Çevrenizdeki Lideri Geliştirmek
John c. Maxwell
Türkçesi: Selim Yeniçeri
BEYAZ YAYINLARI
Beyaz Yayınları: 64
Çevrenizdeki lideri Geliştirmek
John C. .Maxwell
Kitabın Özgün Adı: Developing The Leaders Around You
© 1995 Injoy, Inc.
Bu kitabın Akcalı Telif Hakları Ajansı aracılığıyla alınmış tüm Türkçe yayın hakları Beyaz Yayınları'na aittir. Yayınevimizden yazılı izin alınmadan kısmen veya tamamen alıntı yapılamaz, hiçbir şekilde kopya edilemez, çoğaltılamaz ve yayınlanamaz.
Yayıncı: Hidayet & Canan Pınarbaşı
Yayın Yönetmeni: İbrahim Şener
Kapak Tasarımı: Fatma Mamalı
Metin Tasarımı: Fatma Mamalı
Dağıtım: Metehan Karabayraktar
Kapak Baskısı: Volkan Matbaası Kapak Renk Ayrımı: Diacan Grafik
Selafon: Ayna Selafon Baskı: Kurtiş Matbaacılık Cilt: Güven Mücellithanesi
Birinci Basım: Haziran 1999 'İstanbul ISBN: 975-8261-21-5
Yayın ve Dağıtım: BEYAZ YAYIMLARI
Nuruosmaniye Cad. Kardeşler Han, No:3, Kat:2
' Cağaloğlu/İSTANBUL Tel: (212) 522 38 68 - 69 Faks: (212) 522 38 70
İTHAF
Bu kitap;
Zihinsel olarak kendimi geliştirmem için beni teşvik eden kardeşim Larry MaxwelPe;
Tanrı anlayışımı geliştirmemi sağlayan lise Pazar okulu öğretmenim Glenn Leathercvood'a;
Bana kazanma isteğini aşılayan lise basketbol koçum Don Neff e;
Potansiyelimi ortaya çıkarmam için beni güçlendiren rahip ve dostum Elmer Tov/ns'a;
Ve herşeyin üzerine yaşamboyu danışmanım olan babam Melvin Maxwell"e adanmıştır.
Sizin beni geliştirmek için harcadığınız zamanlar sayesinde bugün bir liderim.
I
İÇİNDEKİLER
1. Liderin Anahtar Sorusu: 1
POTANSİYEL LİDERLER GELİŞTİRİYOR MUYUM?
2. Liderin En Zor Mücadelesi: 19
POTANSİYEL LİDERLER İÇİN BİR İKLİM YARATMAK
3. Liderin Birincil Sorumluluğu 41
POTANSİYEL LİDERLERİ TANIMAK
4.. Liderin Can Alıcı Görevi: 67
POTANSİYEL LİDERLERİ EĞİTMEK
5. Liderin Günlük Sorumluluğu: 93
POTANSİYEL LİDERLERİ DONATMAK
6. Liderin Yaşamboyu Kararı: 123
POTANSİYEL LİDERLERİ GELİŞTİRMEK
7. Liderin En Yüksek Kazancı: 147
LİDERLERDEN OLUŞAN BİR RÜYA TAKIMI YARATMAK
8. Liderin En Büyük Zevki: 163
LİDERLERDEN OLUŞAN BİR RÜYA TAKIMI ÇALIŞTIRMAK
9. Liderin En İyi Zamanı: 195
LİDERLERE DEĞER KATARAK DEĞER ALMAK
10. Liderin Devamlı Bağışı 213
LİDER KUŞAKLAR ÜRETMEK
NOTLAR 232
vıı
1. BÖLÜM
Liderin Anahtar Sorusu:
POTANSİYEL LİDERLER GELİŞTİRİYOR MUYUM?
Bir gece geç saatlere kadar çalıştıktan sonra, uykumu getirir düşüncesiyle elime bir Sports Ulustratedalıp o-turdum. Etkisi aksine oldu. Arka kapakta gözümü alan ve duygu sellerimin akmasına neden olan bir reklam vardı. UCLA Bruins'de yıllarca koçluk yapmış olan John Woo-den'ın bir resmi görülüyordu. Altındaki başlık şuydu: "Topu potadan içeri sokan adamın on eli vardır."
Johri VVooden, büyük bir basketbol koçuydu. VVestvvo-od büyücüsü olarak anılırdı

ve yirmi yıllık bir süre içinde, UCLA'ya on basketbol şampiyonluğu getirmişti. Rekabetçi spor dünyasında arka arkaya iki şampiyonluk pek rastlanan bir şey değildir, o ise Bruins'i peşpeşe yedi kere unvana götürmüştü. Üstün oyununda sürekli bir seviye tut-"* turmuştu; iyi koçluk yapmıştı; ve çok sıkı çalışmıştı. Ama Bruins'in başarısının asıl anahtarı, Koç VVooden'in takım çalışması kavramına mutlak adanmışlığıydı.

Çevrenizdeki Lideri Geliştirmek

Eğer insanları yönetiyor ve liderler geliştirmek istiyorsanız, şunlardan sorumlu olduğunuzu bilirdi: (1) Onları oldukları gibi kabul edin; (2) ellerinden geleni yapacaklarına inanın; (3) başarılarını takdir edin; (4) liderleri olarak sorumluluğu kabullenin.

Koç Bear Bryant, bu düşünceyi şöyle ifade etmiştir: "Ben Arkansas'dan gelen bir plawhand'im ama bir takımı nasıl birarada tutacağımı öğrendim; sonunda bir takım o-larak tek bir yürek olana kadar bazı adamları nasıl yücelteceğimi, diğerlerini nasıl küçülteceğimi. Daima söylediğim üç şey vardır; 'Eğer birşey kötü gidiyorsa, ben yapmı-şımdır. Eğer birşey yarı iyi gidiyorsa, biz yapmışızdır. E-ğer birşey gerçekten iyi gidiyorsa, onlar yapmıştır.' İnsanların kazanmasını sağlamak için bunlar yeterlidir." Bear Bryant, insanları ve oyunları kazandı. Birkaç yıl öncesine kadar, kolej futbolunda en fazla sayıda galibiyete sahip kişiydi.

Büyük liderlerin—yüzde 1'lik tepe seviyesindeki ger-çekten başarılı olanlar—hepsinin ortak bir yönü vardır. İyi insanları istemek ve elde tutmanın, bir liderin en önemli görevi olduğunu bilirler. Bir organizasyon, verimliliğini yükseltemez; ama insanlar bunu yapabilir. Sistem eskir. Binalar yıpranır. Makineler aşınır. Ama insanlar, eğer potansiyel değerlerini anlayan bir ... liderleri varsa, büyüyebilir, geli-
lyı insanları şebüir y& daha etkm hak gekbi_
istemek ve elde
tutmanın, bir liderin önemli olan nokta—ve bu ki-en önemli görevi tabın temel mesajı—bunu tek ba-olduğunu bilirler, şma yapamayacağınızda. Eğer
~^™~~"" gerçekten başarılı bir lider olmak

istiyorsanız, çevrenizde başka liderler geliştirmelisiniz. Bir takım kurmalısınız. Vizyonunuzun başkaları tarafından görülmesini, uygulanmasını ve sahiplenilmesini sağlamak için bir yol bulmalısınız. Lider, büyük resmi görür ama zihinsel resmini gerçeğe döndürmek için başka liderlere ihtiyacı vardı*. Çoğu lider, onların çevresindeki taldpçilerdir. Liderlik anahtarının, daha fazla takipçi edinmek olduğuna inanırlar. Birkaç lider çevrelerini başka liderlerle sararlar. Bununla da yalnızca yükleri hafiflemez, aynı zamanda vizyonları devam eder ve genişler.

LİDERLER NEDEN LİDERLER _____ÜRETMELİDİR_____

Çevrenizi başka liderlerle sarmanın anahtarı, bulabileceğiniz en iyi insanları bulmak ve onları olabilecekleri en iyi liderler haline getirmektir. Büyük liderler, başka liderler üretir. Size nedenini açıklayayım:

O LİDERE EN YAKIN OLANLAR, O LİDERİN BAŞARI SEVİYESİNİ BELİRLER

Liderlikte geçen yirmibeş yıldan uzun zaman içinde öğrendiğim en önemli liderlik prensibi, o lidere en yakın o-lanların, o liderin başarı seviyesini belirleyecekleridir. Bu ifadenin olumsuz şekli de doğrudur: O lidere en yakın o-lanlar, o liderin başarısızlık seviyesini de belirler. Diğer bir deyişle, bana yakın olan insanlar "beni yapar ya da kırar". Liderliğimin olumlu ya da olumsuz çıktısını belirlenmesi,

bir lider olarak bana en yakın olanları nasıl geliştirdiğime bağlıdır. Ayrıca, diğerlerinin organizasyonuma ve bana verebilecekleri değerleri anlayabilmeme de dayanır. Hedefim, kalabalık oluşturacak şekilde takipçileri çekmeye çalışmak değildir. Hedefim, hareket haline gelecek liderler geliştirmektir.

Bir an durun ve organizasyonunuzda size en yakın beş ya da altı kişiyi düşünün. Onları geliştiriyor musunuz? Onlar için bir oyun planınız var mı? Büyüyorlar mı? Yükünüzü taşıyabiliyorlar mı?

Organizasyonlarımın içinde,—liderlik gelişim enstitüsü INJOY ve Skyline VVesleyan Kilisesi—liderlik gelişimi sürekli olarak vurgulanır. İlk eğitim seanslarında, yeni liderlere şu prensibi veririm: Potansiyel bir lider olarak, organizasyonunuz için hem bir değer hem de bir sorumluluksunuz. Bu gerçeği, şunu söyleyerek gösteririm: "Bir sorun, organizasyonda bir yangın çıktığında, bir lider olarak olay yerine ilk varacak olan sizlersiniz. Elinizde iki kova var. Birinin içi su, diğerininki benzin dolu. Önünüzdeki 'kıvılcım', benzin dökerseniz daha büyük bir sorun haline gelir ya da su dökerseniz söner."

Sizin organizasyonunuzdaki her kişinin elinde de iki kova var. Bir liderin sorması gereken soru şudur: "Onları benzin kullanarak mı, yoksa su kullanarak mı eğitiyorum?"

BİR ORGANİZASYONUN BÜYÜME POTANSİYELİ, DOĞRUDAN PERSONEL POTANSİYELİNE BAĞLIDIR

Bir liderlik konferansı yönetirken, genellikle şu ifadeyi kullanırım: "Bir lideri büyüt; organizasyonu büyüt." Bir

__4__

I

Potansiyel Liderler Geliştiriyor muyum?

şirket, içindeki liderler büyümeden −.−_-------.−

büyüyemez. Büyüme sağlamayacak Bir lideri büyüt; alanlarda organizasyonların harcadı- organizasyonu ğı para, enerji ve pazar odağı miktar- büyüt. larına bakarken hep hayret ederim. ¦--"-------

Personeli müşteri hizmetleri konusunda eğitmedikçe, müşterinin Bir Numara olduğunu ilan etmek niye? Müşteriler geldiğinde, nasıl hizmet vereceği konusunda eğitim almış ve almamış çalışanlar arasındaki farkı anlayacaklardır. Gösterişli broşürler ve akılda kalıcı sloganlar, yetersiz liderliğin yerini tutmayacaktır.

1981 yılında, San Diego, California'daki Skyline VVesleyan Kilisesi'nde Kıdemli Vaiz oldum. Bu topluluğa 1969'dan 1981'e kadar ortalama 1,000 kişi katılmıştı ve açık bir platoydu. Liderlik sorumluluklarımı aldığımda, ilk sorduğum soru şuydu: "Büyüme neden durdu?" Bir cevap bulmam gerekiyordu, bu yüzden ilk kurul toplantımı yaptım ve Liderlik Hattı adında bir konferans verdim. Tezim şuydu: "Liderler, organizasyonun seviyesini belirler." Beyaz tahtanın üzerine bir çizgi çizdim ve "1,000" yazdım. Ondört yıldır Skyline'a ortalama katılımın 1,000 kişi olduğunu söyledim. Kuruldaki kişilerin, 1,000 kişiye liderlik yapabileceklerini biliyordum. Bilmediğim şey, 2,000 kişiye liderlik yapıp yapamayacaklarıydı. Bunun üzerine noktalı bir çizgi çektim, 2,000 yazdım ve iki çizgi arasına bir soru işareti koydum. Sonra alttaki 1,000 çizgisinden üstteki 2,000 çizgisine bir ok çıkardım ve "değişim" kelimesini yazdun.

Onları eğitmek ve yeni hedeflerine ulaşmaları için gerekli değişimleri yapmaları konusunda yardımcı olmak, benim sorumluluğum olabilirdi. Liderler olumlu olarak değiştiklerinde, büyümenin otomatik olarak gerçekleşeceğini biliyordum. Şimdi, kendilerini değiştirmelerine yardım etmek zorundaydım, yoksa yerlerine başkalarını kiralayarak onları gerçek anlamda değiştireceğimi biliyordum.

1981'den beri, bu konferansı Skyline'da üç toplantıda verdim. Son defasında, üst çizgide 4,000 yazıyordu. Farkına vardığım gibi, rakam değişiyordu ama konferans hayır. Herhangi bir organizasyonun gücü, lid- erlerin gücünün doğrudan bir sonucu- dur. Zayii liderler eşittir zayıf organizas- yonlar. Güçlü liderler eşittir güçlü orga- nizasyonlar. Liderlikte her şey iniş çıkış- hdır.

iĞTSGv ınıs çiKlşliaır.

POTANSİYEL LİDERLER YÜKÜ TAŞIMAYA YARDIM EDERLER

İşadamı Rolland Young, şöyle der: "Ben kendini yaratmış olan bir adamım ama bunu bir daha yapmam gerekseydi, sanırım başka birini çağırırdım!" Liderler, başkalarmı kendi yanlarına çekmek ve teşvik etmek konusunda gerek e-ğitim yetersizliğinden, gerekse yanlış tutumlar yüzünden genellikle başarısız olurlar.

Büyük liderlerin, farklı bir zihin yapısı vardır. Cesaret Portrelerinde, Başkan John F.Kennedy, şöyle der: "İlerlemenin en iyi yolu, başkalarıyla devam etmektir." Bu tür bir olumlu paylaşım, ancak lider diğerlerine karşı içselbağlıhk taşıyorsa ve kazan-ka-zan ilişkilerini izliyorsa mümkündür. İnsanlar üzerinde değişik bakış açısına sahip iki lider a-rasındaki farklara bir bakın.

Rekabetle Kazanmak	İşbirliğiyle Kazanmak
Diğerlerine düşman gözüyle bak	Diğerlerine dost gözüyle bak
Kendine konsantre ol	Diğerlerine konsantre ol
Diğerlerinden şüphe et	Diğerlerini destekle
Ancak iyiysen kazanırsın	Ancak sen ve diğerleri iyiyseniz kazanırsınız
Kazanmayı becerilerin belirler	Kazanmayı birçok kişinin
Küçük zafer Biraz zevk	
Kazananlar ve kaybedenler vardır	

becerisi belirler
Büyük zafer
Çok fazla zevk
Sadece kazananlar vardır
– 7 –
Çevrenizdeki Lideri Geliştirmek
Peter Drucker, şu sözünde çok haklıdır: "Çalışanları güçlü ve etkili olduğu için acı çeken hiçbir işletmeci yoktur." Çevremdeki liderler, yükümü çok çeşitli yollarla taşırlar. İşte en önemli olanlardan ikisi:
Benim için sesli bir tahta haline gelirler
Bir lider olarak, bazen duymak istemediğim ama gerekli olan tavsiyeler duyarım. Bu, çevrenizde liderler bulunmasının avantajıdır; nasıl karar verileceğini bilen insanlara sahip olmak. Takipçiler, size duymak istediklerinizi söylerler. Liderler, duymanız gerekeni söylerler.
Bana en yakın olanları, daima ön sıranın sonundan bana tavsiye vermeye teşvik ederim. Diğer bir deyişle, bir karardan önce bir fikrin potansiyel değeri vardır. Bir kolej futbol koçu olan Alex Agase, şöyle der; "Eğer bana verecek bir tavsiyeniz varsa, bunu Cumartesi günleri saat bir ile dört arasında, oyun aralarındaki yirmibeş saniyelik zamanlarda yapın. Pazartesi günü tavsiye vermeyin. Pazartesi günü yapılacak doğru şeyi biliyorum."
Bıı* liderlik zihin yapısına sahiptirler
Yardımcı liderler, liderle birlikte çalışmaktan fazlasını yaparlar, lider gibi düşünürler." Bu onlara yükü hafifletme gücü verir. Karar verme, hızlı düşünme ve diğerlerine güvenlik ve yön sunma gibi alanlarda bu çok değerli hale gelir. Ulusal fırsatlar ve sorumluluklar, yerel topluluğumdan sık sık uzaklaşmama neden olur. Yokluğumda etkili şekilde devam edebilecek liderlere sahip olmak benim için temeldir. Ve bunu yaparlar. Bu olur, çünkü hayatımı potan-
Potansiyel Liderler Geliştiriyor muyum?
siyel liderleri bulmak ve geliştirmekle geçirmişimdir. Sonuçlar çok memnunluk vericidir.
Bu yükü paylaşma konusundaki liderlik zillin yapısı, Tom VVosham'ın kaz örneğinde harika bir şekilde açıklanmaktadır:
Kış mevsiminde kazların "V" şeklinde uçarak güneye yöneldiklerini gördüğünüzde, neden bu şekilde uçtukları konusunda bilimsel bir araştırma sonuçları ilginizi çekebilir. Araştırma sonuçlarına göre, her kuşun kanat çırpışı, hemen arkasındakini kaldırmaktadır. Bir "V" şeklinde uçulduğunda, bütün sürü, tek bir kuşun uçabileceğinden yüzde 71 daha fazla bir uçuş mesafesi sağlamaktadır. (Ortak bir yön ve bağlılık duygusu taşıyan insanlar, birbirlerini iterek hareket ettikleri için, varmak istedikleri yere çok daha kolay ve çabuk ulaşırlar.) Kazlardan biri şeklin dışına çıktığında, aniden sürünün sürüklenme etkisini ve direncini hisseder. Hemen önündeki kuşun kaldırma gücünden yararlanmak için, çabucak kendini toplar ve şekle geri döner. (Eğer biz insanlar da, kazlar kadar duyarlı olsaydık, şekle bağlı kalacak ve bizimle aynı yöne gidenlerden ayrılmayacaktık.) Lider kaz yorulduğunda, "V'deki başka bir kazla sıralı olarak yer değiştirir. (Zor işler yaparken sırayla çalışmak gibi.)
Arkadaki kazlar, öndekilerin uçuş hızlarını korumaları için öterek teşvik ederler. (Arkadan öttüğümüzde „ ne deriz?)
Ve sonunda, bir kaz hastalandığında ya da bir tüfek atışıyla yaralanıp düştüğünde, şeklin içindeki diğer iki
Çevrenizdeki Lideri Geliştirmek
kaz yardım etmek ve korumak için aşağı doğru onu izlerler. Tekrar uçabilene ya da ölene kadar kazın yanında kalırlar ve sonra gruplarını yakalamak için kendi başlarına uçar veya başka bir gruba katılırlar. (Eğer bir kaz kadar duyarlı olsaydık, biz de birbirimizin yanında böyle kalırdık.)
Karşısındakine "kaz kafalı" diyen biri, kazları pek tanımıyor demektir.01
LİDERLER, POTANSİYEL LİDERLERİ ÇEKER
Aynı türden kuşlar biraraya gelerek sürü oluştururlar. Bütün gerekenin bir liderin başka bir lideri tanıması, büyütmesi ve göstermesi olduğuna gerçekten inanıyorum. Bir lideri çekmek için gerekenin bir lider olduğunu da anladım. Çekim, kesinlikle ilk adımdır, yine de liderlik pozisyonunda olup da bu görevi başaramayan insanlar tanıyorum. Gerçek liderler, potansiyel liderleri çekebilirler, çün-kü;
• Liderler, birbirleri gibi düşünür.
• Liderler, duygularını diğer liderlerin anlayabileceği gibi ifade eder.
• Liderler, potansiyel liderleri çeken bir ortam oluştu-
rur.
Liderler, büyük potansiyele sahip insanlardan korkmazlar.
– 10 –

Potansiyel Liderler Geliştiriyor m uyum ?

Örneğin, liderlik pozisyonun-
da l'den 10'a kadar bir sıralama- Bütün gerekenin bir
da "5"de yer alan bir kişi, "9"da liderin başka bir
yer alan bir lideri çekmez. Neden lideri tanıması
mi? Çünkü liderler doğal olarak büyütmesi
bir kalabalığı ölçer ve aynı ya da ye göstermesi
daha yüksek seviyede olan başka , , „ , ,
, . V j • ı ı j - •• olduğuna gerçekten
bir liderin bulunduğu yere goç e- .
derler. inanıyorum.

Çevresinde sadece takipçileri bulunan herhangi bir lider, işlerin yapılması için sürekli o-larak kendi kaynaklarına başvuracaktır. Diğer liderler yükü taşımadan, yorulacak ve tükenecektir. Kendinize son zamanlarda şunu sordunuz mu: "Yorgun muyum?" Eğer cevap evet ise, bunun için iyi bir nedeniniz var demektir; şu esprili hikayede olduğu gibi:

Dünyanın bir yerinde, nüfusu iki yüz yirrni milyon olan bir ülke vardır. Bunun elli sekiz milyonu, geriye kalan 136 milyonu işi yapmaya bırakacak şekilde altmış yaşının üzerindedir. Yirmi yaşının altındaki toplam doksan beş milyon ise, geriye kalan kırk bir milyonu işi yapmaya bırakmaktadır.

Yirmi iki milyon kişiyi, geriye kalan on dokuz milyon işi yapacak şekilde hükümette çalışmaktadır. Bunun dört milyonu, onbeş milyon kişi işi yapacak şekilde Ordu'dadır. Eyalet ve şehir bürolarında çalışan 14,800,000'i de hesaptan düşersek, işi yapacak 200,000 kişi kalmaktadır. 188,000 kişi, hastahanelerde veya tımarhanededir, bu yüzden işi yapacak 12,000 kişi kalmıştır.

Ülkedeki nüfusun 11,988'i de hapishanede olduğuna göre, yükü taşıyacak sadece iki kişi vardır. Sen ve

ben; ve kardeşim, herşeyi kendim yapmaktan yorul-dtım!

Bütün yükü kendiniz taşımak istemedikçe, liderler geliştirmek zorundasmızdır.

POTANSİYEL LİDERLERE DANIŞMANLIK YAPAN LİDERLER, ETKİLERİNİ İKİYE KATLARLAR

Bir süre önce, yönetim uzmanı Peter Drucker'in konuşmacı olduğu bir konferansta, otuz liderim ve ben, sürekli olarak diğer liderler üretmek ve onlara danışmanlık yapmakla uğraşıyorduk. Peter bize, "Yerinizi kim alacak?" diye sordu. Vurgulamaya devam etti, "Başaran olmadan, başarı olmaz."

O toplantıdan, bir kararla ayrıldım: Başka liderler üretebilecek liderler üretecektim. Yeni liderler ekleyerek büyümek yeterli değildi. Artık, odağım bu liderleri katlamak idi. Bunu başarmak için, liderlerimi parametre ve öncelikler belirlemek konusunda eğitmeye başladım. Hedeflerimizle ilgili derin bir anlayış geliştirmelerini ve organizasyona girip ı birgün yerlerine geçecek ya da yüklerini Başaran taşımalarına yardım edecek olan diğer-
olmadan, lerini eğitmelerini istiyordum. başarı olmaz.

Organizasyonumun yönetim kuru-
lu, lider gelişiminde daima odak nok-
——————— 1^., -l*^» O----y--------
tam olmuştur. 1989'da, kuruldaki üyelerimin yarısı değişti ve grup 35 milyon dolarlık bir taşınma projesiyle karşı karşıya geldi. Endişeliydim. Bu büyüklükte bir karar, acemilerim tarafından verilebilecek iniydi? Yine de, gruptaki

her yeni üyenin, deneyimli, kıdemli üyelerden danışmanlık aldıklarını gördüğümde, korkum silindi. Eski üyeler beni dinliyor, öğrettiklerimi uyguluyor, yeni üyeler de bundan faydalanıyordu. Yeni üyeler, geri kalanımızla pozisyonlarını yürütmeye başlamışlardı bile. O zaman ö-nemli bir dersi anladım: Liderler, yeni liderlere inanç aşılayarak ve sahip olduklarını bilmedikleri liderlik becerilerini geliştirmelerine ve bilemelerine yardımcı olarak, onları yaratır ve esinlendirirler.

Yönetim kurulumla yaşadığım bu deneyimim, insanlar birlikte, yanyana çalıştıklarında neler olduğunu gösterdi. İnsanlar ortak bir neden için çalıştıklarında, büyük potansiyellerini birbirine eklemezler. Birlikleri, gücü katlar. Aşağıdaki anekdot, bu düşüncemi daha iyi açıklayacaktır:

Bir Ortabatı fuarında, eski moda bir at çekme gösterisi için birçok seyirci toplanmıştı (at koşulmuş bir kızağa değişik ağırlıklar konarak, yerde çektirmek). Grand Champion, kızakta 2,250 kg. çekti. Runner-up ona yakındı,

2,200 kg. çekti. Adamlardan bazıları, iki at birlikte bağlanırsa ne kadar çekebileceklerini merak etti. Ayrı ayrı çektiklerinde toplam olarak yaklaşık 4,500 kg. çekmişlerdi ama bir takım olarak birlikte ko-şulduklarında, 6,000 kg.'dan fazlasını çektiler.

GELİŞMİŞ LİDERLER, BİR
ORGANİZASYONUN GELECEĞİNİ
GENİŞLETİR VE GÜÇLENDİRİRLER

Geçenlerde Organizasyonunuzu büyütmek için nasıl yapılandırırsınız konulu bir konferansa konuşmacı olarak

davet edildim. Kibarca geri çevirdim. Yapılanmanın büyümeye yardımcı olduğuna inanıyorum ama bunu tek başına sağlayamaz. Anketör George Barna, şöyle der: "Büyük organizasyonların büyük liderleri ve zayıf bir yapılanmaları olabilir ama büyük bir yapılanması ve zayıf bir lideri olan büyük bir organizasyon görmedim." Yapılanma, kötü bir organizasyon ile iyi biri arasındaki fark demek olabilir. Ama iyi bir organizasyon ile büyük biri arasındaki fark, liderliktir.

Henry Ford bunu biliyordu. Şöyle der: "Fabrikalarımı alabilirsiniz, binalarımı yakabilirsiniz ama bana insanlarımı verin, işimi yeniden kurarım." Liderlik pozisyonunda olan birçok kişinin bilmeyip de Henry Ford'un bildiği şey neydi? Binaların ve bürokrasinin büyüme için temel olmadığını biliyordu. Bir şirket, yapılmaya çalışılan şeyin çevresinde organize olmalıdır, yapılan bir şey in değil. Bürokrasi o şekilde yapılmasını şart koştuğu için belli şeyleri sadece belli yollarla yapan insanlar gördüm; bu, organizasyonun başarmaya çalıştığı şeyin engellenmesi demek olsa bile. Görevlerin çevresinde organize olun, fonksiyonların değil. Genellikle yeni bir köprü inşa eden topluluk gibiyizdir: Küçük bir kasabanın sakinleri, yeni bir köprü yapmak için toplanırlar. Sonra, eğer yeni bir köprü yapacaklarsa, inşaatı izleyecek bir gözetmen tutmanın daha iyi olacağına karar verirler. Bunu yaparlar. Birisi, gözetmenin maaşa ihtiyacı olduğunu farkeder, bunun ü-zerine bir muhasebeci tutarlar. Bunun sonucunda da bir veznedar gerekir. Bir gözetmen, bir muhasebeci ve bir veznedarla bir yönetici ihtiyacı doğar; kasaba sakinleri bir yönetici tayin ederler. Kongre bütçeden kes-

me yapmak zorunda kalır ve personelin de kısılması gerekir. Bunun üzerine de gözetmeni kovarlar!

Makineleşme veya organizasyonunuzun tuzaklarının, neyin yapılması gerektiği yönündeki görüşünüzü kaybettirmesine izin vermeyin.

Babamın bana öğrettiği şeylerden biri de, organizasyondaki diğer tüm öğelerin üzerinde insanların önemiydi. Onaltı yıl boyunca bir kolejin müdürüydü. Birgün, kampus banklarında otururken, kampüsdeki en pahalı elemanların en yüksek maaşı alanlar olmadıklarını açıkladı. En pahalı elemanlar, üretken olmayanlardı. Liderler geliştirmenin zaman ve para gerektirdiğini açıkladı. Genellikle liderlere daha fazla ödemek zorundasınızdır. Ama böyle insanlar için, bu önemsiz bir yöndür. Daha yüksek nitelikli kişileri çekerler; daha üretkendirler; ve organizasyona değer katmaya devam ederler. Sohbeti şunu söyleyerek bitirdi: "Birçok insan, yalnızca kendilerini uygun hissettiklerinde üretirler. Liderler, kendilerini uygun hissetmediklerinde bile üretirler."

DAHA ÇOK İNSANA LİDERLİK
ETTİKÇE, DAHA FAZLA LİDERE
İHTİYAÇ DUYARSINIZ

Musa, Eski Kitap'daki en büyük liderdi. Şikayet eden bir-buçuk milyon insanı yeni bir yere götürmeye ne dersiniz? Zordu... ve yorucu. Ve ulusu büyüdükçe, Musa daha çok yoruldu ve insanların ihtiyaçları artık karşılanamaz oldu. Sorun mu? Musa, herşeyi kendisi yapmaya çalışıyordu. Organizasyonsuzluk Tablosu şöyle görünüyordu:

Musa'nın kayınpederi Jethro, liderlik sorumluluklarında yardımcı olmaları için başka liderler bulabileceğini, işe alabileceğini ve eğitebileceğini söyledi. Musa, bu tavsiyeyi izledi ve kısa süre içinde yükü paylaşan başka liderleri oldu. Sonuç mu? Bu gerekli değişiklik Musa'ya ek güç kazandırdı ve insanlarının bütün ihtiyaçlarının karşılanmasını sağladı.

Zig Ziglar, şöyle der: "Başarı, sahip , olduğunuz yeterliliğin maksimum kullanımıdır." Bir liderin başarısının,

başarısının, altındakilerin sahip olduğu yeterlilik- altındakilerin Jerin maksimum kullanımı olarak ta- sahip olduğu nımlanabileceğine inanıyorum. And- yeterliliklerin rew Carnegie, bunu şöyle açıklıyor: maksimum "Mezar taşıma şunun yazılmasını dile- kullanımı rim: 'Burada, birlikte çalışmak için ya- olarak tanınırıma kendisinden daha çok bilen in- lanafoileceğine sanları alacak kadar bilge bir adam inamyorum. yatmaktadır.'" İlerleyen sayfaların bu- ı--L. nu gerçekten başarabilmenize yardımcı olması da, benim dileğim.

– 17 –

2 . B O L U M

Liderin En Zor Mücadelesi: POTANSİYEL LİDERLER İÇİN BİR İKLİM YARATMAK

Yeteneğimize güvenenler, bizi teşvik etmekten fazlasını yaparlar; başarılı olmamızı kolaylaştıracak bir atmosfer yaratırlar. Liderleri çekecek bir ortam yaratmak, her organizasyon için hayati önem taşır. Bunu yapmak, liderlerin işidir. Aktif olmalıdırlar; verimli olan aktiviteler düzenlemelidirler; ve organizasyon içinde teşvik etmeli, yaratmalı ve değişimler getirmelidirler. Potansiyel liderlerin gelişeceği bir iklim yaratmalıdırlar.

LİDERLER, ÇEVRESEL DEĞİŞİM TEMSİLCİLERİ OLMALIDIRLAR

Herhangi bir organizasyondaki liderler, çevresel değişim temsilcileri olmalıdırlar. Termometreden çok termostat gibi hareket etmelidirler. İlk bakışta, kişi bu iki aleti karıştırabilir. İkisi de sıcaklığı ölçer. Yine de, oldukça farklıdırlar.

19

Termometre pasiftir. Ortamdaki sıcaklığı ölçer ama sıcaklığı değiştirmek için birşey yapamaz. Termostat ise aktif bir alettir. Ortamın nasıl olacağını belirler. Bir iklim yaratmak için değişimi etkiler.

Liderin tutumu, organizasyon içinde olumlu bir atmosferle birleştiğinde insanları büyük şeyler başarmaya teşvik edebilir. Sürekli bir başarı, ivme yaratır. Çoğu zaman ivme, kazanan, olumlu bir iklim ile kaybeden, olumsuz bir iklim arasındaki tek farktır.

Liderler, ivmenin önemini gözardı edemezler:

ivmeyle, Liderler gerçekte olduklarından daha iyi görünürler.

ivmeyle, Takipçiler performanslarını yükseltirler. IvmeSİZ, Liderler gerçekte olduklarından daha

kötü görünürler. IvmeSİZ, Takipçiler performanslarını düşürürler. .

İvme, değişim temsilcileri içinde en büyüğüdür. Kendi organizasyonumuzda ortaya koyduğumuz başarılı değişimlerin yüzde 9O'ı, insanların değişmesini istemeden önce yarattığımız ivmenin sonucudur.

İvmenin değerini artırmak için, liderler şunları yapmalıdır: (1) bunun için erkenden bir değerlendirme yapmak; (2) içeriklerini hemen öğrenmek; ve (3) kaynakları daima dağıtmak.

Şirketinizde ortamı ayarlamakta bir daha zorlandığınızda, fizik kanunlarından ortaya çıkan şu temel gerçeği aklınızdan çıkarmayın: Su 100 derecede kaynar ama 99.9 derecede hala sıcak sudur. Bir fazla derece, yüzde birin ya-

__ 90 __

rısından daha az bir artış, bir kap sıcak sıvı ve kaynayan bir kap güç arasındaki farkı yaratır. Bir derece, tam bir sıcaklık yaratabilir; tonlarca ağırlıkta bir treni hareket ettirmeye yetecek bir güç. Bu bir derece, genellikle ivmedir. Bazı organizasyonlardaki lider- _____

ler, potansiyel liderlerin gelişmesi- jyme değişim

ne

yardımcı olacak bir ıklım yarat- M ., ^, . ,

J .. . . , J , temsilcileri içmde

manın önemini kavrayamazlar. .....

Nasıl işlediğini anlamazlar. Bunun en buyugııdur. arasındaki farkı anlayan reklamcı

William Bernbach, bir defasında şöyle dedi; "Başka firmalar benim çalışanlarımı kapmaya çalıştıklarında hep gülerim. Bütün ortamı 'işe almak' zorundadırlar. Bir çiçeğin açmasını sağlamak için, doğru tohum kadar doğru toprağa ihtiyacınız vardır." Bir organizasyondaki liderler bunu anlayana kadar, işe aldıkları kişiler ne kadar yetenekli o-lursa olsun, başarılı olamazlar. Doğru atmosfer, potansiyel liderleri çiçek açmaya ve büyümeye götürür. Önce atmosfere değer verilip geliştirilmesinin önemi bundandır. Zayif iklimli bir organizasyonun lideri, sağlıklı bir "sera" ortamında verimli şekilde çiçek açmaya başlayan potansiyel lideri çaldığında, potansiyel lider büyümeye ve açmaya devam

edemeyecektir. Elbette, o lider, organizasyonunu "buzul" ya da "tropikal" olmaktan kurtarmadıkça.
Ortam ve büyüme arasındaki farkı görmek için, doğaya bakın. Egzotik balıklar için akvaryumlara dalan bir a-dam tarafından yapılan bir gözlem vardır. Ona göre, en popüler akvaryum balıklarından biri köpekbalığıdır. Bunun nedeni, köpekbalıklarının ortama uyum sağlamalarıdır. Eğer yavru bir köpekbalığı yakalar ve akvaryuma koyarsanız, yaşadığı akvaryuma uygun boyutlarda kalacak-
21
Çevrenizdeki Lideri Geliştirmek
tır. Köpekbalıkları oniki santim kaldıkları halde tam olarak erginleşebilirler. Ama tekrar okyanusa bıraktığınızda, normal ölçülerine geri dönerler.
Bu gerçek, potansiyel liderler için de geçerlidir. Hala küçükken bir organizasyona girdiklerinde, çevrenin şartlarına göre küçük ve gelişmemiş kalacaklardır. Sadece liderler organizasyonlarının ortamını kontrol edebilirler. Büyüme için elverişli bir iklim yaratmak için sadece onlar değişim temsilcisi olabilirler.
LİDERLER, İSTEDİKLERİ LİDERLİĞE ÖRNEK OLMALIDIRLAR
Tıp misyoneri Albert Schweitzer'a göre, "Örnek, başkalarını esinlendirmek için temel etken değildir... tek etkendir." Çekici bir iklim yaratmanın bir parçası, liderliği örneklemektir. İnsanlar, örneğini gördükleri şeyi taklit ederler. Olumlu örnek; olumlu taklit. Olumsuz örnek; olum-, suz taklit. Liderlerin yaptığı, çevrelerindeki potansisyel liderlerin de yapacağıdır. Değerleri, çevrelerindeki insanların değerleridir. Liderlerin hedefleri, onların hedefleri haline gelir. Liderler biçimi belirler. Lee Iacocca'nın dediği gibi, "Patronun hızı, takımın hızıdır." Bir lider, kendisinden beklemediğini, başkalarından bekleyemez."
Siz ve ben liderler olarak kendimizi kanıtlar ve gelişirken, liderlik ettiklerimiz de aynısını yapacaklardır. İnsanlar bizi izlerken, sadece bizim ilerlediğimiz kadar ilerleyebileceklerini daima hatırlamalıyız. Eğer bizim büyümemiz durursa, liderlik kabiliyetimiz de onunla birlikte duracaktır. Ne kişilik ne de yöntem, kişisel büyümenin yerini tutabilir. Sahip olmadığımız birşeyi örnekleyemeyiz.
– 22
Potansiyel Liderler İçin Bir İklim Yaratmak
Bugün öğrenmeye ve büyümeye başlayın, çevrenizdekile-rin de büyümeye başladığını görün. Bir lider olarak, öncelikle büyük prensiplerin ve başka büyük liderlerin takip-çisiyimdir.
LİDERİN VE ORGANİZASYONUN POTANSİYELİNE ODAKLANIN
Daha önce de ifade ettiğim gibi, yeteneğimize güvenenler, bizi teşvik etmekten fazlasını yaparlar. Başarılı olmamızı kolaylaştıracak bir atmosfer yaratırlar. Bunun tersi de doğrudur. Bir lider bize inanmadığında, başarı da bizim için ulaşılması çok zor birşey olur. Neredeyse imkansız hale gelir. Liderler olarak, eğer organizasyonumuzun başarılı olmasını istiyorsak, liderlik ettiğimiz kişilerin bunu yaşamasına izin veremeyiz.
Başarıyı kesinleştirmek için, geleceğin liderlerinin her birinin potansiyelini tanımlayın ve bunu organizasyonun ihtiyaçları ışığında geliştirin. Bu, bir kazan-kazan durumu yaratır. Danışmanlık yapan bir lider, altında çalışarak üreten ve verim yaratan yükselen yıldız sayesinde kazanır. Misyonu yerine geldiği için organizasyon kazanır. Geliştiği ve kendini kanıtladığı için potansiyel lider kazanır. Geleceği parlak görünür.
Bu fikrin en iyi uygulaması, yüzde 101 adını verdiğim prensipte görülür: Potansiyel liderin en iyi yönü olduğuna inandığınız tek şeyi bulun ve bu alanda yüzde yüz teşvik verin. Bir kişinin güçlerine odaklanmak, potansiyel bir .lider olarak olumlu büyüme, güven ve başarı sağlar.
23 –
Çevrenizdeki Lideri Geliştirmek
POTANSİYEL LİDERLERİN
İHTİYAÇLARINA (İSTEKLERİNE) ODAKLANIN
İnsanlar, büyük başarıyı genellikle bir dizi şeyle bağdaştırırlar; şans, zamanlama, şartlar ya da doğal yetenek gibi. Bir kişinin başarısının sırrı, genellikle yakalanması zor bir nitelik gibi görünür. Bir süre önce, Chicago Üniversitesi sanatçılar, sporcular ve bilim adamları üzerinde onları neyin başarılı kıldığı konusunda beş yıllık bir araştırmanın sonucunu açıkladı. Dr.Benjamin Bloom tarafından yönetilen çalışma, değişik alanlarda ilk yüzde yirmilik kısımdaki kişilerle imzasız röportajları temel alıyordu. Konser piyanistleri, Olimpiyat yüzücüleri, tenis oyuncuları, heykeltıraşlar, matematikçiler ve nörologlar gibi bir dizi profesyonel vardı. Bloom ve araştırma ekibi, bu yüksek başarıların nasıl yakalandığına dair ipuçları aradılar. Tam bir

tablo elde edebilmek için, kişilerin aileleri ve eğitimcüeriyle görüştüler. Araştırma sonuçları sıradışı başarıyı getiren şeyin büyük doğal yetenekler değil, istek, kararlılık ve yönlenme olduğunu belirledi.
Büyük liderler, liderlik ettikleri insanların isteklerini bilirler. Potansiyel liderler, liderlerinin bilgi ve yeteneklerine ne kadar saygı duyarlarsa duysunlar, bu onlar için ikinci plandadır. Liderlerinin kendileriyle ne kadar ilgilendiğini bilmedikçe, liderlerinin ne kadar bildiğiyle ilgilenmezler... ihtiyaçları, hayalleri, istekleriyle ilgili. Bir lider, çevresindeki insanlara içten bir şekilde ilgilendiğinde, o gruptaki insanların kararlılığı ve yönlenmişliği gözle görülür bir biçimde harekete geçer. Bütün başarıların başlangıç noktası, yönlenme, kararlılık ve istektir.
– 24 –
Potansiyel Liderler İçin Bir İklim Yaratmak
Napoleon Bonaparte, tarihin en büyük liderlerinden biri olarak bilinir. Liderlik sırlarından biri, adamlarının ihtiyaçlarını bilmesiydi. Önce, adamlarının en çok ne istediğini anlardı. Sonra buna ulaşmaları için mümkün olan her şeyi yapardi. Bunun başarılı motivasyon için bir anahtar olduğunu bilirdi. Liderlerin çoğu, bunun tersini yaparlar. Önce kendilerinin ne istediğine karar verirler. Sonra diğerlerini de aynı şeyi kendileri kadar istemeye yöneltmeye çalışırlar.
KİŞİNİN İÇİNDEKİ LİDERİ ARAYIN
Hiçbir işte gelecek yoktur. Gelecek, işi elinde tutan kişinin içinde yatar. Bunun için Bunun için kişinin içinde yatan ge- ki inin • «^ lecektekı lideri görecek vizyona sa- , . -,,-,. i- i- ı-j ı- x/r- İ i yatan gelecekteki hıp bir lider gerekir. Mıcheiange- J . . .. lo'ya en büyük eseri Hz. Davut ile il- hden Sorecek gili soru sorulduğunda, heykelin za- vizyona sahip bir ten taşın içinde olduğunu söyler. lider gerekir. Kendisi sadece onun etrafındaki fazlalıkları yontmuştur. Liderler de, potansiyel liderlere bakarken benzer tarzda bir vizyona sahip olmalıdırlar.
Kişinin içinde aranacak bazı nitelikler şunlardır:
Olumluluk:
Hizmetkarlık:
İnsanları, şartları olumlu bir şekilde görebilmek ve bu tutumla çalışabilmek.
Boyun eğmeye, takım oyunu oynamaya ve lideri takip etmeye istekli olmak.
__25__
Çevrenizdeki Lideri Geliştirmek
Büyüme potansiyeli: Bireysel gelişim ve büyüme açlığı; iş genişlerken büyümeye devam edebilmek.
Sonuca ulaşmak: İşin tam ve sürekli bir şekilde yapılması için kararlı olmak.
Sadakat: Lideri ve organizasyonu daima kişisel isteklerin üzerinde tutabilmek. Esneklik: Sorunlar çıktığında geri çekilebilmek. Bütünlük: Güvenilirlik ve sağlam karakter; tutarlı söz ve davranışlar.
"Büyük tablo" Organizasyonun bütününü ve zihin yapısı: tüm ihtiyaçlarını görebilmek.
Disiplin: Anlık psikolojiye bağlı olmadan yapılması gerekenleri yapabilmek.
Minnettarlık: Hayatın akışıyla ilgili şükrede- bilmek.
Bu özellikleri kişinin içinde ararken, lider altın arayıcıları gibi çalışmalıdır. Onlar, daima potansiyel altın madenleri ararlar. Her dağ, zengin olmak için olası bir fırsattır. En ufak bir maden cevheri izine rastladıklarında, bir damar olduğunu düşünür ve kazmaya başlarlar. Liderlik ettiğim insanlara söylediğim gibi, herkesin içinde altın var. Bu durum, her organizasyon için geçerlidir. Eğer bir lider olarak insanlarınızda altın cevherleri arar ve bulursanız, kazmaya başlayın. Ana damarı ortaya çıkaracaksınız!
Potansiyel Liderler İçin Bir İklim Yaratmak
ÜRÜNÜ VURGULAYIN; POZİSYONU VE UNVANI DEĞİL
Unvan ve pozisyonlara büyük önem veren organizasyonlar, çalışanlara da aynısını yapmayı öğretir. Böyle ortamlarda çalışan kişiler, merdivendeki bir üst pozisyona geçmeye ya da daha önemli görünen bir unvan almaya odaklanırlar. Kişiler söz konusu olduğunda, unvanların değeri çok azdır. Gösterişli bir unvan, zayıf bir üreticiye faydalı olmaz. Düşük bir unvan, süper üretken birini engellemez. Pozisyon ve unvan, lider de yaratmaz.

Developing the Leader VVithin Yoıı (İçinizdeki Lideri Geliştirmek) adlı kitapta, liderliğin beş seviyesini açıkladım: Pozisyon, izin, üretim, insan gelişimi ve kişilik. Pozisyon, en düşük seviyedir. Pozisyonuna dayanan bir kişi, işinin tanımının ötesinde etki yaratamaz.
Kıdem de kendi içinde ve üzerinde az bir etki sunar. Accountemps tarafından yakın geçmişte geçici personel hizmeti ve yerleşim organizasyonu üzerine bir araştırma yapıldı. İşletmecilere ve personel amirlerine, bir çalışanın terfi almasını sağlayan en önemli etkenleri ne olduğu soruldu. Sonuçlar: Yüzde 66'sı spesifik başarılar, yüzde 47'si genel çalışma alışkanlıkları ve performans ve sadece yüzde 4'ü kıdemi önemli olarak gösterdi. İşte geçirilen zaman, işte ortaya konan ürünün yerini tutmaz.
Ürünü vurgulayan bir organizasyonda, dikkat ve enerji, işi yapmaya ve iyi yapmaya adanır. Organizasyonun misyonunu bir hedef olarak tamamlayan bir takım atmosferi vardır. Bu, liderlerin ortaya çıktığı türden bir iklimdir. General Electric'in yönetim kurulu başkanı Charles Wil-son'ın dediği gibi; "Şişenin boyu farketmez, köpük daima üste gelecektir."

