güçlendirme, Patlayıcı Büyüme ve Katılım*

Bel iefs That Help a Leader Move Up to Level 5 Gui

de to Growing through Level 4

5. SEVİYE: ZİRVE: *EN YÜKSEK LİDERLİK BAŞARISI DİĞER LİDERLERİ 4. SEVİYEYE KADAR GELİŞTİRMEKTİR*

Th e Zirvenin *Ö t e s i : Etkiniz Erişim Alanınızın ve Zamanınızın Ötesine* Geçti

Th e Zirvenin Dezavantajı: *Her Ş e y i n Sizinle İlgili Olduğuna İnanmaya Başlayabilirsiniz* st 5. Seviyedeki Davranışlar: *Pinnacle Nasıl Bir Araç Olarak Kullanılır?*

Kendinizden Daha Büyük Bir Şey Yapmak İçin Platform

Th e Zirve Seviyesinde Liderlik Kanunları: *Saygı, Sezgi, Zamanlama, Miras ve Patlayıcı Büyüme*

Hel p Diğerleri 4. ve 5. Seviyelere Yükseliyor: *Geliştirdiğiniz Liderler için Pota Anları Yaratın*

Gui de 5. Seviyede Elinizden Gelenin En İyisini Yapmak İçin

SEVİYE 5 LİDERİNİN PORTRESİ: *KOÇ JOHN WOODEN*

NOTLAR

Dr. John C. Maxwell Newsletters tarafından

yazılan kitaplar