BÜYÜME FIRSATLARI SUNUN
Bir dağ üzerinde kurulmuş olan küçük bir kasabada dinlenmek için duran bir turistin hikayesi vardır. Kasabanın tek dükkanının önündeki sırada oturan yaşlı bir adama yaklaşır ve sorar: "Dostum, bu kasabayla ilgili bana anlatabileceğin önemli bir hikaye var mı?" "Şey," diye cevap verir yaşlı adam, "Dünya'mn başlangıç noktası olduğu dışında birşey bilmiyorum. Buradan başlayıp istediğiniz herhangi bir yere gidebilirsiniz."
Bütün insanlar, bulundukları yeri Dünya üzerinde gitmek istedikleri bir yer için başlangıç noktası olarak görmezler. Bizler, lider olarak, çevremizdekileri yerlerini bu gözle görmeleri için teşvik etmeliyiz. Kişisel büyüme için uygun bir ortam yaratmak çok önemlidir. Yine de, çevrenizdeki insanlar böyle bir ortamda olduklarının farkında olmadıkça, avantajından yararlanamazlar. Büyüme için fırsatlar yaratmanın önemi bundandır. Diğer bir neden ise, gelişmiş liderlerin, potansiyel liderlerin ne gibi fırsatlara ihtiyaç duyduklarını bilecekleri bir pozisyonda olmalarıdır. mmmım_mmtmm^_nmammmmmm_mm Doğru fırsatları yaratmak için, Çevremizdeki çevremizdeki potansiyel liderlere Potansiyel bakmalı ve sormalıyız: "Bu kişinin liderlere bakmalı ^üm!k fn nf>:e ihtiyacı var;" , İsimsiz bir formül, işe yaramayacak-
ve sormalıyız: . c- t ,. * • i v j
* tır. fcger fırsatı potansiyel lidere uy-
.... Smın durmazsak, kendimizi insanların ih~ büyümek için tiyacı olmayan şeyler önerdiğimiz neye ihtiyacı var?" bir pozisyonda bulabiliriz.
.<.„.,....,.„.„,..,.,....,.,.....- Union Theological Seminary (Birleşik Tannbilim Semineri) fakülte üyesi Ernest Campbell, aydınlatıcı bir hikaye anlatır:
Potansiyel Liderler İçin Bir İklim Yaratmak
Kadının biri, evcil hayvan mağazasına gider ve kendisine eşlik etmesi için bir papağan ister. Hayvanı evine götürür ama ertesi gün geri gelir ve şöyle der: "Bu papağan daha bir kelime bile söylemedi!"
"Aynası var mı?" diye sorar mağaza sahibi. "Papağanlar aynada kendilerine bakmayı severler." Bunun üzerine kadın bir ayna satın alır ve eve döner.
Ertesi gün tekrar gelir ve kuşun hala konuşmadığını söyler.
"Merdiveni var mı?" der yine satıcı. "Papağanlar merdivende inip çıkmaya bayılırlar." Kadın bu kez de bir merdiven satın alır ve eve döner.
Tabii ki, bir sonraki gün, yine aynı hikayeyle gelir; hala konuşmuyor.
"Papağanın salıncağı var mı? Kuşlar salıncakta rahatlamayı severler." Kadın salıncak alır ve eve döner.
Ertesi gün mağazaya geri gelir ve kuşun öldüğünü söyler.
"Bunu duyduğuma üzüldüm," der satıcı. "Kuş ölmeden önce herhangi birşey söyledi mi?"
"Evet," diye cevap verir kadın. "Birşey söyledi; 'O-rada hiç yiyecek birşey sarmıyorlar mı?'"
Birçok lider, hikayedeki kadın gibidir. İnsanlarının ü-retmesini isterler. İnsanlar bunu yapmadığında, lider onlara bir uzmanın seveceklerini söylediği şeyleri sunar. Yine de, liderler insanlarının neye ihtiyacı olduğuna kendileri bakmazlar.
Potansiyel liderleri çalıştırır ve ihtiyaçlarını belirlerken, büyüme fırsatları

için şu fikirleri aklınızdan çıkarmayın:
– 28 –
– 29 –
Çevrenizdeki Lideri Geliştirmek
• Potansiyel lider, insanları kendi alanında başarılı kılması için teşvik edin.
• Potansiyel liderin riskler alabileceği güvenli bir ortam sunun.
• Potansiyel lidere, deneyimli bir danışman sağlayın.
• Potansiyel lidere, ihtiyacı olan alet ve kaynakları sağlayın.
• Potansiyel lideri, ihtiyacı olan alanlarda yetiştirmek için zaman ve para harcayın.
Potansiyel liderleri büyüme fırsatlarıyla geliştirme fikri, Edvvin Markham'in şu şiirinde özetlenebilir:
Körüzdür görene dek
İnsan planında
Hiçbir şeyin yapmaya değmediğini
Eğer bir insan yaratmıyorsa.
Bunca büyük şehri inşa etmenin anlamı ne ki
İnsanlar temeli atılmış duruyorsa?
Dünyayı inşa etmek anlamsız
Mimar kendini büyütmüyorsa.'2'
VİZYONIA LİDERLİK EDİN (YÖNETMEYİN)
Liderliğin önemli bir parçası, vizyon belirlemektir. Bazı liderler, yönetmeye daldıkları için vizyon belirlemeyi unuturlar. Gerçek liderler, yöneticilerle liderler arasındaki farkı bilirler. Yöneticiler, sistemlere ve kontrollere bağlı kalmaya eğilimli olarak, akışı koruyanlardır. Liderler, insanlara dayanan yenilikçi ve yaratıcılardır. Eylem yapabile-
– 30 –
Potansiyel Liderler İçin Bir îklim Yaratmak
cek pozisyonda olan insanlar, liderlerinin vizyonunu yakaladıklarında, yaratıcı fikirler gerçekleşir.
Etkili bir vizyon, rehberlik sağlar. Bir organizasyona yön verir... kurallar, kanunlar, yönetmelikler veya organizasyon çizelgeleriyle etkili bir sonuç vermeyecek bir yön. Bir organizasyonun gerçek yönü, vizyonla doğar. Bu, lider bunu kabul ettiğinde başlar. Lider örnekleme yaptığında kabullenme genişler. İnsanlar yanıt verdiğinde, bir gerçek haline gelir.
BÜYÜK ŞEYLER YAPIN
Liderin yaptığı hemen her şey, sahip olduğu vizyona bağlıdır. Eğer vizyonu küçükse, sonuçları ve takipçileri de öyle olacaktır. Bu kavramı anlayan yüksek rütbeli bir Fransız görevli, VVinston Churchill ile ilgili şunları söylerken bunu ifade etmiştir: "Eğer büyük şeyler yaparsanız, büyük a-damları çekersiniz. Eğer küçük şeyler yapıyorsanız, küçük adamları çekersiniz. Küçük adamlar genellikle soruna neden olurlar." Etkili bir vizyon, kazananları çeker. İnsanlar sık sık kendi potansiyellerini sınırlarlar. Küçük düşünürler. Risk almaktan korkarlar. Esneme isteği olmayan insarflar, büyüyemezler. Yazar Henry Drummond'ın dediği gibi; "Kişi, yapabileceği mümkün olandan daha fazlasına girişmedikçe, yapabileceği her şeyi asla yapamaz."
SERBEST AJANLAR YERİNE
"ÇİFTLİK TAKIMINA DAHA FAZLA ÇABA HARÇ AYIN
Bir liderin vizyonu olduğunda, devam ettirecek bir takım kurması gerekir. Kazananları nereden bulacaktır? Bu ko-
– 31 –
Çevrenizdeki Lideri Geliştirmek
lay değildir. Aslında, çoğu kazananlar üretilir, bulunmaz. Birinci lig beyzbolda, takımlar oyuncuları iki yoldan biriyle alırlar. Ya alt liglerden başlayarak kendi çiftliklerinde o-yuncu yetiştirirler ya da organizasyon dışında serbest a-janlar ararlar. Zaman geçtikçe, beyzbol tutkunları, takımlarının bir Dünya Turnuvası kazanmak için pahalı serbest ajanlar getirdiğini görürler. Zaman geçtikçe, hayal kırıklığına uğrarlar.
"Çiftlik takımı" yöntemi, bulunabilecek en iyi gelişmemiş oyuncuların bulunarak organizasyon içinde kendi seviyelerinden başlamalarını sağlamayı kapsar. Yol gösterilir ve geliştirilirler. Yöneticileri ve koçları, onların güçlü ve zayıf yönlerini keşfederek en uygun pozisyona yerleştirirler. Oyuncular deneyimlerini artırır ve oyun seviyelerini yükseltme fırsatları bulurlar. Eğer performansları yeterince iyiyse, birinci lig takımına geçerler.
Organizasyonumuzdaki liderlerin büyük çoğunluğu, kendi içimizde yetişir. Her zaman kolay değildir, ama çiftlik takımı yöntemini kullanmanın muhteşem avantajları vardır. İlki, kişinin karakterini ve tutumunu zaten tanıyor olmanızdır. Dışarıdan biriyle görüştüğünüzde, risk alırsınız. İşe alma kararını

potansiyel çalışanın ve referanslarının söylediklerine dayandırmak zorundasınızdır. İş açıklamaları beceriyi esas alır, kişiliği değil. Birçok işveren, yeni birini işe alırken kişilik ve tutumun en önemli etkenler olduğunu kabul ederler.
İkinci avantaj olarak, içten gelişerek gelen kişi, organizasyonu ve insanları tanır. Terfisi düşünülen başarılı bir çalışan, liderin vizyonunu çoktan yakalamıştır. Organizasyonun felsefesini paylaşır. İnsanlarla ilişkilerini geliştirmek için zaman harcamıştır. Dışarıdan gelen bir kişi,

bunları öğrenmek için zaman kaybeder. İşe alındığında, a-simile olmak için hala isteksiz olabilir ya da beceremeye-bilir. İçteki insanlarla çalıştığınızda, zaten mekanizmanın içindedirler.
Çiftlik takımının içinden gelen birinin üçüncü avantajı ise, performansını kanıtlamış olmasıdır. Yeteneklerini ve etkisini zaten görmüşsünüzdür. Topu sahanıza vurabileceğini bilirsiniz. Sonuç olarak, risk nispeten daha ufaktır. Serbest bir ajanla, öncelikle onu gözlemlemek için sınırlı fırsatınız vardır. Şartlar farklı olduğu için topu sahanıza a-tamaması mümkündür. Çiftlik takımınızda yetenek gelişimini sağlamak, takım liderinden stratejik bir hareket planı ve belirli bir tutum gerektirir. Lider şunları yapmalıdır:
- Potansiyel liderlere zaman ve para yatırmalıdır.
- İçten gelişmeye sadık olmalıdır.
- Organizasyon içinde kişisel ve profesyonel anlamda büyümenin yalnızca mümkün değil, aynı zamanda gerçek olduğunu göstermelidir.

ZOR KARARLAR VERMEK
Chase Mahnattan Şirketi yönetim kurulu üyesi VVillard C.Butch, Eastman Kodak Şirketi yöneticisi Marion Fol-som'dan bir tavsiye almıştı: "Kariyerin boyunca verdiğin kararların yüzde 95'inin, zeki bir lise öğrencisi tarafından da verilebileceğini göreceksin. Ama onlar diğer yüzde beşlik kısmı karşılayacaktır."
İ5ir liderin yüzleştiği en zor kararlardan bazıları, zayıf çalışanlarla ilgilidir. Büyük liderler, onlarla ilgili akıllı se-çimiler yaparlar. Onlarla başarılı şekilde başa çıkamayan bir lider;

- organizasyonun amacına ulaşabilmesini engelleye; çektir.
- zirvedeki çalışanların morallerini bozacaktır.
- kendi inanılırlığını düşürecektir.
- zayıf çalışanların kişisel imajlarını ve potansiyel verimlerini azaltacaktır.

Zayıf bir çalişanla ilgili uygun bir yol bulmak için, lider kendine şu soruyu sormalıdır: "Bu kişi eğitilmeli mi, başka yere geçirilmeli mi yoksa çıkarılmalı mı?" Cevap, uygun hareket planmı belirleyecektir.
Eğer düşük performans zayıf veya gelişmemiş yeteneklerle ilgiliyse, eğitim gerekir. Bunun gibi, eğitim genellikle çalişanın organizasyonun felsefesini veya vizyonunu anlamasını da sağlar. Eğitim genellikle en olumlu çözümdür, çünkü çalışana yatırım yapar. Ayrıca, yeni birini işe almaktansa, varolan bir çalışanı geliştirmek daha ekonomiktir.
Kişi, bazen yaptığı iş yeteneklerine ve becerilerine uymadığı için de düşük performans gösterebilir. Eğer çalışanın iyi bir tutumu ve başarı isteği varsa, yeteneklerine u-yan bir pozisyona kaydırılabilir. Orada gelişebilir.
Bir çalışanı işten çıkarmak, bir liderin yüzleşeceği en zor kararlardan biridir. Ayrıca, vereceği en önemli karardır da. Aslmda, bir çalışanı organizasyondan çıkarmak, iyilerini bulmak kadar önemlidir. Düşük performanslı birini işten çıkarmak, organizasyon ve içindeki herkesin yararınadır. Ayrıca eski çalışana da, potansiyelini artırmak ve bir kazanan haline gelebileceği yeni bir yer ve pozisyon bulabilmesi için de bir fırsattır.

LİDERLERİ ÇEKEN BEDELİ ÖDEYİN
Başarının daima bir bedeli vardır. Bu, uzun zaman önce öğrendiğim bir derstir. Babam bana kişinin şimdi ödeyip sonra oynayabileceğini ya da şimdi oynayıp sonra ödeyebileceğini öğretti. Öyle ya da böyle, ödeyecektir.
Potansiyel liderler için bir iklim yaratmak, liderin ödeyeceği bir be-
Kişinin şimdi
deldır. Bu, bireysel gelişimle başlar. .. , ... , ,. . . . ,
v , ;. ödeyip sonra
Lider kendisini incelemeli, kendine ,:, „. .
zor sorular sormalı ve sonra atmos- oynayabileceğim fere ya da havaya bağlı olmadan ya- ya da §ımdı pılacak doğru şeyi belirlemelidir. oynayıp sonra Bunlar, gelişme disiplini için birkaç ödeyebileceğini ideal ve

acelesiz ayarlamalardır. öğretti.
Dünya'da yapılan önemli işlerin ço- "~-""~~~~""
ğu, onları yapamayacak kadar meşgul ya da hasta kişiler tarafından yapılmıştır.
Duygusal temelli şirketler atmosferi belirleyecek eylemi yapmaya imkan verir.
Başarılı liderler, bireysel gelişimin ve liderlik becerilerinin gelişiminin hayatboyu süren bir iş olduğunu bilirler. VVarren Bennis ve Burt Nanus, Leaders: The Strategies for Taking Charge (Liderler: Yönetmek İçin Stratejiler) adlı e-serlerinde, her alanda doksan zirvedeki lider üzerinde bir çalışma yapmışlardır. "Liderleri takipçilerinden ayıran şeyin, becerilerinin gelişme ve ilerleme kapasitesi olduğunu" anlamışlardır. "Liderlerin sürekli öğreniciler olduğu" sonucuna varmışlardır.
.Potansiyel liderler için uygun bir iklim yaratma amacına bağlılık, liderin bireysel gelişimine bağlılığıyla başlar. Şimdiki bağlılık seviyenize bakmak için aşağıdaki soruları cevaplayın.
– 34 –
– 35 –
Çevrenizdeki Lideri Geliştirmek
BİREYSEL GELİŞİME BAĞLILIK SORULARI
1. Bireysel gelişim için bir oyun planım Evet Hayır var mı?
2. Bu planın lideri ben miyim? Evet Hayır
3. Eğer daha fazla gelişmiyorsam, şimdiki pozisyonumdan vazgeçmem anlamına gelse bile değişiklik yapmaya razı mıyım? Evet Hayır
4. Hayatım, diğerlerinin izlemesi için iyi bir örnek mi? Evet Hayır
5. Büyük bir lider olmak için gerekli bedeli ödemeye razı mıyım? Evet Hayır
Bu sorulardan herhangi birine verilen bir hayır cevabı, liderin planını ve bireysel gelişimine bağlılığını incelemesini gerektirir. Lider tarafındaki bağlılık eksikliği, çevresindeki potansiyel liderlerin gelişiminde zorluklar yaratır. Eğer bir lider olarak bu bağlılığınız yoksa, geleceğiniz sınırlıdır ve asla büyük bir lider olamazsınız. Şimdi değişmek zamanıdır.
Çalıştığınız ortam sizi ve liderlik ettiğiniz kişileri etkileyecektir. Organizasyonunuzun liderler geliştirmek, or-ganizasyonal ve bireysel gelişim sağlayan bir iklim sağlamaya adanmışlık seviyesini belirlemek için aşağıdaki soruları cevaplayın.
– 36 –
Potansiyel Liderler İçin Bir İklim Yaratmak
ORGANİZASYONAL GELİŞİMLE İLGİLİ SORULACAK SORULAR
1. Organizasyonun insan gelişimi üzerine özel bir bağlılı-
ğı var mı'.
Nadiren Bazen Genellikle
2. Organizasyon, çalışanların gelişimi için para harcamaya razı mı?
Nadiren Bazen Genellikle
3. Kendisinin ve insanlarının gelişimi için organizasyon değişim yapmaya razı mı?
Nadiren Bazen Genellikle
4. İnsanların bireysel gelişimi ve organizasyonun büyümesi yönünde gerekli zor kararların verilmesi için liderler organizasyon tarafından destekleniyorlar mı?
.Nadiren Bazen Genellikle
5. Organizasyon, pozisyon ya da unvan yerine üretimi vurguluyor mu?
Nadiren Bazen Genellikle
6. Organizasyon, çalışanları için büyüme fırsatları sunuyor mu?
Nadiren Bazen Genellikle
7. Organizasyon liderlerinin vizyonları var mı ve bunu insanlarıyla paylaşıyorlar mı?
Nadiren Bazen Genellikle
– 37 –
Çevrenizdeki Lideri Geliştirmek
8. Organizasyon büyük düşünüyor mu?
Nadiren Bazen Genellikle
9. Organizasyon kendi içinden insan yetiştiriyor mu?
Nadiren Bazen Genellikle
10. Organizasyondaki liderler kendi ve başkalarının gelişimlerini kesinleştirmek için kişisel fedakarlık bedelini ödemeye razılar mı?
Nadiren Bazen Genellikle
Bu sorulara verdiğiniz cevapların çoğu Nadiren veya Bazen ise, bir değişiklik gerekiyor demektir. Eğer organizasyonunuz sizin tarafınızdan yönetiliyorsa, kendinizi değiştirmekle başlayın. Eğer organizasyondaki bir departmanın

başıysanız, o zaman olumlu değişimler yapabilecek pozisyondasınız demektir.
Potansiyel liderler için bir
iklim yaratmak yönünde, organi-
Buyuk liderler zasyonunuz elverdiğince çok şey yapın. Sadece kendiniz adına değişiklikler yapabilecek bir konum-! daysanız, organizasyon içinde sizi geliştirebilecek başka birini bulun; ya da işinizi değiştirin. Büyük liderler, kendilerini ve öğrenmiş oldukları şeyleri, yarının liderleri o-
kendilerini
ve öğrenmiş
oldukları şeyleri,
yarının liderleri
olacak kişilerle
paylaşırlar.
lacak kişilerle paylaşırlar. Bir kişi, potansiyel liderleri u-zaktan hayran bırakabilir arna sadece onlara yakın olduğunda gerçek anlamda etkileyebilir. Burada, potansiyel liderler için iklim yaratmak konusunda birkaç yaklaşma fikirleri var. Spor kayıtları, ancak
Potansiyel Liderler İçin Bir iklim Yaratmak
doğru iklim yaratıldığında olumlu değişimlerin yaşanabildiğim ortaya koyan güçlü kanıtlarla doludur. Bir Olimpiyat atleti Pat O'Brien, 8kg.'ı 17 metreye fırlatıp bir dünya rekoru kırarak altm madalya kazanmıştır. Zamanın uzmanları, O'Brien'ın dünyanın en iyisi olduğunu ve çalışırsa kendi rekorunu birkaç santimle kırabileceğini söylediler. Kimsenin 18 metre engelini aşamayacağından emindiler. Pat O'Brien, kendini geliştirmeye kararlıydı. Farklı stillerde uzmanlaşmaya başladı. Dört yıl sonra Olimpiyatlar'ı yine kazandı; birkaç santimle değil, birkaç metreyle. 18 metre 40 santime fırlatarak aşılamaz engeli aştı. O zamandan sonra, terini hakeden her atıcı, o mesafeyi biraz daha artırdı. Bugün, rekor 21 metrededir.
Aynı şey, dört dakikalı milde de geçerlidir. Uzmanların görüşüne göre, hiç kimse bir millik mesafeyi dört dakikanın altında koşamazdı. Sonra, 1954'de, Roger Bannister a-dındaki genç bir tıp öğrencisi, o sınırı aşarak imkansızı başardı. Bugün, dünya çapındaki her atlet, bir mili dört dakikanın altında koşabilmektedir. Neden? Çünkü bir adam gelişmeye devam etmeye karar vermiştir. Kişisel gelişim için bir adam bedeli ödemeye karar vermiştir. Yol açmaya isteklidir. Sonuç olarak, kendisini izleyen kazananlar için bir iklim yaratmıştır. Bedeli ödemek ve insanlarınızın sizi izleyerek yarının liderleri olabilmeleri için bir iklim yaratmaya istekli türden bir lider misiniz?

3.BOLUM
Liderin Birincil Sorumluluğu:
POTANSİYEL LİDERLERİ TANIMAK
Yetenekten çok daha önemli ve ender birşey vardır: Tanıma kabiliyeti. Başarılı bir liderin birincil sorumluluklarından biri, potansiyel liderleri tanımaktır. Her zaman kolay bir iş değildir ama hayati önemi vardır.
Dale Carnegie, potansiyel liderleri tanımak konusunda bir ustaydı. Bir defasında, kırküç milyoneri nasıl yönettiği sorulduğunda, Carnegie, adamların kendisi için çalışmaya başladıklarında milyoner olmadıklarını söyler. Sonuç o-
Olumlu, başarılı
insanlar geliştirmek için
bu kesinlikle larak milyoner olmuşlardır. Bunun etkili bir yoldur. üzerine muhabir, bu adamları nasıl Altın ara
bu kadar başarılı liderler haline ge- pislik değil" tirebildiğini sorar. Carnegie şöyle
cevap verir: "Adamlar, çıkarılan altın gibi işlendiler. Bir gram altını elde etmek için, tonlarca pislik temizlenmelidir. Ama madene pislik aramak için gitmezsiniz," diye ek-

ler. "Altın aramak için gidersiniz." Olumlu, başarılı insanlar geliştirmek için bu kesinlikle etkili bir yoldur. Altın a-ra, pislik değil; iyiyi, kötüyü değil. Daha fazla olumlu ö-zellik aradıkça, daha fazlasını bulursunuz.
DOĞRU OYUNCULARI SEÇMEK
Profesyonel spor organizasyonları, doğru oyuncuları seçmenin önemini bilir. Her yıl, profesyonel beyzbol, basketbol, futbol koçları ve kulüp sahipleri, oyuncu toplarlar. Buna hazırlanmak için, spor uzmanları yeni yıldızlar bulmak için çok fazla zaman ve enerji harcarlar. Örneğin, profesyonel futbol organizasyonlarından keşifçiler kolej lig maçlarını, dostluk karşılaşmalarını

dolaşır ve olası yıldızları tanımakla ilgili bilgilerini genişletmek üzere kamplara katılırlar. Bütün b vınlar, keşifçilerin kulüp sahiplerine ve baş koçlara bol miktarda bilgi getirmesini, böylece oyuncu -seçme günü geldiğinde takımların daha potansiyelli o-yuncuları alabilmesini sağlar. Kulüp sahipleri ve koçlar, takımlarının gelecekteki başarılarının doğru adam seçebilmelerine büyük oranda bağlı olduğunu bilirler.
İşte de durum farklı değildir. Organizasyonunuz için doğru oyuncuları seçmelisiniz. Eğer iyi seçim yaparsanız, faydaları katlanır ve sonsuz görünür. Eğer zayıf seçim yaparsanız, sorunlar katlanır ve sonsuz görünür.
Genellikle, liderler çalışanları rasgele işe alırlar. Umutsuzluk, zaman darlığı ya da sadece umursamazlık yüzünden, gelen herhangi bir adayı hemen kaparlar. Sonra nefeslerini tutar ve herşeyin yolunda gitmesini umarlar. A-ma bu konu, stratejik biçimde ele alınmalıdır. Yeni birini işe almadan önce, seçenekleriniz hemen hemen sınırsızdır.

îşe alma kararını verdiğinizde, seçenekleriniz birkaç tanedir. Birini işe almak, paraşütle atlamak gibidir; bir kez u-çaktan dışarı atladığınızda, bunu değiştiremezsiniz.
Doğru seçimi yapmak, iki şeye dayanır: (1) Büyük resmi görebilme yeteneğiniz ve (2) seçim süreci içinde potansiyel çalışanları değerlendirebilme yeteneğiniz.
Bir envanterle başlamak iyi bir fikirdir. Ben bunu kullanırım, çünkü adaylar bulmak için dışarı baktığım kadar, organizasyonun içine de bakmak isterim. Soru listesi şudur:
İhtiyaçların değerlendirilmesi: j Eldeki değerler:
Neye ihtiyacımız var?
Şu anda organizasyon , içinde uygun kişiler kimler? I Adayların yeterliliği: Kim yeterli? P Adayların tutumu: Kim istiyor? Adayların başarısı: İşleri kim yapıyor?
Envanterin ihtiyaçların değerlendirilmesiyle başladığına dikkat edin. Organizasyonun lideri, ihtiyaçları büyük resme dayandırmalıdır. Chicago Cubs'ın yöneticisiyken, Charlie Grimm keşifçilerinden birinden bir telefon aldı. A-dam heyecanlıydı ve telefonun öbür ucundan bağırıyordu; "Charlie, ülkenin en iyi atıcısını buldum! Karşısına çıkan her adamı oyundan çıkardı. Yirmiyedi kişi arka arkaya. Dokuzuncu sıraya kadar bir kişi bile vuramadı. Ne yapayım?" Charlie cevap verdi: "Vuruşu yapan çocuğu al. Vurucular arıyoruz." Charlie, takımın neye ihtiyacının olduğunu biliyordu.

İhtiyaç analizlerinin yerine geçen tek bir durum vardır: Gerçekten sıradışı biri söz konusu olduğunda ve ihtiyacı karşılamak zorunda olmadığında, onu işe almak için gerekli herşeyi yapın. Uzun vadede, bu kişi organizasyonu olumlu yönde etkileyecektir. Bu tür karar vermeleri sporda görürsünüz. Futbol koçları, genellikle belirli ihtiyaçları karşılamak üzere oyuncu seçerler. Eğer geri koşmaları zayıfsa, eldeki en iyi koşucuyu seçecektir. Ama bazen, bir "darbe oyuncu", takımın bütün yapısını değiştirebilecek bir süperstar alma fırsatı yakalarlar. Ayrıca, darbe oyuncuların yalnızca atletlik yeteneği değil, liderlik becerileri de vardır. Acemiyken bile, takım kaptanı olmak için bütün niteliklere sahiptirler. Sıradışı birini–bir star–işe alma fırsatım olduğunda, bunu yaparım. İyi insanları bulmak zordur ve üretken biri için organizasyonda daima bir yer vardır.
Genellikle süperstarları değerlendirmeyiz ve karar vermek daha zordur. Profesyonel spor takımları, potansiyel -oyuncuları nasıl değerlendirir?
.
Birçoğu, oyuncuların yetenekleri- Birini işe almak, ne bağlı puanlar sunan bir tablo paraşütte atlamak kullanır. Aynı şekilde, insanların li- gibidir; bir kez der olarak potansiyellerini değer- uçaktan dışarı lendirmemize yardımcı olacak bir atladığınızda, araca ihtiyacımız vardır. İşte, po- bunu tansiyel bir lideri tanımanıza ve değiştiremezsiniz. değerlendirmenize yardımcı ola- –.^------ cak, yirmibeş nitelik listesi.

ŞU ANKİ LİDERLİK DEĞERLENDİRMESİ (POTANSİYEL LİDERLER İÇİN)
Cetvel
0 = Asla 1 = Seyrek 2 = Bazen 3 = Genellikle 4 = Daima
0 1
0 1

0 1
0 1
0 1
– 44 –
1. Kişinin etkileyiciliği.
2. Kişinin içsel disiplini.
3. Kişinin yüksek performans durumu.
4. Kişinin sahip olduğu yüksek toplumsal beceriler.
5. Kişinin sorun çözme yeteneği.
6. Kişinin mevcut durumu kabullenmemesi. 0 1
7. Kişinin büyük resmi görebilme yeteneği. 0 1
8. Kişinin stresle başa çıkabilme yeteneği. 0 1
9. Kişinin olumlu ruh hali. 0 1
10. Kişinin insanları anlama yeteneği. 0 1
11. Kişinin kendi sorunlarını çözmüşlüğü. 0 1
12. Kişinin sorumluluk alma isteği. 0 1
l3.,Kişinin öfkesini kontrol edebilme 0 1
yeteneği.
14. Kişinin değişim yapma isteği. 0 1
– 45 –
2 3 4
2 3 4
2 3 4
2 3 4
2 3 4
2 3 4
2 3 4
2 3 4
2 3 4
2 3 4
2 3 4
2 3 4
2 3 4
Çevrenizdeki Lideri Geliştirmek
15. kişinin bütünlük seviyesi. 0 12 3 4
16. Kişinin Tanrı'ya doğru gelişmesi. 0 12 3 4
17. Kişinin, bir sonra yapılması gerekeni 0 12 3 4 görebilme yeteneği.
18. Kişinin, başkaları tarafından bir lider 0 12 34 olarak kabul görmesi.
19. Kişinin öğrenmeye devam etme 0 12 3 4 yeteneği ve isteği.
20. Kişinin, insanları çeken tavrı. 0 12 3 4
21. Kişinin iyi kişisel imajı. 0 12 34
22. Kişinin başkalarma hizmet etme isteği. 0 12 3 4
23. Kişinin, sorunlar çıktığında geri 0 12 3 4 çekilme yeteneği.
24. Kişinin başka liderler geliştirebilme 0 12 3 4 yeteneği.
25. Kişinin inisiyatif alması. 0 12 3 4
Toplam Puan:_____
Potansiyel bir lideri değerlendirirken, belirli puanlardan ziyade, kişinin özelliklerle ortaya çıkan niteliğine çok dikkat edin. Liderler farklı olacağı için, puanlar da değişecektir. Benim değerlendirme tablom şu:
90-100 Büyük lider (diğer büyük ve iyi liderleri eğitmeli)
Potansiyel Liderleri Tanımak
180-89 İyi lider (büyümeye ve diğerlerini eğitme-
ye devam etmeli)
170-79 Yetişen lider (büyümeye odaklanmak ve
diğerlerini eğitmeye başlamalı)
160-69 Taşan potansiyel (geliştirmek için mükem-
mel bir kişi)
" 60'ın altı Gelişmeye ihtiyacı var (lider olarak danışmanlık yapmaya henüz hazır değil)
"60'm altı" kategorisi, genellikle değerlendirmesi en zor olandır. Bu gruptaki bazı kişiler, asla lider olamazlar. Diğerleri büyük liderler haline gelebilirler. Lider ne kadar iyi bir değerlendirmeci olursa, kişilerin liderlik potansiyellerini görebilmeleri de o kadar isabetli olacaktır. Böylece, başarılı bir liderin potansiyel liderlerle görüşmesi ve işe almak için seçmesi önemlidir. Inc. dergisinde, I.Martin Jacknis, işe almalar konusunda gözlemlediği bir trendi anlatmaktadır. Bunu, La w of Di-minishing Expertise (Küçülme Uzmanlığı Kanunu) başlığı altında ele almaktadır. Kısa şekliyle, liderler, yetenek ve uzmanlıkları

kendilerinden düşük olanları işe alma eğilimindedirler. Sonuç olarak, organizasyon büyüyüp, daha fazla insan işe alındığında, uzmanlıkları düşük insanların sayısı, uzmanlığı yüksek liderleri aşmaktan çok uzaktır.
Nasıl olduğunu anlatayım. Diyelim ki, büyük bir vizyonu, içsel disiplini, doğru öncelikleri ve süper sorun çözme yeteneği olan, göze çarpan bir lidersiniz. Şu Anki Liderlik Değerlendirmesi'nde 95 puan aldınız. Bunun üzerine Lider Lidere adında kendi işinizi kurmaya karar verdiniz. İşiniz iyi gitti ve kısa süre sonra birkaç yeni elemana ihtiyacınız oldu. Dört tane 95'liği işe almak istiyorsunuz a-ma 95'likler kendileri adına çalışmak istediklerinden (si-

zin gibi) bu mümkün değil. Yardıma ihtiyacınız var ve sizin kadar becerikli olmayan ama her biri kendi doğrusuna sahip dört tane 85'lik buluyorsunuz. Şirketinizin gelişimindeki bu kritik noktada, ekibinizi 85'liklerin altında kişilerden kurma eğiliminiz olabileceğini söylemeliyim. Kendinize şunu söylüyor olabilirsiniz: "İşe alacağım dört kişi beni ve benim yolumu izleyecekler ve şirket daha iyi olacak. 65'lik seviyede iki takipçi işe alabilirim." Bu, birçok liderin yaptığı hayati hatadır. Potansiyel liderler yerine takipçiler seçen lider, organizasyonun büyüme potansiyelini sınırlar. Ama bir an için bu hatayı yapmadığınızı ve dört tane 85'lik lideri işe aldığınızı düşünelim.
Siz ve liderler takımınız iyi çalışıyor. İşiniz, talepleri zorlukla karşılayabiliyor. Ulusal bir kazancınız var. Sıkı çalışmanız, meyvesini veriyor ve şimdi yükü taşımak üzere yaklaşık yüz çalışana ihtiyacınız var. Artık büyük bir organizasyon kurmanız gerekiyor.
Güvenilir dört elemanınızla işe başlıyorsunuz. Onlar iyi liderler, bunu yapmanıza yardım ettiler ve kendinizi içten gelişmeye yönelttiniz. Sizin dört müdürünüz olacaklar. Yeni organizasyonunuz için en iyi yapılanmanın, birinin satışları kontrol etmesi ve diğer üçünün sekizer saatten yirmidört saatlik üç vardiyayı izlemesi olacağına karar verdiniz. Her müdür iki yardımcı müdüre danışmanlık yapacak ve diğer yirmi çalışanı yönetecek.
Dört müdür, kendilerine küçülme uzmanlığı kanununa bağlı olarak 75'lik yardımcılar seçiyorlar. Müdürler, yardımcılarına yirmi eleman alma işini veriyorlar. Tahmin edin. Onlar da 65'likleri işe alıyorlar. Sonuç olarak, liderlik seviyesi ortalama 87 olan ve şöyle görünen şirket şimdi
___ Aa ___
Potansiyel Liderleri Tanımak
I 95 '
Lider Lidere, Inc.
neredeyse bir gecede değişerek ortalama seviyesi 67 olan bir liderliğe sahip olmuştur ve şöyle görünmektedir:
i 95 S
65 H-i 65 ; ! 65 H.....i 65 ,
Lider Lidere, Inc.

i ı

Lider Lidere şirketinin bütün yapısı değişmiştir. Ve işe ilk aldığınız dört kişi lider olamamışsa, daha kötü bir sorunla karşılacaksınız demektir.
Bu biraz abartılı bir örnektir. Çoğu şirket bir gecede beş kişiden yüz kişilik bir personele ulaşmaz. Ama büyük liderlerin organizasyonları, çabuk genişler. Önemli olan, işe alma işlemlerinin organizasyon üzerindeki büyük etkisini anlamaktır. Bu örnekte, yüksek verimli üreticilerden oluşan bir şirket, düşük verimli üreticilerle dolu hale gelmiştir. Eğer satış departmanı diğer bir ulusal ciro yaparsa, bir genişleme daha olacaktır. Bir sonraki genişlemede, 75'lik müdür yardımcıları muhtemelen yeni müdürler olacaklardır ve şirket ortalaması 50'ye inerek yeni bir düşüş daha yaşayacaktır.
Neyse ki, sıradanlığa karşı mücadele yolları vardır. İşte dördü:
İşe Eleman Alma Sorumluluğunu Çok Gelişmiş Bir Lidere Verin
Gelişmemiş kişiler, daha az gelişmiş kişileri işe alacağı için, kaynağı düzeltin.
Alabileceğiniz En Gelişmiş Lideri Alın
Düşük performanslı kişilere dayanmayın. Çok iyi birinin, daima iki sıradan insandan daha verimli ve daha yüksek performanslı olacağını unutmayın.
liderlik Örneği Vermeyi Bırakmayın
Organizasyondaki bütün insanların kendilerinden ne beklendiğini bilmelerini sağlayın. Birçok potansiyel lider, görebildikleri bir standarta ulaşmaya çalışacaklardır.

– 50 –
Potansiyel Liderleri Tanımak
Çevrenizdekileri Geliştirmeyi Bırakmayın
Eğer çevrenizdeki potansiyel liderleri geliştirirseniz, sonraki genişlemeyle, 75'lik müdür yardımcılarınız liderlik etmeye hazır 85'likler haline gelirler. Dev reklam şirketi Ogilvy and Mather'ın kurucusu Da-vid Ogilvy'nin küçülme uzmanlığı kanununu arıladığını anladığını, Dennis VVaitley'in 777e Nevv Dynamics of Win-ning (Kazanmanm Yeni Dinamiği) adlı kitabında onun hakkında verdiği bilgiye dayanarak söyleyebilirim. O-gilvy'nin, organizasyonundaki her yeni müdüre bir Rus bebeği verdiğini anlatır. En küçüğünün üzerinde şöyle bir mesaj vardır: "Eğer her birimiz kendimizden daha küçük kişileri işe alırsak, cücelerden oluşan bir şirket haline geliriz. Ama her birimiz kendimizden daha büyük kişileri işe alırsak, Ogilvy and Mather, bir devler şirketi haline gelir." Devleri bulmaktan, işe almaktan ve onları geliştirmekten ayrılmayın.
BİR LİDERDE ARANACAK _____ÖZELLİKLER_____
Liderleri avlamak için, önce neye benzediklerini bilmelisiniz. İşte, işe alacağınız kişilerde arayacağınız on liderlik ö-zelliği:
KİŞİLİK
Bir liderde ya da potansiyel liderde arayacağınız ilk şey, kişilik gücüdür. Ben, bundan daha önemli bir özellik bil-
Çevrenizdeki Lideri Geliştirmek
miyorum. Ciddi kişilik, önemli bir kusurdur. Zaman içinde lideri etkisiz hale getirir; her zaman.
Kişilik kusurları, zayıflıklarla karıştırılmamalıdır. Hepimizin zayıf yönleri vardır. Eğitim ya da deneyimle bunlar giderilebilir. Kişilik kusurları ise bir gecede değişemez. Değişim, uzun bir zaman dilimi ve lider tarafından büyük bir ilişki yatırımı ve adanmışlık gerektirir. İşe aldı-_____
ğınız kişilik kusurları olan herhangi bi-
Ciddi kişilik rinin, organizasyonunuzla zayıf bir ba-önemli bir S1
°lacaktır. Kişilik kusurunun doğası-kusurdur. na ba§İ1 olarak' işinin
organizasyonu „ . . , yok edecek gücü olabilir.
Zaman içinde } t . .. , , .
. . İyi bir kişilik sergileyecek bazı özel-
liden etkisiz likler şunlardır. Dürüstlük, bütünlük, hale getirir
içsel disipliri/ eğitilebilirlik, bağlılık, a-zim, dikkat ve güçlü bir iş ahlakı. Doğru kişilik taşıyan birinin sözü, eylemlerine uyar. Ünü sağlamdır. Davranışları tutarlıdır.
Kişiliğin değerlendirilmesi zordur. Uyarı işaretlerini şunlardan alabilirsiniz:
• Kişinin hareketleri ya da şartlar için sorumkıluk almaması.
• Verilen sözlerin veya yükümlülüklerin yerine getirilmemesi.
• İşlerin son teslim tarihlerine yetişmemesi.
Kişinin başkalarına liderlik edebilme yeteneğini, kendi hayatını sürdürmesinden anlayabilirsiniz.
Son olarak, başkalarıyla paylaşımlarına bakın. Kişinin karakteri hakkında, başkalarıyla olan ilişkilerine bakarak da çok şey söyleyebilirsiniz.
Amirleriyle, denkleriyle ve
Potansiyel Liderleri Tanımak
astlarıyla ilişkilerini inceleyin. Potansiyel liderin onlara nasıl davrandığını anlamak için personelle konuşun. Bu, size ek bir görüş kazandıracaktır.
ETKİ
Liderlik, etkidir. Her lider, şu iki özelliğe sahiptir: (A) Bir yere gitmektedir ve (B) başkalarını peşinden sürükleyebilir. Etki, tek başına yeterli değildir. Bu etki, niteliğini belirlemek için ölçülmelidir. Potansiyel bir çalışanın etkisine bakarken, şunları inceleyin:
liderin etki seviyesi nedir?
O kişinin pozisyonuna mı (iş unvanının gücünü mü kullanıyor), iznine mi (motive eden ilişkiler mi kurmuş), üretimine mi (kendisinin ve takipçilerinin sürekli ürettiği sonuçlar), kişisel gelişimine mi (çevresindekileri geliştiriyor mu) yoksa kişiliğine mi (organizasyonu ve çevresindeki insanları dünya standartlarında yükseltiyor mu) dayanan takipçileri var?<3)
lideri kim etkiliyor?
O kimi izliyor? İnsanlar, örnekleri gibi olurlar. Örneği ahlaki mi? Örneğinin doğru öncelikleri var mı? Kimi etkiliyor?
Kimi etkiliyor?
Ayrû şekilde, takipçinin niteliği de liderin niteliğini gösterir. Takipçileri olumlu üreticiler mi, yoksa sıradan evetçi-lerden oluşmuş bir demet mi?
– 53 –
Çevrenizdeki Lideri Geliştirmek

Stuart Briscoe, Discipline for Ordinary People (Sıradan İnsanlar İçin Disiplin) adlı kitabında, bir savaş gazisinin cenazesini kaldırmakla görevlendirilmiş genç bir papazın hikayesini anlatır. Gazinin askeri arkadaşları, dostlarını o-nurlandırmak isterler ve bunun üzerine papazdan tabutu bir hatırlama anı için taşırken ve sonra da yan kapıdan çıkarırken yol göstermesini isterler. Fakat papaz onları yanlış kapıya götürünce, olay istenilen etkiyi yapmaz. Bütün yaslıların önünde, adamlar askeri nizamla bir eşya odasına girerler ve telaşla, kafaları karışmış halde geri dönmek zorunda kalirlar. Her lider nereye gittiğini bilmek zorundadır. Ve her takipçi de, ne yaptığını bilen bir lideri izlediğinden emin olsa iyi olur.

OLUMLU TUTUM

Olumlu bir tutum, kişinin hayatta sahip olabileceği en değerli özelliklerden biridir. Benim inancıma göre bu, üzerinde kitap yazabileceğim kadar güçlüydü; The Winning Atiitude: Your Key to Fersonal Success (Kazanan Tutum: Kişisel Başarı Anahtarmız). İnsanların genellikle sorunları olduğunu söyledikleri şeyler, sorunları değildir. Sorunları, hayatm engelleriyle zayıf şekilde karşılaşmalarıdır.

Tutumu hayata daima olumlu bir perspektiften yaklaşmasını sağlayan bir kişi, sınırsız insan denen bir kişidir. Diğer bir deyişle, kişi hayatm normal sınırlamalarını, çoğu insanın yaptığı gibi kabullenmemektedir. Yenilgiyi kabul etmeden önce, potansiyelinin veya ürününün potansiyelinin uç noktasında yürümeye karar vermektedir. O-lumlu yaklaşımı olan insanlar, diğerlerinin gidemeyeceği yerlere gidebilirler. Başkalarının yapamayacağı şeyleri yaparlar. Kendileri tarafından sınırlanmamışlardır.

Olumlu tutumu olan bir kişi, balansı gibidir. Kanat boyu, vücut ölçüleri, ağırlığı ve şekliyle orantısız olduğundan aerodinamik açıdan uçamaması gerekir. Ama balansı, bu bilimsel teoriye aldırmadan her gün uçmakta ve bal yapmaktadır. Bu sınır kabul etmeyen zillin yapısı, kişinin her gün o-lumlu bir yaradılışla başlamasını sağlar; bir defasında hakkındaki hikayeyi okuduğum asansör görevlisi gibi. Bir Pazartesi sabahı tıklım tıklım bir asansörde adam bir şarkı mırıldanmaya başlar. Yolculardan biri adamın tavrından rahatsız olur ve keserek, "Neden bu kadar mutlusunuz?" diye sorar. "Şey, efendim," diye cevap verir görevli mutlu bir şekilde, "Bugünü daha önce hiç yaşamadım." Tutum doğru olduğunda, yalnızca gelecek parlak olmaz, aynı zamanda şimdi de daha keyifli olur. Olumlu kişi, yolculuğun da varış noktası kadar keyifli olduğunu anlar.

Tutumu şöyle düşünün:

^Gerçek benliklerimizin ileri tarafıdır.
Cökleri içeride ama meyveleri dışarıdadır.
En iyi dostumuz ya da en kötü düşmanımızdır.
Cerimelerimizden daha dürüst ve daha sağlamdır.
jeçmiş deneyimlerimize dayanan bir ileri bakıştır, insanları bize çeken ya da iten şeydir. İfade edilene kadar var olmayandır. Geçmişimizin kütüphanecisidir. Şimdimizin konuşmacısıdır. Geleceğimizin kahinidir.*4'

Tutum, yalnızca liderin tutumu için değil, takipçilerin tutumu için de çizgiyi belirler.

MÜKEMMEL İNSAN BECERİLERİ

İnsan becerilerine sahip olmayan bir lider, kısa sürede takipçilerini kaybeder. Fantastik bir lider olan Andrew Car-negie, mükemmel insan becerileri için Charles Schvvab'a yılda 1 milyon dolar ödediğini söylemiştir. Carnegie'nin işi daha iyi anlayan, deneyimi ve eğitimi işe daha çok u-yan başka liderleri de vardır. Ama başkalarının kendilerine yardım etmelerini sağlayacak insan becerileri yetersizdir ve Schvva, birlikte çalıştığı kişilerin ellerinden geleni yapmalarını sağlamaktadır. İnsanlar, sadece yeteneği ve becerisi olan kişilere hayranlık duyabilirler ama onları izlemezler; uzun süre değil.

Mükemmel insan becerileri, başkalarına karşı içten bir ilgiyi kapsar, insanları anlayabilmeyi ve başkalarıyla o-lumlu paylaşımda bulunma kararını öncelikli tutma kararını. Bizim başkalarına karşı davranışlarımız, onların bize olan davranışlarını belirler. Başarılı bir lider, bunu bilir.

KANIT YETENEKLER

Her insan, Tanrı'nın verdiği yeteneklerle doğar. Lider olarak işlerimizden biri, işe alacağımız insanların yeteneklerini değerlendirmektir. Her iş adayının, bir lider olma "heveslisi" olduğunu düşünürüm. Gözlemime göre, dört tip hevesli vardır:

Asla olamayacaklar

Bazı insanlar, belli işleri yapmak için uygun değildirler, daha önce de

belirttiğim gibi, bütün insanlar yeteneklidir. Yine de, belli işler için herkes yetenekli değildir. Yetenekli

olmadığı bir alana yönlendirilen biri asla başarılı olamayacak, hüsrana uğrayacak, başarısızlığı için sık sık başkalarını suçlayacak ve sonuçta patlayacaktır. Doğru yere yönlendirildiğinde, kendi potansiyeline ulaşmak için bir şansı vardır.

Olabilirler

Bir olabilir, doğru yetenek ve becerilere sahip, içsel disiplini zayıf kişidir. Kendisini uygulamaya zorlayamadığı süper yıldız becerilerine sahip olabilir. Bu kişi, "sadece yap"mak için içsel disiplinini geliştirmek zorundadır.

Olmalılar

Bir olmalı, ham yeteneklere ama bu yeteneği yönetebilecek pek az beceriye sahip olan kişidir. Bu kişiye becerilerini geliştirmesi için yardım edildiğinde, olmak için yaratıldığı kişi haline gelmeye başlar.

Olmak Zorundalar

Olmak zorundanın ihtiyacı olan tek şey, fırsattır. Doğru yeteneklere, doğru becerilere ve doğru tutuma sahiptir. Olmak için yaratıldığı kişi olmak için yönlenmişliği vardır. Ona bu fırsatı veren lider olmak size bağlıdır. Eğer vermezseniz, bunu yapacak başka birini bulacaktır.

Tanrı, bütün insanları doğal yeteneklerle yaratır. Ama aynı zamanda iki seçenek de verir; biri bunları alıp hiçbir Şey yapmamak, biri de bunları kullanarak birşeylere ulaşmak. Başarı, bunlardan hangisinin daha baskın olduğuna bağlıdır ve kimin kazanacağı belli değildir: Başlar kaza-rurken, kuyruklar kaybeder!

KANITLANMIŞ REFERANSLAR

Şair Archibald MacLeish, şöyle der; "Deneyimden ders a-larak öğrenmekten daha acı olan sadece bir tek şey vardır; deneyimden ders almamak." Bu gerçeği öğrenen liderler, her zaman başarılı referanslar verirler. Yeni alanlara giren, yeni birşeyler yapmaya çalışan herkes, hatalar yapar. Kanıtlanmış referansları olmayan kişiler, ya hatalarından ders almazlar ya da uğraşmazlar.

Benimle birlikte çalışan birçok yetenekli ve muhteşem referanslara sahip kişi vardır. Bunlardan ikisi, en yüksek liderlik özelliklerine sahip birinci sınıf kişilerdir (Şu Anki Liderlik Değerlendirmesi testinde en yüksek kategoride olanlar). Yıllardır IBM ile çalışan Dick Peterson, deneyimin kendisinde boşa gitmediğini çabucak göstermiştir. Benimle birlikte INJOY liderlik enstitüsünü kurmasını istediğimde, Dick zaten kanıtlanmış referanslara sahipti. Başlangıçta, yüksek bir potansiyelimiz ama kısıtlı kaynaklarımız vardı. Dick'in sıkı çalışması, planlaması ve görüşleri sayesinde, onun garajında başlayan ayakkabı bağcığı işi, her yıl ulusal ve uluslararası platformda binlerce lideri etkileyen ve malzeme üreten bir girişime dönüştü. Dick'in INJOY'un başkanı olması, benim için bir ayrıcalıktır.

Skyline Wesleyan Kilisesi'nden işletmeci rahip Dan Reiland, oldukça farklı bir geçmişe sahiptir. Dan, tamamen bir çiftlik çalışmasının ürünüdür. Skyline'da bir kilise üyesi olarak başladı. Seminere devam ettikten sonra, kiliseye bir stajyer olarak döndü.

Sahip olduğumuz en iyi stajyer değildi. Aslında, bir ara onun beceremeyeceğini düşünmüştüm. Ama onun sıkı çalışması ve benim danışmanlığımla, kısa süre içinde en iyi

vaizlerimizden biri oldu ve sıradışı bir referans geliştirdi. Bu referans yüzünden, kilisenin işletmeci rahibi olmasını ve eğitime devam etmesini istedim. Bugün, ülkenin en iyi işletmeci rahiplerinden biridir ve muhteşem bir yük taşımaktadır. Bu- zevk al- kanıtlanmış geliştirebilme yeteneğidir. Yönetim uzmanı Robert Town- ta, yaşta, şekilde ve şartta ortaya çıkabilir. Bazıları zayıf idarecilerdir, bazıları fazla parlak değildir. Ama onları far-ketmek için bir ipucu vardır. Birçok insan öyle ya da böyle sıradan olduğundan, gerçek lider bir şekilde insanları sürekli üstün performans sergiledikleri için farkedilirler." Bir adayın performansını daima kontrol edin. Kanıtlanmış bir lider, daima kanıtlanmış bir referansa sahiptir.

Kanıtlanmış bir gün onu izlemekten en çok lider, daima dığım şeylerden birisi, başkalarını .bir referansa sahiptir. send, şöyle der: "Liderler, her boyut

GÜVEN

insanlar, özgüveni olmayan bir lideri izlemezler. Aslında, insanlar özgüveni gelişkin kişilere doğallıkla çekilirler. Bunun mükemmel örneği, Rusya'daki askeri darbe sırasında yaşanan bir olayda görülebilir. Ordu tankları, Başkan Boris Yeltsin ve destekçilerinin bulunduğu hükümet binasının çevresini sarmıştır. Yüksek rütbeli subaylar, tanklara ateş açmalarını ve Yeltsin'i öldürmelerini emrederler. Ordu pozisyonunu alırken, Yeltsin binadan fırlar, bir tanka tırmanır, kumandanın gözlerinin içine bakar ve demokrasi tarafına geçtiği için kendisine teşekkür eder. Sonra kumandan onun tarafma geçmek niyetinde olmadıklarını açıklar. Yeltsin, askerleri arkasından konuştura-

cak ve kendisine katılmaya karar vermelerini sağlayacak güvenli ve buyurgan görünmüştür.
Güven, olumlu bir tutumun karakteristiğidir. En büyük kazananlar ve liderler, şartlar ne olursa olsun, güvenli kalırlar. Beyzbol kahramanı Ty Cobb'un güveni hakkında harika bir hikaye vardır: Cobb yetmiş yaşındayken, bir muhabir sorar: "Bugünlerde oynasaydınız, nasıl atış yapardınız sizce?" Hayatı boyunca .367 vurmuş olan Cobb, şöyle cevap verir: "Yaklaşık .290, belki de .300." Muhabir; "Bu, yaptığını bütün yolculuk, gece oyunları, yapay çimenler ve yeni ziftler gibi kaygan şeyler yüzünden mi?" "Hayır," der Cobb, "yetmiş yaşında olduğum için." Güçlü güvenleri olan liderler, başkalarının güvenlerine saygı duyar ve onaylarlar.
ETRAFINIZ SARILDI! BİZ, İO.OOOİİ KİŞİYİZ VE SİZ YALNIZCA ';
i\
ONLAR KENDİLERİNE AŞIRI GÜVENİYORLAR
Güven, yalnızca göstermek için değildir. Güven, güçlendirir. İyi bir lider, içindeki güveni insanlarına geçirebilme yeteneğine sahiptir. Büyük bir lider, insanlarının kendi içlerinde özgüvenlerini yaratmalarını sağlayabilme yeteneğine sahiptir.
İÇSEL DİSİPLİN
Büyük liderler, hiç istisnasız içsel disipline sahiptirler. Ne yazık ki, toplumumuz içsel disiplin yerine ani nazların pe-

sinden koşmaktadır. Hızlı kahvaltılar, hızlı yemekler, hareketli filmler ve banka makinelerinden hızlı nakit ödemeler istiyoruz. Ama başarı bir anda gelmez. Liderlik edebilme yeteneği de öyle. General Dvvight D.Eisenhower'ın dediği gibi; "Kelepir fiyatlı zaferler yoktur."
Ani hazların peşinde koşan bir toplumda yaşadığımızdan, görüştüğümüz potansiyel lider- -------
lerin de içsel disipline sahip olmaları- Buvuk bır hder ru pek bekleyemeyiz; büyük liderlik kendilerine için ödemek zorunda oldukları bir güvenen
bedel olarak. Konu içsel disipline gel- insanlar içinde diğinde, insanlar iki şeyden birini se- kendilerini çerler: Fedakarlık ve gelişmeden do-
yoğurma
ğan disiplinin acısı ya da kolay yol ve yeteneğine kaçırılmış fırsatlardan doğan pişman- sahiptir
lığın acısı. Hayatta her insan seçim ------
o_.__~~. .ı^uiLa nei jrısan seçim .
yapar. E.James Rohn, Adventures in Achievement (Basan Maceraları/da, disiplin acısının gramlarla ölçüldüğünü söyler. Pişmanlık, tonla hesaplanmaktadır.
Potansiyel liderlerde, içsel disiplini aramamız gereken iki alan vardır. İlki, duygulardadır. Etkili liderler, duygusal tepkilerinin kendi tercihleri olduğunu bilirler. Başkalarının hareketlerinin kendi duygusal tepkilerini belirlemesine izin vermeyen bir lider, çok güçlü bir özgürlük deneyimi yaşar. Yunan filozofu Epiktetos'un dediği gibi; "Kendinin efendisi olmayan hiç kimse, özgür değildir." İkinci alan ise, zamanla ilgilidir. Gezegendeki herkese, gün içinde aynı dakika miktarı verilmiştir. Ama bu dakikaların ne kadar etkili kullanılacağını, kişinin içsel disiplini belirler. Disiplinli insanlar daima gelişirler, düzelmeye Çalışırlar ve zaman kullanımını maksimum hale getirirler.

 Disiplinli liderleri tanımlayan üç şey buldum:
- Kendileri için kısa ve uzun vadeli hedefler belirlemişlerdir.
- Bu hedeflere ulaşmak için bir planları vardır.
- Bu hedeflere ulaşmak için çalışmalarını sağlayan bir motivasyonları vardır.

İlerleme, bir bedel karşılığında gerçekleşir. Potansiyel bir liderle

görüştüğünüzde, bu bedeli ödemeye istekli o-lup olmadığına dikkat edin. Tanınmış bant karikatür Ziggymn yazarı, aşağıdaki sahneyi çizerken bunu bildiğini göstermiştir:
Dostumuz Ziggy küçük otomobiliyle yolda giderken, iki işaret görür. İlkinde kalın harflerle BAŞARIYA GİDEN YOL yazmaktadır. Yolun daha aşağısında ise başka bir işaret vardır. Üzerindeki yazı şudur: GEÇİŞ ÜCRETLERİ İÇİN DURMAYA HAZIR OLUN.
ETKİLİ İLETİŞİM BECERİLERİ
İletişimin önemini asla gözden kaçırmayın. İnanılmaz miktarda zaman tüketir. D.K.Burlovv tarafından The Pro-cess of Communication (İletişim Süreci/da açıklanan bir çalışma, Amerikan halkının günlük aktif zamanının ortalama yüzde 70'ini sözel iletişimle geçirdiğini ortaya koymuştur. İletişim yeteneği olmadan, bir lider vizyonunu etkili olarak açıklayamaz ve insanları bu vizyon yönünde hareket etmeye çekemez. Başkan Gerald Ford, şöyle der: "Hayatta hiçbir şey, etkili iletişim yeteneğinden daha önemli değildir." Bir lider, etkili iletişim becerisine sahip olmadan
– 62 –
Potansiyel Liderleri Tanımak
I kendi potansiyeline ulaşamaz.
Bir liderin güven verme ve etkili
I iletişim kurma yeteneği benzerdir. İkisi de kendi tarafından bir hareketi ve takipçinin cevabını gerekti-jrir. İletişim, olumlu bir katılımdır.
İnsanları sevme
iletişim kabiliyetinin başlangıcıdır.
Konuşulan insana karşı içten bir ilgi
nsanlar, kendileriyle ilgilendiğinizi anladıklarında, söyle-nek zorunda olduklarınızı dinlemek isterler. İnsanları gevmek, iletişim yeteneğinin başlangıcıdır.
Cevap verene odaklanma yeteneği
Zayıf iletişimciler, kendilerine ve kendi fikirlerine odaklanırlar. İyi iletişimciler, konuştukları insanın cevaplarma o-daklanırlar. Ayrıca, iyi iletişimciler beden dilini okurlar. Potansiyel bir çalışanla görüştüğümde ve başka bir konuya geçmeye hazır olduğumu belli eden beden dilimi okuyamadığında, bu kırmızı bayrak demektir.
Her tür insanla iletişim kurabilme yeteneği
iyi bir iletişimci, bir insanı rahatlatabilme yeteneğine sahiptir. Herhangi bir geçmişe sahip her insanla bağlantı kurma yolunu bir şekilde bulurlar.
, Konuşulan insanla göz teması
Size karşı dürüst olan çoğu insan, sizinle göz teması kurmak 'ster. Kişisel bütünlük ve inanç, iletişimi güvenilir kılar.
– 63 –

¦
Çevrenizdeki Lideri Geliştirmek
Sıcak bir gülümseme
İletişim hatlarını açmanın en hızlı yolu, sıcak bir gülümsemedir. Bir gülüş, kültür, ırk, yaş, sınıf, cinsiyet, eğitim ve ekonomik statü sınırlarını aşarak, sayısız iletişim engelini yıkar.
Eğer birinin liderlik etmesini bekliyorsam, iletişim kurabilmesini de beklemeliyim.
"STATUS QUO"NUN ANLAMINI YİTİRMESİ
Statıs Quo (Mevcut Durum) kelimesinin eski Latince'de "içinde bulunduğumuz karmaşa" anlamına geldiğini çalışanlarıma daha önce söylemiştim. Liderler olanı görürler ama daha önemlisi, ne olabileceği konusunda bir vizyonları vardır. Konuları asla oldukları gibi görmezler. Liderlik yapmak, tanımlamak gerekirse, önde olmak, yeni ufuklara açılmak, yeni dünyaları fethetmek, mevcut durumdan uzaklaşmak demektir. Donna Harrison, şöyle der: "Büyük liderler, asla mevcut performanslarla yetinmezler. Sürekli olarak hep daha yüksek, daha yüksek başarı seviyeleri için uğraşırlar." Kendilerini mevcut durumun ötesine geçirirler ve aynısını çevrelerindekilerden de isterler.
Mevcut durumdan tatmin olmamak, asla olumsuz bir tutum ya da şikayet değildir. Fark yaratma ve risk alma isteğiyle ilgilidir. Risk almayı reddeden bir kişi, gelişmesini durdurur. Mevcut durumdan hoşlanan bir lider, kısa sürede bir takipçi haline gelir. Bell Atlantic Şirketi'nden Ray-mond Smith, bir defasında şöyle demişti: "Güvenli yolu tutarak, işinizi yaparak ve dalgalanma yaratmamak, ko-
64
Potansiyel Liderleri Tanımak

/ulmanıza neden olmayabilir (en azından hemen) ama u-|zun dönemde kendi kariyeriniz veya şirketiniz adına fazla ?irşey yapmayacaksınız demektir. Bizler aptal değiliz. İdareci bulmanın kolay ve onları tutmanın ucuz olduğunu biliyoruz. Ama liderler—risk alıcılar—fazla sayıda değil-lir. Ve vizyonu olanlar, saf altındır."
Risk, eski sorunlarla haşhaşayken, yeni çözümlerle ol-
Iduklarından daha rahat olan insanlara tehlikeli görünebilir. Eski sorunlar için gereken enerji ve zaman ile yeni çözümler için gereken enerji ve zaman arasındaki fark, şaşırtacak derecede küçüktür. Fark, tutuındur. Potansiyel li-jderleri ararken, çözümler arayan insanlar arayın.
İyi liderler, potansiyel liderleri bilerek arar ve bulurlar. İBüyük liderler, onları bulur ve başka büyük liderler haline şetirirler. Yeteneği tanıma kabiliyeti ve liderleri bulma [stratejisi, bunu gerçekleştirir. Potansiyel liderleri bulmak /e tanımak için sizin stratejiniz nedir?

4.BÖLÜM
Liderin Can Alıcı Görevi:
POTANSİYEL LİDERLERİ EĞİTMEK
Bugün birçok oganizasyon, potansiyeline ulaşamamaktadır. Neden mi? Çünkü çalışanlarına verdikleri tek ödül, bir ödeme çekidir. İşveren ve çalışan arasındaki ilişki asla bundan öteye gidememektedir. Başarılı organizasyonlar, farklı bir yaklaşımla hareket ederler. Bir kişinin verdiği işe karşılık, sadece ödeme çeki almaz, aynı zamanda adına çalıştığı insanlar tarafından da eğitilir. Ve eğitim, insanların hayatlarını değiştiren birşeydir.
Potansiyel liderleri tanıdığınızda, olabilecekleri en iyi lider yapmak için üzerlerinde çalışmaya başlamanız gerekir. Bunu yapmak için bir stratejiye ihtiyacınız vardır. İnsanlar organizasyonumda çalışmaya başladıklarında neye ihtiyaçları olduğunu hatırlatan bir -SföTakronim kullanırım. Benim şunları yapmama ihtiyaçları vardır:

B elieve in them (Onlara inan) E ncourage them (Onları teşvik et) S hare with them (Onlarla paylaş) T rust them (Onlara güven)
BEST tekniği, çevrenizde liderler yetiştirmenin bir sonraki öğesinin başlangıcıdır: Potansiyel liderleri eğitmek. _____^__^ Eğitimden herkes fayda sağlar. Lideri ona inandığında, onu teşvik ettiğinde, onunla paylaştığında ve ona güvendiğinde, kim daha güvenli ve motive olmaz ki? İnsanlar eğitildiklerinde, daha üretken olurlar. Daha da önemlisi, eğitim, liderlik potansiyeline sahip çalışanlarda güçlü duygusal ve profesyonel bir çıktı yaratır. Sonra, eğitim ve gelişimi kullanarak, lider bu çıktıyı geliştirebilir. Eğitim süreci, teşvik etmekten fazlasını kapsar. Ayrıca modellemeyi de gerektirir. Aslında, liderin eğitim sırasındaki en büyük sorumluluğu modellemedir... liderliği, güçlü bir iş ahlakını, sorumluluğu, kişiliği, açıklığı, sürekliliği, iletişimi ve insanlara inancı. Çevresindeki insanlara verme sürecinde olsa bile, modelleme yapmaktadır. Lider, modelleme için kendi liderini seçtiğinde ve o kişi bütün takım üyelerinin modeli haline geldiğinde, en iyi sonuç a-lınır. Onsekizinci yüzyıl yazarı Oliver Goldsmith'in dediği gibi; "Kopyalayacak kendilerinden başka bir model olmadığında, insanlar nadiren kendilerini düzeltirler." Biz liderler, kendimizi kopyalanacak modeller olarak sunmalıyız.
Eğitim,
insan yaşamını
dönüştürme
gücüne
sahiptir.
Potansiyel Liderleri Eğitmek
Mark Tvvain'in şöyle bir esprisi vardır: "Doğruyu yapmak harikadır. Başkalarına doğruyu yapmayı öğretmek ise daha harikadır... ve daha kolay." Tvvain'in sözüne karşılık, ben şunu söylüyorum: "Başkalarına doğruyu yapmaları için yol göstermek harikadır. Doğruyu yapmak ve sonra liderlik etmek ise daha da harikadır... ve daha zor." Twain gibi, doğruyu yapma içsel disiplini edinmenin ve sonra başkalarına doğruyu yapmayı öğretmenin, insan doğasıyla zor gerçekleştiğini kabul ediyorum. Çevresindekilere vermemek için herkes bahaneler bulabilir. Büyük liderler zorlukları bilir ve yine de insanlarını eğitirler. Verdiklerine olumlu yanıt gösterecek insanlar olduğunu bilirler ve bu olumlu sonuçlara odaklanırlar. Aşağıdakiler, bir liderin çevresindeki potansiyel liderleri eğitmek için yapması gerekenler olduğunu düşündüğüm şeylerdir.
KENDİNİZ İÇİN BİR LİDERLİK MODELİ SEÇİN

Liderler olarak, siz ve ben, öncelikle kendimiz için iyi modeller bulmakla sorumluyuz. Yolunuzu belirleyecekleri için, izleyeceğiniz liderlere dikkat edin. İzleyecek bir model seçmeden önce kendime sorduğum altı sorum vardır:
Modelimin, izlemeye değer bir hayatı var mı?
Bu soru, kişilik niteliğine bağlıdır. Eğer cevap açık bir evet değilse, dikkatli olmam gerekir. İzlediğim insanlar gibi o-lacağım için, kusurlu bir kişilik istemem.

Modelimin hayatında izleyen var mı?
Bu soru, güvenilirlikle ilgilidir. Bir lideri izlemeye değer bulan ilk kişi olmak mümkündür ama bu pek sık rastlanan bir durum değildir. Eğer kişinin izleyeni yoksa, izlemeye değer olmayabilir.
Eğer bu iki sorudan birine cevabım hayır ise, diğer dör-düyle ilgilenmem. Başka bir model aramam gerekir.
Modelimi izlemek için başkalarını etkileyen temel güç nedir?
Modelim bana ne önermelidir? Onun en iyisi nedir? Ayrıca, güçlü liderlerin, güçlü yanları kadar zayıf yanları olduğuna da dikkat edin. Farkında olmadan zayıflıkları da kopyalamak istemem.
Modelim başka liderler üretiyor mu?
Bu sorunun cevabı, modelimin liderlik önceliklerinin yeni liderler geliştirmeye bağlı olarak benimkilere uyup uyma-!-dığıru gösterecektir.
Modelimin gücü kendi hayatımda tekrar yaratılabilir mi?
Eğer onun gücünü kendi hayatımda tekrar yaratamaz-sam, modelliğinin bana bir faydası olmaz. Örneğin, eğer Shaquille O'NeiTın bir basketbolcu olarak yeteneğini takdir ediyorsanız ama sadece 1.70m. boyunda ve 75kg. ağır-lığındaysanız, onun gücünü tekrar yaratamazsınız. Uy-

gun modeller bulmalısınız... ama gelişmek için gayret etmelisiniz. Bir gücün tekrar yaratılamaz olduğunu söylemek için acele etmeyin. Birçoğu yaratılabilir. Potansiyelinizi sınırlamayın.
Eğer modelimin gücü hayatımda tekrar üretilebilirse, o gücü geliştirmek ve göstermek için hangi adımları atmalıyım?
Bir eylem planı hazırlamalısınız. Eğer sâclece sorulara cevap verir ve bu güçleri kendinizde geliştirmek için bir plan yapmazsanız, sadece zihinsel bir alıştırma yapmış o-lursunuz.
Seçtiğimiz modeller, kişisel bir yolla ulaşılır olmayabilirler. Bazıları bir başbakan gibi, ulusal karakterler olabilir. Ya da tarihten kişiler olabilir. Kesinlikle size faydaları olur ama kişisel bir danışmanın yapacağı şekilde değil.
DANIŞMANLIK ÜİŞKİLERİNİN ANAHATLARI
Kişisel olarak size danışmanlık yapabilecek birini bulduğunuzda, o kişiyle olumlu bir danışmanlık ilişkisi geliştirmek için şu anahatları kullanın:
Doğru sorulan sorun
Danışmanınızla görüşmeden önce soracağınız soruları iyi düşünün. Bunları, kendi gelişiminiz için stratejik kılın.

Beklenti seviyenizi netleştirin
Genellikle, danışmanlığın hedefi düzeltmedir, mükemmellik değil. Belki sadece birkaç kişi gerçekten mükemmel olabilir; ama hepimiz daha iyi olabiliriz.
Altta, öğrenen bir pozisyonda olmayı kabul edin
Egonuzun, öğrenme yolunuza çıkmasına izin vermeyin. Danışmanınızı bilgi veya yeteneklerinizle etkilemeye çalışmak, aranızda zihinsel bir engel oluşturur. Vermekte olduğu şeyi almanızı önler.
Danışmanınıza saygı duyun ama onu idolleştirmeyin
Saygı, danışmanın verdiklerini öğrenmemizi sağlar. Ama danışmanı idolleştirmek, objektif ve eleştirel olabilmemizi engeller; danışmanın bilgi ve deneyimini kendi hayatımıza uygulayabilmemizi.
Öğrendiklerinizi hemen uygulamaya geçirin
En iyi danışmanlık ilişkilerinde, öğrenilenler hemen odak haline gelir. Öğren, uygula ve benimse.
Danışmana bağlı olarak disipline olun
Geniş ve sürekli zaman ayırın, konuyu önceden seçin ve seansı verimli kılmak için ev ödevlerinizi yapm.

Potansiyel Liderleri Eğitmek
Danışmanınızı kendi eylemlerinizle ödüllendirin
Eğer takdir gösterir ama hiç eylem yapmazsanız, danışmanın deneyimleri etkisiz kalır. Eylemleriniz, onun en büyük ödülüdür. Büyümek için uğraşın, sonra eylemlerinizle iletişim kurun.
Vazgeçmekle tehdit etmeyin
Danışmanınızın, sizin bir hareket kararı verdiğinizi ve azimli bir insan olduğun vızu bilmesini sağlayın; kararlı bir kazanan. O zaman, vaktini boşa harcamadığını bilecektir.
Kişisel gelişiminizin yerini tutabilecek başka birşey yoktur. Eğer almıyor ve gelişmiyorsanız, yetiştirdiğiniz ve geliştirdiğiniz insanlara da hiçbir şey veremezsiniz.
GÜVEN OLUŞTURUN
Kişisel ve profesyonel ilişkiler geliştirirken, güvenin en ö-nemli tek etken olduğunu öğrendim. VVarren Bennis ve Burt Nanus, güven için, "takipçileri ve liderleri birleştiren yapıştırıcı" derler. Güven, sorumluluğu, önceden bilebilme-yi ve birbirine dayanabilmeyi sağlar. Herşeyden öte takipçiler liderlerine inanmak ve güvenmek isterler. Şunu söyleyebilmeyi isterler: "Birgün onun gibi olmak istiyorum." Eğer size güvenmezlerse, bunu söyleyemezler. İnsanlar sizin liderliğinizi izlemeden önce, size inanmalıdırlar.
Güven, günbegün oluşturulmalıdır. Süreklilik gerekti-rır. Bir liderin güvene ihanet etmesi anlamına gelen bazı Şeyler şunlar olabilir: Sözleri tutmamak, dedikodu yap-
___ -13.
Çevrenizdeki Lideri Geliştirmek
mak, birşeyleri saklamak ve ikiyüzlü olmak. Bu hareketler, potansiyel liderlerin büyümesi için gerekli olan ortamı yıkar. Ve bir lider güveni yıktığında, tekrar oluşturmak için iki misli çalışması gerekir. Hıristiyan lideri Cheryl Bi-ehl'in bir defasında dediği gibi; "Hayatın gerçeklerinden biri şudur ki; eğer birine her konuda güvenemezseniz, hiçbir konuda güvenemezsiniz."
Her çöküntüde, futbol topuna vurmaya çalışan zavallı Charlie Brovvn'a bakarım. Top tutucusu Lucy son anda topu çektiği için her defasında yüzüstü ya da sırtüstü düşer. Topu çektikten sonra, Lucy Charlie'ye sık sık ona kendisine gü-venmemesi gerektiğini öğretmeye ça- Chli h l
venmemesi gerekiğin öğy ç Çevresindeki lıştığını söyler. Ama Charlie her yıl to-il pu tekrar tekrar tekmelemeye devam
eder. Neden mi? Charlie gerçekten in- sanlara güvenmek istemektedir. Lucy bir lider değil ve asla olmayacak. Li- derlik' y31™*» güvene dayanarak et- kili olabilir; Lucy güvenilmez biridir. İnsanlar, güvenmedikleri bir lideri izlemezler. Çevresindeki insanların güvenini kazanmak, liderin sorumluluğudur.
Güven birçok şey üzerine kurulur:
insanların güvenim kazanmak
liderin sorumluluğudur.
Time (Zaman). R espect (Saygı).
U nconditional Positive Regard. Olumlu İlgi)
Dinlemek ve performansa destek vermek için zaman ayırın. Potansiyel lidere saygı gösterirseniz, güven olarak geri dönecektir.
(Koşulsuz
O kişiye kabul gösterin.
__74__
Potansiyel Liderleri Eğitmek
S ensitivity Potansiyel liderin duygu ve
(Duyarlılık). ihtiyaçlarını tahmin edin.
T OUch (Temas). Teşvik edin; tokalaşm, tebrik edin, sırtını sıvazlayın.
İnsanlar, liderlerine kişi olarak güvendiklerinde, liderliğe de güvenir hale gelirler.
ŞEFFAF OLUN
Bütün liderler hatalar yapar. Bunlar, hayatın bir parçasıdır. Başarılı liderler, hatalarını kabul eder, onlardan ders alır ve hatalarını düzeltmek için çalışırlar. 105 işletmeci üzerinde yapılan bir inceleme, başarılı işletmeciler tarafından paylaşılan birçok özelliği belirledi. Belirli bir özellik, en değerlisi olarak tanımlandı: Başkalarını suçlamak yerine, hatalarını itiraf ediyor ve sonuçlarını kabulleniyorlardı.
Davranışları veya yaşadıkları şartlar için başkalarını sorumlu tutmaya çalışan insanların arasmda yaşıyoruz. İnsanlar, hatalarının bedellerini ödemek istemiyorlar. Bu tutumu her yerde görebilirsiniz. Televizyon reklamları her gün bizi "kazada hatalı olsak" ya da "iflas bildirsek bile" a-lacaklılardan kaçmaya davet ediyorlar. Davranışları için sorumluluk almak, insanlarına karşı dürüst ve

şeffaf olmak steyen bir lider, takdir, saygı ve güven kazanacak olan kişidir. Bu lider, aynı zamanda birşeyler öğrenilecek biridir.

ZAMAN AYIRIN

insanlar, belli bir mesafeden ya da seyrek, kısa dikkat fışkırmaları ile eğitilemezler. Onlarla birlikte zaman geçirdeniz gerekir; planlı zaman, toplantıya giderken yolda

Çevrenizdeki Lideri Geliştirmek

söylenen birkaç kelime değil. Organizasyonumdaki liderlerle temasta kalmayı, bir öncelik kabul ederim. Personelim için eğitim seansları planlar ve uygularım, teke tek danışmanlık zamanları ayırırım ve takım üyelerinin bilgi paylaşımında bulunabileceği toplantılar düzenlerim. Potansiyel bir liderle sık sık yemeğe çıkarım. Sorumluluk a-lanlarında nasıl gittiklerini görmek ve ihtiyaçları varsa destek vermek için insanlarımı sık sık kontrol ederim.

Hızlı akan, talepkar bir dünyada yaşıyoruz ve zaman, ------ verilmesi zor birşey. Bu, bir liderin en

Zamanı değerli yatırımıdır. Peter Drucker, şöyle

potansiyel ^er: "Sevgi için zaman ayırmak kadar et-

bir liderle ^ liderleri diğerlerinden ayıran belki

ci ek de başka hiçbir şey yoktur." Zaman de-

, . . j eerlidir ama zamanı potansiyel bir lider-bır

yatırımdır, f ... ._,,>,.., J_____ le geçirmek, bir yatırımdır. Kendmızden

verdiğinizde, size, organizasyona ve alıcıya kazanç sağlar. Eğiten liderler, verici bir tutumu korumak zorundadır. Norman Vincent Peale, bunu şu sözle çok güzel ifade eder: "Kendisi için yaşayan bir insan hata yapar; başkaları için yaşayan kişi, gerçek başarıya ulaşır."

İNSANLARA İNANIN

İnsanlara inandığınızda, onları moti- ' İnsanlara ve eder ve potansiyellerini ortaya çı- j - j

ı -fr t.- -ı j-ı • • j inandığınızda, karırsınız. Ve bin kendilerine inandı- ,

W , . , , , , . onları motive gında, insanlar bunu kolayca hisse- ,

derler. Herkes, insanları oldukları gi- . .

bi görebilir. Ne olabileceklerini gör- potansiyellerini mek, o yönde gelişmeleri için destek- ortaya

çıkarırsınız.

Potansiyel Liderleri Eğitmek

lemek ve yapabileceklerine inanmak, bir lideri gerektirir. İnsanlar, liderin beklentilerine doğru gelişirler, tenkitlerine ve eleştirilerine göre değil. Eleştiriler, nadiren süreci'ölçer. Beklentiler ise, süreci ilerletir. İnsanları adınıza çalışmaları için işe alabilirsiniz ama sizinle çalışmalarını sağlamak için onlara inanarak kalplerini kazanmanız gerekir.

TEŞVİK EDİN

Birçok lider, insanlarının kendi kendilerini teşvik etmesini beklerler. Ama insanlar, ilerlemek için dışarıdan teşvik ihtiyacı duyarlar. Bu, gelişmeleri için hayatidir. Fizisyen Ge-orge Adams, teşvik edilmenin kişinin varlığı için hayati ö-nem taşıdığını keşfetmiş ve buna "ruhun oksijeni" demiştir.

ireni liderler, teşvik ihtiyacı duyarlar. . Yeni bir ortama geldiklerinde, birçok de- . insanlar, ğişiklikle karşılaşır ve kendilerindeki liderin t>ek-birçok değişimin de sancısını hisseder-lentilerine ler. Teşvik, kendi potansiyellerine ulaş- doğru malarına yardımcı olur; hatalar yaptıkla- gelişirler, rmda devam etmeleri için gereken ener- -------

jiyi vererek onları güçlendirir.

İnsanlarınıza karşı, birçok olumlu güçlendirme yolu kullanın. Yapılan işleri kabul etmekle kalmayın; insanlara .bunlar için teşekkür edin. Düzelme gördüğünüzde, kişiyi pebrik edin. Bulabildiğiniz her fırsatta teşviklerinizi Jkişi-elleştirin. Unutmayın; bir kişiyi motive eden bir takdir, bir diğerini soğutabilir veya hatta rahatsız edebilir. İnsanlarınızın her biriyle neyin işe yaradığını bulun ve kullanın.

UÇLA basketbol koçu John Wooden, sayı yapan oyuncularına, kendilerine pas veren kişiye gülümsemelerini, göz kırpmalarını ya da başlarını sallamalarını söyledi. "Peki ya bakmıyorsa?" diye sordu takımdakilerden biri. VVooden şöyle cevap verdi: "Bakacağını garanti ederim." Teşvikin değerini herkes bilir ve bunu

ister; özellikle de lideri sürekli bir teşvikçi olduğunda.

SÜREKLİLİK GÖSTERİN

Süreklilik, potansiyel liderler yetiştirmenin çok önemli bir parçasıdır; tıpkı diğer tür eğitimlerde olduğu gibi. Sürekli olduğumuzda, insanlarımız bize güvenmeyi öğrenirler. Bizden ne beklediklerini bildiklerinden, büyüyebilir ve gelişebilirler. Zor durumlarla karşılaştıklarında, "Liderim bu durumda ne yapardı?" sorusunun cevabını verebilirler. Şartlara bağlı olmaksızın, onlara yanıtımızın ne olacağını bildiklerinden, güven duyarlar.

Birçok kötü yıl geçirmiş çiftçiyle ilgili şu hikayeyi duymuşsunuzdur belki. Bankasının müdürüyle görüşmeye gider:

"Size verecek bir iyi, bir de kötü haberim var. Önce hangisini duymak istersiniz?" diye sorar çiftçi.

"Neden önce kötü haberi verip onu aradan çıkarmıyorsunuz?" diye cevap verir bankacı.

"Tamam. Feci kuraklık ve enflasyon yüzünden bu yıl ipoteğimle ilgili hiçbir ödeme yapamayacağım, ne kendisi ne de faiziyle ilgili-"

"Şey, bu oldukça kötü."

"Daha da kötüleşiyor. Satın aldığım makinelere ait

krediyle ilgili de ödeme yapamayacağım, ne kendisi ne de faiziyle ilgili."

"Vay canına, hiç bu kadar kötü olmamıştı!" "Daha da kötüsü var. Tohum, gübre ve diğer malzemeler için aldığım borcu hatırlarsınız. Şey, onun için de bir ödeme yapamayacağım; ne kendisi ne de faiziyle ilgili."

"Bu korkunç ve yeterli! Şimdi güzel haberin ne olduğunu söyleyin lütfen."

"İyi haber," diye cevap verir çiftçi gülümseyerek, "sizinle iş yapmaya devam etmeye niyetliyim."'51

Neyse ki, potansiyel liderlerimizin çoğu, çiftçi dostumuzdan daha iyi çalışırlar. Ondan farklı olarak, birşeyleri etraflarında çevirmeye başlamak için, o kadar uzun süre sürekli desteğe ihtiyaç duymazlar. Potansiyel liderlerimize inandığımızda, onları sürekli olarak destekleyip teşvik ettiğimizde, orada olmak ve iyi çalışmaları için ihtiyaç duydukları ilave gücü veririz.

UMUDU YÜKSEK TUTUN

Umut, liderlerin çevrelerindekilere verebilecekleri en büyük hediyelerden biridir. Gücü asla gözden kaçırılmamalıdır. İnsanlar umudu kendi içlerinde bulamadıklarında, bunu onlara verecek büyük bir lider gerekir. VVinston Churchill, umudun değerini vurgular. 2. Dünya Savaşı'nın en karanlık dönemlerinde, İngiltere başbakanıydı. Bir defasında bir muhabir, Hitler'in Nazi rejimine karşı ülkesi-rtin en büyük silahının ne olduğunu sormuştu. Bir an bile durakşamadan şöyle dedi: "Her zaman için İngiltere'nin en büyük silahı olan şey; umut."

Eğer umutları varsa, insanlar çalışmaya, uğraşmaya ve denemeye devam edeceklerdir. Umut, morali yüksek tutar. Kişisel imajı düzeltir. İnsanlara enerji verir. Beklentile-^^^^^^^^^^^^ rini yükseltir. Umudu yüksek tutmak, liderlik ettiği insanların içine kazımak, liderin işidir. İnsanlarımız, ancak onla-yüksek tutmak, ra verirsek umuda sahip olabilirler. Ve liderlik ettiği ancak doğru tutumu koruyabilirsek insanların verecek umudumuz olur. Clare Boot-içine kazımak, he Luce, Eıırope in the Spring (Bahar-liderin işidir. da Avrupa)'de Verdun Savaşı kahra--------- manı Mareşal Foch'un şu sözünü tekrarlar: "Umutsuz hiçbir durum yoktur: Sadece durumları umutsuz kılabilecek insanlar vardır."

Umudu korumak, her durumdaki potansiyeli görebilmekten ve şartlara rağmen olumlu kalabilmekten geçer. Dr.G.Campbell Morgan, Chicago yangınında dükkanı yanarak kül olan bir adamdan bahseder. Ertesi gün, adam yıkıntılara gelir ve elindeki masayı kavrulmuş enkazın ortasına koyar. Masanın üzerine şu iyimser yazıyı koyar: "Karım, çocuklarım ve umudum dışında herşeyimi kaybettim. İş, yarın sabah her zamanki gibi kaldığı yerden devam edecektir."

ÖNEM KATIN

Hiç kimse, zamanını önemsiz birşey için çalışarak harcamak istemez. İnsanlar, önemli işler yapmak isterler. İşçiler, sık sık şöyle derler: "Başardığımı, tamamladığımı, bir fark yarattığımı hissetmek istiyorum. Mükemmellik istiyorum. Yaptığım işin önemli birşey olmasını istiyorum. Bir

etki uyandırmak istiyorum." İnsanlar önem isterler.

Liderlik ettiği insanların hayatına önem kazandırmak, liderin işidir. Bunu yapabilmemizin yollarından biri, onları değerli birşeyin parçası kılmaktır. Birçok insan hayatta rahat işlerin içine düşer ve önemli bir hedefin peşinde koşmak yerine orada kalırlar. Liderler bunu yapmayı göze alamazlar. Her lider kendisine şunu sormalıdır: "Hayatta kalmak mı, başarı mı, yoksa önem mi istiyorum?" En iyi liderler, önem ister ve zamanlarını, enerjilerini hayallerini izlemek için harcarlar. Washington Posfun eski yayın yönetmeni Katharine Graham, şeyle der: "Yaptığınız işi sevmek ve önemli olduğunu hissetmek; daha eğlenceli ne o-labilir ki?"
Moishe Rosen, kişinin hayalini tanımlamasına yardımcı olan etkili bir araç olarak, bir cümlelik bir zihinsel egzersiz verir. Kişiden boşlukları doldurmasını ister:
Eğer şunlara sahip olsaydım; Şunları yapardım;_____
Anafikir; istediğiniz herhangi birşeye sahip olsaydı-J nız.—sınırsız zaman, sınırsız para, sınırsız bilgi, sınırsız malzeme (isteyebileceğiniz herhangi bir kaynak)—ne yapardınız? Bu soruya vereceğiniz cevap, sizin hayalinizdir. Hayalinize doğru hareket etmek, hayatınızı önemli kı-I lar. Tarihte, bunun klasik bir örneği vardır. Yere düşen el-jmayı gözlemledikten sonra yerçekimi kanununu bulan Jlsaac Nevvton'ın hikayesini herkes bilir. Sadece birkaç ki-jsiniri bildiği, Halley Kuyrukluyıldızını bulan astronom lEdmund Halley'in, Nevvton'ın teorisinin bilinmesinde neredeyse tek sorumlu olduğudur. Halley, kendi orijinal

kavramlarında düşünmek için Newton'la mücadele etmiştir. Nevvton'm matematiksel yanlışlarını düzeltmiş ve işini desteklemek için geometrik figürler hazırlamıştır. Yalnızca Newton'ı büyük eseri Mathematical Principles of Natural Philosophy (Doğal Felsefe'nin Matematiksel Prensipleri)'i yazmaya teşvik etmekle kalmamış, işin editörlüğü yapmış, baskıya hazırlamış ve baskı masraflarını üstlenmiştir; Newton daha zengin ve baskı masraflarını daha kolay karşılayabilecek olmasına rağmen.
Halley, Nevvton'ı hayali yönünde hareket etmesi için teşvik etmiş ve hayatına ölçüsüz bir önem katmıştır. New-ton, şöhretin semerelerini neredeyse hemen toplamaya başlamıştır. Halley az bir itibar sağlamıştır ama bilimsel düşüncenin sunumuyla ilgili devrimci fikirleri etkilediğini bilmenin büyük doyumunu yaşamış olmalı.
Hayalinizi tanımlayın ve peşinden gidin. Onu kişisel, elde edilir, ölçülebilir, görünür ve genişleyebilir kılın. Ö-nem isteği, bizi elimizden gelenin en iyisini yapmaya zorlayabilir. Ve hayalimize ulaşmanın bir parçası olmak, çev-remizdekilerin hayatlarını da zenginleştirebilir.
Çevremizdeki insanların hayatlarına önem katmanın bir yolu da, onlara büyük resmi göstermek ve ne katkıları olabileceğini anlatmaktır. Yaptığı şeyin önemini anlamadığında, birçok insan anlık işlerin etkisinde kalabilir.
Personelimizin bir zamanlar bir meslek kolejinin dekanı olan bir üyesi, yeni bir çalışanı tanıttığı günden bahsetti bana. Her bir kişiyle tanıştırılırken ve o kişinin pozisyonu açıklanırken, resepsiyon memuresi onun kendisi için çok önemli bir pozisyonda olduğunu söylediğini duymuş. Resepsiyon memuresi yorum yapmış: "Ben önemli değiı ; lim. Her gün yaptığım en önemli şey, rapor doldurmak." }

"Siz olmasaydınız," diye cevap vermiş dekan, "bu okul varolamazdı. Buraya gelen her yeni öğrenci, önce sizinle konuşuyor. Eğer sizi sevmezlerse, okulu da sevmezler. E-ğer okulu sevmezlerse, buraya gelmek istemezler ve kısa süre sonra öğrencilerimizi kaybederiz. Kapılarımızı kapamak zorunda kalırız."
"Vay canına! Hiç bu şekilde düşünmemiştim," diye cevap vermiş kadın. Dekan, onun hemen daha güvenli göründüğünü ve telefona cevap verirken masasında daha dik oturduğunu farketmiş. Kadının departmanındaki lideri, daha önce ona hiç işinin öneminden bahsetmemiş. Organizasyon için değerini açıklamamış. Büyük resmi görerek, kadının hayatına önem katılmış.
GÜVENLİK SAĞLAYIN
Norman Cousin, şöyle der: "İnsanlar, hayallerinin bedelinin yarattığı korkular kafalarına takıldığında olduklarından daha güvensiz olamazlar." Korkularına odaklanan insanlar gelişemezler. Paralize olurlar. Liderler, takipçilerine büyümek ve gelişmek için ihtiyaçları olan güvenli bir ortamı sunabilecek bir pozisyondadırlar. Güven duyan bir potansiyel lider, risk almaya, üstün olmaya, yeni alanlara açılmaya ve başarmaya daha eğimlidir. Büyük liderler, takipçilerini olduklarından daha büyük kılarlar. Kısa sürede takipçiler olduklarından daha büyük düşünmeye, hareket etmeye ve daha fazla üretmeye başlarlar. Sonunda, olduklarını düşündükleri kişi olurlar.

Henry Ford, şöyle der: "İnsanın yaptığı en büyük keşiflerden, en büyük sürprizlerinden biri, yapamayacağından korktuğu birşeyi yapabileceğini anlamasıdır." Eğiten bir
i
– 82 –
– 83 –

Çevrenizdeki Lideri Geliştirmek
lider, potansiyel liderin bunu keşfetmesi için gerekli güven ortamını sağlar.
ÜRETİMİ ÖDÜLLENDİRİN
İnsanlar, bizim beklenti seviyemize yükselirler. Ödüllendireceğimiz şeyleri bize vermeye çalışırlar. Eğer insanlarınızın üretmesini istiyorsanız, üretimi ödüllendirmelisiniz.
IBM'in kurucusu Thomas J.VVatson, ofis ve atelyelerde dolaşırken bir çek defteri taşımasıyla ünlüydü. Birinin sı-radışı bir iş yaptığını gördüğünde, o kişiye çek yazardı. 5, 10 veya 25$ olabilirdi. Miktarlar küçüktü ama hareketinin etkisi muhteşemdi. Birçok durumda, insanlar çekleri asla tahsil etmezlerdi. Onları çerçeveletir ve duvarlarına asarlardı. Ödüllerini parada değil, üretimlerinin kişisel takdirinde bulurlardı. Bu, kişiye önem veren ve onu erinden gelenin en iyisini yapmaya götüren şeydir.
Eğer ürün ödüllendirilmek yerine aşağılanıyorsa, çalışkan ve üretken bir kişi bile sonuçta demoralize olabilir. Ekmek yapımına yardım etmek isteyen küçük kırmızı tavukla ilgili çocuk hikayesini bilirsiniz belki. İşte onun modern bir versiyonu:
Bir zamanlar, buğday tohumlarını açığa çıkarana kadar ambarın yanındaki avlunun zeminini kazıyan küçük kırmızı bir tavuk varmış. Komşularını çağırmış ve şöyle demiş: "Eğer bu tohumu ekersek, .yiyecek ekmeğimiz olur. Bunu ekmeme kim yardım eder?"
"Ben değil," demiş inek.
"Ben değil," demiş ördek.
"Ben değil," demiş domuz.
"Ben değil," demiş kaz.
– 84 –
Potansiyel Liderleri Eğitmek
"O halde ben yapacağım," demiş küçük kırmızı tavuk ve yapmış. Tohumlar büyümüş ve altın sarısı başaklara dönüşmüş. "Başaklarımı biçmeme kim yardım eder?" diye sormuş küçük kırmızı tavuk.
"Ben değil," demiş ördek.
"Bu benim işimin dışında," demiş domuz.
"Saygınlığımı kaybederim," demiş inek.
"İşsizlik tazminatımı kaybederim," demiş kaz.
"O halde ben yapacağım," demiş küçük kırmızı tavuk ve yapmış.
Sonunda, ekmeği pişirme zamanı gelmiş. "Ekmeği pişirmeme kim yardım eder?" demiş küçük kırmızı tavuk.
"Bu benim için fazla mesai olabilir," demiş inek.
"Aldığım yardımları kaybederim," demiş ördek.
"Tek yardımcı bensem, bu ayırım yapmak anlamına gelebilir," demiş kaz.
"O halde ben yapacağım," demiş küçük kırmızı tavuk. Beş somun ekmek yapmış ye komşularının görmesi için kaldırmış. Hepsi biraz 'istemişler. Aslında, paylaşmak istemişler. Ama küçük kırmızı tavuk şöyle demiş: "Hayır, beş somunu da kendim yiyeceğim."
"Haksız kazanç," diye bağırmış inek.
"Kapitalist sülük," diye ağlamış ördek.
"Eşit haklar istiyorum," diye haykırmış kaz.
Domuz sadece homurdanmış. Sonra hemen pankartlar hazırlamışlar ve açık saçık bağrışarak ortalıkta dolaşmaya başlamışlar.
Hükümet temsilcisi küçük kırmızı tavuğa gelerek şöyle demiş: "Açgözlü olmamalısın."
"Ama ekmeğimi hakettim," demiş küçük kırmızı tavuk.
Çevrenizdeki Lideri Geliştirmek
"Kesinlikle," demiş temsilci. "Bu harika hür teşebbüs sistemi. Avludaki herkes istediği kadar kazanabilir. Ama, hükümet düzeni altmda, üretici çalışanlar ü-rünlerini işsizlerle paylaşmalıdır."
Ondan sonra hepsi mutlu yaşamışlar. Ama küçük kırmızı tavuğun komşuları, onun neden bir daha ekmek pişirmediğini merak etmişler.16'
Biz liderler, insanlarımızın kendilerini küçük kırmızı tavuklar gibi hissetmemelerine dikkat etmeliyiz. Asla hükümet temsilcileri gibi olmamalıyız. Üreticilere olumlu teşekkür ve teşviklerimizi sunmalı ve aylakları

ödüllendir-memeye dikkat etmeliyiz. Organizasyonunuza dikkatli bakm. Neleri ödüllendiriyorsunuz?

BİR DESTEK SİSTEMİ KURUN

Çalışanlar için bir destek sistemi kurun. Birinden birşey istemek ve bunu ortaya koyması için gereken kaynakları vermemek kadar moral bozucu birşey yoktur. Her potansiyel liderin beş alanda desteklenmesi gerektiğine inanırım:

Duygusal Destek

Bir "evet, yapabilirsin" atmosferi sağlayın. Diğer alanlarda destek eksikliği olsa bile, kişi duygusal destek aldığında hızla ilerleyebilir. Bu desteğin bedeli, inanılmaz bir şekilde karşılık bulur.

Beceri Eğitimi f

İnsanları geliştirmenin en hızlı yollarından biri, onları e-ğitmektir. Eğitim alan insanlar, organizasyonlarının onlar

ra inandığını algılarlar. Ve daha fazla becerikli hale geldiklerinden, daha üretken olurlar.

Para

Cimri liderler, cimri çalışanlar üretirler. Lider kendinden vermedikçe, insanların kendilerinden vermesi zordur. Eğer yer fıstığı öderseniz, maymunları almayı bekleyin. İnsanlara para yatırın; yatırımınız

İnsanlara para yatırın; yatırımınız

daima en yüksek

daima en yüksek haliyle geri döner, haliyle gen döner.

Donanım

İşi doğru yapmak için, doğru aletlere ihtiyacınız vardır. Zayıf bir lider, genellikle olaylara kısa vadeli bakar. Doğru donanıma yatırım yapmak, insanlarınıza daha üretken olmaları için zaman verecek ve morallerini yüksek tutacaktır.

Personel

İşin yapılması için gerekli insanları sağlaym. Ve iyi insanlar sağlayın. Personel sorunları, potansiyel bir liderin zamanını ve enerjisini kemirerek, üretim için az bir zaman bırakabilir.

Çevrenizdeki herkes için bir destek sistemi yaratm. A-ma sadece gelişen ve başarılı olanlar için bunu yükseltin. Developing the Leader Around You (Çevrenizde Liderler Geliştirmek)'da, buraya özellikle uyan 80/20 prensibini anlattım. Organizasyonun yüzde 20'lik zirve kısmmda bulunan insanlar, organizasyon üretiminin yüzde 80'ini

gerçekleştirecektir. Bu yüzden, destek sisteminizi yapılandırırken, yüzde 20'lik üreticiye, toplam desteğin yüzde 80'ini sunun.

Destek sistemine sahip insanlar, başarı için gereken ortam ve aletlere sahiptirler. Bunlar, işbirlikçi bir ortamın parçalarıdır. Merkezi ve Güney Batı Hizmetleri'nden Tom Geddie'nin yaptığı bir konuşmada açıkladığı bir iş eğitimi alıştırması, işbirlikçi bir ortamda neler olabileceğini çok güzel bir şekilde göstermektedir:

Yere hayali bir çizgi çizin ve her iki yanına birer kişi koyun. Amaç, iki insanın birbirini çizginin öte yanına geçmesi için ikna etmesidir. Birleşmiş Milletler oyuncuları, birbirlerini asla ikna edemezler ama Japon'lar sadece şunu söylerler: "Eğer sen çizgiyi geçersen, ben de geçerim." Yerlerini değiştirirler ve böylece ikisi de kazanır.

Japon'lar, işbirliğinin ve karşılıklı desteğin önemini kavramışlardır. Bu, yıllar boyunca başarılarının anahtarı olmuştur. Aynı tutum, siz ve liderlik ettiğiniz çevrenizdekiler için bir başarı anahtarı olabilir.

POTANSİYEL LİDERİN
YOLCULUĞUNUN AYRILMASI
VE KİŞİSELLEŞTİRİLMESİ

Teddy Roosevelt'in hep kavga eden ve her seferinde dayak yiyen küçük bir köpeği vardı. Birisi şöyle dedi: "Albayım, pek dövüşçü bir köpek değil." Teddy cevap verdi: "Ah, iyi bir dövüşçü. Bu sadece köpeklerin yanlış değerlendirmesi."

Liderler, başkalarını değerlendirirken iyi karar vermelidirler. Liderlik uzmanı Peter Drucker, sık sık şöyle der: "Önemli olan, bir hayatı disipline etmektir, ders vermek değil." Başka bir insanı disipline etmek, nerede durduğunu, nereye gitmek istediğini bilmeyi ve oraya gitmesi için ihtiyacı olanları vermeyi gerektirir. Kişi ve kendisine verilen görev, birbirine uymalıdır. Drucker'ın dediği gibi, insanlar oldukça değişkendir. Birinin tıpkı güller gibi, gübreye ihtiyacı vardır. Bir diğeri, daha çok bir rhododendron gibidir, gübreye ihtiyaç

duymaz. Eğer çiçeklere ihtiyaçları olan bakımı vermezseniz, asla açmazlar. Lider, hangisinin ne olduğunu söyleyebilmelidir.
Önceki bölümde, potansiyel liderle- ------
rin tanınmasından bahsettik. Organi- Zamanınızın zasyonunuzda işe aldığınız herkes, yüzde 80'ini, potansiyel bir lider olabilir ama orga- çevrenizdeki nizasyonunuzdaki herkese kişisel olarak danışmanlık vermeye çalışmamalı-sınız. Etkiniz altındaki herkesi besleyin ve onlara liderlik edin ama zamanınızın yüzde 80'ini, çevrenizdeki potansiyel liderlerin en üretken olan yüz-
---
| de 20'sine ayırın. İşte, danışmanlık yapacağınız ve geliştireceğiniz doğru insanı seçebilmeniz için bazı anahatlar:
Yaşam felsefesi sizinkine benzeyen insanları seçin
Değerleri sizinkilerden faklı birini geliştirmek zor olacaktır.
potansiyel liderlerin en üretken olan yüzde 20'sine ayırın.

Potansiyeline içten inandığınız insanları seçin
Eğer onlara inanmıyorsanız, ihtiyaç duydukları zamanı da vermezsiniz. Ve sizin güven eksikliğinizi hissederler. Diğer yandan, potansiyellerine inanmak, onları yetkinleş-tirir. Ülkenin en büyük sporcularından bazıları, adı bile duyulmamış kolejlerden gelirler. Bütün o oyuncuların ihtiyacı olan şey, kendilerine doğru fırsatı sunacak bir profesyonel gözlemcidir. Herhangi bir alanda danışmanlığın sırrı, o kişiyi gitmek istediği yere götürmektir.
Neye ihtiyaçları olduğunu belirleyin
Potansiyel liderlerin ihtiyaçlarını belirlemek, güçlü ve zayıf yanlarına tarafsız olarak bakmayı gerektirir. Güçlü yönleri, gitmeleri gereken yönü belirler, olabilecekleri şeyi. Zayıf yönleri ise, neleri düzeltmelerine yardım etmemiz gerektiğini. Güçlerini teşvik etmek ve zayıflıklarını yenmelerine yardımcı olmak, onları potansiyellerine ulaşmaya daha yakınlaştıracaktır.
Süreçlerini sürekli olarak değerlendirin
İnsanlar geribildirime ihtiyaç duyarlar; özellikle de gelişmelerinin başlarında. Ben Franklin, şöyle der: "Ustanın gözleri, iki elinden daha fazla iş yapar." Bir liderin değerlendirme kabiliyetinin en büyük gücü olduğunu biliyordu. Dürüst bir danışman, tarafsız olur. Eğer gerekliyse, kişiyi yolda kalmak, yeni bir yön aramak ya da hatta başka bir danışmanla ilişki kurması için teşvik eder.

Danışmanlık yaptığınız insanlara karşı sadık, ciddi ve ulaşılır olun
Potansiyel liderlerin gelişimi, onlara olan bağlılığınızın bir yansıması olabilir: Zayıf bağlılık eşittir zayıf gelişme; büyük bağlılık eşittir büyük gelişme.
Danny Thomas, şöyle der: "Hepimiz bir nedenle doğarız ama hepimiz bu nedeni bulamayız. Başarı, hayatta ne oluşturduğunuz ya da kendiniz için ne yaptığınızla ilgili değildir. Başkaları için ne yaptığımızdır." Her bireyin yolculuğunu kişiselleştirerek, potansiyellerini maksimuma çıkarmalarını sağlarsınız. Onlara, amaçlarını keşfetmeleri için bir şans verirsiniz. Ayrıca, size ve organizasyonunuza katkılarını da maksimuma çıkarırsınız.
Birçok kimse, eğitimin çocuk gelişiminde önemli olduğunu kabul eder. Yine de, aynı şeyin önemini işyerinde de görmek konusunda eksik kalırlar. Potansiyel liderlerin kendilerini yetiştireceklerini zannederler. Eğer biz, lider-ı ler olarak çevremizdeki potansiyel liderleri eğitmezsek, asla istediğimiz liderler haline gelmezler. Ralph Waldo E-merson'ın dediği gibi: "Hiç kimsenin kendisine yardım etmeden bir başkasına içten bir şekilde yardım edememesi, bu hayatın en güzel tazminlerinden birisidir." Çevrenizdeki liderleri eğittiğinizde, herkes kazanır.

I
i
5 . B O L U M
Liderin Günlük Sorumluluğu:
POTANSİYEL LİDERLERİ DONATMAK
Bu noktada artık potansiyel liderleri nasıl tanıyacağınızı, eğitilebilecekleri uygun iklimi nasıl yaratacağınızı I ve onları eğitmek için birkaç temel yolu

öğrendiniz. Şimdi onları organizasyon içinde belli liderliklere nasıl hazırlayacağınıza bir bakma zamanı geldi. Bu hazırlık sürecine donatmak denir. Donatmak, eğitime benzer. Ama ben "donatma" kelimesini kullanmayı tercih ederim, çünkü potansiyel liderlerin geçmesi gereken süreci daha net olarak açıklar. Eğitim, genellikle belli işlere odaklanır; örneğin, bir kişiyi bir fotokopi makinesini kullanmak ya da telefona cevap vermek için belli şekillerde eğitirsiniz. Eğitim, kişiyi liderliğe hazırlayan donatma sürecinin yalnızca bir parçasıdır.
Bip potansiyel lideri donatmayı düşündüğümde, beceri kazanmamış bir kişiyi dağın zirvesine çıkarmaya hazırlamak gibi düşünürüm. Bu hazırlık, bir süreçtir. Soğuk hava giysileri, ipler, kazmalar ve çiviler gibi donanıma kesinlik-
Donatma devam eden bir süreçtir.

le ihtiyacı vardır. Yine de, bir dağcının hazırlığı doğru donanımı almaktan ve bunları nasıl kullanacağını bilmekten fazlasını kapsar. Kişi, bu zor tırmanış için kendisini fiziksel olarak da hazırlamalıdır. Takımın bir parçası olmak üzere eğitilmelidir. En önemlisi, bir dağcı gibi düşünmeyi öğrenmelidir. Bir zirveye bakmalı ve onu nasıl fethedeceğini görmelidir. Tam bir donanım sürecinden geçmeden, yalnızca dağın zirvesine ulaşamamakla kalmaz, aynı zamanda kendisini dağın bir yanında donarak ölürken bulur.
Donatma da, eğitim gibi devam eden bir süreçtir. Kişiyi birkaç saatte ya da bir günde donatamazsınız. Bir formül ya da video kasedi kullanarak da olmaz bu. Donatım, her potansiyel lider için ayrı ayrı hazırlanmalıdır.
İdeal donatıcı, iş vizyonunu açıklayabilen, potansiyel lideri değerlendirebilen, ihtiyacı olan aletleri verebilen ve yolculuğunun başından itibaren onunla birlikte gidebilen kişidir.
Donatıcı, bir modeldir—işi yapan, iyi yapan, doğru yapan ve kararlılıkla ya-
Donatım/ her
pan bir lider.
potansiyel
Donatıcı, bir danışmandır—orsanı-
zasyonun vizyonuna sahip ve başkala-
nyla iletişim kuran bir danışman. Yak-
lanmalıdır.
avrı nazır-laşma deneyimi olan biri.
Donatıcı, bir itici güçtür—potansiyel liderin içine işi yapma isteği ve yeteneği yerleştirebilen kişi. Liderlik yapabilir, öğretebilir ve kişinin donanım sürecini değerlendirebilir.
Ayırt etme becerinizi nasıl ölçeceğinizi görmek için, yazar ve liderlik danışmanı Bobb Biehl'den alınmış şu potansiyel lider özellikleri tablosuna bir bakın(7):
— 94 —
Potansiyel Liderleri Donatmak
PERFORMANS ETMENLER İŞİNİ ÇOK İYİ YAPAR İŞİNİ İYİ YAPAR İŞİNİ İYİ YAPAR
GELİŞİM İHTİYACI VAR EN KÜÇÜK GERÇEKLERİ BİLE YERİNE GETİREMEZ
Nitelik Tek bir sıçrayışla yüksek bir binaya tırmanır. Yüksek binaya çıkma) için uzun bir gerinme koşusu yapmalıdır Çıta kullanmadan yalnızca kısa yit da orta boy bir binaya çıkabilir. Yapının üzerinden atlamaya çalışırken onu parçalar. Ne kadar çok sıçrarsa sıçrasın yapıyı tanımlayanı az.
Zaman Bir mermiden daha hızlıdır. Bir mermi kadir hızlıdır. Bir mermi kadar hızlı değildir. Yavaş bir mermiye inanır mısınız? Ateş etmeye çalışırken mermiyle kendisini yaralar.
Başlatma Bir lokomotiften daha güçlüdür. Kir filden dahi güçlüdür. Bir boğadan daha güçlüdür. Boğayı vurur. Bir boğa gîbî korkar.
Uyumluluk İstikrarlı olarak suyun üzerinde yürür. Acil durumda suyun üzerinde yürür. Suyla yıkanır. Su içer. Acil durumlarda suyu uzatır.
İletişim Tanrı ile konuşur. Meleklerle konuşur. Kendi kendine konuşur. Kendisiyle tartışır. Bu tartışmaları kaybeder.
DONANIM SORULARI
Etkili donanım, sorular sormakla başlar. Donanım çalışmalarımızın yönünü belirlemek için onlara sorular sorarız. Eğer sormazsak, kendimizi yanlış insanlara, yanlış amaçlar için yanlış şeyler öğretirken bulabiliriz. Ben bu sürece organizasyonu, kendimi ve potansiyel liderleri analiz ederek başlarım, ihtiyacım olan bilgiyi almak için, üç grup soru sorarım:
>RGANİZA$YON HAKKINDA SORULAR
Su sorular, ne tür donanım yapılması gerektiğini ve organizasyonun en yüksek çıkarına uygun olması için yönünü "elirler:
— 95 —
Donatma devam eden bir süreçtir.

Çevrenizdeki Lideri Geliştirmek
le ihtiyacı vardır. Yine de, bir dağcının hazırlığı doğru donanımı almaktan ve bunları nasıl kullanacağını bilmekten fazlasını kapsar. Kişi, bu zor tırmanış için kendisini fiziksel olarak da hazırlamalıdır. Takımın bir parçası olmak üzere eğitilmelidir. En önemlisi, bir dağcı gibi düşünmeyi öğrenmelidir. Bir zirveye bakmalı ve onu nasıl fethedeceğini görmelidir. Tam bir donanım sürecinden geçmeden, yalnızca dağın zirvesine ulaşamamakla kalmaz, aynı zamanda kendisini dağın bir yanında donarak ölürken bulur.
Donatma da, eğitim gibi devam eden bir süreçtir. Kişiyi birkaç saatte ya da bir günde donatamazsınız. Bir formül ya da video kasedi kullanarak da olmaz bu. Donatım, her potansiyel lider için ayrı ayrı hazırlanmalıdır.
İdeal donatın, iş vizyonunu açıklayabilen, potansiyel lideri değerlendirebilen, ihtiyacı olan aletleri verebilen ve yolculuğunun başından itibaren onunla birlikte gidebilen kişidir.
Donatıcı, bir modeldir—işi yapan, iyi yapan, doğru yapan ve kararlılıkla yapan bir lider.
Donatıcı, bir danışmandır—organizasyonun vizyonuna sahip ve başkalarıyla iletişim kuran bir danışman. Yaklaşma deneyimi olan biri.
Donatıcı, bir itici güçtür—potansiyel liderin içine işi yapma isteği ve yeteneği yerleştirebilen kişi. Liderlik yapabilir, öğretebilir ve kişinin donanım sürecini değerlendirebilir.
Ayırt etme becerinizi nasıl ölçeceğinizi görmek için, yazar ve liderlik danışmanı Bobb Biehl'den alınmış şu potansiyel lider özellikleri tablosuna bir bakın(7):
_94_
Potansiyel Liderleri Donatmak
Donatım, her potansiyel
lider için ayrı ayrı hazırlanmalıdır.
PERFORMANS ETMEMEK İŞİNİ ÇOK İYİ YAPAR İŞİiNİ İYİ YAPAR İŞİNİ İYİ YAPAR GELİŞİM İHTİYACI VAR EN KÜÇÜK GERÇEKLERİ BİLE YERİNE GETİREMEZ
Nitelik Tek bir sıçrayışla yüksek bir binaya tırmanır. Yüksek binaya çıkmak için uzun bir ge-rinine koşusu yapmalıdır Çıta kullanmadan yalnızca kısa ya da orta boy bîr binaya çıkabilir. Yapının üzerinden atlamaya çalışırken onu parçalar. Ne kadar çok sıçrarsa sıçrasın yapıyı tanımlayanı az.
Zaman Bİr mermiden daha hızlıdır. Bİr mermi kadar hızlıdır. Bİr mermi kadar hızlı değildir. Yavaş bir merini ve inanır inişinizi' Ateş etmeye çalışırken mermiyle kendisini yaralar.
Başlatma Bİr lokomotiften daha güçlüdür. Bir filden daha güçlüdür. Bir boğadan daha güçlüdür. Boğayı vurur. Bir boğa gibi korkar.
Uyumluluk İstikrarlı olarak suyun üzerinde yürür. Acil durumda suyun üzerinde yürür. Suyla yıkanır. Su içer. Acil durumlarda suyu uzatır.
İletişim Tanrı ile konuşur. Meleklerle konuşur. Kendi kendine konuşur. Kendisiyle tartışır. Bu tartışmaları kaybeder.
DONANIM SORULARI
Etkili donanım, sorular sormakla başlar. Donanım çalışmalarımızın yönünü belirlemek için onlara sorular sorarız. Eğer sormazsak, kendimizi yanlış insanlara, yanlış amaçlar için yanlış şeyler öğretirken bulabiliriz. Ben bu sürece organizasyonu, kendimi ve potansiyel liderleri analiz ederek başlarım, ihtiyacım olan bilgiyi almak için, üç grup soru sorarım:
ORGANİZASYON HAKKINDA SORULAR
Bu sorular, ne tür donanım yapılması gerektiğini ve organizasyonun en yüksek çıkarma uygun olması için yönünü belirler:
— 95 —
:v
Çevrenizdeki Lideri Geliştirmek
Organizasyonun amaç ifadesi nedir?
Organizasyondaki liderlerin geliştirilmesi, organizasyonun amacmı bir daha gözden geçirmekle başlamalıdır. (Organizasyonunuzun amacı muhtemelen zaten yazılmıştır. Eğer yazılmamışsa, yazın. Ya da yönetimdeki birinden size organizasyonun amacını açıklayan ifadeyi vermesini isteyin.) Organizasyonun amacını karşılamayan bir eğitim ya da donanımı gerçekleştirmeyi düşünmeyin bile.
Organizasyonun öncelikli İhtiyaçları nelerdir?
Amacına ulaşmak için organizasyonun en çok nelere ihtiyacı olduğunu biliyorsanız, gereken öncelikli donanımı da biliyorsunuz demektir. Bu ihtiyaçları olabildiğince belirli olarak açıklayın.
Bu ihtiyaçları karşılamak için bir eğitim programı var mı?
Eğer yoksa, nereden başlayacağınızı biliyorsunuz. Varsa, gerekeni yapmak için bu

bölümdeki fikirleri kullanın.
Organizasyonun hangi alanlarında en yüksek gelişme potansiyeli var?
Gelişmeye hazırlanmak için eğitim ve donanım gerçekleştirdiğinizde, güçlerinize oynarsınız. Tepkisel olmak yerine proaktif olursunuz. Kendinizi, geleceği tamamen hazırlanmış olarak karşılayacağınız bir pozisyona sokarsınız.
Potansiyel Liderleri Donatmak
Bu potansiyel gelişme alanları,
işlerin tamamlanması için gerekli liderlere sahip mi?
Liderler işleri yapmaya hazır olmadan, gelişme potansiyeli olan alanlar asla "potansiyel"likten gerçekliğe geçemezler. Eğer hazırda liderler yoksa, donatılmalı ve geliştirilmelidirler.
KENDİM HAKKINDA SORULAR
Organizasyonla ilgili sorular, yapılması gereken donanımın yönünü belirler. Bu soru grubu, donanımın nasıl yapılması gerektiğini ortaya çıkaracaktır. Lider olarak, donanım sürecinin biçimini belirlerim.
Hayatımı başkalarına dağıtmayı istiyor muyum?
Potansiyel liderlere karşı verici olmak, en iyi liderlerin yaşam tarzıdır. Bunu her gün yaparlar. İnsanlarının gelişimi, kendi statülerinin gelişiminden daha önemlidir. İşler yolunda gittiğinde kazançları paylaşmak isterler. Donanım, fedakarlığı da kapsar.
Donatan bir organizasyona bağlı mıyım?
Donanım, bağlılık da gerektirir. Bir organizasyonun liderliğinde zaman ve çaba gerektirir. Liderin bir başkasına öğ-retfnektense işi kendisinin yapmasının daha kolay ve daha hızlı olduğunu herkes bilir. Ama bunu kendi başına
-96

yapmak, kısa süreli bir çözümdür. Uzun vadede, başkalarını donatmak gibi daha zor bir yol getirişini ortaya koyar ama bu, organizasyondaki herkesin bağlılığını gerektirir.
Donatmam gereken alanlarda etkili miyim?
Bu, dürüst bir cevap gerektiren zor bir sorudur. Eğer cevap "hayır" ise, lider o alanlarda eğitim verebilecek etkili birini organizasyon içinden veya dışından bulmalıdır. Bunu yapsın ya da yapmasın, dışarı çıkıp kendisini de donat-sa iyi olur.
Aday potansiyel liderlerden oluşan bir listem var mı?
Üçüncü bölümde bahsettiğim gibi, iyi bir lider daima potansiyel liderler arar. Daima olabilecek en iyi insanlarla başlarsınız. Onları eğitirken, en yüksek potansiyelli insanlardan oluşan bir grup ortaya çıkar. Bu gruptan, donanım ve gelişim için düşünülen potansiyel liderler listesi hazırlayın.
Nelerin değişmesi gerektiğini düşünüyorum?
İnsanlar genellikle başkaları üzerinde yanlış bir ilk izlenim bırakırlar. Liderler, çoğu zaman insanların geliştirilmesi gereken yanlarını bu ilk yanlış izlenime dayanarak belirlerler. Bazı tahminler yaptığınızı farkettiğinizde, yüzeyselliğin ötesine geçer ve potansiyel liderlerle ilişkinizde yeni bir seviyeye ulaşırsınız. Bu, nerede olduklarını, neye ihtiyaç duyduklarını ve onlara neler verebileceğinizi daha iyi anlamanızı sağlar.

POTANSİYEL LİDER HAKKINDA SORULAR
Organizasyonun donanım ihtiyaçlarını belirlediğinizde, kendinizi incelediğinizde ve bir aday listesi yaptığınızda, donatılacak insanları seçmeye hazırsınız demektir. Şimdiki hedef, aday potansiyel liderler listesindeki kişileri en yüksek potansiyelli birkaç tanesi kalana kadar azaltmaktır. En yüksek potansiyelli olanları bulmak için, kendinize her biriyle ilgili şu soruları sorun:
Bu kişi organizasyonla ve benim liderliğimle felsefîk açıdan uyumlu mu?
Eğer cevap hayırsa, bu kişiyi donatmayı ya da eğitmeyi düşünmeyin bile. Önce uygunluk gerekir; aksi taktirde, dünyadaki hiçbir eğitim seviyesi bu kişiyi istediğiniz ve ihtiyaç duyduğunuz türden bir lider yapamaz.
Bu kişi gelişme için bir potansiyel gösteriyor mu?
Gelişme potansiyeli, gelişmeyi garantilemez ama gelişme potansiyelinin eksikliği, hiçbir gelişme olmayacağını garantiler. Eğer kişi gelişme isteği ve yeteneği var gibi görünmüyorsa, başka bir adaya geçin.
Bu kişiyle ilgili cevaplayamadığım sorular var mı?
Kişi donanım için seçilmeden önce çözümsüz kalmış soruların cevaplanması gerekir. Görüşme için zaman ayırın,

Çevrenizdeki Lideri Geliştirmek
sonradan kafanızda beliren soruları cevaplamak için görüşmeleri devam ettirin. Görüşmeyi, organizasyon içinde saygı duyduğunuz birinin yapmasını da isteyebilirsiniz. O kişi, bazen sizin kaçırdığınız şeyleri görebilir. Eğer bu kişiyle ilgili sorularınızın yüzde 95'ine olumlu cevap vere-biliyorsanız, kişi muhtemelen iyi bir aday demektir. Tek istisna kişiliktir. Eğer kişiliği hakkında tereddütlü cevapsız sorularınız varsa, gelişim için onu seçmeyin.
Bu kişiyi görünür güçleri için mi,
yoksa hiçbir zayıflık belirtisi görmediğim
için mi seçiyorum?
Bir potansiyel lidere baktığınızda bir büyük güç bile görmüyorsanız, donanım ve gelişme için onu seçmeyin; büyük bir zayıflık görmeseniz bile. Bu kişiyi seçmek isteseniz bile bunu yapmayın. Neden mi? Çünkü eğer yaparsanız, sıradanlık arıyorsunuz demektir.
Yönetim uzmanı Peter Drucker, The Effective Executi-ve (Etkili İşletme) 'de Abraham Lincoln'ün başkanlığının başlarında bu hatayı yardımcılarını seçerken yaptığından bahseder. Zayıflıkları olmayan kişileri aramıştı. Sonuç olarak, iyi donanımlı Birleşik ordu, Konfedere'lere karşı zayıf kaldı. Lincoln, sinirli bir biçimde eğer General McClellen orduyu kullanmayı düşünmüyorsa, bir süre için ödünç a-lacağını vurguladı.
Konfedere ordusu, zayıflıkları olmasına rağmen büyük ve açık güçleri olan generaller tarafından yönetiliyordu. Doğru şekilde geliştirilmiş ve uygulanmış bu güçler, zaferden sonra onlara zafer getirdi. Sonunda bu dersi öğrenen Lincoln, Birleşik orduya kumanda etmesi için büyük

j bir general ama alkolik olan Ulysess Grant'ı seçti. Potansiyel liderler ararken, zayıflıklarını görseniz bile insanları görünür güçleri için seçin.
Potansiyel liderin uygunluğu nedir?
Düşünülecek iki tür "uygunluk" var- _____>__™«_™™» dır. İlki, kişinin yetenek ve becerileri- insanlar
nin yapacağı işe uygun olmasıdır. Bu öncelikle güçlü tür yetenek ve becerileri mizaç, geç- alanlarında
miş, iş deneyimi, teknik, kişilik ve geliştirilmeli ve
hırs olarak düşünün. İnsanlar önce- eğitilmelidirler. likle güçlü alanlarında geliştirilmeli .
ve eğitilmelidirler. Ve kendilerinden yapılması istenen işlerin çoğu da bu alanlarda olmalıdır. 80/20 prensibinden sık sık bahsederim ve buraya çok uygun düşer. Bir kişi, zamanının yüzde 80'ini en büyük yetenek ve becerilerini gerektiren şeyleri yaparak geçirmelidir. Bu onu doygun tutar.
, İkincisi, takıma ne kadar uyacağı-
Bir kışı, jır ^je kacjar harika bir oyuncu olur-
zamanının sa olsun, eğer takımla oynayamıyor-
yüzde 80'ini en sa, organizasyona bir yararı olmaz.
büyük yetenek Yeni bir takım üyesinin katılması, her
ve becerilerini seferinde takımın kimyasını değişti-
gerektiren rir-
şeyleri yaparak Bu sporda çok açıktır: İyi bir ta-eeçirmelidir ^m'
^ar^1 pozisyonlardaki farklı ye-~~ teneklere sahip insanların, ortak bir
hedefi gerçekleştirmek için biraraya gelmesiyle oluşur. (Bütün bir basketbol takımının merkezden atışları bloke etmekte uzmanlaşmış insanlardan biraraya geldiğini düşünebiliyor musunuz?

ne koruma atışları, ne ileri atış ya da reboundlar, ne de oyun kurucular var?—Ne felaket.)
Spor dışındaki takımlar da stratejik olarak kurulmalıdırlar. Doğru kimyaya sahip olmalıdırlar. Her oyuncu belirli yeteneğini ve tarzını takıma kattığında ve birbirlerine saygıyla, takdirleriyle biraraya geldiklerinde, harika ve güçlü bir takım ortaya çıkar.
Eğer bu sorulara cevap vermeyi hala kesemediyseniz, bunu şimdi yapmanızı tavsiye ederim. Cevaplarınızı yazın. Eğer kendi organizasyonunuza sahipseniz, organizasyonunuzun geleceğini hazırlamadan zaman harcamaya devam edemezsiniz. Organizasyonda yönetim kurulunda olmasanız bile, bu prensipleri uygulayabilirsiniz. Şimdi yapın!
MÜKEMMELLİK İÇİN DONANIM
Şimdi kimi donatacağınızı ve ne için donatacağınızı bildiğinize göre, artık başlamaya hazırsınız. Aşağıdaki adımlar, sizi bütün süreçten geçirecek.

Potansiyel liderlerinizle ilişki kurmakla başlayacak. Ondan sonra, onların gelişimi için bir program hazırlayabilir, süreç boyunca denetleyebilir, işi yapmaları için güçlendirebilir ve sonunda mirasınızı bırakmış olabilirsiniz.

DONATTIĞINIZ İNSANIARIA KİŞİSEL İLİŞKİLER KURUN

Bütün iyi danışmanlık ilişkileri, kişisel bir ilişkiyle başlar. İnsanlar sizi tanıyıp sevdikçe, talimatlarınızı izleme ve
__i n?__

Potansiyel Liderleri Donatmak

sizden öğrenme istekleri artar. Eğer sı- „.....
, . , .. - f . , Butun ıvı
zı sevmezlerse, sizden öğrenmek iste- J
mezler ve donanım süreci yavaşlar, danışmanlık hatta durur.
ilişkileri,
İlişkiler kurmak için, insanların ha- kişisel bir yat hikayelerini,
yolculuklarını dinle- ilişkiyle başlar. yerek işe başlayın. İçten ilginiz,
onlar __
için çok büyük anlam taşır. Ayrıca onların güçlerini ve zayıflıklarını anlamanızı da sağlar. Hedefleri ve onları neyin motive ettiği konusunda sorular sorun. Ne tür bir yapıları olduğunu anlayın. En sevdiği şey sayılar ve finansal ifadeler olan bir kişiyi, zamanının yüzde 80'ini homurdanan müşterilerle geçireceği bir pozisyon için geliştirmek ve donatmak istemezsiniz herhalde. İnsanları tanımanın en iyi yollarından biri, onları iş dünyasının dışında görmektir. İnsanlar işyerinde genellikle savunma halindedirler. Başkalarının olmalarını beklediği kişi olurlar. Onları başka ortamlarda tanıyarak, gerçekte kim olduklarını anlayabilirsiniz. İnsanları tanımak ve kalplerini kazanmak için yapabildiğiniz herşeyi yapın. E-ğer önce kalplerini bulursanız, size ellerini seve seve verirler.

HAYALİNİZİ PAYLAŞIN

İnsanları tanırken, hayalinizi paylaşın. Bu, sizi tanımalarına ve nereye gittiğinizi bilmelerine yardımcı olur. Onlara kalbinizi ve motivasyonunuzu gösterebileceğiniz daha iyi bir, hareket yoktur.

Woodrow Wilson, şöyle der: "Hayallerle büyürüz. Bütün büyük bireyler hayalperesttir. Olayları bir bahar gününün yumuşak sisi ya da uzun bir yaz akşamının kızıl a-

teşi altında görürler. Bazılarımız o büyük hayallerin ölmesine izin veririz ama diğerleri onları korur ve besler; hayale lerinin gerçekleşeceğine içten inananlara daima olduğu gibi güneşi ve ışığı getirene kadar kötü günlerde onları besleyin." Hep merak ederim: "Kişi mi hayali gerçekleştirir yoksa hayal mi kişiyi?" Bence ikisi de eşit derecede doğru. Bütün büyük liderlerin bir hayali vardır. Bütün büyük liderler, hayallerini gerçekleşmesine yardım edecek olan kişilerle paylaşırlar. Florence Littaur'm dediği gibi;

Hayal etmeye cüret etmeliyiz:
Hayali
hazırlamalıyız:
Hayalle kucak-
laşmahyız:
Hayali
paylaşmalıyız:

Kendinizden daha büyük birşey yapma isteği duyun. Ev ödevinizi yapın; fırsatlar geldiğinde hazır olun.

Yapm.

Başkalarını da hayalinizin bir parçası yaparsanız, umduğunuzdan daha büyük bir hale gelir.

KARARLILIK İSTEYİN

The One Minute Manager (Bir Dakikalık Yönetici) adlı kitabında Ken Blachard şöyle der: "İlgi ve karar arasında bir fark vardır. Birşeyi yapmakla ilgilendiğinizde, yalnızca uygun olduğunuzda yaparsınız. Birşeyi yapmaya karar verdiğinizde, mazeret kabul etmezsiniz." Sadece ilgilenen insanları donatmayın. Kararlı olanları donatm.

Kararlılık, potansiyel bir liderin başarılı bir lider haline gelmesini sağlayan, diğer hepsinin üzerinde bir niteliktir.

Kararlılık olmadan, başarı olamaz. Futbol koçu Lou Holtz, sadece dahil olmakla gerçekten kararlı olmak arasındaki farkı bilir. Şöyle der: "50 göreve katılmış

bir kamikaze pilotu, görevlere dahil olmuştur; ama asla kararlı olmamıştır." İnsanlarınızın kararlı olup olmadıklaruıı anlamak için, lider olmak için ne bedeller ödemeleri gerektiğini bildiklerinden emin olmalısınız. Bunun anlamı işi hafif göstermemeye dikkat etmektir; bırakın ne gerektiğini bilsinler. Ancak o zaman neye kararlı olduklarını bilebilirler. Eğer kararlı olmazlarsa, donatım sürecinde daha ileri gitmeyin. Zamanınızı boşa harcamayın.

GELİŞMEK İÇİN HEDEFLER BELİRLEYİN

Eğer değerli birşey yapacaklarsa, insanların önünde net hedefler olması gerekir. Başarı asla bir anda gelmez. Birçok küçük adım atılması gerekir. Bir hedefler listesi, po-> tansiyel bir liderin gelişmek için izleyeceği bir harita haline gelir. Shad Helmstetter'ın You Can Excel in Times of Change (Değişim Zamanlarında Üstün Olabilirsiniz)'de dediği gibi; "Planı şekillendiren hedeftir; eylemi belirleyen plandır; sonucu getiren eylemdir; başarıyı getiren de sonuçtur. Ve hepsi tek bir kelimeyle başlar: Hedef." Biz, donatan liderler olarak, insanlarımıza hedefler belirlemeyi ve bu hedeflere ulaşmayı öğretmeliyiz.

Lily Tomlin'in dediği gibi; "Hep biri olmak isterdim a-ma-'daha belirli olmak zorundaydım." Bugün birçok insan kendisini aynı durumda bulmaktadır. Başarının ne olduğuna dair bazı belirsiz fikirleri vardır ve başarmak istediklerini bilirler. Ama oraya ulaşmak için hiçbir plan yapma-

mışlardır. Hayattaki en başarılı insanların, kendileri için hedefler belirleyen ve onlara ulaşmak için çok çalışan insanlar olduklarını gördüm. O hedeflere ulaşmakla kazandıkları, onlara ulaşırken oldukları kişinin yarısı kadar bile önemli olmaz sonunda.

İnsanların hedef belirlemelerine yardımcı olurken, şu prensipleri izleyin:

Uygun hedefler belirleyin

İnsanların yapmalarını istediğiniz ve istenen sonucu aklınızdan çıkarmayın: İnsanlarınızı etkili liderler haline getirmek. Bu daha büyük hedefe ulaşmalarına katkısı olacak hedefler belirleyin.

Ulaşılabilir hedefler belirleyin

Hiçbir şey, ulaşılamaz bir hedeften daha kolay insanların kaçmasını sağlayamaz. AMAX Şirketi yönetim kurulu ü-yesi lan MacGregor'ın şu yorumunu çok severim: "At yetiştiren insanlarla aynı prensiplerle çalışırım. Alçak çitlerle, kolay ulaşılacak hedeflerle başlarsınız ve yavaş yavaş yükseltirsiniz. Yöneticilikte, insanların kabul edemeyecekleri hedeflere ulaşmalarını asla istememek önemlidir."

Ölçülebilir hedefler belirleyin

Ölçülebilir olmazlarsa, potansiyel liderleriniz hedefe ulaştıklarını asla bilemezler. Ölçülebilir olduklarında, ulaştıklarını bilmek onlara bir başarı duygusu verecektir. Ayrıca, eskilerinin yerine yeni hedefler belirlemek konusunda da serbest olacaklardır.

Hedefleri açıkça ifade edin

Hedefler açık bir odakta olmadıklarında, insanlarm onlara ulaşma yönündeki hareketleri de açık olmayacaktır.

"Uzanına" gerektiren hedefler belirleyin

Daha önce de belirttiğim gibi, he- ---------- defler ulaşılabilir olmalıdır. Di- Liderler, insanlarına ğer yandan, hedefler uzanma ge- ulaşılabilir ama rektirmediğinde, onlara ulaşan uzanma gerektiren insanlar gelişmezler. Liderler, in- hedefleri iyice sanlarına ulaşılabilir ama uzan- tanımladıklarından ma gerektiren hedefleri iyice ta- emin olmalıdırlar. nımladıklarmdan emin olmalı- ~"~~-~~~""~~~-~---- dırlar.

Hedefleri yazın

insanlar hedeflerini yazdıklarında, o hedeflere karşı daha büyük sorumluluk duyarlar. Yale Üniversitesi mezunlar derneğinin yaptığı bir araştırına, mezunların hedeflerini yazmış olan küçük yüzdeli bir kısmının, diğer mezunlara oranla daha fazla şey başarmış olduklarını gösterdi. Hedefleri yazmak işe yarar. Ayrıca, potansiyel liderlerinizi hedeflerini ve süreçlerini sürekli gözden geçirmeye teşvik etmek de önemlidir. Ben Franklin, iki soruyu sormak için her gün zaman ayırırdı. Sabahları kendine şunu sorardı: "Bugün ne gibi iyi şeyler yapayım?" Akşamları da sorusu şuydu: "Bugün ne gibi iyi şeyler yaptım?"

ESASLARI KONUŞMAK

İnsanların üretken ve profesyonel anlamda doygun olmaları için, temel sorumluluklarını bilmeleri gerekir. Çok basit gibi görünebilir ama Peter

Drucker, bugün işyerlerinde en kritik sorunların, çalışanın yapması gerekenler hakkında işveren ve çalışan arasında anlaşma eksikliğidir. Çalışanlar, genellikle kendilerini belirsiz biçimde herşeyden sorumlu hissederler. Bu, onları paralize eder. Bunun yerine, neden sorumlu oldukları ve olmadıklarını onlara açıkça ifade etmemiz gerekir. O zaman gayretlerini istediğimiz şeylere odaklayabilir ve başarılı olabilirler.
Bir basketbol takımının nasıl çalıştığına tekrar bir bakın. Beş oyuncudan her birinin belli bir işi vardır. Görevi karşı tarafın puan almasını engellemek olan bir atış gardı vardır. Diğer gard, puan gardıdır. Görevi, topu puan alabilecek kişiye paslamaktır. Başka bir oyuncu, rebounda girmesi beklenen oyuncudur. Diğer ileri oyuncunun görevi, puan almaktır. Ortadaki oyuncudan rebounda girmesi, top kesmesi ve puan alması beklenir. Takımdaki her oyuncu, görevini, takıma yapması gereken eşsiz katkıyı bilir. Her biri kendi belirli sorumluluğuna odaklandığında, takım kazanabilir.
Beklentileri netleştirmenin en iyi yollarından biri, insanlarınıza iş açıklamaları sunmaktır. Açıklamada, o kişinin yerine getirmesini istediğiniz dört ila altı fonksiyonu tanımlayın. Uzun sorumluluk listelerinden kaçının. Eğer iş açıklaması özetlenemezse, iş muhtemelen çok dağınık olacaktır. Ayrıca, sahip oldukları otoriteleri, yerine getirdikleri her fonksiyon için iş parametrelerini ve organizasyon içindeki otorite zincirini de netleştirin.
108 –
Potansiyel Liderleri Donatmak
Yeni liderlere açıklanması gereken diğer bir esas da, nasıl öncelik yapacaklarıdır. İnsanlara, yaptıkları herşeyin ya "A" ya da "B" öncelikli olduğunu söylerim. Kavram, neyin önemli olduğunu anlamalarını sağlar.
"A" öncelikliler, organizasyonu, departmanı veya iş fonksiyonlarını ileri götürenlerdir. Temel atarlar, yeni fırsat kapıları açarlar ya da yeni pazarlar yaratırlar, insanlar ya da organizasyon içinde gelişmeye yol açarlar. "B" öncelikliler, devamla ilgilidir. Telefonlara cevap vermek ve detaylarla ilgilenmek gibi işlerin pürüzsüz şekilde devam etmesini kapsar, ihmal edilemeyecek işlerdir ama organizasyona değer katmazlar. İnsanların en yoğun enerjilerini, acil olduğunu düşündükleri için "B" öncelikli işlere verdiklerini ve "A" öncelikli işleri ihmal ettiklerini gözlemledim. İnsanlarımı daima enerji ve zamanlarının yüzde 80'i-ni "A" öncelikli işlere, geri kalan yüzde 20'sini ise "B" grubuna vermeye teşvik ederim.
Sonuçta, bir lider insanlarının organizasyon ve lider için değerlerini onlara açıklamalıdır. Çalışan için, bütün e-saslar içinde genellikle en önemlisidir.
İNSANLARIN EĞİTİMİNDE BEŞ ADIM YÖNTEMİNİ KULLANIN
Donanım sürecinin bir parçası, insanları yapmaları gereken işlerin belli görevleriyle ilgili eğitmektir. Liderin eğitime yaklaşımı, insanlarının başarı ya da başarısızlıklarını büyük ölçüde belirler. Eğer kuru, akademik bir yaklaşımı varsa, potansiyel lider öğrendiklerinin az bir kısmını hatırlayacaktır. Eğer insanları hiç yönlendirmeden sadece işe doğru iterse, Hagar the Horrible (Korkunç Hagar)'m adamı gibi hissedebilirler:
– 109 –
Çevrenizdeki Lideri Geliştirmek
İŞ EĞİTİMİNDEN NEFRET EDİYORUM
OLMUYOR, OLMUYOR! KALKANINI DAHA YÜKSEK TUT VE KILICINI ŞÖHfLE SAVUR
En iyi eğitim tarzı, insanların öğrenme yolunu kavramaktır. Araştırmacılar, duyduklarımızın yüzde 10'unu, gördüklerimizin yüzde 50'sini, söylediklerimizin yüzde 70'ini ve duyup, görüp, yaptıklarımızın yüzde 90'ını hatırladığımızı söylüyorlar. Bunu bilerek, nasıl eğiteceğimiz konusuna bir yaklaşım geliştirmeliyiz. En iyi eğitim yönteminin, beş adımlık bir işlem olduğunu öğrendim:
1. Adım: Modellerim
Süreç, eğitilen insanlar izlerken benim işleri yapmamla başlar. Ben bunu yaparken, onlara beni bütün süreç boyunca izleyebilme fırsatı veririm. Liderler eğitirken, genellikle işlerin ortasından başlar ve öğretmeye çalıştıkları insanların kafalarını karıştırırlar. İnsanlar işlerin doğru ve tam olarak yapılışını gördüklerinde, bu onlara kopyalayabilecekleri birşey verir.
2. Adım: Danışmanlık yaparım
Sonraki adımda, işi yapmaya devam ederim ama bu kez eğittiğim kişi benimle birlikte çalışır ve yardım eder. Ayrıca her adımın nasılı yanında nedenini de açıklarım.
– 110 –
Potansiyel Liderleri Donatmak
3. Adım: İzlerim
Bu kez yerleri değişiriz. Eğitilen kişi işi yapar ve ben yardım eder,

düzeltirim. Bu adımda eğitilen kişiye karşı p-îumlu olmak ve onu teşvik etmek özellikle önemlidir. Bu onu vazgeçmek yerine devam etmeye ve kendini düzeltmeye götürür. Süreklilik gelişene kadar onunla birlikte çalışın. Bir kez süreci aştığında, size açıklamasını isteyin. Bu, onun anlamasına ve hatırlamasına yardımcı olacaktır.

4. Adım: Motive ederim

Bvı noktada kendimi işten çekerim ve eğitilen kişiyi kendi haline bırakırım. Benim görevim, nasıl yapılacağını bildiğinden emin olmak ve kendini düzeltmeye devam etmesi için teşvik etmektir. Başarıyı tadana kadar onunla kalmam önemlidir. Bu, büyük bir motivatördür. Bu kez eğitilen kişi, süreçte düzeltmeler isteyebilir. Bunu yapması için onu teşvik edin ve aynı anda ondan öğrenin.

5. Adım: Katlarım

Bütün süreç içinde, bu benim en sevdiğim kısımdır. Yeni liderler işi bir kez doğru yaptıklarında, nasıl yapılacağını başkalarına öğretme sırası ona gelecektir. Bunun güzel tarafı, başkaları eğitimi devam ettirirken benim diğer geliştirme işleriyle uğraşabilmemdir.

"BÜYÜK ÜÇ'Ü VERİN

Eğer insanlarınızı işlerini yaparken serbest bırakmazsanız, dünyadaki bütün eğitim sistemleri sınırlı bir başarı sağlayacaktır. En iyi insanları alırsak, onlara bir vizyon ve-

rirsek, onları temelde eğitirsek ve kendi hallerine bırakırsak, onlardan yüksek bir verim alacağımıza inanıyorum. General George S.Patton'ın dediği gibi; "İnsanlara işlerini nasıl yapacaklarını asla söylemeyin. Onlara yapacakları işi söyleyin ve içtenliğinize şaşırsınlar."

İnsanları bir yapılanma olmadan serbest bırakamazsınız ama yaratıcı olmaları için de yeterli özgürlük vermeniz gerekir. Bunu yapmanın yolu, onlara büyük üçü vermektir: Sorumluluk, otorite ve vekalet.

Bazı insanlar için, sorumluluk vermesi en kolay şeydir. Çevremizdeki bütün insanların sorumlu olmasını isteriz. Bunun ne kadar önemli olduğunu biliriz. Yazar/editör Michael Korda'nın dediği gibi; "Önemli ölçüde bir başarı, sorumluluğu kabul etmenizi gerektirir... Son analizde, bütün başarılı insanların sahip olduğu özellik... sorumluluk alabilmeleridir."

Bazı liderler için daha zor olan, verdikten sonra insanlarının sorumluluklarına sahip çıkmalarına izin vermektir. Zayıf yöneticiler, insanlarının çalışmalarındaki bütün detayları kontrol etmek isterler. Bu olduğunda, onlar için çalışan potansiyel lider hüsrana uğrayacak ve gelişmeyecektir. Daha fazla sorumluluk istemek yerine, birbirlerinden farksız veya sorumluluktan kaçınır hale geleceklerdir. E-ğer insanlarınızın sorumluluk almasını istiyorsanız, onlara bunu gerçekten verin.

Sorumluluğun yanında otorite de olmalıdır. İkisi birlikte verilmedikçe, ilerleme olmaz. VVinston Churchill, İkinci Dünya Savaşı sırasında Gelenekler Evi'nden bahsederken, şöyle demiştir: "Ben sizin hizmetkarınızın!. İstediğinizde beni işten alma hakkınız var. Yapmaya hakkınız olmayan şey, hareket gücü vermeden benden sorumluluğumu yeri-

ne getirmemi istemektir." Sorumluluk ve otorite birlikte geldiğinde, insanlar gerçekten yetkinleşirler.

Otoritenin, dikkat edilmesi gereken bir yönü vardır. Yeni liderlere ilk kez otorite verdiğimizde, onlara otoritenin kendisini vermekten ziyade, otorite sahibi olma izmVeririz. Gerçek otorite, kazarulmalıdır. George Davis, Magic Shortcuts to Execıitive Success (İşletme Başarısı İçin Büyülü Kestirme Yollar)'da şöyle der:

Otorite, satın aldığımız, birlikte doğduğumuz ya da bize amirlerimiz tarafından verilen birşey değildir. Kazandığımız birşeydir; ve bunu astlarımızdan kazanırız. Buna değer olduğunu kanıtlayana kadar insanları üzerinde gerçek otoriteye sahip hiçbir yönetici yoktur; insanlarının gözünde, kendi nezdinde ya da amirlerinin gözünde değil.

Otorite kurmaları için insanlarımıza izin vermeliyiz. Bu, bizim sorumluluğumuzdur. Buna karşılık, insanlar da bunu kazanma sorumluluğunu almalıdır.

Otoritenin farklı seviyeleri olduğunu öğrendim:

Otorite Seviyeleri

Pozisyon

En temel otorite türü, kişinin organizasyon tablosundaki pozisyonundan gelir. Bu tür otorite, işin tanımının ötesinde genişleyemez. Bu, bütün yeni liderlerin

başlangıç noktasıdır. Buradan, daha yüksek otorite kazanabilir ya da kendilerine verilen küçük otoriteyi daha da küçültürler. Bu onlara bağlıdır.
Çevrenizdeki Lideri Geliştirmek Yeterlik
Bu tür otorite, kişinin profesyonel yeterliklerine, bir işi yapabilirliğine bağlıdır. Takipçiler, liderlere uzmanlık alanlarında otorite tanırlar.
Kişilik
Takipçiler, insanlara kişilik, görünüş, karizma gibi özel niteliklerine dayanarak da otorite tanırlar. Kişilik temelli o-torite, yeterlik temelli otoriteden biraz daha geniştir ama yüzeysel olduğu için aslında daha ileri değildir.
Bütünlük
Bütünlük temelli otorite, kişinin özünden gelir. Kişiliğe dayanır. Yeni liderler, bütünlüklerine dayalı otorite kazandıklarında, gelişimlerinde yeni bir aşamaya geçmiş olurlar.
Ruhsal
Dünyasal çemberlerde, insanlar ruhsal temelli otoriteyi nadiren düşünürler. Bu, insanların Tanrı'yla olan deneyimlerinden ve O'nun kendileri içinden akan gücünden kaynaklanır. En yüksek otorite türüdür.
Liderler, her yeni grup insanlarıyla otoriteyi kazanmalıdırlar. Yine de, liderler belli bir seviyede otorite kurduklarında, bunu başka bir grup insanla tekrar kurmalarının az bir zaman aldığını öğrendim. Otorite seviyesi yükseldikçe, bu daha çabuk olmaya başlar.
Sorumluluk ve otorite insanlara verildiğinde, işleri

yapmak için yetkin hale gelirler, ama doğru şeylerin yaptıklarından da emin olmalıyız. Vekaletin devreye girdiği yer burasıdır. Yeni liderler için gerçek sorumluluk, vekalet alma isteğini gerektirir. Eğer onlara doğru iklimi sunarsak (2.Bölüm'de açıklandığı gibi), insanlarımız vekaletten korkmazlar. Hatalarını kabul eder ve bunu öğrenme sürecinin bir parçası olarak görürler.
Lider tarafındaki sorumluluk, yeni liderin çalışmalarına gözatmak ve dürüst, yapıcı eleştirilerde bulunmaktır. Liderin destekleyici ama dürüst olması, çok önemlidir. Başkan Franklin D.Roosevelt'in ölümü üzerine Harry Tru-man başkanlığa geçtiğinde, Beyaz Saray'm sözcüsü Sam Rayburn, ona verdiği babaca nasihatte bundan bahsetmiştir: "Bu noktadan sonra etrafında bir sürü insan olacak. Etraf ma bir duvar örmek ve kendilerininki dışmda bütün fikirlerden seni uzak tutmak isteyecekler. Sana ne kadar büyük bir adam olduğunu söyleyecekler, Harry. Ama sen ve ben, bunun doğru olmadığını biliyoruz." Rayburn, Başkan Truman'ı sorumlu tutuyordu.
ONLARA İHTİYAÇLARI OLAN ARAÇLARI VERİN
Kaynak sunmadan otorite vermek, gülünçtür; inanılmaz şekilde sınırlayıcıdır. Abraham Maslow, şöyle der: "Eğer sahip olduğunuz tek alet, bir çekiçse, her sorunu bir çivi o-larak görürsünüz." Eğer insanlarımızın yaratıcı ve kaynaklara sahip olmalarını istiyorsak, kaynaklar sunmak zorundayız.
Fotokopi makinesi, bilgisayar ve diğer her şey gibi donanımlar, elbette ki kişinin işini kolaylaştırır. Yalnızca, ya-

pılması gereken işle ilgili herşeyi verdiğimizden emin olmamız yetmez, aynı zamanda donanım, özellikle "B" öncelikli işlerin daha çabuk ve etkili yapılmasını da sağlamalıdır. Daima, insanların zamanlarını önemli şeyler için a-yırmak yönünde çalışın.
Yine de, araçlar, donanımdan fazlasını kapsar. Geliştirici araçlar sunmak önemlidir. İnsanlara gerekli alanlarda danışmanlık yapmak için zaman ayırın. Kitaplar, kasetler, seminerler ve profesyonel konferanslar gibi şeyler için para harcamaya hazır olun. Orada, bir organizasyonun büyümesini sağlayacak dışarıdan gelen iyi bir bilgi kaynağı ve taze fikirler vardır. Araç sağlamak konusunda yaratıcı olun. Bu, insanlarınızın gelişmesini ve işi yapmaları için donanımlı olmalarını sağlayacaktır.
ONLARI SİSTEMLİ OLARAK KONTROL EDİN
İnsanlarla sürekli esaslara temas etmek gerektiğine inanıyorum. Her zaman için minik değerlendirmeler yapmayı severim. Yalnızca yıllık resmi değerlendirmeler yapan liderler, dert arıyorlar demektir. İnsanlar, düzenli olarak iyi gittiklerinin söylenmesine ihtiyaç duyarlar. Ayrıca iyi gitmediklerinde de en kısa sürede bunu duymaları gerekir. Bu, organizasyon içinde birçok sorunu önler ve lideri düzeltir.
Etken Belirleyici Takip
İnsanları ne kadar sık kontrol ettiğim, bir sürü etkeni belirler:

– 116 –
Potansiyel Liderleri Donatmak Görevin önemi
Organizasyonun kaşarısı için hayati önemi olduğunda, e-sasa sık sık temas ederim.
İşin gerektirdikleri
Eğer iş çok talepkar ise, işi yapan kişinin daha sık teşvike ihtiyacı olduğunu öğrendim. Ayrıca cevaplanması gereken soruları veya zor sorunların çözümü için yardıma ihtiyacı da olabilir. Arada bir, iş gerçekten zor olduğunda, kişiye biraz ara vermesini söylerim; talepkar bir iş, kişinin patlamasına neden olabilir.
İşin yeniliği
Bazı liderler, daha önceki işlerinden ne kadar zor olursa olsun, yeni bir işi almakta zorlanmazlar. Bazıları ise uyum sağlamakta büyük zorluk çekerler. Daha az yaratıcı veya esnek olan insanları sık sık kontrol ederim.
Çalışanın yeniliği
Yeni liderlere, her mümkün başarı şansını vermek isterim. Bu yüzden, yeni insanları daha sık kontrol ederim. Bu şekilde, sorunları önceden tahmin etmelerine yardımcı olur ve bir dizi başarı kazanmalarını garantilerim. Bu şekilde özgüvenleri güçlenir.
Çalışanın sorumluluğu
Bir kişiye bir iş verdiğimde ve her seferinde yapılacağını bildiğimde, iş tamamlanana kadar onu kontrol etmeyebilirim. Sorumluluk duygusu daha düşük insanlarla bunu yapmayı göze alamam.
– 117 –
Çevrenizdeki Lideri Geliştirmek
Takibe dahil olmak
İnsanları kontrol etmeye yaklaşımım, kişiden kişiye de değişir. Örneğin, acemilere ve tecrübelilere farklı şekilde davrarulmalıdır. İnsanların ne kadar zamandır benimle birlikte olduğu farketmeksizin, her zaman yaptığım bazı şeyler vardır:
Duyguları tartışın
İnsanlarıma daima neler hissettiklerini ifade etme fırsatı veririm. Ayrıca ne hissettiğimi de onlara söylerim. Bu, havayı temizler ve iş boyunca birlikte devam edebilmemizi sağlar.
Süreci ölçün
Birlikte, süreçlerini belirlemeye çalışırız. Bümem gerekenleri öğrenmek için sık sık sorular sorarım. Eğer insanlar engellerle karşılaşıyorlarsa, temizleyebileceklerimi ortadan kaldırırım.
Geribildirim verin
Bu, sürecin kritik bir parçasıdır. Onlara daima bazı tür değerlendirmeler veririm. Dürüstümdür ve doğru olduğumu garantilemek için ev ödevimi iyi yaparım. Yapıcı eleştiride bulunurum. Bu, nasıl gittiklerini bilmelerini sağlar, sorunları doğrular, düzelmeye teşvik eder ve işi hızlandırır.
Teşvik edin
Kişi iyi veya zayıf olsun, daima teşvik ederim. Zayıflan daha iyi olmaları için teşvik ederim. Doruk noktasındaki-
– 118 –
Potansiyel Liderleri Donatmak
leri teşvik ederim. Kilometre taşlarını takdir ederim. İnsanlar kişisel konularla uğraştık!arında, onlara umut ve cesaret veririm. Teşvik, insanları devam etmeye zorlar.
Pek sık olmasa da, verimi sürekli düşük olan bir çalışanım ara sıra olur. Bu olduğunda, neyin yanlış gittiğini bulmaya çalışırım. Düşük performans, genellikle üç şeyden birinin sonucudur: (1) İş ve kişi arasındaki bir uyumsuzluk; (2) yetersiz eğitim veya liderlik; veya (3) işi yapan kişideki yetersizlikler. Bir hareket yapmadan önce, konunun ne olduğunu anlamaya çalışırım. Performansta gerçekten bir düşüklük olduğundan ve yalnızca bakış açımın hatalı olmadığından emin olmak için doğrularımı gözden geçiririm. Sonra, eksikliğin ne olduğunu tam olarak tanımlarım. Sonunda, hikayenin diğer yanını öğrenmek için o kişiyle konuşurum. Ev ödevimi yaptığımda, eksikliğin nerede olduğunu bulmaya çalışırım. Eğer bir uyumsuzluk ise, konuyu kişiye açıklarım, onu uygun bir yere geçiririm ve ona güvendiğim konusunda garanti veririm. Eğer sorun eğitim veya liderlik konularını kapsıyorsa, geri döner ve doğru atılmamış adımları tekrar atarım. Bir kez daha, sorunun ne olduğunu o kişiye söylerim ve onu fazlaca cesaretlendiririm. Eğer sorun kişiden kaynaklanıyorsa, onunla oturur ve konuşurum. Yanlışlarının hangi noktalarda olduğunu ve onları aşmak için neler yapması gerektiğini açıklarım. Sonra ona bir şans daha veririm. Ama aynı zamanda, onu kovmam durumunda ihtiyacım olabilecek belgeleri de süreç boyunca

toplarım. Başarılı olmasını isterim ama düzelmek için gerekenleri yapmıyorsa, onu göndermek için de zaman kaybetmem.
– 119 –
Çevrenizdeki Lideri Geliştirmek
PERİYODİK DONANIM TOPLANTILARI YAPIN
İnsanlarınızın çoğunun eğitimini tamamladıktan ve onları yeni gelişme seviyelerine taşımaya hazır olduktan sonra bile periyodik donanım toplantıları yapmaya devam edin. Bu, insanların yolda kalmasını sağlar, gelişmeye devam etmelerine yardımcı olur ve kendilerini donatma sorumluluğunu almaya teşvik eder.
Bir donanım toplantısı hazırladığımda, aşağıdakileri de dahil ederim:
İyi haber
Daima olumlu bir notla başlarım. Organizasyonda olan iyi şeyleri gözden geçirir ve o alanlardaki sorumluluk ve ilgiye özellikle dikkati çekerim.
Vizyon
İnsanlar, günlük sorumluluklarına çok fazla dalarak, organizasyonu sürükleyen vizyon görüşünü kaybedebilirler. Donanım toplantısını, bu vizyonu tekrar vurgulamak için bir fırsat olarak kullanın. Bu, aynı zamanda onlara verdiğiniz eğitimle ilgili doğru içeriği de verir.
İçerik
İçerik, onların ihtiyaçlarına göre değişir. Onları, "A" öncelikli alanlarda yardımcı olacak konularda eğitmeye odaklanın ve insanları eğitmeye dikkat edin, ders vermeye de-
– 120 –
f Potansiyel Liderleri Donatmak
Yönetim
İnsanlara güvenlik duygusu veren ve liderliklerini teşvik eden organizasyon konulan hakkında bilgi verin.
Yetkinlik
Donattığınız insanlarla bağlantı kurmak için zaman ayırın. Onları kişisel olarak teşvik edin. Ve donanım seansının, işlerini nasıl daha iyi yapmalarına yardımcı olacağını gösterin. Toplantıdan kendilerini iyi hissederek ve çalışmaya hazır olarak ayrılacaklardır.
Bütün donanım süreci, çok fazla zaman ve ilgi ister. Lideri donatmak, sadece eğitmekten daha fazla zaman ve kararlılık gerektirir. Ama uzun vadeye odaklanır, kısa vadeye değil. Takipçiler yaratmak ya da yeni liderler ekîemekten-se, liderleri katlar. Donanımın beş adım yöntemi kısmında söylediğim gibi, donatıcı ve yeni lider, eğitilecek yeni bir lider seçene kadar süreç bitmez. Ancak o zaman donanım süreci tam daireyi tamamlar. Başaran olmadan, başarı olamaz. Başkalarını donatan liderler, içinde bulundukları organizasyonun türüne bağlı olmaksızın, en yüksek başarı olasılığına sahiplerdir. Bir lider kendini donanım sürecine adadığında, organizasyondaki bütün performans seviyesi, belirgin bir şekilde yükselir. İşin yapılması için, herkes daha iyi hazırlanmış olur. daha önemlisi, en iyi donanmış insanlar, en iyi liderleri yaratan son adımı atmaya hazır o-lurlar; gelişim. Fred A.Manske Jr.'m dediği gibi; "En büyük liderler, insanları bilgi ve yetenek açısından kendileri-
– 121 –
Çevrenizdeki Lideri Geliştirmek
m geçene kadar eğitmek ve geliştirmek isteyenlerdir." Sıradaki bölüm, size bu adımı nasıl atacağınızı gösterecek.
– 122
6.BÖLÜM
Liderin Yaşam boyu Karart:
POTANSİYEL
ÖDERLERİ GELİŞTİRMEK
Eğer bu kitapta şimdiye kadar bahsettiğim şeylerin hepsini yaptıysanız–güzel bir ortam yarattınız, insanlarınızı eğittiniz ve çevrenizdeki en iyi insanları donat-tınızsa–başarılarınız bugünün iş gücündeki yöneticilerin çoğunu aşmış demektir. Kendinizi ortalamanın üzerinde bir lider olarak düşünebilirsiniz. Yine de, daha ileri git-mezseniz, asla büyük bir lider olamazsınız. Ne kadar sıkı veya akılcı çalıştığınız farketmez, en iyilerin en iyilerinden biri olamazsınız. Neden mi? Çünkü her en iyi lider, yüzde 1 'lik zirvedekiler, insanlarına diğer a-dımı attırır ve onları geliştirirler, böylece kendi potansiyellerine ulaşabilirler. İnsanları büyütmek ve geliştirmek, liderliğin en yüksek noktasıdır. Birçok liderin neden bu son adımı atmadıklarını muhtemelen merak ediyorsunuzdur. Bunu yapmazlar,
– 123 –
İnsanları büyütmek ve geliştirmek,

liderliğin en yüksek noktasıdır.
Çevrenizdeki Lideri Geliştirmek
çünkü bu sıkı çalışmaktır. Yirmi yıldan sonra papazlıktan ayrılarak cenaze yöneticisi olan bir vaizin hikayesini duymuştum. Neden bu değişikliği yaptığı sorulduğunda, şu cevabı verir: "Şey, üç yılımı Fred'i yola getirmek için harcadım ama Fred hala alkolik. Altı ayımı Susan'in evliliğini düzeltmek için harcadım ama boşanma için dava açtı. Sonra ikibuçuk yılımı Bob'un hap sorununu çözmek için harcadım ama hala bir bağımlı. Şimdi ise bu cenaze evinde, onları düzeltmeye çalıştığımda, düzgün kalıyorlar."
Yaşamak, insan bedeninde nefes almak, sürekli bir dikkat gerektirir. Gelişim, talepkar bir iştir. Hem eğitmekten hem de donatmaktan daha fazla dikkat ve kararlılık gerektirir. Eğitim, donatma ve geliştirme vurguları arasındaki farkları görmek için, aşağıdaki tabloya bakın:
Eğitim Donanım Gelişim
Bakım İş eğitimi Kişisel gelişim eğitimi
Gereksinime odaklanma Göreve odaklanma Kişisel odaklanma
İlgi gerektiren Karşılık gerektiren Dönüşüm gerektiren
Hizmet Yönetim Liderlik
liderliği korumak liderliği arttırmak Liderliği katlamak
Yardım etme Öğretme Yönlendirme
Gereksinim Yetenek Karakter
çıkışlı çıkışlı çıkışlı
Kendi istedikleri Organizasyonun gereksinimleri Kendi gereksinimleri
Bir İstek Bir Bilim Bir Sanat
Az gelişim Kısa vadeli gelişim Uzun vadeli gelişim
Hepsi Çoğu Azı

Potansiyel Liderleri Geliştirmek
Geliştiren liderlerle ilgili niteliklere bir gözatın. Onlar, potansiyel liderlerin ihtiyaçlarına, büyümelerine odaklanmışlardır. Süreç onları inşa edecek, en iyi özelliklerini ortaya çıkaracak, kişiliklerini geliştirecek ve kendi potansiyellerini keşfedip ulaşacakları şekilde tasarlanmıştır.
Liderler geliştirmek zaman, dikkat ve kararlılık gerektirdiğinden, bir geliştirici bir defada yalnızca birkaç kişiyle çalışabilir. Bütün insanlarınızı eğitin ve çoğunu donatın. Ama sadece birkaç tanesini geliştirin; hazır ve istekli olan birkaçını.
İnsanları donatmak ve geliştirmek arasında başka bir fark daha vardır. Donatma, temelde adım adım bir süreçtir. İnsanları donatmak için onları birkaç belirli adımdan geçirebilirsiniz. Bu, donatma bilimidir. Liderlik gelişimi ise sanattan fazlasıdır. İnsanları geçirebileceğiniz bir dizi belirli adım değildir. Bunun yerine, bütün süreç boyunca bahsedilecek yüzlerdir.
Burada, bir liderin potansiyel liderleri olabilecekleri en iyi hale doğru geliştirmek için yapabileceği oniki eylem bulunmaktadır.
ÜÇ MOTİVASYON SORUSU SORUN
Her büyüme, motivasyonla başlar. Siz geliştirici olarak, potansiyel liderlerin motivasyonlarını bulmalı ve yönlendirmelisiniz. Şu soruları sorarak başlaym:
Ne istiyorlar?
Herkes birşey ister. Motive olmamış görünen bir kişinin bile istekleri vardır. İnsanlarınızın ne istediğini öğrenmeli-

Çevrenizdeki Lideri Geliştirmek
siniz. Bazen bunu kendileri size söylerler. Bazen de sezgilerinizi kullanmak zorunda kalırsınız. Onlarla zaten ilişki kurmuş olduğunuz için, onlarla kişisel paylaşımlarınızda aldığınız bilgileri kullanın. Nasıl olduğu farketmez, ancak o zaman gelişmeleri için onları neyin motive ettiğini bilebileceğiniz için ne istediklerini öğrenmelisiniz.
İstediklerini almak için belli bir yolları var mı?
İnsanlar birşey istediklerinde ama bunu elde edecek bir yol göremediklerinde, motive olamazlar. Lider olarak görevlerinizden biri, potansiyel liderinizin istediği şeye ulaşabilmesinin ne kadar mümkün olduğunu anlamak ve o-na yol göstermektir. Başarı yolunda zaten ilerlemiş olduğunuz için, yolu daha açık görebilir ve gösterebilirsiniz. Bazen istediklerine ulaşmaları için kişisel seviyede bir yol açacak gücünüz bile olabilir.
Eğer başarılı olurlarsa ödüllendirilmiş olacaklar mı?
Bazen hedefleri olan ve başarıya giden yolu gören insanlarda bile motivasyon eksikliği olabilir. Neden mi? Çünkü alacakları ödülün, o noktaya ulaşmak için harcadıkları e-meğe değeceğine inanmazlar. Liderleri olarak, ödüllerin çabaları karşılamasıyla ilgili deneyimlerinizi paylaşabilirsiniz. Ayrıca, onların kişisel

istek ve hedeflerinin organi-zasyonunkiyle nasıl uyuştuğunu da gösterebilecek bir pozisyondasınız. İkisi de aynı hedeflere sahip olduğunda, ö-düller katlanacaktır.
Örneğin, eğer hedef insanlarınızdan birinin sıradışı bir pazarlamacı haline gelmesi ise, bu hedef aynı zamanda

organizasyonun da çıkarınadır ve organizasyon bunu ö-düllendirecektir (prim ya da maaş olarak). Sonuç olarak, eğer kişi o hedefe ulaşırsa, organizasyondan aldığı parasal. ödül kadar kendisi de fayda sağlayacaktır. Ödüller katlanacaktır.
İnsanlarınızın motivasyonunu bulmak için sorular sorun ve motivasyonu gelişime yardımcı olması için yönlendirin.
İYİ BİR DİNLEYİCİ OLUN
İyi liderler, iyi dinleyicilerdir. İnsanları- ———____– nızı dinlemek, başarınıza ve onların ge- İyi liderler, lişimine yardımcı olacaktır. Onları fikir iyi dinle-ve düşüncelerini dinlediğinizde, özellik- yi çilerdir. le de bir karar vermeden önce, onlara ""~~"""~~~~~~ katkılarını artırma şansı verirsiniz. Onların fikirlerini her kullandığınızda ve onlara paye verdiğinizde, kendilerini değerli hissedecek ve katkıda bulunmaya devam etmeye istekli olacaklardır. Bu, insanları yaratıcı düşünmeye başlatmanın en iyi yollarından biridir. Ayrıca yargıları gelişecek ve neden bazı fikirlerini kullanırken diğerlerini kullanmadığınızı anlamaya başlayacaklardır. Olayları daha açık ve büyük resim üzerinde görmeyi öğreneceklerdir.
Bu konunun yaşamsal noktası, onların tavsiyelerini iç-
•*• ten bir şekilde istemeniz ve aktif, olum-
fcn ıyı fikirde ıu bir tavırla dinlemenizdir. Eğer sadece
karar kılana dinliyormuş gibi yaparsanız, insanları-
kadar, nız bunu anlar. Aynı şekilde, öneride
her fikir iyi bulunan bir kişiyi asla tenkit etmeyin,
bir fikirdir. zayıf bir öneri olsa bile. Aşağılandığını

hisseden kişi önerilerde bulunmayı bırakacaktır ve katkıda bulunmaktan sakınacağı için sonradan gelebilecek harika bir fikrini kaçırırsınız. Şu tutumu korumaya çalişın: En iyi fikirde karar kılana kadar, her fikir iyi bir fikirdir.
KİŞİSEL GELİŞİM İÇİN BİR PLAN HAZIRLAYIN
En çok zevk aldığım şeylerden biri, ülke çapında konferanslar vermektir. Özellikle organizasyonumuz INJOY tarafından her yıl beş-altı defa düzenlenen liderlik konferanslarını severim. O konferanslarda konuştuğum en ö-nemli konulardan biri, kişisel gelişimdir. Sık sık seyircilerin arasından kendisi için bir gelişme planı yapmış birini, bana bunu anlatması için arada yanıma davet ederim. Biliyor musunuz, bunu yaptığım bütün yıllar boyunca bir kişi bile yanıma gelmedi. Neden mi? Çünkü biri bile kendisi için bir gelişme planı hazırlamamıştı.
İnsanlar, kişisel gelişimin hayatta olmanın doğal bir sonucu olduğunu düşünürler. Ama değildir. Gelişme otomatik değildir; deneyimle ya da yalnızca bilgi toplamakla gelmek zorunda değildir. Kişisel gelişim amaçlı, planlı ve sürekli olmalıdır.
Geliştirdiğiniz insanlar için yapabileceğiniz en iyi şeylerden biri, kişisel gelişime kendiniz model oluşturmanızın yanında, kendi gelişim planlarını hazırlamalarına yardımcı olmaktır. Gelişmenin plan gerektirdiğini vurgulamak istiyorum. Dostum Zig Ziglar'ın dediği gibi; "Kazanan olmak için doğdunuz ama kazanmak için plan yapmalı ve hazırlanmalısınız." Gelişim de aynıdır. Bir plan yapmalı ve izlemelisiniz.

Hayatımın büyük bölümünü kendi kişisel gelişimime ve başkalarını kişisel gelişimi için malzemeler yaratmaya adadım. Son dokuz yıl boyunca her ay liderlik gelişimi kasetleri hazırladım ve INJOY aracılığıyla bunları ülkenin dört bir yanındaki insanlara gönderdim; çünkü en büyük isteğim, başkalarının kendi potansiyellerine ulaşmalarına yardımcı olmaktır. Liderlik konferanslarını devam ettirmemin nedeni budur. İnsanlarınızın bunu kendi ihtiyaçlarına uyarlamalarına yardımcı olun. Ve eğer kullanmakta olduğunuz başka bir plan yoksa kendiniz için de kullanın.
KİŞİSEL GELİŞİM İÇİN PRATİK ADIMLAR
Gelişme için günlük olarak zaman ayırın.
Bu adımda iki önemli kavram vardır. İlki, gelişme zamanı planlanmalıdır. Taraflı

olmak, dünyanın yapılması en kolay şeylerinden biridir. Stratejik olarak gün içinde planlanmayan gelişme zamanı, yoğun olduğumuz için bir süre yok olur. İnsanlar kendileri için işe yarar bir zaman belirlemeli ve bunu ajandalarına geçirmelidirler. Bu zamanı kendilerini çekebilecek başka meşguliyetlere karşı korumalıdırlar. İkincisi, ayrılan zaman günlük olarak ayrılmalıdır; haftada beş günden az olmamalıdır. Eğitimciler, u-zun süreye yayılmış birbirinden kopuk zamanlar yerine, kısa süreli düzenlerde insanların daha etkili öğrendiklerini söylüyorlar. Günlük bir disiplin, bölünmeleri ortadan kaldırır.
Kendi konferanslarımda tavsiye ettiğim günlük plan Şöyle:
129 –
Çevrenizdeki Lideri Geliştirmek
Pazartesi: Tanrı'yla birlikte bir saat.
Salı: Bir liderlik kaseti dinlemek için bir saat.
Çarşamba: Aynı kasetle bir saat daha (notlar alarak
ve ne öğrenildiğini kontrol ederek) Perşetnhe: Bir liderlik kitabı okumak için bir saat. Cuma: Aynı kitapla bir saat daha (notlar alarak
ve ne öğrenildiğini kontrol ederek)
Günlük planın yanında, başka insanların vakit kaybı o-larak niteledikleri başka malzemelerle de uğraşmayı tavsiye ediyorum. Örneğin, seyahat ederken, yanıma günlük okuduklarım kadar dolgun olmayabilen ama iyi malzemeler olan dergi ve kitaplar alırım. Eğer havaalanında bekliyor ya da uçakta gidiyorsam, malzemeleri gözden geçirir ve yararlı bulduğum makale ve alıntıları keserim.
Öğrendiklerinizi hemen dosyalayın
Kişinin bulduğu her iyi bilgi parçası, işlenmeli ve kaydedilmelidir. Bu sistemi otuz yıldan uzun bir süredir kullanmaktayım. Güzel makaleler ya da aktarımlar bulur ve onları kesip, dosyalarım. Bunun iki avantajı vardır. İlki, bir seminerde konuşmak için malzemeye ihtiyaç duyduğumda otuz yılda toplanarak birikmiş bir kaynağım vardır. İkincisi, bir makaleyi en yararlı cümlesine ya da paragrafına indirgediğim her seferinde, bütün bilgiyi işlemden geçirmiş, derlemiş, özetlemiş ve öğrenmişimdir.
Öğrendiklerinizi hemen uygulayın
Birşeyi sadece bilmek, onu sizin bir parçanız yapmaz. Bunu yapmak için, uygulamalısınız. Yeni birşey öğrendiği-
Potansiyel Liderleri Geliştirmek
niz her seferinde, kendinize şunu sormanızda yarar vardır: "Bunu nerede, ne zaman ve nasıl kullanabilirim?" Öğrendiğim şeylerle sadece zihinsel bir bağlantı kurmaktan fazlasını yapmayı tercih ederim; bu yüzden şu sistemi kullanırım:
Her hafta, öğrendiğim bir şeyi seçerim.
Bunu 3x5'lik bir karta yazarım. (Bir hafta boyunca o
kartı gözümün önünde tutarım.)
Karımla paylaşırım.
Yirmidört saat içinde başka biriyle paylaşırım.
Başka birine öğretirim. (Derse dahil ederim.)
Biriyle birlikte gelişin
Etrafımda benimle konularını paylaşan ve benim de kasıtlı olarak konularımı paylaştığım çok sayıda insan vardır. Öğrendiklerinizi başkalarıyla paylaştığınızda, görüşünüz genişler, onlarla ilişkiniz güçlenir, ortak bir vizyonunuz olur ve bu sizi sorumlu tutar. Ayrıca değerli sohbetler yaratır.
Gelişiminizi yıllık olarak planlayın ve planı izleyin
Yukarıdaki beş günlük plan, yıllık olarak izlenmek üzere tasarlanmıştır. Bu planı kullanarak, yılda kolayca yirmi kitap okuyabilir ve elliiki kaset dinleyebilirsiniz. Yılın sonunda, müthiş bir bilgi kaynağına sahip olmuş ve korkunç bir şekilde gelişmişsinizdir. Earl Nightingale'e göre, eğer bir konuda uzman olmak isterseniz, belli bir konuya odaklanarak beş yıl boyunca günde bir saat harcayın.
– 130 –
– 131 –
Çevrenizdeki Lideri Geliştirmek
değildir.
Zaman
kazanmanızdır.
---------- İnsanların gelişimi için bir plan ha-
Kişisel gelişim, zırlamak konusunda söylemem gere-yatmm gibidir, ken birşey daha var: Onları bugün baş-Zamanlamanız latm! İnsanlar size bugün başlamak için çok yaşlı olduklarını söyleyebilirler, şimdi başlamak için çok meşgul olduklarını ya da zamanlamanın doğru olmadığını söyleyebilirler. Kişisel gelişim, yatırım gibidir. Zamanlamanız değildir. Zaman kazanmanızdır. Onları hemen başlatın.
GELİŞMEYİ DEVAM ETTİRİN

Bunu yapmaya odaklanan bir toplumda yaşıyoruz. Beyz-bol oyuncuları, bunu birinci ligde yapabilmek için yaşıyorlar. İş adamları ve kadınları, bir gün yönetim kurulunda olmak umuduyla şirketin merdivenlerini tırmanıyorlar. Netvvork Marketing tekniğini kullanan bazı şirketler, kişi eğer yeterince büyük bir organizasyon kurarsa, kendisi otururken başkalarının çalışabileceği fikriyle hareket e-diyorlar. Birey bunu yapmıştır; kişi gideceği yere varmıştır. Ama varış fikri bir illüzyondur. Toplumumuz, başarıya ulaşmadan önce içi boşalarak bir yerlere varmış insanlarla doludur. Yolculuğun amacı varış değildir. Asıl amaç, yol boyunca öğrendikleriniz ve olduğunuz kişidir. Hedeflere sahip olmak olumlu birşeydir. Bazılarını gerçekleştirdiğimizde yolculuğumuzun bittiğini düşünmek, hepimizin yüzleştiği bir tehlikedir.
Bütün zamanların en iyi basketbol koçlarından biri o-lan John VVooden, gelişme sürecine odaklanır. VVilliam L.Shanklin, Six Timeless Marketing Blunders (Altı Za-

mansız Pazarlama Gafı)'da, VVooden'ın koçluğa yaklaşımından bahseder. Shanklin, VVooden UÇLA'da koçluk yaparken, kazanma stresi duymadığını söyler. Hazırlığı, takım çalışmasını, değişim isteğini ve herkesin zirve potansiyelini uygulamasını vurgulamaktadır. Odağı süreç üzerindedir, ürün değil.
Aynı şey, endüstride de geçerlidir. Bir kalite kontrol uzmanından şu sözü duydum: "Kalite kontrolünde, ürünle ilgilenmeyiz. Süreçle ilgileniriz. Eğer işlemler doğruysa, ürün garantilidir." Konu bireysel gelişime geldiğinde de aynı şey geçerlidir.
Liderlerin geliştiricisi olarak, insanlarımızı gelişmeye devam ettirmeliyiz. Gelişmeyi örneklemeli, teşvik etmeli ve ödüllendirmeliyiz. Gelişmenin uzun süre nasıl devam edeceğini insanlarımıza göstermeliyiz. Onlar, bütün hayatları boyunca büyümeye devam eden ağaçlar gibi olmalıdırlar. Tam erişkin bir ağaç diye birşey yoktur. Ağacm büyümeyi bıraktığı gün, öldüğü gündür.

DÖRT AŞAMALI UYUM SÜRECİNİ KULLANIN

İnsanların yeni fikirleri benimsemeleri ve yeni ortamlara uyum sağlamaları zaman ister. Yeni fikirler kendilerinin olmadan önce, genellikle dört adımdan geçmek zorundadırlar. Yeni şeyleri genellikle şu sırayla kabullendiklerini farkettim:

Görsel

Çoğu insan görseldir. Yeni birşeyi anlamak için genellikle görmek zorundadırlar.

Duygusal

İnsanlar yeni birşeyi gördükten sonra, ona duygusal olarak yanıt verirler. Sonraki adıma geçmeden önce duyguları üzerinde uğraşmaları için zaman tanıyın.

Deneysel

İnsanlar birşeyi anladıklarında ve duygusal olarak kabul-lendiklerinde/ denemeye hazırdırlar. Deneyim, onları son adıma ulaştırır.

İnançsal

İnsanları birşeyi gördükten, duygusal olarak kabullendikten ve olumlu olarak deneyimledikten sonra, bu onların düşünce ve inanç sistemlerinin gerçekten bir parçası haline gelir.
Eğer bu adımların farkındaysanız, insanları fazla engelle karşılaşmadan geliştirebilirsiniz.

FİKİR YOLUNU İZLEYİN

İnsanlarınızın kişisel gelişim planlarını yapmalarına yardımcı olacak ve kendinizinki kadar onlar için de bunu mümkün kılmaya teşvik edecek olsanız bile, kendiniz de öğretmeniz gerekecek. En iyisi, kendi gelişiminizde öğrendiklerinizi onlarla paylaşın. Bunu kendi organizasyo-numdaki insanlarla yapmaya devam ediyorum. Bulduğum en iyi yöntem, aşağıdaki akronimde ortaya çıkmaktadır:

I nstruction (Bilgi)
D emonstration (Gösterme)
E xposıire (Sergileme)
A ccountability (Sorumluluk)
Önce, insanlarıma hayata dayanan metinler anlatırım. Gerçek hayatta kullanılamayan herhangi bir fikir ya da teori, yararsızdır. Bunun yanında, gerçek hayata uygula-namazsa, diğer adımda olması gerektiği gibi gösterilemez. Başkalarına sunmadan önce bir fikri yaşayarak ve göstererek, onu test edebilir, daha iyi öğrenebilir ve daha iyi öğretebilirim. Sonra insanlarıma bunu gerçek deneyimlerle sergilerim. Bir defa duyduklarında ve gördüklerinde, kendileri denemeye hazırdırlar. Sonunda, hem bana hem de birbirlerine karşı sorumluluk

duyduklarından emin olurum. Eğer belli bir sorumluluk vermezseniz, insanlarınız fikirlerin harika olduğunu düşünebilir ama kendileri kullanmayı unutabilirler. İnsanlar bu fikirleri kullanmakla sorumlu olduklarında, fikirler onların bir parçaları haline gelir.

ONLARA FARKLI DENEYİMLER SUNUN

İnsanlar farklı dirençler gösterirler. Eğer zor ve yeni birşe-ye karşılık daha önce yaptıkları kolay ve rahat birşeyi seçme şansları olursa, insanların çoğu güvenli, kolay olanı tercih ederler. Liderler olarak, insanlarımızın hallerinden memnun olmalarına izin veremeyiz.

Farklı deneyimlerin, insan gelişiminde inanılmaz katkıları vardır. Bu onları gelişir, yükselir ve öğrenir halde tu-

tar. İnsanlar daha fazla deneyim kazandıkça, yeni mücadelelere girmek, sorun çözmek ve zor durumların üstesinden gelmekte daha iyi olurlar. Organizasyonumda, bir "üç yıl" kuralımız vardır. Liderlerimiz her üç yılda bir önemli görev ve sorumluluklarının büyük kısmını değiştirmelidirler. Bu, onları yeni beceriler kazanmaya zorlar. Yeni liderlere, yeni sorumluluk alanlarına girerek gelişme fırsatı sağlar. Daha eski liderlerin yeni mücadelelere girmelerine izin verir. Ve herkesin yaratıcılığını artırır.

Başarılı insanları oldukları yerde bırakma eğilimimiz vardır; onları aynı işlerde tutmak. Ama sadece işin iyi yapılmasından daha fazlasını yaptığımızı aklımızdan çıkarmamalıyız. Liderler geliştiriyoruz ve bu fazladan çaba ve zaman gerektirir. Angus J.MacQueen, James Garfield ile ilgili bu noktayı gösteren bir hikaye anlatır. Birleşmiş Milletleri Başkanı olmadan önce, Garfield, Ohio'daki Hiram Ko-leji'nde müdürdür. Bir baba, oğlu yakında okulu bitireceği için çalışma programının basitleştirilmesinin mümkün o-lup olmadığını sorduğunda, Garfield şöyle cevap verir: "Kesinlikle. Ama bu tamamen oğlunuzu ne yapmak istediğinize bağlı. Tanrı bir meşe ağacı yapmak istediğinde, bu yüz yıl alır. Tanrı bir squash yapmak istediğinde, bu sadece iki ay sürer." Liderlerinizi yavaşça geliştirerek ve deneyimlerini çeşitlendirerek, onlara derin, geniş kökler verin.

MÜKEMMELLİK İÇİN UĞRAŞIN

Büyük bir lider ve gelmiş geçmiş en iyi profesyonel futbol koçlarından biri olan Vince Lombardi, şöyle der: "Bir kişinin hayatının niteliği, seçtikleri çalışma alanına bağlı olmaksızın doğrudan mükemmelliğe bağlılıklarının göstergesidir." Lombardi, mükemmellik için uğraşmanın önemi-

ni biliyordu. Ve bu isteği, koçluk yaptığı insanların içlerine kazıyabiliyordu. Mükemmellik için uğraştığınızda, insanlarınızı zirveye ulaşmaya sevkedersiniz. Liderin hedefi, mükemmellik yerine kabul edilir olduğunda, organizasyondaki en iyi insanlar bile sadece kabul edilir seviyede üretmeye başlayacaktır. Diğerleri ise minimum bile üretm ey ektir. Mükemmellik standart olduğunda, en iyiler işareti vuracak, diğerleri ise en azından çerçeveyi vuracaktır.

Mükemmelliğe odaklanmanın di- _____
ğer bir avantajı ise, insanlarınızın ka- Mükemmellik rakterini
göstermesidir. Hiçbir orga- , , ...
° , ij ı • • ? karakteri getirir,
nızasyonun başarısı, liderlerinin ka- ,
rakterinin ötesine geçmez. Mükem-mellik karakteri getirir, karakter de
mükemmelliği. mükemmelliği. İnsanlarınızdan mükemmellik isteyin; onlar da
kendilerinden mükemmellik istedikleri insanlar geliştirecek ve onlara liderlik
edeceklerdir.

ETKİ KURALINI UYGULAMAK

Eğitim psikologu E.L.Thorndyke, yüzyılın başlarında davranış değişimi üzerinde bir çalışma yaptı. Bu, Etki Kuralı dediği şeyi keşfetmesini sağladı. En basit ifadesiyle bunun anlamı şudur: "Hemen ödüllendirilen davranışlar, sürekli olarak artar; hemen cezalandırılan davranışlar sürekli olarak azalır."

Organizasyonumuzda neyin ödüllendirildiğini kendimize sormalıyız. Kişisel gelişimi ve büyümeyi ödüllendiriyor muyuz? Eğer öyleyse, insanlarımız gelişecektir.

Yıllar önce, organizasyonumdaki insanlardan beklediğim davranış ve niteliklerin bir listesini yaptım ve bu davranışların ödüllerini belirledim. Buna RISE (Yükselme) programı dedim:

R eıvards (Ödüller)
I ndicating (Bildirmek)

S taff (Personel)
E xpectations (Beklentiler)
Diğer bir deyişle, beklentileri karşılayan ya da aşan personel üyelerini ödüllendireceğimi bildirdim. En fazla değer verdiğim ve ödüllendirdiğim nitelikler, olumlu tutum, sadakat, kişisel gelişim, liderlik kopyalama ve yaratıcılıktır. Kişisel gelişimin de listede olduğuna dikkat edin. Sizi, insanlarınızda ödüllendireceğiniz değerlerin ne olduğunu belirlemeye ve listenize kişisel gelişimi de koymaya teşvik etmek istiyorum. Doğru hedeflere ulaşmak için o-lumlu bir ödül sistemi geliştirdiğinizde, insanlarınızın en iyi yöneticiler haline geldiğini ve liderler gibi geliştiklerini göreceksiniz.
ELEŞTİRMEK İÇİN YETERİNCE İLGİLENİN
Olumluyu ödüllendirmek, çaba gerektirir ama yapması da oldukça kolaydır. Olumsuz davranışı eleştirmek daha zordur. Birçok kimse eleştiriden kaçınır. Bazıları sevilmemek-ten ve reddedilmekten korkar. Bazıları, eleştirilen kişide öfke ve gücenmeye neden olarak, eleştirinin işleri daha da kötüleştirmesinden korkarlar. Ama bir kişinin davranışı

uygunsuz olduğunda, eleştiriden kaçınmak işleri daima daha kötü hale getirir. Öncelikle, kişi en yüksek çıkar yönünde hareket etmediği için organizasyon zarar görür. İkincisi, kişinin yetersizlikleri sizin veriminizi düşürdüğü için siz zarar görürsünüz. Ve son olarak, bir kişi uygunsuz davrandığında ve bu kendisine söylenmediğinde, gelişme sürecine dair çok önemli bir öğrenme ve büyüme fırsatını ondan çalmış olursunuz. Bir lider eleştiriden kaçındığı her seferinde, kendi iyiliği için mi yoksa organizasyonun iyiliği için mi geri durduğunu kendisine sormalıdır. Eğer kendisi içinse, bencil nedenlerle hareket ediyor demektir.
Eleştiri, en iyi haliyle bir kazan-kazan durumudur. Bu ülkede, sürtüşmelerin daima bir kazan-kaybet durumu yarattığına inanmak üzere şartlandık. Ama bu doğru olmak zorunda değildir. Bir kazan-kazan üretmek için, eleştiriye doğru tutumla yaklaşmalıyız. Eleştiriyi, insanlarınızı geliştirmek ve onlara yardım etmek olarak düşünün. Ve asla öfke ya da güç göstermek isteğiyle eleştiri yapmayın. Saygıyla ve karşı tarafın en yüksek çıkart için bunu yapın. Aşağıda, bunu yaptığımdan emin olmak için kullandığım on anahat bulunmaktadır:
Hemen eleştirin
Daha fazla bekledikçe, yapılması gerekeni yapmam da o denli zorlaşır. Hemen eleştirmenin bir yararı da, detaylar üzerinde o kişiyle tartışmaya girmememdir.
Kişiyi, yanlış hareketten ayırın
Kendimi harekete ve onu eleştirmeye yöneltirim, kişiye değil. Kişiyi desteklemeyi ve teşvik etmeyi sürdürmeliyim.

Yalnızca kişinin değiştirebileceği birşeyi eleştirin
Eğer birinden yapamayacağı birşeyi değiştirmesini istersem, hüsrana uğrayacak ve bu da ilişkimizi zedeleyecektir.
Kişiye şüphenin faydasını gösterin
Daima insanların motivasyonlarının doğru olduğunu farzederek başlamaya çalışır ve oradan devam ederim, E-ğer onlara şüphenin, faydasını gösterebilirsem, bunu yaparım; özellikle yoruma açık olan ya da net olmayan alanlarda.
Belirli olun ,
Eleştirdiğim kişi, ancak belirli şekilde açıklanan birşey an- s layıp değiştirebilir. Eğer belirli bir şekilde açıklamazsanız, bazı yanlış tahminler yapıyor olabilirsiniz.
Alay etmekten kaçının
Alay, insanların öfkelerini çeker, dikkatlerini değil. Eleştiri yaparken, alaycılıktan kaçınırım.
Daima ve asla gibi kelimelerden kaçının
Kişiye belli bir davranışı asla yapmamasını söylediğimde, körü körüne bir kural belirlemekteyimdir; yapılacak en iyi şey olmasa bile. Bunun yerine onu aklını kullanmaya ve herhangi bir durumda, doğru prensiplere dayanan doğru hareket tarzını bulmaya teşvik etmem gerekir.

Yapılan yanlış hakkında ne hissettiğinizi kişiye söyleyin
Eğer kişinin davranışları bana karşı bir saldırıysa, ona hemen orada söylerim. Daha sonra aynı noktaya geri dönerek duyguları dalgalandırmak istemem.
Sorunu çözmek için kişiye bir oyun planı verin
Daima, kişinin başarılı olmasına yardımcı olmak isterim, başarısızlığına değil.

Eğer sorunu çözmesine yardımcı ola-bilirsem, herkes kazanır.
Onu bir kişi ve bir dost olarak onaylayın
Bir eleştiri yapacakken, bir sandviç hazırlarken olduğu gibi hazırlanırım. Eleştiriyi tıpkı et gibi ortaya koyarım. İki tarafmı da onay ve teşvikle kapatırım.
Olumlu eleştiri, o kişile ilgilendiğinizi
gösteren bir işarettir.
Olumlu eleştiri, o kişiyle ilgilendiği ve kalbinizde en iyi dilekleri taşıdığınızı gösteren bir işarettir. İnsanları yücelttiğiniz ve sorunlarını tanımladığınız her seferinde, onlara gelişmek için bir fırsat verirsiniz.
ZOR KARARLAR VERİN
İkinci bölümde, liderlerin gelişmeyi teşvik eden bir iklim yaratmak için zor kararlar vermeye istekli olmaları gerektiğini söylemiştim. Bu zor kararların bazıları, çalışanları

işten çıkarmakla ilgili olabilir. Ama lider gelişimi sürecinde de karşılaşabileceğiniz zor kararlar olabilir.
İnsanlar, gelişmeye farklı şekillerde cevap verirler ve kendi kişisel deneyimlerimden yola çıkarak, gelişen kişinin altı farklı gelişim seviyesinde olabileceklerini öğrendim:
1. Seviye. Biraz gelişme
Bazı insanlar çok yavaş gelişirler ve gelişimleri yönsüzdür. Bu insanlar, neredeyse farkedilmez biçimde düzelirler. Yeterli olabilirler ama işlerinde asla parlamazlar.
2. Seviye. Gelişmek, onları işlerinde yeterli kılar
Birçok insan, bir yanılgıya düşerek işlerini iyi yapmanın gelişmenin son hedefi olduğuna inanırlar. Değildir. İyi bir geliştirici veya kişisel gelişim konusunda güçlü bir istekten yoksun birçok insan, gelişim sürecinin bu noktasında dururlar.
3. Seviye. İşlerinde kendilerini yeniden üretmelerini sağlayan gelişme
Gelişimin bu seviyesinde, insanlar uzmanlık alanlarında başkalarını eğitebildikleri için değerlerini yükseltmenin başlangıcındadırlar. Teknik olarak güçlü ama düşük liderlik becerilerine sahip bazı insanlar, bunu yapabilirler. Güçlü liderlik becerilerine sahip bazıları ise, düşük teknik birikimlerine rağmen bunu yapabilirler. İki alanda da güçlü insanlar, genellikle bir üst seviyeye geçerler.

4. Seviye. Onları daha yüksek iş seviyelerine taşıyan gelişme
3. Seviye'den 4.Seviye'ye atlamak zordur. İnsanların hem kişisel hem de profesyonel olarak kendilerini gelişmeye a-damaları gerekir. Düşünce ve deneyimlerini genişletebilirken, organizasyonları ve liderleri için daha yeterli ve değerli hale gelirler.
5. Seviye. Başkalarını da yükseltmelerini sağlayan gelişme
Bu seviyede, büyük liderler ortaya çıkmaya başlar. Bu insanlar, artık gerçek geliştiriciler olduklarından, liderlerinin ve organizasyonlarının değerini daha fazla artıramazlar; katlarlar.
6. Seviye. Herhangi bir işle
başa çıkmalarını sağlayan gelişme
Bu seviyeye kadar gelişen insanlar nadirdir. Eğer bu seviyede insanlara yardımcı olmak ayrıcalığına sahipseniz, onlara sevgi ve saygıyla yaklaşın. Bu insanlar, herşeyi gerçekleştirebilecek liderlerdir. Becerileri ve yetenekleri, herhangi bir alan ya da endüstri kolunda olanlardan daha üstündür. Yaşamınız boyunca Tanrı sizi bu tür bir-iki kişiyle kutsarsa, birlikte bireysel becerilerinizin ötesinde bir etki yaratabilirsiniz.
Aşağıdaki tabloya bir bakın. Görebildiğiniz gibi, her seviyedeki insanlar bir daireyle simgelenmiştir. Seviye yükseldikçe, seviyede daha az insan kalmaktadır. Ayrıca, sevi-

ye yükseldikçe bir üst seviyeye çıkmanın da daha zorlaş- i\ tığını farkedebilirsiniz. Her biri, bir öncekinden daha fazla \ bağlılık, adanmışlık ve kararlılık gerektirmektedir.

6. Seviye: Hergangi bir işle başa çıkmalarını sağlayan seviye
5. Seviye: Başkalarını da yükseltmelerini sağlayan gelişine
4. Seviye: Onları daha yüksek iş
seviyelerine taşıyan gelişme
3. Seviye: İşlerinde kendilerini yeniden üretmelerini sağlayan gelişme
2. Seviye: Gelişmek onları işlerinde yeterli talar ;
D A H A
A Z
İ
N S A
N
1. Seviye: Biraz Gelişme
GELİŞİMİN HER SEVİYESİNDE İNSAN HAVUZLARI
Potansiyel Liderleri Geliştirmek
Zor kararlara değinmemin nedeni, 6. Seviye dışındaki bütün insanlarla ilgili zor kararlar vermek zorunda kalacak olmanızdır. İnsanları geliştiren biri olduğunuzda, insanları genellikle oldukları seviyede bulursunuz; bu, genellikle 1. Seviye'dir ve buradan bir yolculuğa başlarsınız. Sizin göreviniz, o kişiyle birlikte yürümek ve devam etmeye, gelişmeye istekli olduğu sürece ona yardım etmektir. O kişi gelişmeyi bıraktığında, zor birşey yapacağınız zaman gelmiş demektir: O kişiyi arkanızda bırakmalısınız. İlişkiniz devam edebilir ama o kişiyi geliştirmeniz biter.
İnsanları geliştiren biri olmakla ilgili en zor şeylerden biri budur. İnsanlara çok fazla zaman, ilgi ve sevgi veririz; bu yüzden birini arkamızda bırakmak, çocuklarımızdan birini terketmek gibi olabilir. Ama birini daha yüksek seviyelere gelişmesi için zorlayamazsınız. O kişiyi bulunduğu yerde bırakmak gibi zor bir kararı vermek zorundasınız. Zordur ama insanları geliştirmek için ödenen bir bedeldir.
KİŞİSEL ANLAMDA GÜVENLİ OLMAK
Büyük bir geliştirici olmak için, kişisel anlamda güvenli olmalısınız; çünkü insanlarınızı potansiyellerinin üzerine taşımanız, sizi aşmaları anlamına gelebilir. l.Bölüm'de bahsettiğim gibi, Andrevv Camegie, "birlikte çalışmak için yanına kendisinden daha çok bilen insanları alacak kadar bilge bir adam" olarak anılmak istiyordu. Bu olasılıkla yüzleşmek için çok güvenli bir kişi gerekir ama böyle bir zihin yapısı olmadan, insanlarınızı geliştirmek yerine onlarla rekabet halinde olabilirsiniz.
Çevrenizdeki insanlara liderlik yapmaya ve onları ge-
;
144
– 145 –
Çevrenizdeki Lideri Geliştirmek
liştirmeye hazırlanırken, Harvey Firestone'un söylediği bir sözü aklınızdan çıkarmamanızı istiyorum: "Ancak başkalarını geliştirirsek kalıcı başarılar yakalayabiliriz." Hayatta aldığımız bütün takdir sertifikalan kaybolacaktır. Diktiğimiz anıtlar yıkılacaktır. Kupalar paslanıp çürüyecektir. Ama başkaları için yaptıklarımız, dünyamızda u-zun ömürlü bir iz bırakacaktır.
7 . BOLUM
Liderin En Yüksek Kazancı:
LİDERLERDEN OLUŞAN BİR RÜYA TAKIMI YARATMAK
¦ı"
i!
ı imdiye kadar bir takımın üyesi olan herkes—profes-'yonel spor takımlarında oynamaktan bir müzik grubunun üyesi olmaya kadar—başarılı bir takımın üyesi olmanın hayattaki en ödüllendirici şeylerden birisi olduğunu bilir. Ve doğru takımda, en güçlüsü de olabilir.
Öncelikle, takım olmak nedir? Bir grup insandan daha fazlası olduğunu biliyoruz. Öyle olsaydı, tramvay durağında bekleyen insanlar da takım olurlardı. Ama değiller. Bence bir grubun takım olması için, ortak bir hedef olması gerekir ki, bu da yeterli değildir. Tramvay durağındaki insanlarımızda sonuçta kendilerini başka bir yere götürecek tramvayı beklerken, ortak bir hedefe sahiptirler. Belli bir hedefleri olsa bile, bu yardımcı olabilir ama takım obnaları için bu da yeterli değildir. İşbirliği olması gerekir ama yine bütün resim tamamlanmaz. İletişimi ekleyin; iletişim olmadan hiçbir takım varolamaz. Ama ayrıca bağlılığı da ekleyin. Bu, şartlar ne o-lursa olsun grubun birlikte hareket edeceğini kesinleştirir.
– 146 –
147 –
Takım ile karşılaştırıldığında sıradan bir grubun nasıl hareket ettiğini anlamak

için tramvay durağındaki insanlara bir daha bakalım. Sıcak, boğucu bir yaz günü. Duraktaki grupta takım elbiseli iş sahipleri, yanlarında küçük çocuklarıyla anneler ve pusetleriyle minikler, inşaat işçileri ve evsizler var. Sonunda, kalabalık bir tramvay durağa yanaşıyor. Vagonların dolu olduğunu görünce, herkes itişip kakışmaya başlıyor. Herkes bir yer kapmak için koşuyor. Elinde puseti olan bir kadın, dört çocuğunu vagonlardan birinin kapısı ö-nünde tutmaya çalışıyor ama bütün ailesini sokabileceği bir boşluk bulamıyor. Bu arada, başka bir vagonu deniyor, kapılar kapanıyor ve tramvay hareket ediyor. Bir sonraki tramvaya binmek için yarım saat beklemek zorunda.

Aynı tramvay, başka bir durağa giriyor. Bekleyenler, koçlarıyla birlikte piknik gezisinden dönen oniki lise beyzbol oyuncusundan oluşan bir takım. Tramvayın ne kadar dolu olduğunu gördüklerinde, onlar da koşuşmaya hazırlanıyor. Bir oyuncu bağırıyor: "Yer olup olmadığına . bakmak için ilk vagona göz atacağım." Bir başkası; "Ben sonuncuya bakacağım." Koç, ortadaki vagonun kapısını a-çık tutuyor, çünkü tramvayın kapısı açıkken hareket edemeyeceğini biliyor. Son vagondaki oyuncu bağırıyor: "Burada yer var," ve kapıyı açık tutuyor. Yine de başka bir o-yuncu, öne doğru giden takım arkadaşını bulmaya gidiyor. Son vagona yerleşirlerken, herkesin bindiğinden e-min olmak için koç onları sayıyor.

Takım çalışması çok önemli olmasına ve organizasyonun başarısı için çok büyük güç taşımasına rağmen, birçok lider insanlarına takım olarak nasıl çalışacaklarını öğretmez. Yönetim danışmanı Kenneth Blanchard, şu gözlemini anlatıyor:

Ülke çapındaki şirketlerde çalışırken, insanlara sık sık zamanlarının yüzde kaçını grup içinde geçirdiklerini sorarım. Müdürler zamanlarının yüzde 60 ila 90'ıru grup aktivitelerinde geçirdiklerini söylerken, aynı zamanda gruplarla etkili çalışmak becerisi konusunda çok az eğitim aldıklarını ya da hiç almadıklarını söylerler. Bu önemli beceri üzerinde eğitime odaklanan birkaç şirket biliyorum.

Birçok lider, takım oluşturmanın ve bir takım çalışması geliştirmenin yalnızca sporda geçerli olduğunu düşünür. Organizasyon içinde bir takım oluşturabileceklerini anlamazlar. Bu işe nasıl yaklaşacakları hakkında da bir fikirleri yoktur.

Liderleri geliştirmek harikadır: Doyurucu ve ödüllendiricidir. Ama bir liderler takımı oluşturmak; bu inanılmazdır. İyi bir takım, her zaman için parçalarının toplamından daha iyidir; ama liderlerden oluşan takımlar etkilerini katlayarak artırırlar. Doğru liderlerin biraraya gelmesiyle oluşan takımların başaramayacağı hiçbir şey yoktur. Liderler geliştiren bir kişi, aynı zamanda onları bir takım haline de getirebilir. En verimli şekilde geri dönecek son gelişim görevidir.

BİR RÜYA TAKIMIN NİTELİKLERİ

İnsan gelişimi ve takım inşasında geçirdiğim bütün yıllarım boyunca, bütün başarılı takımların bazı ortak özellikler paylaştıklarını gördüm. Eğer siz takım lideri ya da koçu olarak bu özellikleri liderler grubunuzda geliştirebilirseniz, yüksek yerlere sıçrayabilen ya da diğer gerekli işleri yapabilen uyumlu bir takım haline gelirler. İşte o özellikler:

TAKIM ÜYELERİ BİRBİRLERİYLE İLGİLENİRLER

Bütün büyük takımlar bu özellikle başlar. Bu, inşa edilen diğer şeylerin bir ürünüdür. Birleşmeyen takımlar inşa e-dilemezler. Neden mi? Çünkü, asla uyumlu bir ünite haline gelemezler.

_____ Bu niteliğin duyduğum en iyi tanımlamalarından biri, Nötre Dame futbol koçu Lou Holtz tarafından yapılmıştır. Bir defasında, insanların neden ülkeleri için öldüğünü inceleyen bir televizyon progra-

Birleşmeyen takımlar inşa edilemezler.

mı izlediğini anlatır. Birleşmiş Milletler Denizcileri'ne, Fransız Yabancı Birliği'ne ve İngiliz Komandoları'na göza-tan programda, o adamların yanlarındaki arkadaşlarını sevdikleri için ülkeleri uğrunda öldüklerine dikkat çekilmektedir. Savaşta yaralanan ve hastahanedeyken birliğinin tehlikeli bir görevden döndüğünü haber alan bir askerle röportaj yaparlar. Asker hastahaneden kaçmış ve onlara katılmıştı, yalnızca tekrar yaralanmak için. Bunu neden yaptığı sorulduğunda, insanlarla birlikte çalıştıktan ve yaşadıktan sonra hayatta kalmanın birbirine bağlı olduğunu kısa sürede anladığınız şeklinde cevap verir. Bir takımın başarılı olması için, takım üyeleri birbirleriyle ilgileneceklerini

bilmeleri gerekir. Bir takım üyesi kendisinden başkasını umursamadığında, bütün takım a-cı çeker. Bir takımdaki ilgisiz insanlar, bir hikayede okuduğum iki çocuğu hatırlatır bana: Gemi kazasından kurtulan iki kişi, şişme botun bir ucunda hiçbir şey yapmadan oturuyordu. Onlar kasıtlı bir şekilde izlerken, botun diğer ucundaki insanlar öfkeyle kaynamaktaydılar. A-

damlardan biri diğerine, "Tanrı'ya şükürler olsun ki," dedi, "o delik botun bizden tarafında değil!"
Takım üyelerinin birbirleriyle ilgilenmelerini sağlamanın en iyi yolunun, onları ilişkiler geliştirmeleri için bir iş bağlamının dışında biraraya getirmek olduğunu öğrendim. Kendi organizasyonumuzda her yıl insanları sosyal anlamda biraraya getiren tatiller ve başka olaylar düzenleriz. Ve bu zamanlar boyunca, zamanlarının belli kısmını takımın pek tanımadıkları üyeleriyle geçirmelerine dikkat ederiz. Bu şekilde yalnızca ilişki kurmakla kalmazlar, aynı zamanda gruplaşmayı da önleriz.

TAKIM ÜYELERİ NEYİN ÖNEMLİ OLDUĞUNU BİLİRLER

Takım deneyiminde en hoşlandığım şeylerden biri de, takımın tek bir vücut olarak nasıl hareket edeceği konusudur. Bütün parçaları ortak bir hedef ve amaca sahiptirler. Bu nitelik, her bir takım üyesinin takım için neyin önemli olduğunu bilmesiyle gerçekleşir. Bu nitelik, tıpkı önceki gibi, takım inşasının bir sonucudur. O olmadan, takım ü-yeleri gerçek anlamda birlikte çalışamazlar. Basketbol gibi bir sporda, bir takımın oyuncuları puan kazanmanın önemli olduğunu bilirler. Eğer bir takım puan kazanmada rakipten üstün olursa, kazanır. Takım üyeleri bunu bildiklerinden, zamanlarını puan kazanma yeteneklerini geliştirmek ve mükemmelleştirmek için harcarlar. Bu, onların odağıdır. Buna karşılık, birçok organizasyon* düzenlemelerinde takım üyeleri "puan" kelimesinin ne anlama geldiğini bilmezler. Yapılacak işler listeleri vardır ama puan kazanmak için bu işlerin nasıl birlikte yapıl-

«¦i
-!: ı

ması gerektiğini anlamazlar. Bu, top kapma, sektirme, pas verme ya da atış yapma tekniklerini bildiği halde, puan kazanmak için bütün bu teknikleri nasıl kullanması gerektiğini bilmeyen bir basketbol oyuncusuyla aynı şeydir. Bu bilgi olmadan, iyi top hakimiyeti olan bir oyuncu topu her aldığında, atış süresi dolana kadar topu sürüp durabilir. O oyuncu dünyadaki en iyi top sürücü olabilir ve top hakimiyeti seyircilere büyük keyif verebilir. Ama o topa her dokunduğunda, takım puan kazanmaktan uzaklaşacak ve bir oyun bile kazanamayacaktır. Diğer yandan, top sürmenin takımın, puan kazanması için sadece bir araç olduğtı-nu bilirse, o zaman tutumu, hareketleri ve etkililiği görünür bir şekilde değişecektir. Ve bütün takımın başarısı bu değişimlerin uyanmasını izleyecektir.
Basketbol takımındaki oyunculardan biri takım için neyin önemli olduğunu bilmediğinde neler olduğunu görüyor musunuz? Bu onu etkisiz kılmaktadır. Ve o oyunda olduğunda, takımın başarılı olması imkansızdır. Aynı durum bir organizasyon için de geçerlidir. Takım için neyin önemli olduğunu bilmeyen bir kişi, yalnızca takıma katkıda bulunmamakla kalmaz, aynı zamanda takımın başarıya ulaşmasını gerçekten engeller. Liderin takıma takım için neyin önemli olduğunu açıklaması ve bu konuyla ilgili takım üyelerinin her birini bilgilendirmesinin önemi bundandır.

TAKIM ÜYELERİ BİRBİRLERİYLE İLETİŞİM KURARLAR

Etkili bir takımın üçüncü niteliği, iletişimdir. Liderin takım için neyin önemli olduğu konusunda takım üyeleriyle iletişim kurması kadar, takım üyelerinin de birbirleriyle

iletişim kurmaları önemlidir. Bu olmadan, oyuncular birbirlerine karşı çalışmaya meyillidirler. Önemli işler yapılmadan kalabilir ve takım üyeleri kendilerini kopyalanmış işlerin ortasında bulabilirler.
Basketbol oynamış herhangi biri, iki oyuncunun birlikte rebounda girdikleri ve topu kapmak için mücadele e-derlerken aynı takımdan olduklarını anladıkları anları bilirler. Oyuncuların birbirleriyle iletişim kurdukları takımlarda, birbirlerinden kapmaya çalışırken topu kaybetmemek için üçüncü biri "Aynı takım!" diye bağırır. Takımdaki iletişim budur: Neler olduğu konusunda birbirini bilgilendirmek, böylece takımın en yüksek çıkarını korumak.

Aynı durum, sporla ilgili olmayan organizasyonlar için de geçerlidir. Net ve resmi iletişim kanalları kurulmalıdır. Ama daha da önemlisi, günlük düzende bir olumlu iletişim atmosfer kurulmalı ve desteklenmelidir. Takımdaki insanlar, tehdit edildiklerini hissetmeden önerilerde bulunabilecekleri veya eleştiri yapabilecekleri, işbirliği ruhu içinde bilgi paylaşabilecekleri ve olumsuz şekilde tenkit e-dilmeden fikirlerini ortaya koyabilecekleri bir ortamda olduklarından emin olmalıdırlar. Takım üyeleri arasındaki açık iletişim, üretkenliği artırır.

TAKIM ÜYELERİ BİRLİKTE BÜYÜRLER

Takım üyeleri birbirleriyle ilgilendiklerinde, ortak bir hedefe sahip olduklarında ve birbirleriyle iletişim kurduklarında, birlikte büyümeye başlamaya hazırdırlar. Bir takım içindeki büyüme, bir evlilikteki büyümeye çok benzer. Ö-nemli ve gereklidir. Bu olmadan, takım ve bireysel üyeleri düzelemezler. Ama evlilikte olduğu gibi, büyüme ortak deneyimleri ve iletişim periyodlarını kapsamalıdır; böyle-

ce takım üyeleri birbirlerine bağlı kalırlar. Bir evlilikte, büyüme sürekli paylaşımlarla olmadığında, iki insanın hayatları paralel olarak gelişir ama çok ayrı yollarda olur. Bir takım olarak birlikte hareket etmeyi bırakırlar. Eğer çok zaman geçerse, iki yol birbirinden daha da uzaklaşır ve birbirlerinin ne yaptığını bilmez hale gelirler. Sonunda, birbirleriyle ilgilenmezler, hedefleri farklı olur ve iletişimi bırakırlar. Takımları dağılmanın eşiğine gelir.

Bir organizasyonda, takımın büyümesini düzenlemek, takım liderinin sorumluluğudur. İnsanlarının hem kişisel hem de profesyonel anlamda büyüdüğünden ve büyümelerinin birlikte gerçek]eştiğinden emin olmalıdır; bir takım olarak.

Kendi takım üyelerimin büyümesi üzerinde çalışırken, birçok farklı yaklaşımım vardır. İlki, düzenli bir şekilde hep birlikte öğreniriz; en azından ayda bir. Bu şekilde, organizasyonda herkesin bildiği bazı şeyler olduğunu ve pozisyon ya da sorumluluklarına bağlı olmaksızın birlikte ortak şeyler öğrendiklerini bilirim.

İkincisi, düzenli olarak küçük öğrenme takımları oluş- ; tur urum. Periyodik olarak, öğrenmelerini gerektiren bir proje üzerinde üçlü veya dörtlü gruplar halinde birlikte çalıştırırım. Bu, insanlar arasında güçlü bağlılıklar doğurur. Bu arada, bu takımların üyelerini değiştirmek de iyi bir fikirdir; böylece, farklı insanlar da birlikte öğrenebilirler. Ayrıca, bu size farklı grupların birlikte çalışmasının, kimyası hakkında bir fikir de verir.

Son olarak, sürekli olarak farklı insanları konferanslara,. Yvorkshoplara ve seminerlere gönderirim. Geri döndüklerinde, öğrendiklerini organizasyondaki diğerlerine öğretmelerini isterim. Bu, herkesin birbirine öğretmesini

ve birbirinden öğrenmesini sağlar. Ortak deneyimler ve iletişim alışverişi, takım büyümesini sağlamak için en iyi yollardır.

BİR TAKIM UYUMU VARDIR

Birbirleriyle ilgilenen insanlar, birlikte büyür ve ortak bir İv def için çalışırlar; birbirlerini daha iyi tanırlar. Birbirlerinin güçlerini takdir etmeye ve birbirlerinin, zayıflıklarının farkına varmaya başlarlar. Her oyuncunun eşsiz özelliklerini öğrenmeye başlarlar. Ve bu da, bir takım "uyu-mu"nun oluşmasını sağlar.

Bir takımın uyumu, birçok şeye bağlıdır. Belli yeteneklere sahip insanların biraraya gelmesinden daha fazlasıdır. Biraraya geldiklerinde çok iyi oynamaları gereken her biri kendi pozisyonunda yetenekli insanlardan oluşan ama oy-nayamayan takımları muhtemelen hepi- ™™«_I«™~_«™™_«« rniz görmüşüzdür. Yeteneklerine rağmen, İyi bir takım, doğru kimyaya sahip değillerdir.

ortaklık

İyi bir takım, ortaklık tutumu gerekti- tutumu rir. Her takım üyesi, birbirine saygı duy- gerektiril" malıdır. Takıma katkıda bulunma istekle-
———ı——— ri olmalı ve birbirlerinden katkı bekler hale gelmelidirler. Hepsinin ötesinde, birbirlerine güvenmeyi öğrenmelidir-"Güven, takım Ier" Birbirlerine dayanmalarını sağla-, . . , , yan şey, güvendir. Bu, onları kahra-uyelermmtek ,/ . t ı_-ı_-ı • •
J . manlık yapmaktansa, birbirlerinin za-
D. Deaen yıfkklannı kapamaya götürür. Bir ta-
OlaraK]axn üyesinin utanmadan veya sömür-
^ çalışmaya meden diğerine şunu söyleyebilmesini
başlamalarını sağlar: "İlerle ve bu işi sen yap, çünkü

.....sağlar^bu konuda benden daha iyisin." Gü-

ven, takım üyelerinin önemli olarak gördükleri şeyleri birlikte tamamlamaya, tek bir beden olarak çalışmaya başlamasını sağlar. Oyuncular birbirlerini tanıyıp güvendiklerinde ve bir uyum geliştirdiklerinde, takımın kişiliği ortaya çıkmaya başlar.

TAKIM ÜYELERİ, BİREYSEL
HAKLARINI TAKIMIN EN YÜKSEK ÇIKARININ ALTINDA TUTARLAR

Takım üyeleri, takımın hedefine inandıklarında ve birbirlerine karşı içten güven duymaya başladıklarında, gerçek takım çalışmasını gösterebilecekleri bir pozisyonda olurlar. Karşılıklı güvenleri, kendi hak ve ayrıcalıklarını, takımın çıkarlarının altında tutmaya başlarlar.

Takım üyelerinin gerçek takım çalışmasını gösterebilecekleri bir pozisyonda olacaklarından bahsettiğime dikkat edin. Bu, bunu yapacakları anlamına gelmez. Takım çalışması olması için, birçok şey olmalıdır. İlki, takımın başarısının değerinin, kendi bireysel çıkarlarının değerinden daha yüksek olduğuna samimi şekilde inanmalıdırlar. Buna ancak birbirleriyle ilgilenirler ve liderleri önemli olan şe--¦.....¦¦¦.....¦–"¦"¦'.....– yin vizyonunu etkili şekilde belirlerse

Bireyselliğin kupa kazana- inanabilirler. O zaman kendi başarılarının, takımın başarısıyla gerçekleşebileceğini bileceğini anlarlar.

ama takımın İkincisi, takım üyelerinin kendi bi-kazandî&l şeyin reysel haklarını takımın en yüksek çı-flama olduğunu karının altında tutabilmeleri için, kişi-anlayacaklardır. sel fedakarlık teşvik edilmeli ve ödülle-.....„..,.....–.... ndirilmelidir; takımın lideri ve diğer ü-

yeleri tarafından. Bu olurken, insanlar kendilerini giderek daha fazla takımla birlikte tanımlamaya başlayacaklardır. Bu noktada, bireyselliğin kupa kazanabileceğini ama takımın kazandığı şeyin flama olduğunu anlayacaklardır.

HER BİR TAKIM ÜYESİ ÖZEL BİR ROL OYNAR

Takım daha güçlü bir uyum göstermeye ve herkes takımı öncelikli tutmayı istemeye başlarken, insanlar da takımdaki farklı rollerini anlamaya başlarlar. Kazanmak için ne yapılması gerektiğini ve takım arkadaşlarının yeterliklerini bildikleri için, bunu yapabilirler. Bu bilgiyle ve takım liderinden gelen biraz teşvikle, insanları uygun rolleri kabullenirler. Philip Van Auken, The Well-Memaged Mi-nistry (İyi Yönetilen Bakanlık)'de, bundan Niş Prensibi diye bahseder. Şöyle der: "Takımda özel bir yeri bulunan insanlar, kendilerini özel hisseder ve özel bir şekilde çalışırlar. Takım, insancıl takım çalışmasını sağlar."

İdeal bir ortamda, her kişinin rolü en büyük güçlerine göre oluşur. Bu şekilde o kişinin yetenekleri maksimum hale gelir. Ama her zaman gerçekten bu şekilde olmaz. Takımın başarısı en önemli şey olduğundan, bazen takım ü-yeleri esnek olmalıdırlar. Örneğin, profesyonel basketbol ligini izleyen herkes, Magic Johnson adını duymuştur. 1980'de en iyi takımlardan biriyken, Los Angeles Lakers için oynardı. En büyük yeteneği, oyunların gerçekleşmesini sağlamaktı; özellikle de inanılmaz uzun paslarını kullanarak. Ama Johnson, takımın ihtiyacı olan her pozisyonu doldurmaya istekli bir oyuncuydu. Birçok sezon sonra, NBA şampiyonluk maçlarında gard, ileri ve merkez oyna-

maya başladı. Şimdiye kadar bunu yapabilen belki de tek profesyonel basketbol oyuncusuydu.

Önemli olan nokta, kendi yetenek ve becerilerine göre olduğu kadar, takım üyelerinin organizasyonun hedef ve ihtiyaçlarına uygun olarak da rol almalarıdır. Herhangi bir rol dolduruimadığında, bütün takım zarar görür. Ortam, yönetim danışmam James Lukaszewski'ni.n konuşmalarından birinde anlattığı bir hiakeyedeki gibi olabilir:

Çiftçinin biri, yolun dışına yanaşan bir karayolu kamyonunu seyrederek verandada oturmaktadır. Bir a-dam iner, arkta büyükçe bir çukur kazar ve kamyona geri döner. Birkaç dakika sonra, kamyondaki diğer görevli iner, çukuru doldurur, toprağı sıkıştırır ve kamyona geri döner. Sonra yol üzerinde yaklaşık elli metre giderler ve aynı işlemi tekrarlarlar; kazarlar, beklerler, tekrar doldururlar. Yarım düzine tekrardan sonra, çiftçi onlara yaklaşır. "Ne yapıyorsunuz?" diye sorar,

"Biz otoyolu güzelleştirme projesindeyiz," der sürücü. "Ve ağaçları eken arkadaş bugün hasta."
Takım liderleri olarak, takımın hedefine ulaşması için takım üyelerimizin doldurması gereken rolleri bilmeliyiz. Ve bir rolün doldurulmadığını gördüğümüzde, işin yapılmasını sağlamak için takımda belli ayarlamaları yapmalıyız.
ETKİLİ BİR TAKIMIN ' :
İYİ BİR SIRASI VARDIK. :
Sporda, yedek kulübesi takımın belki de en :ûış anİaşî-lan kaynağıdır. Birçok "başlama" oyuncusu dek kulübesinde oturan insanlar değilken, kendilerin^;, anemîi oh

duğunu düşünürler. Onlar olmadan da başarabileceklerine inanırlar. Zamanlarının çoğunu yedek kulübesinde o~ turarak geçiren diğerleri, kendi katkılarını anlamazlar. Bazıları hatalı bir şekilde, başlama oyuncularının yaptığı gibi ısınmaya gerek görmezler, oynamaya hazır olmaları gerektiğini düşünmezler. Ama gerçek şu ki, iyi bir yedek kulübesi zorunludur. İyi bir yedek kulübesi olmadan, bir takım asla başarılı olamaz.
İyi bir yedek kulübesinin verdiği ilk şey, derinliktir. Sporda, birçok takım kazanan bir sezon üretebilir. Ama rekabet seviyesi yükseldikçe, bir play-off ya da ulusal turnuvada olduğu gibi, derinliği olmayan bir takım başaramaz. Eğer takımın iyi oyuncu kaynakları yoksa, mesafeyi alamazlar. Şu ana kadar iyi bir sırası olmayan bir şampiyon takım görmedim. Aslında, iyi bir sıra, bu kitabın bütün konusudur: En iyi olmaları ve gerektiğinde işin yapılmasını sağlamak için insanları seçmek, donatmak ve geliştirmek.
Farklı roller oynayabilecek iyi oyunculara sahip olmak, takım liderine herhangi bir durumda büyük esneklik verir. Örneğin basketbolda, oyuncuları özellikle uzun olan bir takıma karşı koç, oyunu bir grupla başlatır. Hızlı bir rakiple karşılaşırken, başka bir grubu vardır. Oyuncuların bazı kombinasyonları, harika bir savunma olabilir. Bazıları ise hücumda çok iyi koş ve vur yapabilirler. Oyuna hangi oyuncuları soktuğu, genellikle rakibinin kim olduğuna bağlıdır. İyi bir sıraya sahip olduklarında, başka organi-zasyonlardaki takım liderleri de aynı tür davranışı göste-recejklerdir. Derinlikle, takım farklı ortamlar ve taleplerle, etkili ve iyi bir şekilde başa çıkabilir.
lâkım sırasının, başka bir özelliği de, bütün talanım o-fıtn seviyesini belirlemeskü*. Takımın hazırlığı sıraya

bağlı olduğundan, bu doğrudur. Sporda, kendi oyuncularına karşı antrenman yaparlar. Eğer başlatıcılar sadece zayıf oyunculara karşı antrenman yaparlarsa, performansları düzelmez. Ama iyi bir sıra, her zaman için ellerinden gelenin en iyisini yapmalarına ve sürekli düzelmelerine neden olur. Aynısı, herhangi bir organizasyon için de geçerlidir. Eğer organizasyondaki oyun seviyesi her gün yüksekse, takımın performansı da gerçek durumlarda birinci sınıf olacaktır.
Son olarak, iyi bir sıra, yorgun oyuncuların dinlenmesi için bir yer sağladığından, başarılı bir takım için gereklidir. Başarılı takımlarda, oyunculardan biri bitkinlik ya da yaralanma yüzünden daha fazla devam edemediğinde, takım arkadaşları yükü taşır ve onu dinlendirirler. Bu, takım çalışmasının en iyi özelliğidir; bir takım oyuncusunun oyun seviyesini yükseltmek ve gerektiğinde takım arkadaşının yerine bir mil daha fazla koşmak istemesi. O-yuncunun takımı ve takımın hedefini öncelikli tutmak is-, tediğinin son göstergesi budur.
TAKIM ÜYELERİ, TAKIMIN NEREDE DURDUĞUNU GERÇEKTEN BİLİRLER
Sporda, oyun sırasında her an takımın nerede durduğunu bilebilmek, büyük oyuncularla yeterli oyuncuları birbirinden ayıran özelliktir. Yetenek gibi bu özellik de, bir oyuncunun oyun seviyesini üst basamaklara taşıyan şeydir; kolejden profesyonelliğe gitmek gibi. Koçlar, bu özellik için farklı kavramlara sahiptirler. Örneğin, bir futbol koçu, buna futbol duygusu diyebilir. Bir basketbol koçu ise saha duygusu ya da vizyon diyecektir. Bu, sürenin bitmesine

kaç dakika kaldığını, kaç puan fark Q sırasında olduğunu ve iki takımda da hangi o- , , , . , j , ° takımın nerede yuncuların yorulduğunu ya da yara- W landığını bilebilmektir. Bu, oyuncu- durduğunu lan, dolayısıyla da takımları büyük bilebilmek, yapan özelliktir.

büyük oyuncu-
Sporun dışında, bu özelliğe orga- larla yeterli nizasyon duygusu
denebilir. Bu, or- oyuncuları ganizasyon içinde ne olduğunu, or-
birbirinden ganizasyonun hedefe doğru nasıl git- ayıran özelliktir. tiğini,
rekabet karşısında ne durum- _____
da olduğtınu, farklı oyuncuların nasıl hareket ettiklerini ve takımı gitmesi gereken yere götürmek için ne kadar daha fazla katkıda bulunmaları gerektiğini bilebilmektir. Bütün takım üyeleri bu duyguya eşit şekilde sahip değillerdir. Bütün oyuncuları bilgilendirmek, takım liderinin görevidir. Onlara takımın ilerleyişini kontrol ettirmeli ve takımın nerede olduğunu anlamaları için başka oyuncuları dinletmelidir. Eğer bütün takım üyeleri takımın nerede durduğu konusunda bilgilendirilirse, takımın başarısı için neyin gerektiğini bilmek için daha iyi bir pozisyonda olurlar.

TAKIM ÜYELERİ, BEDELİ ÖDEMEYE HAZIRDIRLAR

Zaman zaman, başarı fedakarlık gerektirir; bedeli ödemeye razı olmak. Başarı fedakarlık
Aynısı, kazanan bir takım için de geçerlidir. Takımın her üyesi, antrenman ve hazırlık için, zaman ve enerji

harcamaya istekli olmalıdır. Sorumlu tutulmaya razı olmalıdır. Kendi isteklerinden fedakarlık yapmaya razı olmalıdır. Takımın başarısı için kendi çıkarlarından vazgeçmeye razı olmalıdır.

Hepsi, takımdaki bireylerin istek ve adanm ıslıklar ıyla olur. Sporda olduğu gibi, aynı şey işte de geçerlidir. Hatta savaşta da. Körfez Savaşı'nda kumandanlık yapan General Norman Schvvarzkopf'la yaptığı röportajda, David Frost şunu sordu: "Bütün bunlardan öğrendiğiniz en ö-nemli ders nedir?" Cevap şuydu: Tek bir temel askeri gerçek olduğuna inanıyorum. Bu da, güçlerinizin toplamlarını almaktır; tarıklarm sayısına bakabilirsiniz, uçakların sayısına bakabilirsiniz, bütün bu askeri güç faktörlerine bakabilirsiniz ve hepsini biraraya getirebilirsiniz. Ama yerdeki askerin, havadaki pilotun kazanma isteği, savaşa girecek kişiliği, bir nedeni olmadıkça ve ülkesinin desteğini hissetmedikçe... geri kalan bütün malzeme boşunadır.

Herkes nedenin bedele değeceğine inanmadıkça, savaş kazanılamaz ve takım başarılı olamaz. Kararlılık olmalıdır.

Organizasyonunuzda bir takım kurduğunuzda, mümkün olabileceğini düşünmediğiniz başarılar kazanabilirsiniz. Değerli bir vizyon uğruna takım çalışması, sıradan insanların sıradışı sonuçlar almalarını sağlayabilir. Ve takım üyeleri sıradan insanlar olmadığında, başarıları katlanabilir. Bütün takımın ihtiyacı olan şey, doğru koçtur. Ve o koç olmak, sıradaki bölümün konusudur.

8 . B O L U M

Liderin En Büyük Zevki:

LİDERLERDEN OLUŞAN BİR RÜYA TAKIM ÇALIŞTIRMAK

Birkaç yıl önce, Amerikan spor gazetecileri, Rüya Takım dışında hiçbir şeyden konuşamıyorlardı; Michael Jordan, Larry Bird, Magic Johnson, Charles Barkley ve diğer basketbol yıldızlarının dahil olduğu bir Birleşmiş Milletler Olimpiyat basketbol takımı. Takımdaki bazı oyuncular, gelmiş geçmiş en büyük basketbolcular olarak kabul ediliyordu. İnsanlar onların oyunlarını izlerken, sorulacak soru kazanıp kazanamayacakları değildi. Soru şuydu: "Ne kadar muhteşem bir oyun izleyeceğim ve takım kaç sayı farkla kazanacak?" Takım, karşı takım oyuncularının bile kendilerinden imzalarını istedikleri yıldızlardan oluşuyordu. Bütün koçlar, böyle bir takıma sahip olmayı hayal ederler^ oyunun içini-dışını bilen, yetenekli, istekli ve en yüksek seviyede başarı kazanacak disipline sahip oyuncular. Çoğu lider, aym şeyi hayal eder ama çoğu da bunun asla gerçekleşemeyeceğini düşünür. Ve birçoğu için bu doğru-

dur; gerçekleşmez. Neden mi? Çünkü kazanan bir koç olmanın ne anlama geldiğini bilmezler.

Bankacı VValter VVriston, Harvard Business ReıeıV&a şöyle der: "Organizasyonundaki insanların kollektif dehalarını nasıl birleştireceğini büen bir kişi, rekabeti ortadan kaldırır!" Büyük bir liderin yaptığı şey, budur: Takım üyelerinin kolektif dehalarını birleştirmek. İnsanlarını nasıl seçeceğini, motive edeceğini ve yetkinleştireceğini bilir.

Liderlikte geçirdiğim yirmibeş yıldan uzun zaman içinde, bazı harika takımlara liderlik etme ayrıcalığını yaşadım. O yıllar boyunca, bir rüya takımı koçu olmak için, bir liderin on özellik edinmesi gerektiğini keşfettim.

BİR RÜYA TAKIMI KOÇUNUN

ÖZELLİKLERİ_____
Charles Frances'ın söylediği gibi; "Bir adamın zamanını satın alabilirsiniz, belli bir yerde fiziksel varlığını bile satın alabilirsiniz ama coşkusunu satın alamazsınız... sadakatini satın alamazsınız... kalplerin, zihinlerin ya da ruhların sadakatini satın alamazsınız. Bunları kazanmanız gerekir." Bir rüya takımının aşağıdaki on özelliği, takımın saygı ve sadakatini kazanacak, onları bir rüya takımı olarak oynamak için motive edecek, yetkinleştirecek özelliklerdir.
BİR RÜYA TAKIMI KOÇU, OYUNCULARINI İYİ SEÇER
Kitap boyunca, potansiyel liderleri tanımak ve seçmekle ilgili bir sürü bilgi verdim. Ve etkili bireysel oyuncular o-

larak insanları nasıl geliştireceğinizi biliyorsunuz artık. Doğru insanları seçmek, hayati önem taşır. Boston Cel-tics'e uzun süre başkanlık eden Red Auerbach, şöyle der: "İnsanları nasıl seçtiğiniz, işe başladıklarında onları nasıl yönettiğinizden daha önemlidir. Eğer doğru insanlarla başlarsanız, daha sonra sorun yaşamazsınız. Eğer yanlış insanlarla başlarsanız, neden ne olursa olsun, başınız gerçekten ciddi derde girer ve dünyadaki hiçbir yönetim tekniği sizi kurtaramaz." Başka bir bü-_____.,..... ¦ .....,.....
yük spor lideri Lou Holtz, bunu Doğru oyunculara şöyle açıklıyor: "Kazanmak için bü- sahip olmak yük sporcularınız olmalıdır... İyi herhangi bir sporcularınız olmadan kazanamaz- şirket ya da smız ama onlarla kaybedebilirsiniz, organizasyonun Burası koçluğun fark yarattığı nok- b
üzde
tadır. İki adam da, kazanan bir ta- r. ., nn ,
, , t . . , _ , , 60 ila 80 oranında
kim yaratmak için doğru ham mal- .
zemeyle başlamak gerektiğini bili-
.....„._.....,.....,,1.....,
yordu.
Bobb Biehl'in Increasing Yoıır Leadership Confidence (Liderlik Güveninizi Yükseltmek)'da, açık yön ve güçlü fi-nans kaynakları olduğunda, doğru oyunculara sahip olmak herhangi bir şirket ya da organizasyonun başarısını yüzde 60 ila 80 oranında belirler. Eğer kendinize kazanma şansı vermek istiyorsanız, kazananları toplamakla başlayın.
Organizasyonum için bir kazananın neye benzediğini tarif etmiştim. Bir kişinin tam bir yıldız olabilecek potansiyele sahip olup olmadığını söyleyebilirim. Bana yakın olan insanların şunları yapmasını isterim:
Kalbimi bilmeli:
Bu, ikimiz için de zaman ve onlar adma istek gerektirir.

Bana sadık olmahl Onlar benim ve işimin
uzantılarıdır.
Güvenilir olmalı: Otorite, güç veya güveni
kötüye kullanmamalı.
Zekî olmalı: Benim için kararlar verirler.
Bir hizmetkar yüre- Yüksek taleplerim yüzünden
ğine sahip olmah: ağır bir yük taşırlar.
İyi bir düşünür olmalı: İkimizin kafası, benim yalnız
kafamdan daha iyidir.
IşbİtİrİCİ olmalı: Otorite kazanırlar ve
vizyonu taşırlar.
Tanrt'ya inanmalı: Tanrı'ya olan inancım, hayatımı devam ettiren güçtür.
Bir kişi bu özellikle -.nip olduğunda, rüya takımımda oynamak için yeterli potansiyele sahip olduğunu bilirim.
BİR RÜYA TAKIMI KOÇU OYUN PLANİ HAKKINDA SÜREKLİ BİLGİ VERİR
Gördüğüm her iyi koç, bir oyun planıyla çalışıyordu. Yalnızca her bir oyun için değil, içinde bulundukları ve gelecek sezorJar için de bütün takımın gelişimiyle ilgili bir o-yun planı. Oyun planı bir kez hazırlandığında, bununla ilgili neredeyse sürekli olarak takımını bilgilendirir.
Alabama Üniversitesi futbol takımının son koçu Bear Bryant, oyun planını oyuncularına etkili bir biçimde gösterirdi. Oyuncuların bilmesi gereken belirli şeyler olduğunu anlardı. Beş nokta, bir koçun yapması gerektiğine inandığı şeyleri açıklıyordu:

Onlardan ne beklediğinizi söyleyin. [Bu. onlara oyvm pîanma ne kadar uyduklarını gösterir, böylece ne yapmaya çalışmaları gerektiğini bilirler.]
Onlara uygulama fırsatı verin.. [Bu, onlara bir o-yun planının parçası olma, vizyonu taşıma şansı verir.]
Nasıl gittiklerini bilmelerini sağlayın. (Bu, onlara öğrenme, düzelme ve katkılarını artırma fırsatı verir.]
İhtiyaç duyduklarında onları bilgilendirin ve yetkinleştirin. [Bu, öğrenmelerine, düzelmelerine ve katkılarını artırmaîarma anlam kazandırır.]
Katkılarına göre onları ödüllendirin. [Bu, onlara çabaları için güdülenme sağlar.]
Süreç, oyun planının açıklanmasıyla başlamalıdır. Bu, ü-retkenliğin anahtarıdır. Ama bilgi alışverişi ile devam etmelidir. Ya da Sydney J.Harris'in dediği gibi; bilgi, iletişim sırasında akar. Takım lideri ve insanları arasında katılımcı iletişim olduğunda, bu başarıyı yakmlaştırır.

BİR RÜYA TAKIMI KOÇU, KUCAKLAŞMAK İÇİN ZAMAN AYIRIR

iletişim sürecinin diğer bir önemli paıçası da, kucaklaşmadır. Takım kucaklaştığında, bu, oyun planını ve nasıl uygulanacağını hatırlatır. Oyuncular kucaklaşmak için zaman ayırmadığında, sonuçlar felaket olabilir; hatta komik. Evlerin bulunduğu bir caddede yürürken, evinin kapı-

sında bir çamaşır makinesiyle uğraşan adama rastlayan bir bayın hikayesi anlatılır. Yardım etmek istediğinde, ev-sahibi çok memnun olur ve iki adam koca aletle birlikte uğraşmaya başlarlar. Sonuçsuz kalan çabalarla geçen dakikalardan sonra, ikisi durup birbirlerine bakarlar. Tam anlamıyla tükenmenin eşiğindedirler. Sonunda, nefesleri düzeldiğinde adam, evsahibine şöyle der: "Bu makineyi asla içeri sokamayacağız!" Evsahibi cevap verir: "İçeri mi? Ben dışarı çıkarmaya çalışıyordum!"
Hiçbir şeyin kucaklaşmaya zaman bırakmayacak kadar acil veya yoğun olmadığını öğrendim. Aşağıda, kucaklaşmanın sağladığı beş şey bulunmaktadır:
Odak
Koç oyun. planı hakkında ne kadar sık veya iyi konuşursa konuşsun, insanların neyin önemli olduğuna odaklanmak için kucaklaşmaya vakit ayırması, kimseye zarar vermez. Basketbolda, başarılı koçlar oyuncuların kucaklaşması için mola isterler; özellikle de rakip takım onları oyun planlarından uzaklaşmaya zorladığında. Kucaklaştıklarında, yola geri dönmek için esasları gözden geçirirler.
Politikada bile odak önemlidir. 1992'de, analistlerin bütün adayları açık şekilde incelemesinden sonra, Bili Clin-ton başkan seçildi. Bunun bir nedeni, kampanya programını Amerikan halkının değişmesini en çok istediği alanlara odaklamış olmasıydı.
Dinleme fırsatı
Takım biraraya geldiğinde, bütün oyuncuların ve koçlarm bilgilerini aktarma şansları vardır. İletişim, iki yoldan da

akmalıdır. Koç doğru bilgiyi aldığında, bu doğru bilgiyi vermesine yardımcı olur. Yeni bilgi, koçun ayarlamalar yapmasını da sağlar.
Kişisel değişiklikler yapma fırsatı
Bazen koçların yapması gereken ayarlamalar, personel ya da sorumluluklarına göre değişir. Bir sorunu çözmek için genellikle en iyi yol, farklı bir oyuncunun bununla başa çıkmasına izin vermektir. İyi bir koç bunu görebilir ve değişiklik yapmak ister.
Oyun değişiklikleri yapma fırsatı
Bazen oyuncular iyidir. Değiştirilmesi gereken şey, devam eden oyun planıdır. Esneklik, koç için değerli bir özelliktir. En iyi koçlar, gerekli ayarlamaları yapmakta iyidirler.
Dinlenme fırsatı
Bazen oyuncular sadece durmak, nefes almak ve yeniden gruplanmak için bir fırsata ihtiyaç duyarlar. İyi zamanlanmış bir kucaklaşma, takımın canlanmasını sağlayabilir; böylece devam edebilir ve başarabilirler.

BİR RÜYA TAKIMI KOÇU

OYUNCULARININ NEYİ TERCİH ETTİĞİNİ BİLİR

Takım üyelerinin ellerinden geleni yapmaları için, koçun onları tanıması ve onlar için neyin önemli olduğunu bilmesi

Listeledikleri şeyler arasında, çalışanların en çok önem verdiği üç şey şunlardı:
İyi yapılan bir İş için taktir edilmek
• Konular üzerinde talep gördükleri duygusu
• Kişisel sorunları hakkında yönetimin anlayışı
Padgett Thompson, daha sonra bu sonuçları, amirlerin çalışanlar için değerli olduğunu düşündükleri şeylerle karşılaştırdı. Karşılaştırma sonucunda, amirler bu üç noktayı sekizinci, onuncu ve dokuzuncu olarak değerlendirdiler. Amirlerin çalışanları hakkındaki bilgi eksiklikleri, John D. Hatfield ve Richard C.Huseman tarafından yapılan Managing the Equity Factor (Sermaye Faktörü Yönetimi) adlı başka bir araştırmada incelendi. Birleşmiş Milletler çapındaki işçilerin yüzde 85'i daha sıkı çalışabileceklerini söylediler. Yarısından fazlası "eğer isterlerse" verimlerini iki katına çıkarabileceklerini söylediler. Konunun aslı, motive olmadıkları ya da takdir edilmedikleri için insanların üretmedikleridir. Liderleri, onların ne istediğini bilmemektedir. İnsanlar sık sık kişisel nedenlerle iş değiştirirler, profesyonel nedenlerle değil. Ve duyguları, motivasyonlarında en büyük rolü oynar. İyi koçlar, insanlarının neyi tercih ettiğini bilirler ve bu bilgiyi takımın ve bireysel oyuncuların hedefleriyle birleştirirler.
._ 170 –
Liderlerden Oluşan Bir Rüya Takımı Çalıştırmak
BİR RÜYA TAKIMI KOÇU SORUN ÇÖZÜMÜNDE ÜSTÜNDÜR
'Büyük bir lider, sorunlara özelmiş gibi yaklaşmaz," der Los Angeles Raiders'ın başarılı sahibi Al Davis. "Onlara normalmiş gibi yaklaşır." Başarılı liderler, asla "mükemmelliği" hedef olarak benimsemezler. Eğer böyle yapsalardı, sürekli olarak yenilirlerdi. Biz, sorunların varolduğu kusurlu bir dünyada yaşıyoruz. Kesinlikle, bir lider mükemmellik için uğraşır ama çıkacak sorunları da beklemelidir. Ve ister inanın, ister inanmayın, onları hoş karşılarlar. Sorunlar daima fırsatlar yaratır; öğrenme, gelişme ve düzelme.
.....<-mmm
Bütün liderler, iyi sorun çözücüler haline gelebilirler. Bunu yapmak için, dört şeyi yapmalıdırlar: Sorunları, ortaya çıkmadan önce tahmin etmelidirler. Sorunlar ortaya çıkarken o-lumlu bir tuturrm korumalıdırlar. Sorunları en kısa sürede çözmek için bütün kaynaklarını kullanmalıdırlar; böylece varlıkları sona erer. Ve son olarak da, onlardan ders almalıdırlar; böylece aynı sorunlar tekrar ortaya çıkmaz.
Bir koçun sorun çözme becerisini gerektiren konular, genellikle üç kategoriden birine girerler. Oyuncu, hazırlık veya oyun konularıdır:
Oyuncularla ilgili konularda soran çözümü
Oyuncularla ilgili konular, iyi sorun çözümü becerisi kadar, iyi iletişim becerisini de gerektirir. Sık rastlanan so-
– 171 ––
Sorunlar daima fırsatlar yaratır;
öğrenme.
gelişme ve
düzelme.

runlardan biri, oyuncuların takım olarak birlikte çalışmamalarıdır. (Bu sorunu çözmek için 7.Bölüm'e bakınız.) Başka bir sorun ise, oyuncuların koçun yardımını ve sabırlı anlayışını gerektiren özel konularında olabilir. En hüsrana uğratıcı olası sorun, oyuncunun potansiyeline ulaşa-mamasıdır. İyi bir koç, hedeflerini belirlemek ve onu motive etmek için oyuncuyla birlikte çalışmalıdır; böylece yeniden gelişmeye başlayabilir.
Hazırlıkla ilgili konularda sorun çözümü
Hazırlıkla ilgili en sık rastlanan sorun, can sıkıntısı olabilir. Hazırlık sürecinde ilgilenilmesi gereken temellerin çoğu, can sıkıcı olabilir. İyi koçlar, can sıkıntısını minimuma indiren ve oyunculara hazırlığın getirdiği olumlu sonuçları hatırlatan bir iklim sağlarlar.
Can sıkıntısına bağlı sorun, moraldir. Moral düşük olduğunda, üretim de öyle olur. İyi koçlar, oyuncularının tutumunu olumlu tutarlar.
. Hazırlıkla ilgili son sorun, farklı ra-
iyi koçlar, her kipler ^ya da projeler) için ^^ hazır.
rakibe yeni bir lanmamaktır. İyi koçlar, her rakibe yeni
perspektiften bir perspektiften ve yaratıcı bir şekilde
ve yaratıcı yaklaşırlar. Eğer her rakip, eşsiz olarak
bir şekilde ele alınırsa, başarının yakalanması da-
yaklaşırlar. ha kolay olur.
Oyunla ilgili konularda sorun çözünü

Daha önce bahsettiğim gibi, iyi koçlar her oyuna bir oyun planıyla yaklaşırlar. Bu, proaktif bir yaklaşımdır. Yine de, sorunlar çıkabileceği için, iyi koçlar tepkisel kararlar ver-

mek zorunda kalacaklarını da bilirler; hızla verilmesi ve hemen net bir şekilde açıklanması gereken kararlar.
Bir defasında, General Ulysess S.Grant'in sürekli olarak yanında düşük zekalı bir asker bulundurduğunu okumuştum. Generallerinden birine bir emir vermeye hazırlandığında, anladığından emin olmak için önce emri yanındaki sıradan askere verirmiş. Bu şekilde, iletişiminin tamamen açık ve anlaşılır olduğundan emin olurmuş.
Son olarak, bütün koçlar kararlarının eleştirileceğini bilirler. Sorunun nasıl çözüldüğü farketmeksizin, biri kararın yanlış olduğunu söyleyecektir. Bir koç, kalabalığın homurtusuna rağmen kendi inançlarını izlemeyi öğrenmelidir. Sorunlar için hazırlanırken, Dallas Covvboys'un baş koçu Tom Landry tarafından söylenmiş şu sözleri aklınızdan çıkarmayın. Şöyle der: "Başarılı bir lider, yenilikçi olmak zorundadır. Eğer insanlarınızın bir adım önünde değilseniz, kısa sürede herkesin bir adım arkasında kalırsınız." Sorun çözümüne yaratıcı şekilde yaklaşın. Ve insanlarınızın hepsini kaynak olarak kullanın. Onları seçmek ve geliştirmek için sıkı çalışmanızın bir nedeni de budur.
BİR RÜYA TAKIMI KOÇU, BAŞARI İÇİN GEREKEN DESTEĞİ SAĞLAR
En harika destek ortamı, koçlar diktatör olmak yerine öğretmen olmayı tercih ettiklerinde Daha fazla oyuncu ve başka koçlar katıldığında, daha başarılı bir takım ortaya çıkar. Koç tarafından tam bir kontrol, kendisi bunu bir şekilde başarabilse bile, asla grup çabasını karşılamaz. Diktatör ve öğretmenlerin davranışlarındaki farklara bir bakın:

Diktatörler:
1. Kararlan biriktirirler.
2. Kararları yalnız verir
ya da iyi seçkin, bir grupla sınırlarlar.
3. Liderler oldukları için gerçek ve akıla kendi ilgi alanı olarak bakarlar.
4. Çalışanlarını tepeden inme emirlerle şaşırtırlar.
5. Kendi çıkarlarını korurlar.
6. Kendilerine alırlar.
Öğretmenler:
1. Kararları alt sıralara doğru iterler.
2. Anahtar kararlarda mümkün olduğunca diğerleriyle katılımda bulunur ve insanlara bu kararları verecek alan bırakırlar.
3. Gerçek ve akıla, organizasyon içindeki herkes tarafından ulaşılabilir şeyler gözüyle bakarlar.
4. İşin nasıl yapılması gerektiğine karar vermeleri için sorumluları serbest bırakırlar.
5. İnsanları geliştirerek, herkesin çıkarma hizmet ederler.
6. Organizasyona verirler.
Herkesin katılımını teşvik edecek destekleyen bir ortam sunmanın yara sıra, büyük koçlar, insanlarına bol miktarda onay da verirler. Yeryüzünde, buna cevap vermeyecek bir oyuncu yoktur.
En iyi koçların oyuncularını desteklemek için yaptıkla-' rı başka birşey de, hayatlarını kolaylaştırmaktır. Bürokratik kırmızı banda olumlu cevap veren birini tanıyor musunuz? Ben şuna inanıyorum: Biçimler, Biçimler, Biçimler + Kurallar, Kurallar, Kurallar = Hüsran, Hüsran, Hüsran.
E-ğer'basitleştirebiliyorsam, yaparım. En yaratıcı ve yenilik-
t

çi insanlarıma, koşacakları boş bir alan vermek isterim; içinden atlayacakları bir çember değil.
Son olarak, uzun ömürlü destekler sunmanın bir yolu, organizasyon için bir kazanma geleneği yaratmaktır. Boston Celtics ya da Dallas Covvboys gibi takımların aldığı a-cerni profesyonel oyuncuların, sık sık takımlarının kazanma geleneklerinden takdirle bahsettiklerini duyarız. Bu gelenek, olumlu bir atmosfer yaratır. Değeri biçilemez bir ivme yaratır.
Bir takım birkaç zafer kazandığında,, bu olumlu bir tutum ve ivme yaratır. Zaferlerle geçen birkaç sezon olursa, bu gelenek haline gelir. Sonra koç gidip kazananlar arayacağı ve bulacağı yerde, kazananlar onları aramaya gelir.
BİR RÜYA TAKIMI KOÇU, OYUNCULARIN SAYGISINA SAHİPTİR

Saygı olmadan,, bir koç asla oyuncularına istediklerini yaptıramaz. The Seven Habits of Highly Effective People (Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı) adlı kitabında Stephen Covey, bunu şöyle ifade ediyor:
İnsanlara istediklerimi yaptırmak, daha iyi çalışmalarını, daha motivasyonlu olmalarını, beni ve birbirlerini sevmelerini sağlamak için insan etki strateji ve taktiklerini kullanırsam,—karakterim ikiyüzlülük ve samimiyetsizlik kusurlarıyla doluyken ve bu belli olurken—uzun. vadede başarılı olamam. İkiyüzlülüğüm ' güvensizlik yaratır ve yaptığım herşey—çok başarılı insan ilişkileri tekniklerini kullansam bile—düzen olarak algılanır.
Çevrenizdeki Lideri Geliştirmek
Söz sanatında ne kadar usta olduğunuz ya da ne kadar iyi niyetli olduğunuz farketmez; eğer çok az güven varsa ya da hiç yoksa, kalıcı başarı şansı yoktur. Sadece temel iyilikler, tekniğe hayat verir.
o , Say2i, zamanla kazanılmalıdır. Kı-
Sayeı, zamanla /ö; ... . ,...
J ö ı sayol yoktur. Yalnızca, uç niteliğin so-
kazanılmalıdır. mut olamk ortaya konmasıyla kazanı-
Kısayol yoktur. ^r
Güvenilirlik
İnsanlar, güvenmedikleri birine asla saygı duymazlar. Asla. En iyi koçlar bunu bilir ve hemen oyuncularının kendisinin güvenilir olduğunu anlamaları için çalışır. Duke U-niversitesi baş basketbol koçu Mike Krzyewski, bunu şöyle açıklar: "Eğer bir güven ve iletişim atmosferi kurarsanız, bu bir gelenek haline gelir. Takımın eski üyeleri, yeni gelenlere sizin güvenilirliğinizi vurgularlar. Sizin hakkınızda herşeyden hoşlanmasalar bile, hala şunu söylerler: 'Güvenilirdir, bir takım olarak bize bağlıdır.'"
İlgili bir tutum
İnsanlara liderlik ederek geçirdiğim yıllarım boyunca, şunu binlerce kez söylemişimdir: "İnsanlar sizin onlarla ne kadar ilgilendiğinizi bilene kadar, ne kadar bildiğinizle ilgilenmezler." Bu doğrudur. Eğer oyuncular sizin onlarla gerçekten ilgilendiğinizi, içten bir şekilde onları düşündüğünüzü sezerlerse, söylediklerinizi dinler ve size saygı duyarlar. Michigan Üniversitesi baş futbol antrenörü Bo Schembecher'ın dediği gibi; "Derinlesin, oyuncularınız si-

zin onlarla ne kadar ilgilendiğinizi bilmelidirler. Bu, çok önemli bir şeydir. Oyuncular onları umursamadığımı hissederlerse, şu anda yaptığımı yapamam. Uzun bir koşuda, köşelerinden olduğumu biliyorlar."
Zor kararlar verebilmek
Oyuncular, takımın başarısı için gereken zor bir kararı veremeyen bir koça saygı duymazlar. Koç bu kararları vermeye istekli olduğunda, oyuncular takımın en yüksek çıkarı için hareket ettiğini bileceklerdir. Güven hissederler ve karşılığında kendileri de takımın en yüksek çıkarı için hareket ederler. Tom Landry, şöyle der: "Koçun belki de en zor görevi, bir bireyin çıkarma karşılık takımın çıkarını tartmaktır. Başka birinin takım için daha fazla şey yapabileceğini bildiğimde, bir oyuncuyu sadece sevdiğim ya da geçmişteki başarıları için listede tutmak, takımın hedefe ulaşmasına hizmet etmez." Aynı zamanda oyuncuların saygısını kaybetmeye de neden olabilir.
BİR RÜYA TAKIMI KOÇU, HERKESE KARŞI AYNI ŞEKİLDE DAVRANMAZ
Bir koçun yapabileceği en büyük hatalardan biri de, bütün oyuncularına aynı şekilde davranması gerektiğidir. Koçlar, kazanması için işe alınır; herkesi mutlu etmesi ya da herkese eşit zaman, para veya kaynak sağlaması için değil. Her oyuncu desteklenmeli ve teşvik edilmelidir. Ama -' herkesin aynı davranışı görmesi gerektiğine inanmak, sadece gerçekdışılık değil, yıkıcıdır da. Bütün oyunculara aynı şekilde davranıldığında ve ödendiğinde, zayıf ve sı-

Oyuncuların performansına göre fırsatlar, kaynaklar ve oyun zamanlan verirler.
radan performans da en iyi oyuncuların yüksek performansı ve katkıları gibi ödüllendirilmektedir.
Büyük koçlar, oyuncuların performansına göre fırsatlar, kaynaklar ve o-yun zamanlan verirler. Oyuncu büyüdükçe, fırsat da büyür. Chicago Bulls ..... "..... "" .... " eski yıldızı Michael

Jordan gibi bir o-
yuncunuz olduğunda, topu olabildiğince sık eline vermek istersiniz. Gözlemleyecek vaktiniz olmadığı için bir oyuncunun performans seviyesinden emin olamadığınız zamanlar o-Incaktır. Acemi bir oyuncunuz olduğunda, bu özellikle doğrudur. Bu olduğunda, ona sürekli ama küçük fırsatlar verin ve fırsatları mümkün olabildiğince çeşitlendirin. E-ğer yaparsanız, oyun seviyesini kısa sürede belirlersiniz. Ve bu da nasıl cevap vereceğinizi belirler.

BİR RÜYA TAKIMI KOÇU,
KAZANMAYA DEVAM EDER

Başarılı bir koçun karşılaşması gereken, kazanmaktan daha zor bir mücadele vardır: Kazanmaya devam etmek. Profesyonel tenisçi, golfçü ve eski Olimpiyat şampiyonu Althea Gibson, söyle der: "Sporda, unvanınızı başarılı şekilde koruyana kadar şampiyon kabul edilmezsiniz. Bunu bir kez kazanmak, şans eseri olabilir; iki kez kazanmak, en iyi olduğunuzu kanıtlar." Neredeyse herkes, bir kez kazandığı bir zafer gösterebilir. Ama birden fazla zafer, büyük bir koç gerektirir. Sürekli olumlu performans gerekir, Başanlı zafer sezonlarım sporda biramya getirmek o

kadar zordur ki, takımlar bunu nasıl başaracaklarını öğrenmek için Bruce Ogilvie gibi psikologlardan danışmanlık alırlar. Success dergisinin 1988 Haziran/Temmuz sayısında, muhabir Dan Gutman, Ogilvie'nin başarıyı garantilemek için şu önemli noktayı vurguladığını söylüyor:

Belli beceriler üzerinde çalışın. [Takımın ne kadar başarı kazandığı farketmeksizin, düzelme için yer vardır. Takımda, potansiyellerine henüz ulaşmamış kişiler vardır. Daha fazla gelişmeleri ve düzelmeleri için takım ü-yelerinin her biriyle çalışın. Dönem için, her bir oyuncuyu yeni bir hedefe odaklayın.]

Değişiklik yapın. [Her kazananın eğilimi, daha önce yaptıklarını yapmaya devam etmektir. Ama bu, başarıya kusurlu bir yaklaşımdır. Siz ve takımınız olduğunuz yerde kalırsınız ve başka bir takım sizi geçer. Değişmeye ve gelişmeye devam etmek için, geçmiş başarılardan gelen ivmeyi kullanın.]

Ödüllendirilmeyen! ödüllendirin. [Her takun-da adı anılmayan kahramanlar vardır; takımın başarısına katkıları için takdir edilmemiş insanlar. O kişileri bulun ve övgü, para ve daha fazla fırsatla ödüllendirin.]

Yükü transfer edin. [Daha önce de söylediğim gibi, başarının mutlaka bir bedeli vardır. Eğer takımınız başarı-ya ulaştıysa, takım üyelerinden bazıları fedakarlıklarda bulunarak yükü taşıdıkları içindir. Ailelerine ayırdıkları zamandan vazgeçmiş, uzun saatler boyunca çalışmış, kendi öncelikli hedeflerini takımınkilerin ardında tutmuşlar-

dır. Bazı insanlar, devam edemeyecekleri fedakarlıklarda bulunmuşlardır. Onlara nefes aldırın ve yapmaya istekli ve yeterli olan diğerlerine kaydırın.]

Hepsinin ötesinde, dünkü zafere takılı kalmayın. [Eğer odağınız önünüzdekilerden çok ardıruzda-kilerde ise, düşersiniz. Bu, Haziran ayı boyunca çok çalışarak şirketi için bütün zamanların aylık satış rekorlarını kıran pazarlamacı hakkında duyduğum hikaye gibidir. 1 Temmuz'da yapılan satış toplantısında, müdür şöyle der: "Kent'i yaptığı iş için kutlamak istiyorum. Bir ay içinde diğer bütün pazarlamacılardan daha büyük satış yaptı." Herkes alkışlar. "Ama bu, geçen aydı. Şimdi Temmuz'a o-daklanmamız gerekiyor." Zaferleri kutlaym, kısaca tadını çıkarın ve sonra ileriye bakın.]

Oyuncuların kazanmaya devam etmesine yardımcı olmanın başka bir yolu da, bozulmamalarına yardım etmektir. Bunu yapmanın en iyi yolu, gelişini görmek ve savuşturmaktır. İşyeri psikologu Beverly Potter, eğer zamanında yakalanırsa, bozulmanın önlenebileceğine inanıyor. Kişide enerji eksikliği, uykusuzluk, yaratıcılık eksikliği, kararsızlık, kronik öfke, acı ya da alaycı lisan ya da yorgunluk, tansiyon, başağrıları, beden ağrıları ve mide bulantısı gibi fiziksel şeyleri belirdiğini açıklıyor.

Spor muhabiri ve eski Oakland Raiders şampiyonluk koçu John Madden, bir bozulma kurbanıdır. Bir defasında ilk bozulma belirtisinin ne olduğu sorulmuştu. Şöyle dedi: "İlginiz olmadığı için enerjiniz olmaz. Birden, kampları u-mursamazsınız. En iyi kolej bekinin kim olduğuyla ilgilenmezsiniz. Eski deneyimli oyuncularınızın kontratlarını yenileyip yenilemediğiyle ilgilenmezsiniz. Umursamadı-

ğınızda, gitme zamanı gelmiştir... tarihsiniz... bittiniz." Bozulduğu için,

koçluk yapmaya devam edemedi. Aynısı, size veya oyuncularınıza da olabilir. Kazanmaya devam etmek için, bozulmalardan sakınmalısınız.

BİR RÜYA TAKIMI KOÇU, OYUNCULARIN SEVİYELERİNİ ANLAR

Koçların yaptıkları en ortak hatalardan biri, oyuncularının seviyeleri konusunda yanlış yargılarda bulunmaktadır. E-ğer koç oyuncularının her biriyle, btılundukları gelişim seviyesine göre çalişmazsa, oyuncu üretemez, başarılı olamaz ve gelişemez. Yönetim danışmanı Ken Blanchard'a göre, bütün takım üyeleri, ihtiyaçları olan liderlik türlerine göre dört kategoriden birine uyarlar:

Yöne ihtiyacı olan oyuncular: [Yönü olmayan o-yuncular, ne yapacaklarını veya nasıl yapacaklarını gerçekten bilmezler. Gelişimlerinin bu seviyesinde, yolun her adımıyla ilgili onları bilgilendirmeniz gerekir. Bu acemi o-yuncular bağımsız olarak çalışamadıklarından, üretecekleri her şey temelde sizin onlarla yapacaklarınıza bağlıdır.]

Koçluğa ihtiyacı olan oyuncular: [Belli bir noktada, acemi oyuncu kendi başına daha fazla iş yapabilir hale gelir. Daha bağımsız olur ama hala sizin yönlendirmenize ve geribildirimlerinize ihtiyaç duyar. İkiniz, ortak şekilde çalışırsınız.]

Desteğe ihtiyacı olan oyuncular: [Bu seviyede, oyuncu sizin yönlendirmeniz olmadan çalışabilir. Ama hala desteğinize ve teşviklerinize ihtiyaç duyar.]

Temsilci olabilecek oyuncular: [Bu noktada, o-yuncuya görev verilebilir ve yapılacağına güvenebilirsiniz. Bu oyuncu yalnızca sizin yol göstermenize ihtiyaç duyar. Ön uçta vizyon ve arka uçta sorumluluk verin; btı kişi başarıya doğru çabalarınızı katlayacaktır.

TEMSİLCİLİK-. RÜYA TAKIMI ' KOÇUNUN EN GÜÇLÜ ARACI

Bir lider, yukarıda açıklanan on özelliğe sahip olabilir ama temsilcilik sanatını öğrenmemişse, kendisini bir rüya takıma koçluk ederken bulamaz. Temsilcilik, liderin sahip olduğu en güçlü araçtır; organizasyon veya departman kadar, kişisel üretiminizi de yükseltir. Temsilcilik yapmayan ya da yapamayan liderler, üretime sekte vururlar. ^m^msmmı^m^Mm^ımmm Temsilciliğin diğer bir faydası da, bir Temsilcilik gelişme ve kendilerini başarıya alıştırma liderin sahio ?ansı verdiği için organizasyon içindeki nldup-u pn insanların insiyatifini yükseltmesidir. ., ... Eğer temsilcilik bir liderin başarısı
–L–_-----L. *Çm Ç.O^ önemliyse, neden liderler etkili temsilciliği beceremezler? Neden büyük bir koç olmaktan kendilerini alıkoy ar lar? Bunu birçok nedeni vardır:

GÜVENSİZLİK

Bazı liderler, herşeyi kontrol edemeyeceklerinden korkarlar; bu, görevlerini yerine getirmedikleri anlamına gelir. Başkalarının, sorumluluklarını yerine getirmedikleri için

kendilerini eleştireceklerinden korkarlar. Kısacası, işlerini kaybetmekten korkarlar.

BAŞKALARINA KARŞI GÜVEN EKSİKLİĞİ

Bazı liderler, çalışanlarının bir işi yapmak için yeterli olmadığına inanırlar; bu yüzden asla hiçbir şeyi havale etmezler. İnsanlara uygulama, hata yapma ve ders alma şansı verildiğinde temsilcilikte ilerlediklerini anlayamazlar. Başarılı olmak için, bütün liderler sonunda bir başkasının yükü paylaşması için o kritik adımı atmak zorundadırlar. Liderler temsilcilikte hata yaparlar, temsilcilik verdikleri insanlar da hata yaparlar. Ama bu, öğrenmenin başladığı yerdir.

BAŞKALARINI EĞİTME YETENEĞİ EKSİKLİĞİ

Başarılı temsilciler, insanları iş için hazırlamadan basit bir şekilde işleri omuzlarına yıkmazlar. Eğer böyle yaparlarsa, insanları hata yapacak ve onlara içerleyecekîerdir. Bunun yerine, temsilcilik vermeden önce ve sonrasında hatalar yapıldığında, insanlarını eğitmelidirler. Liderler başkalarını eğitmeyi öğrendiklerinde, temsilcilik için daha iyi donanım sağlarlar.

GÖREVİN KİŞİSEL ZEVKİ

İnsanların sevdikleri işlerden vazgeçmeleri zordur. Ama. bazen sevilen bir işten vazgeçmek, liderlerin yapabilecek-

leri en iyi şeydir. Liderlerin kendilerine sormaları gereken soru, işin başkası tarafından yapılıp yapılamayacağıdır. E-ğer cevap olumluysa, muhtemelen havale

edilebilir. Lider, başka kimsenin yapamayacağı işleri yapmaya odaklan-malıdır; sadece sevdikleri işi yapmaya değil.

ALIŞKANLIK i

Alışkanlık da bir işi sevmek gibidir. İnsanların bir işte ustalaşmaları, onu yapmaya devam edecekleri anlamına gelmez. Bir iş basit ve direkt hale geldiğinde, o işi yapan liderler havale etmeli ve başka bir karmaşık işe dönmelidirler.

YAPACAK BAŞKA BİRİNİ BULAMAMAK

Mark Tvvain, şöyle der: "Asla birşeyi yapmayı öğrenmeyin. Eğer öğrenmezseniz, daima sizin için yapacak başka birini bulursunuz." Ciddi olmasa da, sözünde bir gerçek payı var. Gerçek, daima iş verebileceğiniz insanlar aramaktır. Birşey yapmasını isteyecek birini bulamamanız nadiren olur. Temsilcilik vermek için birini bulamayan bir lider, yeterince dikkatli bakmıyor demektir.

GEÇMİŞ HATALARDAN KAYNAKLANAN İSTEKSİZLİK

Belirttiğim gibi, liderler temsilcilik hatalarını kolayca telafi edemediklerinde, bu konuda gönülsüz olurlar. Ken Al-len'in 777e Effective Executive (Etkili İşletmeci/de söylediği gibi; temsilcilik hatasını ne sadece kendimizde aramalıyız ne de işin verildiği insanları suçlamalıyız. "Temsilcilik

hatası, nadiren asttan kaynaklanır," diyor. "Belki iş için yanlış insanı seçmişsinizdir, eğitmemişsinizdir, yeterince geliştirmemiş veya motive etmemişsinizdir." Eğer geçmişte temsilcilikle ilgili sorununuz varsa, vazgeçmeyin. Sorunun neden çıktığını anlamaya çalışın, ders alın ve başka bir temsilcilik verin.

ZAMAN DARLIĞI

Birine bir işi yapmayı öğretmek için yeterince zamana sahip olmamak, insanların temsilcilikten vazgeçmeleri için muhtemelen en çok kullandıkları nedendir. Ve insanların yeterli zamana sahip olmamalarının en genel nedeni de, temsilcilik vermemeleridir. Temsilcilik verememenin zaman darlığından kaynaklanması, kısa süreli bir düşünce tarzıdır. Temsilcilik için önceleri kaybedilen zaman, daha sonrasında telafi edilir.

Örneğin, bir liderin haftalık belli bir işi yapmak için bir saatlik zamanı olsun. Bu işi yapmayı başka birine öğretmeye karar veriyor, başlangıçta beş saatini alıyor, sonraki üç hafta yine birer saat gerekiyor. Hepsi sekiz saatlik zamanına mal oldu; o yoğun iş programında, bütün bir gün ziyan oldu. İşi yapmaya sonraki iki ay boyunca da aynı zaman miktarında kendisi devam edebilirdi.

Yine de, uzun süreli düşünürse, yılın sonunda, sekiz saatlik yatırımın kendisine başka bir iş yapmak için fazladan bir kırkdört saat verdiğini görür. Kazandığı, bütün bir haftalık işsaatidir!Ayrıca, çalışanın, gelecekte yapacağı işler için daha iyi donanmış olması da ek avantajdır. Aptalca zaman darlığı çemberini kırmak için, bir lider doğru kişiye temsilcilik vermeli ve önceleri eğitim zamanı ayırmaya razı olmalıdır.

"EN İYİSİNİ BEN YAPARIM" ZİHİN YAPISI

Birşeyin doğru yapılması için kendilerinin yapması gerektiğini düşünen liderler, işin sonunda çok az şeyi tamamlamış olduklarını görürler. Yeni liderlerin en büyük sorunu, bir işi yapmaktan yönetmeye geçmekte isteksiz olmalarıdır. U.S.Steel'in yönetim kurulu üyesi Edgar Speer, şöyle der: "İnsanların işlerini nasıl yaptıklarını kontrol etmeyi denemeyin bile. Dahası, bunu yapmanın hiçbir amacı yoktur. Herkes bir işi farklı şekillerde yapar ve hepsi de kendi yolumın ne kadar etkili olduğunu göstermek ister. Bir amirin görevi, işin nasıl yapıldığını kontrol etmekten ziyade, sonuçları kontrol etmektir." Eğer birkaç ufak doğru şey yapmak istiyorsanız, kendiniz yapın. Eğer büyük şeyler yapmak ve büyük bir etki bırakmak istiyorsanız, temsilciliği öğrenin.

Eğer kendinizi yukarıdaki tanımlardan birine uy duru-yorsanız, muhtemelen yeterince temsilcilik yapmıyorsunuz demektir. Eğer anafikirleri kaçırmaya başlarsanız ve sürekli krizler çıkarsa, bunlar aynı zamanda işleri havale etmeniz gerektiğini de gösterebilir. Altınızda yeni dünyalar fethetmeye hazır olan çalışanları arayın; bu, onlara temsilcilik vermeniz gereken olgunluk dönemidir.

TEMSİLCİLİĞE DOĞRU ADIMLAR

İnsanları temsilcilik konusunda rahatlatmak önemlidir. Daha önce belirttiğim gibi, eğer insanların başarıya ulaşmalarını istiyorsanız, görevleri basit bir şekilde omuzları-

na yıkamazsınız. Ben, aşağıdaki adımlara göre temsilcilik veririm:
Sadece gerçeği bulucular olmalarını isteyin
Bu, onlara ayaklarını ıslak tutma ve konularla ilgili bilgi sahibi olma şansı verir.
Önerilerde bulunmalarını isteyin
Bu, onları düşündürür ve size onların düşünce yapılarını anlama şansı verir.
Tavsiyelerinden birini uygulaınalarıııı isteyin ama yalnızca onayınızı verdikten sonra
Bu, kritik bir zamandır. Onları başarı için hazırlayın, yenilgi için değil. Ve çok miktarda cesaret verin.
Kendi bildikleri gibi hareket etmelerini ama sonuçları hemen bildirmelerini isteyin
Bu, onlara güven verir ve siz hala gerektiğinde zarar kontrolü yapabileceğiniz bir pozisyonda olursunuz.
Tam bir yetki verin
Bu, son adımdır; şimdiye dek buna ulaşmak için çalıştınız.
Takım üyelerine yapmak istemedikleri birşeyi yaptırmak, koçun işidir; böylece her zaman ister hale gelebilirler. Doğru bir tutum ve araçla, bu yapılabilir.
Becerileriniz
– 187 –
Çevrenizdeki Lideri Geliştirmek
üzerinde daha fazla çalıştıkça, kendi gelişiminiz üzerinde daha fazla çalışmış olursunuz; ve kendinizi oyuncularınıza daha fazla verdikçe, koç olarak daha başarılı olursunuz. Sahip olduğunuz herşeyi gerçekten verirseniz, siz de birgün bir rüya takımın koçu olabilirsiniz. Bu, hayatınızdaki en büyük keyiflerden biri olur.
İşte, bazı koçluk becerilerinizi ölçmenize yardımcı olacak iki test. İlki temsilcilikle ilgili.
TEMSİLCİLİK HAKKINDA YANLIŞ ANLAMALAR
Sorular:
Her soruya Doğru (D) ya da Yanlış (Y) şeklinde cevap verin.
1. Daima benzer görevler deneyimi yaşamış bir asta temsilcilik verin;
2. Termsilcilik verdiğiniz kişi, görevle ilgili mümkün olan en fazla bilgiye sahip
olmalıdır. D Y
3. Kontroller, başlangıçtan itibaren temsilen
bir görev üzerine kurulmalıdır. D Y
4. Temsilen görevlerde, istenilen sonuçları
almak kadar yöntemi izlemek de önemlidir. D Y
5. Temsilen görevlerde kritik kararlar,
hala temsilcilik veren kişinin sorumluluk
alanı olarak düşünülür. D Y
6. Bir angarya olsa bile, temsilen görevleri
daima bir mücadele gibi gösterin. D Y
– 188 –
D Y
Liderlerden Oluşan Bir Rüya Takımı Çalıştırmak
7. Temsilciliğin anlamı, atama işidir. D Y
8. Temsilcilik sırasında tavsiyede
bulunmayın. D Y
9. Favorizmden sakınmak için temsilcilik konusunda her asta aynı prosedürleri ve sorumluluk sistemlerini uygulayın. D Y
10. Eğer bir ast temsilen bir görevde başarısız
olursa, ona tekrar temsilcilik vermeyin. D Y
Cevaplar:
1. YANLIŞ: Aynı insanlara tekrar tekrar benzer işler ve-
rirseniz, gelişmek için ilave fırsatlar bulamazlar. Ayrıca, gelişme şansı olan bir astın da daha az deneyim kazanmasına neden olur.
2. DOĞRU: Görevi yerine getirecek kişiye ne kadar çok bilgi verirseniz, temsilen görev daha hızlı ve kolay gerçekleşir. Daha deneyimli astlar için, bazı bilgiler sunabilir ve sonra daha fazla bilgiyi kendi başlarına nasıl bulabilecekleri konusunda fikir verebilirsiniz.
3. DOĞRU: Kontroller yalnızca felaketleri önlemekle kalmaz, aynı zamanda temsilcilik konusunda size güven verir.
4. YANLIŞ: Bu, deneyimsiz temsilcilerin en çok karşılaştıkları tuzaktır. Sonuçlar, her şeydir. Başka insanlardan sizin yönteminizi kullanmalarını istemek, başarılı temsilcilik için gerekli olan insiyatifi ve yaratıcılığı engeller.

5. YANLIŞ: Bu, zayıf temsilcilerin yaptığı başka bir ortak hatadır. Doğru temsilcilikle, karar verme hakkı ve sorumluluğu doğar.
– 189 –
Çevrenizdeki Lideri Geliştirmek
6. YANLIŞ: Temsilen görevlerin aldatıcı karakterizas-yonu, astları aşağılar. Bu da güveni zedeler.
7. YANLIŞ: Doğru temsilcilik, ne yapılması, nasıl yaklaşılması ve kimin yapması gerektiğinin belirlenmesi hakkını ve sorumluluğunu da içerir.
8. YANLIŞ: İnsanların görevlerle kendi tarzlarıyla uğraşmalarına izin verin ama onlara başlamadan önce gerekli olduğunu düşündüğünüz bütün tavsiyeleri (ve vizyonu) verin. Soruları cevaplamak için kendinizi ulaşılabilir kılın ama sürekli olarak omuzlarına çöreklenmeyin veya sorunları onların yerine çözmeyin. Sorun çözmeyi öğrenmek, gelişim sürecinin bir parçasıdır.
9. YANLIŞ: Görevler farklıdır; insanlar da öyle. Görevin zorluğu kadar, kişinin deneyimi ve becerisi de hesaba katılmalıdır. Temsilcilik verdiğinizde, sorumluluk sisteminin temsilciye uymasına da dikkat edin.
10. YANLIŞ: Tek bir hata yüzünden bir astdan vazgeçmeyin. Kişinin kontrolünün dışında şartlardan kaynaklanan bir durum olabilir. Hata, sizin temsilcilik yönteminizin bir sonucu bile olabilir. Neyin neden yanlış gittiğini inceleyin.
Puanlama:
Her doğru cevabınız için kendinize bir puan verin. 9-10 Siz zirve seviyesinde bir temsilcisiniz.
190 –
Liderlerden Oluşan Bir Rüya Takımı Çalıştırmak
6-8 Esasları biliyorsunuz ama öğrenmeye devam edin. 5 ve altı Liderlik becerilerinizde ciddi bir zayıflık yakaladınız.
Eğer şu anda insanlara liderlik etmek ya da onları yönetmekle sorumluysanız, bir takım olarak paylaşımlarından sorumlusunuz. Bu ikinci test, ne kadar iyi bir koç olduğunuzu belirlemenize yardımcı olacaktır:
TAKIMINIZA NE KADAR İYİ KOÇLUK YAPIYORSUNUZ?
Sorulara, aşağıdaki anahtarı kullanarak cevap verin; sonra puanlarınızı toplayın.
1 Bunu şimdiye kadar düşünmedim bile.
2 Sadece ilk adımlardayım.
3 Kesin bir şekilde süreçteyim.
4 Neredeyse tamamladım.
5 Tamamladım.
1. Oyuntularımı iyi seçtim. 12 3 4 5
2. Oyuncularıma onlarla ilgilendiğimi kanıtladım. 12 3 4 5
3. Onları birbirleriyle ilgilenmeleri için 12 3 4 5 teşvik ediyorum.
191 –
Çevrenizdeki Lideri Geliştirmek
4. Oyuncularımın neyi tercih ettiklerini 12 3 4 5 biliyorum.
5. Takım gelişimini aktif olarak teşvik 12 3 4 5 ediyorum.
6. Birbirine "uyan" bir takım kurdum. 12 3 4 5
7. Oyuncularımı destekliyorum. 12 3 4 5
8. Onlara neyin önemli olduğunu 12 3 4 5 öğrettim.
9. Onlara sürekli olarak oyun planını 12 3 4 5 gösteriyorum.
10. Bedeli ödeyerek, onlara model 12 3 4 5 oluşturdum.
11. Oyuncularım, takımı kendilerinden 12 3 4 5 önce tutmak istiyorlar.
12. İyi bir sıra geliştirdim. 12 3 4 5
13. Her oyuncuyu rolünü bulmaya ve 12 3 4 5 oynamaya teşvik ediyorum.
14. Oyuncularımın saygısına sahibim. 12 3 4 5
15. Performanslarına göre oyuncularımı 12 3 4 5 ödüllendiriyorum.
16. Kazanan bir gelenek inşa ettim. 1 2 3 4 5
17. Sorunları bekliyorum ve hazırlıklıyım. 12 3 4 5
18. Oyuncularımın seviyelerini biliyorum. 12 3 4 5
19. Eğitmek ve temsilcilik için zaman 12 3 4 5 ayırıyorum.
20. Yalnızca temsilen yapılamayacak 12 3 4 5 işleri yapıyorum.
192
Liderlerden Oluşan Bir Rüya Takımı Çalıştırmak
Puanlama:
90-100 Rüya takıma sahip büyük bir koçsunuz; şampiyonluk için hazırsınız. 80-89 Mükemmel bir koçsunuz; takımınızın ve kendi becerilerinizin ince ayarını yapın. 70-79 Sağlam bir koçsunuz;

şimdi durmayın;
çalışmaya ve içinizdeki mükemmelliğe
ulaşmak için uğraşmaya devam edin. 60-69 Oyuncularınız bir takım gibi
görünmeye
başlıyor; öğrenmeye ve gelişmeye
devam edin. 60 ve altı Yapacak bir sürü işiniz var ama
umudunuzu yitirmeyin; bir takım kurmak
ve koçluk becerilerinizi düzeltmek için bu
bölümdeki prensipleri bugün kullanmaya
başlayın.
– 193 –
9 . B Ö L Ü M
Liderin En İyi Zamanı:
LİDERLERE DEĞER KATARAK DEĞER ALMAK
J3 oots (Kökler)'un yazarı Alex Haley'in ofisinde, çit ü-JLVzerinde oturan bir kaplumbağa resmi vardı. Onu oraya, yıllar önce öğrendiği bir dersi hatırlatması için koymuştu: "bir çit kazığı üzerinde bir kaplumbağa görürseniz, yardıma ihtiyacı olduğunu bilin." Haley şöyle vurgulardı: '"Vay canına, bu yaptığım şey muhteşem, değil mi?' diye düşünmeye başladığım her seferinde, bu resine bakar ve bu kaplumbağanın—benim—direğin üzerinde nasıl mahsur kaldığını hatırlarım." Hem gelişen liderler, hem de onları geliştiren çevrelerindekiler, o kaplumbağa gibidirler. Büyük yardıma ihtiyaçları vardır. Onların çit • direğinden gördükleri, başkaları taraf ından sağlanmıştır. Gelişim süreci boyunca, yeni liderler ve geliştiriciler, hayatlarma değer katmışlardır.
_ 195 –
İnsan gelişimi, dahil olan herkes
için yaşam değiştiricidir.
I
Çevrenizdeki Lideri Geliştirmek
Bir kişiye değer katmak, kişisel bir terfi ya da organi-zasyonal gelişimden daha fazlasıdır. Gelişen insanların yükseldikleri doğrudur. Ve liderleri kendilerini başkalarını geliştirmeye adadığında, organizasyonların genişleyip güçlendikleri de doğrudur. Ama değer katmak, bundan fazlasıdır. Bu, insanın hayatının kalitesinin artmasıdır. Yaşam amaçlarının ve yeterliliklerinin güçlenmesidir. İnsan gelişimi, dahil olan herkes için yaşam değiştiricidir. Alan McGinnis, Bringing Out the Best in People (İnsanları En İyi Hale Getirmek)'da şöyle der: "Dünyada, başka- bir insana yardım etmek kadar asil bir iş yoktur." Ve dördüncü bölümde belirttiğim gibi, Emerson, başkalarına yardım ettiğimizde aynı oranda bizim de kazandığımızı söyler.
YENİ LİDERLERE DEĞER KATMAK
Değer katma ve değer kazanma kavrammı göstermek için, kendi organizasyonlarımda bazı analizler yaptım. Onları en iyi örnekleri oluşturduklarını düşünerek seçmedim, onları iyi tanıdığım için seçtim. Liderlerime ne değer kattığımı incelemek için, yaklaşık on tanesine sorular sordum. Bu kitap üzerinde çalıştığımı biliyorlardı ve onlara şunu sordum: "Size kattığım ve sizden aldığım değerlerden bahseder misiniz?" Aşağıdakiler, onların cevaplarının özetidir. İnsanlar birçok şey söylediler ama cevaplarını paylaşmamın nedeni bu değil. Bunları paylaşıyorum, çün- j kü insanları geliştirmenin getirdiği muhteşem sonuçlar ve daha sonra başkalarına geçebilen etkilerini tam olarak örneklemek istiyorum. (Onuncu bölümde, bu insanların kendi çevrelerindeki başkalarıyla gelişim sürecini nasıl devam ettirdiklerini göstereceğim.) İnsanlarınızı geliştir-
– 196 –
Liderlere Değer Katarak Değer Almak
mek için zaman harcadıktan sonra, benimkilerle aynı şekilde cevap verdiklerini göreceksiniz.
MODELLEME
Organizasyonumdaki liderlerin çoğu, modellemenin onlar için yaptığım önemli şeylerden biri olduğunu söylediler. Biri şöyle dedi: "Organizasyonun hızını belirliyorsu-nuz. Kendinizden vermeye razı olduğunuzdan fazlasını asla istemiyorsunuz. Bu 'su sayacı' elimden gelenin en iyisini vermemi sağlayan sürekli bir motivasyon yaratıyor." Modelleme, önemli bir motivatördür; çünkü, insanlara sadece ne beklediğinizi değil, neler yapılabileceğini de gösterir. İnsanlarımın söylediği en önemli şeylerden biri de, kişisel gelişime devam etmeye adanmışlığa model olmam. Bunu bende gördüklerinde, önemini kavradılar. Ve kısa süre içinde bu düşünceyi kendi inançları olarak benimsediler. Yarın beni terketseler bile, gelişmeye devam edecekler, çünkü bunu kendi inançları gibi görüyorlar.

VİZYON VE YÖN
Her başarılı organizasyonun lideri, insanları için bir vizyon belirler. Çevremdeki insanların vizyonumu bildiklerinden daima emin olmak isterim, çünkü bu odak olmadan, hedefimize ulaşamayız. Bir personel üyemiz, şunu gözlemlemiş: "Büyük resime odaklanma kabiliyeti... beni tünel vizyonuna kapılmaktan koruyor." Bir başkası, şöyle diyor: "Vizyon ve yön verir. Onunla temasta kalarak, kendi profesyonel odağımda kaldığımı biliyorum." Burt Na-rıus, Visionary Leadership (Hayalci Liderlik)'de, şunu an-

latır: "Bir organizasyonu mükemmelliğe ve uzun ömürlü başarıya götürmek için, geleceğe ait çekici, değerli ve ulaşılabilir, gerçek anlamda paylaşılmış bir vizyondan daha güçlü bir motor yoktur."
Bir vizyona sahip olmak ve paylaşmak, bir organizasyonu yönlendirmekten de fazlasıdır. Aynı zamanda insanların bireysel yaşamlarına da bir vizyon ve yön verir. Organizasyonun daha büyük hedeflerine katkıda bulundukça, kendileri için daha net bir vizyon belirlemeye başlarlar. Bu vizyon daha açık hale geldikçe ve yön duygusu güçlendikçe, hayatları daha anlamlı hale gelir.
TEŞVİK VE ONAY
İncelediğim herkes, benim tarafımdan teşvik edildiğini hissettiğini söyledi. Bu hoşuma gitti, çünkü insanlarımın onları sevdiğimi ve onlar için en iyiyi istediğimi bilmelerini herşeyden çok isterim. Biri şöyle dedi: "Bana kişisel teş- • vik ve onay verir. Bu konuda, hayatımda gördüğüm en iyisi. Neredeyse bir hataya bile... Bazen gerçekten iyi iş çıkarmayan insanların arasına dalarım [ama] onların fikri John'ın kendilerini sevdiğidir." Başka biri, şunu söyledi: "Benimle özel olarak ilgilenir ve benim adıma en iyiyi gerçekten istediğini bilirim. Kazanmamı ister. Olumlu tutumu ve teşvikleri sayesinde, başardığımda mutlu olduğunu anlarım. Benim için en önemli şeyin ne olduğunu bilir; ve ailem için."
Toplumumuzdaki insanlar, pek teşvik edilmezler. Teşvik edilmeye fena şekilde ihtiyaçları vardır ama bunu nadiren alırlar. Organizasyonumdaki insanların yoğun şekilde teşvik edildiklerini hissetmelerinin iki nedeni vardır. İlki, onları tanımak ve onlarla ilişki kurmak için zaman har-

carım. Kim olduklarını, nereden geldiklerini, eşlerinin kim olduğunu, çocuklarının kim olduklarını bilirim. Yeteneklerini ve hedeflerini bilirim. Onları gerçekten tanırım. İkincisi, onları severim ve düzenli olarak bu sevgiyi ifade ederim. Yalnızca basit bir şekilde yaptıkları işi takdir etmekten bahsetmiyorum. Önce insan olarak onlarla ilgilendiğimi ve onları sevdiğimi bilmelerini sağlarım. İnsanlarla verimli ilişki kurmanın yerini tutacak başka birşey yoktur. Eğer insanları geliştireceksenız, bunu oluşturmak zorundasınız. İnsanlarınızı tanımak, sevmek ve kabullenmekten daha fazla birşey yapmasanız bile, onların hayatlarına değer katmış olursunuz.
KENDİNE İNANMAK
Geliştirmek için zaman harcadığım insanların çoğu, yeni açan menekşeler değillerdir. Benimle karşılaşmadan önce bile, korkak değillerdi. Zaten özgüveni olan insanlar bile, kendilerine daha fazla güvenmek için teşvik edilebilirler. Personel üyelerimizden biri, şunu yazmış: "John, nasıl gittiğimi görmek, taşıdığım yükü ne kadar takdir ettiğini söylemek için sık sık büroma gelir. Başlangıçtan beri, hayal ettiğim herhangi birşeyi yapmam için beni teşvik etti. Beni... daha önce başa çıkamayacağım projeleri almam ve gelişmeye devam etmem için cesaretlendirdi."
The Winning Attitude (Kazanan Tutum) adlı kitabımda detaylı şekilde incelediğim fikirlerden biri, insanların kendileri hakkında sürekli olan fikirleri olmadıkça, sürekli bir Başarı gösteremeyecekleriydi. İnsanlarm yüzleştiği durumların olumlu ya da olumsuzluğuna bağlı olmaksızın, bu doğrudur. İnanan insanlar, sürekli zorluklarla karşılaş-

salar bile başarabilirler. Başkalarına hayatta herşeyin en iyisi verilmiş olabilir ama hala başarısız olabilirler, çünkü kendilerini başarısız olarak görmektedirler. ——————— Organizasyonum daki insanları insanlara inanın; tanıdığımda, onlara inandığımda, bu inancı haklı onları teşvik ettiğimde ve başarılı ol- çıkaracak kadar malarına yardım ettiğimde, kendile- yükseleceklerdir. r^ne °^an inançlarını güçlendirmele- ——————— J.JJÜ sağlarım. Giderek daha büyük

zaferler kazanmalarına yardımcı olmaya çalışırım. İnsanlar neredeyse daima beklenti seviyenizi karşılayacak şekilde yükselirler. Onlara inanın; bu inancı haklı çıkaracak kadar yükseleceklerdir.

YENİ ŞEYLERİ DENEME İSTEĞİ

"Risk almak ve böylece yeni seviyelere ulaşmak, bana güven verir. Ve bütün bunlar sırasında, bana içten, olumlu bir inancı vardır," diyor liderlerimden biri. İnsanların kendilerine inanmalarının en olumlu sonuçlarından biri, yeni şeyleri deneme istekleridir. İnsanlar yalnızca rahat ettikleri şeyleri yaptıklarında, bir rutine girerler. Gelişmeyi bırakırlar. Ama risk almak isteyerek, insanlar imkansız olduğunu düşündükleri işler yaparlar. Yapabileceklerini düşündüklerinden daha fazlasını başarırlar ve olduklarını düşündüklerindn daha fazlası haline gelirler. Riskle gelen gelişim, insanların hayatlarına inanılmaz değerler katar.

KİŞİSEL GELİŞİM

Etrafımdakileri geliştirmek için zaman ayırmayı, bir alıştırma haline getirdim. Bir lider, şöyle diyor: "On yıldan u-

zun bir süredir, bana amaçlı bir şekilde danışmanlık ve koçluk yapıyorsun." Liderlerime danışmanlık ve tavsiyeler için zaman ayırırım. Zor durumlarla boğuşmalarına yardımcı olurum. Ayrıca düzenli olarak onları donatmak için de zaman ayırırım. Birçok lider, onlara verdiğim aylık liderlik bilgilerini, değerli olmak şeklinde algılarlar. Bir başkası, onunla paylaştığım bir deneyimi hatırlatıyor: "Kendisine verilen ayrıcalık ve fırsatları, daima etrafında-kilerin de kendisiyle birlikte deneyimlemesini ister."

Elimden gelen her şeyi insanlarıma vermeye çalışırım. Bazen bu, onlarla birlikte geçirilen zamandır. Başka bir seferinde, rehberlik veririm. Eğer değerli bir deneyimi pay-laşabiliyorsam, bunu yaparım. Örneğin, aynı personel ü-yemiz, benimle birlikte dünyanın en büyük kilisesinin rahibi Dr.Cho ile birlikte Kore'de nasıl kahvaltı edebildiğini anlatır. Bir başkası, hep Billy Graham ile şahsen tanışmayı hayal etmişti. Büyük vaizle görüş----------_____–. mek için bir fırsat yakaladığımda, o İnsanlarla pay-çalışanımı da yanımda götürerek bu laşmak için ' deneyimi paylaştım. Bu iki olay da, fırsatlar ararım; onlar için çok heyecan vericidir ama ""– ' ' ikisi de onlara günbegün vermeye devam ettiğim ortak gelişim deneyiminden daha değerli değildir. Kendimi insanlarımla paylaşmak için fırsatlar ararım; siz de bunu yapmalısınız.

KİŞİSEL GELİŞİME BAĞLILIK

Artık, bir insanın başarısı için kişisel gelişimin ne kadar ö-nemli olduğunu biliyorsunuz. İnsanın hayatına en büyük değeri katan şey budur. Organizasyonumdaki liderlerden biri, bu konuda şunları söylüyor:

John, hem kişisel hem de şirket olarak, bedeli ne o-lursa olsun gelişmeye kararlıdır. Hayatında daima gelişme ve mücadele isteğiyle uçlarda yaşadığı için, zor kararlar vermem ve asla tatmin olmamam konusunda bana daima enerji, motivasyon ve cesaret verir. John kısanları kovmak, onlara hayır demek ve gelişmeye devam etmek için kendi hayatını önceliklendirmek zorunda kalır. Bir lider olarak yalnızlık bedelini ödemeye kararlıdır!

Belirttiği gibi, kişisel gelişim için organizasyonumda bedel ödeyen tek kişi değilim. Etrafımdaki bütün zirve liderler, günbegün bunu yapmaya kendilerini adamışlardır. Yarın organizasyonumdan ayrılacak olsam, gelişmeye devam etmek için gereken bedeli ödemeye devam ederler. VValter Lippman'ın dediği gibi; "Bir liderin son sınavı, insanlarını inançlar arkasında bırakmak ve devam etmektir."

YETKİNLEŞMEK

Onlara üç şeyi sağladığınızda, insanların yetkinleştiğini farkettim: Fırsat, özgürlük ve güvenlik. Liderlerime, organizasyon için yeni şeyler yapma fırsatları, yaratıcılıklarını ^ ve inisiyatiflerini kullanarak bu işleri

Uç şeyi başarma özgürlüğü ve işler planladık-

sağladığınızda, lan gibi gitmese bile onları destekle-

insanlarm yeceğim konusunda güvence veririm. yetkinleştiğini Personel

üyelerimizden biri şöyle di-

farkettim: y°r: Bana yardım etmek için eliniz-Fırsat, özgürlük den §eleni

yaPacağımz konusunda

ve güvenlik. bana Saranti verdiniz; bu da bana bir güvenlik ve güven duygusu sağladı."

Liderlere Değer Katarak Değer Almak
Organizasyonumdaki insanların başarılı olduklarını görmekten ve bunu mümkün kılmaları için onları teşvik etmekten hoşlanırım.
Teşvik, verilecek hileli birşey değildir. Organizasyonun en yüksek çıkarını aklınızda tutarken, kendi ihtiyaçlarınızla liderin gelişimi arasında denge kurmalısınız. Organizasyonumdaki liderlerden biri, bunu "ip prensibi" olarak açıklıyor:
John, işi kendim yapmam için daima bana yeterli ip verir ama kendimi asacağım kadar fazla değil... Ayrıca, "ip prensibi"ni kullanarak, kişinin gelişimiyle organizasyonun çıkarları arasında denge kurar. Eğer personel üyesi süreç sırasında gelişecekse, birşeyin yapılması için kendisinin tercih ettiğinden biraz daha fazla bekler ama organizasyonun bütün olarak zarar göreceği kadar ipi serbest bırakmaz.
İncelediğim liderlerden biri, teşvik etmeyi liderlere değer katan özelliklerden biri olarak tanımlıyor. Şöyle diyor:
Motivasyon, inanmak, danışmanlık ve diğer bütün herşey, kişinin içindekileri ortaya çıkarır. Teşvik etmek, kişiye daha önce varolmamış ve genelde varolamaya-cak ya da kendi başına ortaya çıkamayacak bir boyut katar... Teşvik etme yeteneğinde, büyük bir sorumluluk vardır. Yanlış güdülerle, bir lider insanların ve organizasyonun çıkarları yerine kendi çıkarlarına uygun teşvik edebilir. John, organizasyonu ve insanları daima ' kendinden önde tutar.
Organizasyonunuzdaki bir kişiye bu yeni boyutu eklemek, onu yalnızca daha güçlü bir lider yapmaz, aynı za-

manda listede sıradaki konunun değerini de almasını sağlar.
KENDİLERİNDEN DAHA BÜYÜK BİR ŞEYİN PARÇASI OLMAK
Değerli, anlamlı
bir hayat yaşamak için, bir
şeyin parçası olmalıdır.
Değerli, anlamlı bir hayat yaşamak için, bir kişi kendisinden daha büyük birşeyin parçası olmalıdır. Çevremdeki insanları, daima dünyevi değil, kişi kendisinden sonsuz etkiler bırakacak bir hayat ya-daha buyuk bir şamaya zorlarım. İnsanlarımızın her birinin olmak için yaratıldığı kişi olmasını isterim; potansiyeline ulaşmasını. Örneğin, personel üyelerimizden biri, idare yardımcılığına başladı. Şimdi yöneticilerden biri. Şöyle diyor: "Büyük hayaller kurmam ve imkansız için Tanrı'ya güvenmem konusunda beni teşvik ettiniz."
En cesaret verici yorumlardan biri, INJOY'da bana en yakın insanlardan birinden geldi. Şöyle diyor: "Kendisiyle birlikte, yalnız başıma başarabileceğimden daha büyük işler başarmamı sağladı." Bu doğrudur. Bu adamın, yalnız başıma başarabileceğimden daha büyük şeyler başarmamı sağladığı da aynı derecede doğrudur. Bu, insanların hayatlarına değer katmanın en büyük ödüllerinden biridir. Size katlanarak geri gelir.

İnsanların
hayatlarına
değer katmanın
en büyük ödüllerinden
biridir.
Size katlanarak geri gelir.

GELİŞTİRDİĞİM İNSANLARLA BANA DEĞER KATILIR
Eğer sadece insanlarıma değer katsaydım ve bunun karşılığında birşey kazanmasaydım, yine de bunu yapardım. Ama işe yaramasının nedeni bu değildir. Ne kadar verdiğim farketmeksizin, karşılığında daima daha fazla kazanırım. Bu kesinlikle inanılmazdır.
Bir organizasyon lideri olarak geçirdiğim yıllar boyunca, bütün çalışanların iki tipten birine uyduğunu gördüm: Maaş alanlar ve maaş kazananlar. Maaş alanlar, mümkün olan en az şeyi yaparlar ve maaşlarını alırlar. Kazananlar ise, sahip oldukları her şeyi verir ve maaşlarının ötesinde katkı yaparlar. Gelişmeye istekli insanların, hep maaş kazananlar olduklarını farkettim. Söyledikleri şeylere bakarak, iki tip insan arasındaki farkları görebilirsiniz:
Maaş Alanlar
Ne alacağım?
Bunu almak neye malolacak?
Bu benim işim değil.
Başka birisi sorumlu. Nasıl iyi görünebilirim?
Geçecek mi?

Maaş Kazananlar
Ne verebilirim?
Doğru yapmak için ne gerekiyorsa yapacağım.
İş ne olursa olsun, sana yardım edebilirim.
Sorumlu benim.
Takımı nasıl iyi gösterebilirim?
Elimden gelen bu mu?
– 205 –
Çevrenizdeki Lideri Geliştirmek
Ödeme çeki, çalışma nedenimdir.
Ödeme çeki, işimin yan ürünüdür.
Burada çalıştığım için daha iyi mi?
Burada çalıştığım için takım daha iyi miyim?
Bana şimdi ödeyin. Sonra üretirim.
Şimdi üretirim. Bana sonra da ödeyebilirsiniz.
Bunlar, organizasyonumdaki liderlerin bana değer katma yollarıdır. Bu liste, onlara gönderdiğim nota cevap o-larak değer diye tanımladıkları şeylerdir. Ben, "Yetenek dengesi'ni ekledim. Bu, onların özellikle tanımlamadığı a-ma benim için önemli bir değerdir.
SADAKAT
Organizasyonumdaki liderlerin çoğu, sadakati—bana ve organizasyona—bana duydukları saygının özelliği olarak tanımlıyorlar. Biri şöyle bir espri yapıyor: "Onun için bir kayalığın tepesinde yürümezdim ama bunu düşünebilirdim!" Diğerleri, inandıkları için organizasyonun çıkarlarını veya kendi başıma uğraşmam gerekmeyen küçük baskılardan beni korumak istediklerini söylüyorlar. Bütün bu şeyler karşısında minnettarım.
Ayrıca, liderlerimin sadakatini organizasyonun yaptığı şeye inanç ve bir takım ruhu olarak görüyorum. Etrafım- , daki insanlar, birlikte çok güzel çalışıyorlar. Daima, ortaya atlamaya ve ellerinden geleni yapmaya hazır görünüyorlar. Kendi kişisel çıkarlarını, takımın çıkarlarının gerisinde tutuyorlar.
– 206 –
Liderlere Değer Katarak Değer Almak
CESARETLENDİRMEK
Başkalarını cesaretlendirmek, sizi cesaretlendirmeyi istemelerini sağlar. Liderlerimden biri şöyle yazmış: "John'i sürekli olarak cesaretlendirmek isterim. Hepimizin zaman zaman cesaretlendirilmeye ihtiyacı olduğuna inanıyorum. O, bu alanda harika bir örnektir ve bu durumdan büyük zevk alıyorum."
Ben doğamda çok iyimser bir insanımdır; bu yüzden, çöplerle uğraşmam. Ama ajandam genellikle çok doludur ve yorulurum. Bu olduğunda, personelim daima benim için oradadır. Sadece beni cesaretlendirmezler, aynı zamanda olabilecek her şekilde yükü taşımaya yardım ederler.
KİŞİSEL DANIŞMANLIK VE DESTEK
Liderleri geliştirmenin değerli bir sonucu, onlardan tavsiye ve danışmanlık alabilmenizdir. Organizasyonumdaki liderlerin bilgi ve bilgeliklerinden yararlanırım. Onlardan biri, şöyle diyor: "Düşündüklerim ve hissettiklerim konuşunda, John'la paylaşabilir ve onu eleştirebilirim, karşıt fikirde olduğunu bilsem bile. Sürekli evet diyen biri değilim." Başka bir liderin bakış açısını duymaktan hoşlanırım. Ve dürüstlüğe saygı duyarım. Aslında, benimle aynı fikirde olmayan birinin bakış açısı, benimle hemfikir olan birinin bakış açısından daha çok şey öğretir. Başka bir lider, şöyle diyor: "İstediği ve rica ettiği herhangi bir alanda, kendisine fikir sunmaya her zaman hazır olduğumu John'rn bildiğine inanıyorum. Ayrıca yüzde 100 destek için beni hesaba katabileceğini de billiyor." İnsanlarımdan aldığım destek ve tavsiyeleri takdir ederim. Hayatıma inanılmaz katkı yapar.
– 207 –
Çevrenizdeki Lideri Geliştirmek
İZLEMEK
Etrafımda, adına "Kapalı Kapılar" dediğim harika bir grup insan vardır. Onlara böyle derim, çünkü bir iş verdiğimde sonuna kadar gideceklerini bilir ve kapıyı arkalarından kaparım. Fikirleri uygular, projeleri tamamlar, detaylarla ilgilenir ve benim için sorunları çözerler. Ayrıca benim belirlediğim vizyon çerçevesinde, kendi fikirlerini de yaratır ve uygularlar. Sürekli olarak organizasyonun hedeflerini ileri taşırlar. Onlardan biri, şöyle diyor: "Daha önemli işler için sizi özgür kılarım. Yükün bir kısmını ben taşırım."
Bu liderlerin yaptığı iş, organizasyon ve benim için çok önemlidir. Yapılmalıdır ve etkili bir şekilde yapabilecekleri birşeydir. Yeni bir işle, projeyle ya da aktiviteyle karşılaştığım her sefer, kendime daima şunu sorarım: "Organizasyonda

bunu etkili şekilde yapabilecek başka biri var mı?" Eğer varsa, ona havale ederim. Başka birinin de izlemesini sağlarım. Sonunda bu, çevremdeki insanların bana verdiği başka bir değerli şey haline gelir.

ZAMAN

Organizasyonumda çalışan yüksek becerikli, etkili çok liderler vardır. Onları geliştirmek için geçirdiğim zamana göre, organizasyon ve benim için yapamadıkları birkaç şey vardır. Bu,.yalnızca benim yapabileceğim ya da başkalarının aynı şekilde yapamayacağı işler için daha fazla zamana sahip olmamı sağladı. Organizasyonumdaki birinin dediği gibi: "En iyi olduğu şeyleri yapması için onu özgür kılarım: Öğretmek, liderlik etmek, konuşmak, motive etmek vs." Zaman, alınacak inanılmaz bir hediyedir. Etra-

fımdaki insanlar, beni acil şeylerden özgür kılarlar, böylece ben de önemli işleri tamamlayabilirim.

YETENEKLERİN DENGESİ

Bütün insanlar gibi, benim de güçlü ve zayıf yanlarım var. Bazı zayıflıklarımı kişisel gelişim ve büyüme sayesinde düzeltebildim. Daha düzelmesi gereken başka alanlarım var, özellikle de doğama ters düşen alanlarda. Etraf im daki insanlar, kusurlarımı kendi yetenekleriyle dengeleyerek bana değer katarlar.

İyimser kolerik bir mizaçla doğdum; kolerik baskrn.(s) Bunun olmasını sağlamaktan hoşlanırım. Ve daima ileri doğru hareket ederim. Geçmişte yaptıklarıma bakmak için durmak, benim güçlü yanlarımdan biri değildir. Örneğin, her Pazar Skyline VVesleyan Kilisesi'nde vaaz veririm. Bazen kilise dışından insanlara öğretebildiğim ya da her ay INJOY aracılığıyla liderlere gönderdiğim ders kasetlerinden birini dahil ettiğim zamanlar olur. Ama Pazar hizmetimi tamamladığımda, vaazı dosyalar ve bir sonraki sorumluluğuma geçerim. Bunu tekrar düşünmem. Bu bir zayıflıktır.

Neyse ki, etrafımda geliştirdiğim insanlar, bu zayıf a-lanlarımı yola getirmem için bana yardım ederler. On yıldır, vaazlarımda ne öğrettiğimi yansıtmak için Pazartesi günü bana sorular soran bir yardımcım var. Sonra yorumlarımı not eder ve gelecekte başka bir derste kullanmam için dosyalar.

BAŞKALARINI ÇEKMEK

Bir organizasyonun büyümeye ve gelişmeye devam etmesi için, sürekli olarak yüksek kaliteli insanları çekmesi ge-

rekir. 3. Bölüm'de, potansiyel liderleri tanımanın ve işe almanın öneminden bahsettim. Bu kadar önemli olmakla birlikte, istediğimi yapabilecek kadar zamanım yoktur. Organizasyon yöneten diğer birçok insandan farklı olarak, neyse ki kendimi asla bir başkasının dolduramayacağı bir liderlik pozisyonunda bulmadım.

İNSAN GELİŞİMİ

İncelediğim her lider, başka insanları geliştirmeyi öncelikler listesinin basma koydu ve bana değer katmanın bir yolu olarak tanımladı. Liderler geliştirmenin, yapacakları her şey den daha fazla değer kattığını biliyorlar. İnsan gelişimi konusunda, bir lider şöyle yazmış: "Bu benim tutkum. Tanrı'yı sevmek, insanları sevmek ve liderlik etmek için insanları seçmek, donatmak ve geliştirmek." Başka bir lider, şöyle diyor: "Başkalarını disipline ederek ve bana vermiş olduklarını başkalarına geçirerek—büyüme için bir ortam sağlamak gibi—onun liderlik organizasyonuna derinlik verdim." Ve insan gelişimleri, sadece çevrelerindeki insanlara değil, kendilerine de odaklanır. Kendi kişisel gelişimlerine bağlı kalmaya da devam ederler. Bir liderin yorumladığı gibi: "Organizasyon ve etkisi adına, kişisel bütünlüğümü ve kişiliğimi geliştirmeye devam etmek için çalışırım." Ve kendi gelişimi için yaptıkları, etki alanlarına giren herkes üzerinde olumlu bir etki yapar; ben dahil.

ARTAN ETKİ

Çevrenizde liderler geliştirmenin anafikri, etkinizi artır-masıdır. Daha önce yazdığım Developing TheLeader Wit-

hin You (İçinizdeki Lideri Geliştirmek) adlı kitapta, liderliğin en iyi tanımı olarak düşündüğüm ifadeyi vermiştim: Liderlik, etkidir. İncelediğim liderlerden biri, şöyle diyor: "Size sadece zaman ve rakamlarla belirlenmiş düzenlerde ulaşamayacağınız kudas (ekmek ve şarap ayini) veririm." İki organizasyona birden liderlik ettiğim için kişisel sınırlamalarımı biliyor: INJOY ve Skyline VVesleyan Kilisesi. Skyline'da, yoğun bir Pazar gününde gelen insanların sayısı yaklaşık 4,OOO'dir. Bütün sorumluluklarımın yanmda o insanların her biriyle

sadece yarımşar saat ayırarak kişisel olarak görüşmeye kalksam, haftada yedi gün, günde yaklaşık altı saatten ondan fazla insanla görüşerek, tek bir insanı atlamamak için elli iki hafta boyunca bir gün bile tatil yapmadan devam etmem gerekir. Bir yılın sonunda, bir Pazar gününde Skyline'a gelen tüm insanlarla bu şekilde görüşmüş olurum. Bu tür bir hıza kimse dayanamaz.
Ama o insanların her biriyle kişisel olarak görüşeme-sem bile, hala onları etkileyebilirim; liderler takımım sayesinde. Her biri onlara ulaşır ve yüzlerce hayata dokunur. Ve bunun sonucunda, onlar da başkalarının hayatına dokunan liderler takımları kurarlar. Kişisel olarak gelişmeye ve başkalarını geliştirmeye devam ederken, etkim de büyümeye devam eder. Hayatımm sonunda, Tanrı beni istediğim üretken hayatla kutsarsa, on milyondan fazla insanı olumlu yönde etkilemiş olurum; sadece kendim değil, çevremde geliştirdiğim liderler sayesinde. INJOY'un zirve liderlerinden birinin dediği gibi; "Etkisini kendisinin tek basma yapabileceğinin ötesinde artırması için bir yol sunuyorum." Takipçiler yerine liderler geliştirdiğinizde, onlar da sizin için aynısını yapacaktır. Ve benim bazı liderlerimin

yaptığı gibi, geleneği sürdüreceklerdir. Bu kitabın son bölümü, geliştirdiğim liderlerden dördünün kendi başlarına nasıl birinci sınıf lider geliştirici haline geldiklerini açıklayacaktır.

1 0 . B O L U M
Liderin Devamlı Bağışı:
LİDER KUŞAKLAR ÜRETMEK
//"%/eni bir liderlik kuşağı zamanı geldi," dedi John F.Ken-X nedy, 1960'daki bir Beyaz Saray kampanyası sırasında. Herhalde, başardı bir liderler kuşağı ihtiyacını, yirminci yüzyılın ilk başkumandan doğan insanı Ken-nedy'den daha iyi anlayan biri yoktur. Radikal değişimlerle dolu bir on yılın kenarında, ulusal lider olarak ortaya çıkmıştı.
Developing the Leader VVithin You (İçinizdeki Lideri Geliştirmek)'de açıkladığım gibi, çoğu insan her yeni liderler kuşağının geliştirilmekten çok doğduğuna inanır. Yeni liderlerin, ana karnından lider olarak doğduklarını ve toplumdaki haklı yerlerini alana kadar beklediklerini düşünürler. Sonuç olarak, birçok lider yeni liderlerin zamanı geldiğinde karşılarına çıkmasını bekleyerek, sadece ,. takipçiler toplamayı düşünürler. Bu tür liderlerin, kendilerinin ve çevrelerindeki insanların potansiyellerini ne kadar kısıtladıkları hakkında hiçbir fikirleri yoktur.
Daha önce söylediğim gibi, takipçiler üreten bir lider, başarısını sınırlayan takipçiler üretir. Daha fazla liderlik

–^–^–––– yapamadığında, başarısı sonra erer. Di-
Başka liderler ğer yandan, başka liderler üreten bir li-
üreten der, etkisini katlar ve insanlarıyla bir-
bir lider like bir geleceğe sahip olur. Kendisi ar-
etkisini katlar ^ liderlik rolünü devam ettiremese bi--------- le, organizasyonu büyümeye ve gelişmeye devam eder.
Bir lider olarak, bu kitaptaki bütün direktifleri izlemiş olabilirsiniz. Doğru iklimi yaratmış ve potansiyel liderleri tanımış olabilirsiniz. Onları eğitmiş, donatmış ve geliştirmiş olabilirsiniz. Büyük bir takım yaratmış ve onlara koç-luk etmeyi öğrenmiş olabilirsiniz. Bu noktada, işinizin bittiğini düşünebilirsiniz. Ama bitmedi. Bir kritik öğe daha var ve bu, çevresinde liderler geliştiren bir liderinin başarısının son testidir. Geliştirdiğiniz liderler geleneği devam ettirmeli ve kendi çevrelerinde üçüncü bir lider kuşağı o-luşturmahdır. Eğer bunu yapmazlarsa, gelişim süreci onlarla durur. Gerçek başarı, her kuşak yeni lider kuşakları geliştirme yöntem ve değerlerini öğre-
_^_____
terek yeni bir kuşak geliştirdiğinde or- Gerçek başarı, taya çıkar.
ner kuşak yeni
Hayatımın büyük bölümünü yeni jj^er kuşakları kuşak liderler geliştiren liderler geliş- geliştirme tirmekle geçirdim. Ve bu arada, geli-şen yeni kuşaklar arasında, kronolojik olarak kendilerinden daha yaşlı olanlar vardı. Aslında, geliştirmek için zamanımı harcadığım insanların çoğu, benden büyüktü; kendimi çevremde liderler geliştirmeye a-dadığımda, yirmi yaşındaydım.
Birçok liderin yaptığı hata, çevrelerinde sadece kendileri gibi insanlar geliştirebileceklerine inanmaktır; kişilik,

mizaç, doğal yetenekler ve sosyoekonomik geçmiş. Ama bu doğru değildir. Liderler, birçok türde insan yetiştirebilirler. Hayatımda, liderlik gelişiminde en başarılı gördüğüm dört kişi vardır ve her birinde gelişimleri için gerekenler farklıydı. Yine de gelişmiş ve hayatıma inanılmaz değer katmışlardır; ailem dışında herkesten fazla. Her biri yalnızca yükümü hafifletmek ve etkimi artırmakla kalmamış, çevrelerinde liderler geliştirme geleneğini de başarılı şekilde devam ettirmişlerdir.

Bu dört insandan her biri, bir lider geliştirici olarak bana farklı mücadeleler sunmuşlardır. Hepsi farklı deneyim seviyelerine sahiplerdi. Mizaçları benden ve birbirlerinden farklıydı. Bazıları güçlü ilişki becerileri geliştirmişken, bazılarında bu yoktu. Ama farklılıklarına rağmen, hepsi lider ve lider geliştirici olabildiler. Bir insanın lider olması için gereken üç şey olduğunu öğrendim:

İSTEK

Bir lider olabilmek, istekle başlar. Geliştiricinin sağlayamayacağı tek şey budur. İstek miktarı, potansiyel liderin sürecini büyük ölçüde belirler. Büyük istek, liderdeki kusurların çoğunu temizleyebilir.

İLİŞKİ BECERİLERİ

Bütün hayatım boyunca, iyi ilişki bece- iy ,. rilerine sahip olmayan büyük bir lidere , ., . rastlamadım. Bunlar, liderlikte en ö- becerileri nemli becerilerdir. Bunlar olmadan, kişi liderlikte etkili şekilde liderlik yapamaz. Birçok insan, ilişki becerilerinin doğuştan gel-

diğini ve kazanılamayacağını düşünür. Ama bu doğru değildir, insanların mizaçları, başkalarıyla olan ilişkilerini etkiler ama ilişki becerilerini yönetmez. En içekapanık, melankolik insan bile, iyi ilişki becerileri geliştirebilir. Neredeyse herkes için, ilişki becerileri öğrenilebilir ve düzeltilebilir.

PRATİK LİDERLİK BECERİLERİ

Bunlar, bir kişinin sizin modellemeniz, donatmanız ve geliştirmenizle ihtiyacı olan "nasıl yapılırlar"dır. Ve bunlar da öğrenilebilirler.

Size tanıttığım dört liderden biriyle her temas kurduğumda, hepsi farklı becerilere sahiptiler ama hepsinin ortak, büyük bir isteği vardı.

BİR TAKİPÇİ, BİR LİDER HALİNE GELİYOR

Onbir yıldır özel yardımcım olan Barbara Brumagin, bana geldiğinde oldukça yetkin bir sekreterdi. Sıkı çalışıyordu ve harika bir hizmetkar yüreğine sahipti ama başkalarına liderlik yapmıyordu. Bu, kişiliğinin doğal bir parçası değildi ve liderlik etmek için pek donatümamıştı. Hep bir takipçi olmuştu ama büyük bir potansiyeli olduğunu görebiliyordum. Ve daha önemlisi, büyük bir isteği vardı. Skyline Kilisesi'ne ilk geldiğimde, bir yardımcı aramaya başladım ve vaizlerden biri tarafından bana Barbara ö-nerildi. Pozisyonu görüşmek için buluştuğumuzda ve ben

sorular sormaya başladığımda, neredeyse kaba olacak kadar iletişim becerisinden yoksundu. Hemen yönümü değiştirdim ve konuşmaya başladım: Ona kilise, kendim ve onun için hedeflerimi ve vizyonumu göstererek. Birkaç dakika dinledikten sonra, benimle iletişim kurmaya başladı. Pozisyon için mükemmel olduğunu hemen gördüm ve işe aldım. Daha sonra, bir kilisede sekreterlik yapmanın sıkıcı olacağını ve kendisini gelişmekten alıkoyacağını düşündüğü için görüşmeye isteksizce geldiğini öğrendim. Öğrenmeye ve gelişmeye çok meraklıydı ve gelişti. Barbara, bir sünger gibiydi.

Barbara'nın gelişimiyle, ben yavaşladım. Pozisyonda rahat etmesi ve liderliğe başlaması iki yıl almıştı. Liderliği modelledim, ona öğrettim ve katılımcı bir şekilde onunla çalıştım. Sadece neler yapmasını istediğimi değil, onları neden yapmasını istediğimi de açıklamak için zaman ayırdım. Geçenlerde, sanki her gün kişisel olarak geliştiğini hissettiğini söyledi. Birkaç yıl birlikte çalıştıktan sonra, benim adıma sorulara cevap verebilecek ve neredeyse benimle aynı tarzda karar verebilecek kadar beni tamdı. Aslında, o ve ben bir defasında bir kişilik testi yapmıştık. Her soruya cevap verdim ve sonra aynı testi benim yapacağımı düşündüğü şekilde o cevapladı. Cevapları karşılaştır-i dığımızda, sadece iki soruyu atlamıştı. Kaçırdıklarından birinin benim yanlış cevaplamamdan kaynaklandığını he-l men farketti; ve onun cevabı doğruydu! \ Çevrenizde, bir zamanlar Barbara'nın olduğu gibi li-\ derlikten yoksun insanları geliştirmeye hazırlanıyor olabi-; Ursiniz. Eğer öyleyse, onları geliştirirken

aklınızdan çıkar-' mamanız gereken dört şey var:

OLUMLU BİR ORTAMI KORUYUN
Liderlik becerilerine henüz sahip olmayan insanlar, gelişmeleri için olumlu ve yardımcı bir ortama ihtiyaç duyarlar. Bu ortam olmadan, gelişmekten korkarlar. Bununla, öğrenmeye ve yeni şeyler denemeye istekli olacaklardır. Ortamı sağlayın; sonra onları kendinize yakın tutun, böylece sizin nasıl düşündüğünüzü anlamaya başlayabilirler.
ONLARA DERİNDEN İNANIN
Liderliğe doğal eğilimi olmayan ve liderlik deneyimi bulunmayan insanlar, kolayca cesaretlerini kaybedebilirler. Daha önce hiç lider olmadıkları için, hatalar yaparlar. Birçok hata yapabilirler, özellikle de başlarda. Gelişimleri, u-zun bir süreç olacaktır. Onlara derin inancınızı ifade ettiğinizde, işler zorlaştığında bile onları azimli olmaya teşvik edersiniz. .
ONLARI YETKİNLEŞTİRİN
Başlangıçta, takipçiler liderlik rolünü oynamaya isteksizdirler; bu yüzden lider olarak yetkinleştirilmelidirler. Onlarla birlikte yürüyerek başlayın ve kendi adınıza otoriteler verin. Otoritenizi kullanmakta deneyim kazandıkça, onlara kendileri adına otorite vermeye başlayın; önce ufak şeylerde, sonra giderek daha genişletin. Toplum içinde onları takdir etmeniz önemlidir. Bu, otoritelerini ve yeterliklerini güçlendirir. Zaman geçtikçe, başkaları onları yeni liderleri olarak görmeye başlar ve kendileriyle ilgili liderlik

görüşleri de değişir. Sonunda, insanlar onları kendi otoriteleriyle tanımaya başlarlar.
GÜÇLERİNE OYNAYIN
Gelişim sürecini güçlerine oynayarak başlatmanız önemlidir. Daha önce birkaç liderlik başarısı yakaladıkları için, birkaç zafere daha ihtiyaçları vardır. Bu, gelişim sürecini gerçekten hızlandırır ve yeni lider ivme kazanmaya başlar. Bir takipçiyi lider haline getirmeye başladığınızda, gereken zaman ve enerji, sürecinizi yavaşlatacaktır. O kişiyi geliştirmeyi bırakmaya meyilli olabilirsiniz ama yapmayın. Korkunç bir hata olabilir. Barbara'nın durumunda, o-nu geliştirmek başlangıçta biraz zaman aldı ama bunun sonucunda onbir yıl boyunca harika bir hizmet sunmakla kalmadı, öğrendiklerini başkalarına da aktarmaya başladı.
Bir süre önce, Barbara Seattle'a taşındı ve orada bir kilisede çalışmaya başladı. Geçenlerde onunla konuştuğumda, birlikte çalıştığımız zamanlarda onun için en önemli şeyin ne olduğunu sordum. Hiç tereddüt etmeden, öğrendiği en önemli şeyin insan gelişimi olduğunu söyledi. Bunun önce kendi kişisel gelişimine, sonra da başkalarını geliştirmesinde yardımcı olduğunu söyledi. Şu anda, kendi gelişimi sırasında öğrendiği prensipleri kullanarak, o kilisede başka liderler geliştiriyor. Bunu başkalarına geçirmekten heyecan duyuyor ve insanları geliştirmenin ona büyük .bir mutluluk verdiğini söyledi.

BİR YÖNETİCİ, BİR LİDER HALİNE GELİYOR
Dan Reiland ve karısı Patti ile bir liderlik konferansında ilk karşılaştığımda, ben Indiana'da kalıyordum ve o hala bir ilahiyat öğrencisiydi. Ben Skyline'da baş vaiz olmadan önce, Dan orada bulunmuş, papazlığa çağrılmış ve ilahiyata gitmişti. Sonra kilisideki ilk yılımda, stajyer olarak geri dönmüştü.
Dan'in gelişimi çok ilginçti. Dan, akıllı bir adamdı, çok bilgiliydi ve ilahiyatda iyi bir öğrenciydi. Dahil olduğu aktivitelerde genellikle idareci olurdu ve sınıfının başkanıydı. Ama iyi özelliklerine rağmen, bir lider değildi. Daha çok bir yöneticiydi.
Yöneticiler, liderlerden farklı düşünürler. Yöneticiler, işlere ve sistemlere odaklanma eğilimindedir. Dar bir vizyonları vardır ve bazen dogmatik olabilirler. Hepsinin ö-tesinde, odakları ilişkiyle ilgili değildir. Dan, görevlere ve eldeki işe odaklanma eğilimdeydi. Sıkı çalışırdı ama görevleri insanların üzerine yığardı. Bir gün grup halinde koridorda konuşurken, Dan hiçbir şey söylemeden yanımızdan geçip gitti. Onu tanıdığım ve ciddi bir konuşmaya ihtiyacı olduğunu anladığım ilk andı; yoksa takımımda o-lamayacaktı. Dan ile birlikte oturdum ve ilişki becerilerini eleştirdim; çünkü, ona inandığımı ve samimi bir şekilde ilgilendiğimi biliyordu. Komik olanı, Dan'in insanları gerçekten sevdiğini ve kalbinde, onlarla ilişki kurmak istediğini anladım. Ama içsel isteği, hareketleriyle netleşmiyordu. Birlikte çalıştığı

insanlar, onun için ne kadar önemli oldukla-
220
Lider Kuşak Üretmek
rını bilmiyorlardı. Bir liderin yapması gerektiği gibi, başkalarıyla olan ilişki becerilerini geliştirmesi amacıyla o-nunla çalışmak için fazladan zaman ayırmaya o zaman başladım. Ona kalabalıkta yavaş yürümeyi, işleri tamamlamak için yanlarından geçip gitmek yerine insanlarla paylaşımda bulunmayı öğrettim. Şimdi, 3.Bölüm'de bahsettiğim gibi, Skyline'da idareci papaz olarak çalışıyor ve bunun benim için değeri biçilemez. Başkalarıyla ilişki becerileri, en güçlü noktalarından biri haline geldi ve bunu liderlik yeteneğinin bir sonucu olarak düşünüyor.
Eğer yönetici gibi düşünen potansiyel liderleriniz varsa, hedefiniz daha iyi ilişki becerileri geliştirmelerine ve düşünce yapılarını değiştirmeleri-

---

ne yardımcı olmaktır. Bir takipçiye na- Ne denli büyük sil liderlik edeceğini öğretmek için ya- düşündüğümüz vaşlarken, bir yöneticiyi lider haline başarılarımızın getirmeden önce tamamen durmanız boyutunu gerekebilir. Bazen yaptığınız şeyi dur- belirler durmanızın nedeni, kişiyi kendi dü- ---

şünce tarzınızda yürütmek ve sonra neyi neden yaptığınızı açıklamaktır. Kendileri görmeye başlayana kadar, sürekli olarak onlara büyük resmi göstermelisiniz.
Bütün gerçek liderlerin, düşüncelerinde bazı ortak ö-zellikler taşıdıklarını far kettim:
LİDERLER BÜYÜK DÜŞÜNÜR
Daima büyük resme bakarlar ve başarılarının yalnızca hedefleri kadar büyük olduğunu bilirler. David Schwartz'ın dediği gibi; "Başarı söz konusu olduğunda, insanlar santimlerle, kilolarla, kolej dereceleriyle ya da aile geçmişleriyle ölçülmezler; düşüncelerinin boyutlarıyla ölçülürler.
– 221 –
Çevrenizdeki Lideri Geliştirmek
Ne denli büyük düşündüğümüz, başarılarımızın boyutunu belirler." Eğer insanlara sürekli olarak büyük resmi geliştirdiğinizi ve sorunlardan çok olasılıklar üzerinde durduğunuzu gösterirseniz, büyük düşünmeye başlarlar.
LİDERLER DİĞER İNSANLARIN KAVRAMLARIYLA DÜŞÜNÜR
Liderler kendilerine ve kendi bireysel başarılarına odaklanmazlar. Organizasyon ve diğer insanların başarısını düşünürler. Bir "diğer insanlar" zihin yapısına sahiptirler. Diğerlerini geliştirmek için, başkalarını ilerletmek, geliştirmek ve başkalarıyla birlikte hareket etmek yönünde düşünmeyi öğretmelisiniz.
LİDERLER SÜREKLİ DÜŞÜNÜR
Lider olmayan insanlar, oturup arkalarına yaslanır ve baş--kalarının düşünmesini beklerler. Liderler ise sürekli olarak kaynakları hesaba katarak, gelişmeyi düşünerek, fi-nans kaynaklarını planlayarak, zamanlarını düzenleyerek yeni fikirler geliştirirler. Sürekli düşünmek, liderlerin kendilerini ve organizasyonlarını genişletmeye devam etmelerini sağlar. Liderler geliştirirken, bu tür düşünce yapısını modelleyin ve sorular sorarak bunu geliştirin.
LİDERLER ANAFİKİRLERİ DÜŞÜNÜR
Başkaları detaylar içinde kaybolurken, liderler anafikirle-re bakarlar. Eğer geliştirdiğiniz insanlardan anafikirleri vermelerini isterseniz, kısa süre sonra siz daha sormadan
– 222 –
Lider Kuşak Üretmek
bunu belirlemeye başlarlar. Sonunda, bu şekilde düşünmeye başlarlar.
LİDERLER SINIRSIZ DÜŞÜNÜR
Lider olmayan insanlar, otomatik olarak çizgilerini düşürürler; kendilerini başkalarıyla sınırlarlar. Belki insanlar bunu anaokulunda resim boyarken çizgilerden taşmamaları gerektiği anlatılırken öğrenirler. ' '. Ama liderler bundan daha yaratıcı- ilerleme ve dırlar. Opsiyonlar ve fırsatlar arar- yenilik, sınırların lar. Konulan yeni yönlere ya da sı-ötesinde düşünen turlarının ötesine geçirmeye çalışır- insanlar lar. İlerleme ve yenilik, sınırların ö- tarafından tesinde düşünen insanlar tarafından gerçekleştirilir. gerçekleştirilir.

LİDERLER SOYUT DÜŞÜNÜR
Liderler, soyut düşünürlerdir. Zamanlama, moral, tutum, ivme ve atmosfer gibi ölçülemez kavramlarla düşünürler. Satırların arasında kalanları okurlar. Umulmadık şeyleri tahmin ederler.
LİDERLER HIZLI DÜŞÜNÜR

Liderler bir durumu hızlı tartar ve sonra hemen kavrarlar. Liderlerin bunu yapabilmesinin iki nedeni, büyük resim _, kavramıyla düşünmeleri ve ev ödevlerini yapmalarıdır; böylece, hızlı karar vermelerini sağlayacak bilgilere sahip olurlar.
-- 223 –
Çevrenizdeki Lideri Geliştirmek
Dan, bir lider olarak gelişirken, üzerimden muazzam miktarda bir yükü aldı. Benim adıma Skyline'ı işletiyor, on-üç papaza liderlik ediyor ve kırkın üzerinde personel çalıştırıyor. Ama Dan, bundan fazlasını yaptı. En üstün olduğu, konu, başkalarını geliştirmek. 1987'den beri, Dan her yıl kişisel olarak geliştireceği bir avuç adam seçti. Şu ana kadar elliden fazlasıyla birlikte çalıştı ve onları geliştirdi.
Dan'in lider gelişimi, sistematik ve stratejiktir. Sürekli olarak geliştirecek potansiyel liderler arar ve kendisini a-damların gelişmesi için gereken enerjiyi yakalayıp odaklayan bir paratoner olarak görür. Kendi adına; daima kafasında liderler geliştirmek vizyonu olduğu için, insan gelişimini bir yaşam tarzı olarak devam ettirdiği için ve düzenli olarak bağlılığını tazelediği için etkili olduğunu söyler. Yine de bütün sürecin anahtarı, ilişkidir. Lider olarak geliştirdiği insanların birbirleriyle olan ilişkilerinin, aldıkları donanımın ve birbirleriyle ve kendisiyle katılımlarından ortaya çıkan sinerjinin yeterli olduğunu söyler. Yine de, bütün süreci güçlendiren, ilişki kısmıdır; kendisinin de en çok geliştiği alan.
BİR İİDER, LİDERLİK TARZINI DEĞİŞTİRİYOR
Sheryl Fleisher'ı işe aldığımda, güçlü bir lider olduğunu biliyordum. Vizyonu vardı, karar verebiliyordu, büyük düşünüyordu ve anafikir zihniyeti vardı. Ama otokratik ve biraz dogmatik olma eğilimi vardı. Bir liderdi ama ilişki bazında liderlik yapamıyordu. Kendisini "insan-zihni-yetli" olmaktan çok, "görev-zihniyetli" olarak açıklıyor.
– 224 –
Lider Kuşak Üretmek
Sheryl'in gelişimindeki dönüm noktası, bir kişiyle yaşadığı zor bir durumla olabileceğinden daha etkisiz bir şekilde başa çıkmaya çalıştığında gerçekleşti. Yaptığı şeyleri "politik açıdan bön ve ilişki bazmda aptalca" şeklinde a-çıklıyor. Bunlar olduktan kısa bir süre sonra, onunla birlikte otururak, ona inandığımı ve desteklediğimi ama eğer takımda olmak istiyorsa, gelişmek ve liderlik tarzını değiştirmek zorunda olduğunu anlattım. Şimdi, on yildan u-zun bir süre sonra, artık sadece kendi takımında olmakla kalmadı; takımın en iyi liderlerinden biri.
Hedefim Sheryl'in kişiliğini değiştirmek değildi. Değişen, çalışma şekli, liderlik tarzıydı. Liderliğini kurmak için pozisyona ve yapıya dayanıyordu. Ben ise, onun ilişki bazında yetkinleştirici bir lider olmasını istiyordum. Bazen, yaptığım şeyi durdurmak ve onu tekrar eğitmek için başa sarmak zorunda kaldığım zamanlar oldu ama bu çabaya kesinlikle değdi. Bir liderin liderlik tarzını değiştirmeniz gerektiğinde, şunları yapmalısınız:
DAHA İYİ BİR LİDERLİK TARZI MODELLEYİN
Yapmanız gereken ilk şey, onlara daha iyi liderlik tarzınızı göstermektir. Eğer liderlik edecek daha iyi bir yol göre-mezlerse, asla değişmezler.
NEREDE HATA YAPTIKLARINI AÇIKLAYIN
Nerede hata yaptıklarını belirlemek için onları gözlemleyin. Neyin değişmesi gerektiğini anlamazsanız, değişmelerine yardımcı olamazsınız.
– 225 –
Çevrenizdeki Lideri Geliştirmek
DEĞİŞMELERİNE YARDIMCI OLMAK İÇİN İZİNLERİNİ ALIN
Eğer değişme konusunda kararlı değiller ve sizin yardımınıza izin vermiyorlarsa, bütün çabalarınız boşa gider. Değişmeye ihtiyaç duyacak kadar incindiklerinde, değişmeyi isteyecek kadar öğrendiklerinde ya da değişebilmeleri-ne yeterli olacak kadar ders aldıklarında, size izin vereceklerdir.
BURADAN ORAYA NASIL GİDECEKLERİNİ GÖSTERİN
Değişmeye ihtiyaçları olduğu bilgisini aldıklarında ve değişme isteği duyduklarında bile, değişimi gerçekleştire-meyebilirler. Onlara yol gösterin; adım adım.
ACİL GERİBİLDİRİMLER VERİN
Kötü huylarını değiştirmelerine yardım edeceğiniz için, hareketlerine hemen cevap vermelisiniz. Birşeyi ilk kez öğrenmek, yanlış öğrenilmiş birşeyi düzeltmekten daima daha kolaydır. Bu dersi, golf sopamı sallayışımı düzeltmem gerektiğinde almıştım. İnsanları liderlik yapmak için tekrar eğitirken, hem iyi hem de kötü şeyler için geribildirimleri hemen verin.
Sheryl gelişmeye ve yürekten liderlik yapmaya başladıkça, harika bir lider

geliştirici oldu. İnsan gelişimini, hayatının tutkusu olarak tanımlıyor. Skyline'da kişisel geli-

şim vaizi olarak, tıpkı Dan gibi, daima geliştirecek insanlar arıyor. Geliştireceği kadınlarda şu özellikleri arıyor:
F aithful Hareketlerinde sürekli, güvenilir ve kararlı olmalı.
A vailable Kişisel olarak kendisine açık olmalı ve gelişmeyi istemeli. I nitiating Meraklı olmalı ve gelişme açlığı duymalı.
T eachable Danışmanlık ve öğretim tarzına karşı kabullenir olmalı.
H onest Başkalarını yetiştirmek konusunda şeffaf ve dürüst bir istek duymalı.
Geçenlerde Sheryl ve ben birlikte otururak, insanları geliştirme tarzından konuştuk. Sanırım birlikte çalıştığı kadınların sayısını unuttu ama Skyline'daki danışmanlığının olumlu etkisinin farkında. En büyük zevkinin, insanların nerede olduğunu anlamak, onları orada karşılamak, sevmek ve kabullenmek, sonra da eğitmek olduğunu söyledi. Hedefinin, onları Tanrı'nın olmaları için yarattığı kişiler yapmak olduğundan bahsetti. Ve onların da liderlik gelişimi geleneğini sürdürmelerini istiyor. Başarıyor da. Geliştirdiği kadınlardan birinin, Sheryl'le birlikte danışmanlığa başlayarak altı kuşak lider yetiştirdiğini anlattı. Oldukça büyük bir başarı.

İYİ BİR ÜDER, BÜYÜK BİR LİDER HALİNE GELİR
Dick Peterson, benimle karşılaşmadan önce de birinci sınıf bir liderdi. Skyline'a geldiğimde, o zamanlar Amerika'nın en büyük şirketi olan IBM'in müdürüydü. Aslında, Dick, IBM'in idare alanında ülkenin en iyi üç yöneticisinden biriydi. Eğer IBM'de kalsaydı, bir sonraki adımı bölge müdürlüğü olabilirdi, sonra da genel müdürlük. Bunu başarabileceğinden de eminim. Bir lider olarak, bütün ülke çapında muhtemelen ilk beş içindeydi.
Skyline'da yaklaşık bir yılımı doldurduktan sonra, kilisenin yönetim kurulunda olmasını istedim. Onu takımda istedim. Kiliseye ve bana büyük katkıları olabileceğini biliyordum ve bu deneyimden kendisinin de kazançlı çıkacağına inanıyordum. Görüyorsunuz ya, kadromdaki insanlara herhangi birinden daha fazla düşünce, zaman ve ilgi veriyorum; ailemden sonra. Kurul üyeleri, temasta olduğum en iyi liderler ve etkileyicilerdir.
Kuruldayken, Dick'in gelişimiyle üç yıl geçirdim. O-nunla iyi bir ilişki kurdum, onu donatmak için zaman harcadım ve sürekli olarak gelişmeye zorladım. Bir defasında insanları daha büyük boyutlarda donatmak konusunda bazı kişilerle konuşmak için Dallas'a uçmaya hazırlanırken, Dick'i de yanımda götürdüm. Bu, INJOY'un doğumunu sağlayan görüşmenin bir parçasıydı bu. Bir lider o-larak, hemen atladı ve kuruluşa yardım etti. Bir gönüllü o-larak başladı. Sonra, INJOY'da tam gün çalışabilmek için IBM'den ayrıldı. Şimdi, organizasyonun başkanı ve onsuz olmak istemezdim.

Zaten güçlü bir lider olan birini geliştirmenin güzelliklerinden biri, size ivme vermesi. Bir lider takipçiler için yavaşlarken, yöneticiler için dururken ve yanlış giden bir liderin tarzını değiştirmek için başa sarması gerekirken, iyi liderleri güçlendirirken gerçekten hızlanabilir. Pratikte kendilerine öğretirler. Sadece sizin etrafınızda olarak bir-şeyleri toplarlar; genellikle de sizin fazla çaba sarfetmeni-ze gerek kalmaz.
Güçlü liderleri etki alanınıza sokabilecek kadar şanslıy-sanız, onları şu şekilde geliştirerek başlayın:
ONLARA KİŞİSEL BİR GELİŞME PLANI VERİN
İyi liderlerin çoğu gelişirler ama genellikle belirli bir gelişim planlan yoktur. Onları tanıdıktan sonra (güçlerini, zayıflıklarını, isteklerini, hedeflerini vs. anladıktan sonra) onlarla birlikte oturun ve kendilerine uygun bir kişisel gelişim planı hazırlayın. Sonra onları cesaretlendirmek, süreçlerini kontrol etmek ve ayarlamalarına yardımcı olmak için periyodik olarak planlarını izleyin.
ONLARA UZANMA FIRSATLARI VERİN
Yeteneklerimizin üzerinde olduğunu düşündüğümüz ak-tiviteleri yaparken geçirdiğimiz zamanlar, en çok geliştiğimiz zamanlardır. Gelişimimizi gerçekten hızlandırır. Ayrıca, öğrendiğimiz prensipleri uygulamak için bize fazladan fırsatlar verirler. Daha fazla lider geliştirirken, onları geliştirecek durumlara sokacak planlar yapın.

Çevrenizdeki Lideri Geliştirmek
ONLARDAN ÖĞRENİN
Zaten iyi bir lider olan birini geliştirmek için her zaman a-yırdığımda, ben de öğrenirim. Öğretici bir tutum izlerken, siz de liderlerden çok şey öğrenirsiniz. Onlarla ortak projeler planlayın. Öğrenmek için harika bir yoldur ve bu a-rada muhteşem işler basardır.
Dick ve ben, birlikte birçok şey yaparız ve birbirimizden öğrenmeye devam ederiz. Dick de Barbara, Dan ve Sheryl gibi gelişim sürecini devam ettirmekte harikadır. Onu tanıdığım zamanlarda, Skyline'da yaklaşık yirmi kişiyi teke tek geliştirmişti. Aynı düşünce tarzını INJOY'a da taşır; sadece çalışanlar için değil, müşteriler için de. Organizasyonumuzun amacının liderleri donatmak ve geliştirmek olduğu gerçeğini asla gözden kaçırmaz. Bütün kararları, bu düşünce yapısına dayanır. En gurur duyduğu şey4 muhtemelen çocuklarını yetiştirme tarzıdır. Onlarla iyi ilişkiler vardır ve onlara doğru tutumu öğretebilmek için elinden geleni yapar. Çocuklarına söylediği gibi; "Size ne olduğu önemli değildir; sizde ne olduğu önemlidir."
Dick'in gelişimi, onu değiştirmiş-mm~~~m~mm^~m~~~m tir. Zaten güçlü bir liderdi ama şimdi güçlü bir lider geliştirici. Artık insanları geliştirmek, onun için nefes almak gibi. Bu olmadan, olduğu kişi olamaz. Çevrenizde liderler geliştirmenin anahtarı budur. Bir lider olarak, başkalarının yaşam tarzlarını geliştirmelisiniz. Bunu yaşadığınızda, hayattaki başarınız üstel olarak katlanır. Etkiniz, kişisel alanınızın ötesinde inanılmaz biçimde genişler. Olumlu bir gelecek sizin için garantilenir. İnsanları
Size ne olduğu önemli değildir;
sizde ne olduğu önemlidir.

geliştirmeyen liderler, bir gün kendilerini başarı duvarlarına çarpmış halde bulurlar. Ne kadar etkili ve stratejik oldukları farketm eksizin, sonunda dönemlerini kaybederler.
Bunun gerçek olduğunu, kendi hayatımda öğrendim. Kişisel olarak, şu anda yarattığımdan daha fazla malzeme yara tamam. Şu anda eğittiğim insanlardan daha fazlasını eğitemem. Şimdikinden daha fazla seyahat edip konferans veremem. Çok enerjik bir insanım ama kendi fiziksel sınırlarımın sonuna ulaştım. Şimdi daha fazlasını yapabilmem, başka insanlar aracılığıyla olabilir. Bu dersi öğrenen ve yaşam tarzı haline getiren her lider, asla o duvara bir daha çarpmaz.
O halde size soruyorum; etrafınızda liderler geliştiriyor musunuz?

NOTLAR
Bölüm Bir
1. Tom VVorshaın, "Are You a Goose?" The Arizona Surveyor, 1992.
Bölüm İki
2. Edwin Markham, "Human Worth ..."
Bölüm Üç
3. John C. Maxwell, Developing the Leader Within You (Nashville, Tennessee: Tlıomas Nelson, 1993).
4. John C. Maxwell, T7ıe Winning Attirude: YourKeyto Personal Success (Nashville, Tennessee: Thornas Nelson, 1993).
Bölüm Dört
5. David A. Seamands, Healing Grace (VVheaton, Illinois: Victor Books, 1998).
6. Sııccss Unlirnited (Magazine no longer in print).
Bölüm Beş
7. Bobb Biehl, Increasing Yoıır Leadership Confidence (Sisters, Oregon: Gjuestar, 1989).
Bölüm Dokuz
8. Florence Littauter, Personality Plus (Grand Rapids, Michigan: Revel, 1994).

GELİŞTİRMEK
Çevrenizi başka liderlerle sarmanın anahtarı, bulabileceğiniz en iyi insanları bulmak ve onları olabilecekleri en iyi liderler haline getirmektir. Büyük liderler, başka liderler üretir.
Liderlikte geçen yirmibeş yıldan uzun zaman içinde öğrendiğim en önemli liderlik prensibi, o lidere en yakın olanların, o liderin başarı seviyesini belirleyecekleridir. Bu ifadenin olumsuz şekli de doğrudur: O lidere en yakın olanlar, o liderin başarısızlık

seviyesini de belirler. Diğer bir deyişle, bana yakın olan insanlar "beni yapar ya da kırar". Liderliğimin olumlu ya da olumsuz çıkıntısını belirlenmesi, bir lider olarak bana en yakın olanları nasıl geliştirdiğime bağlıdır. Ayrıca, diğerlerinin organizasyonuma ve bana verebilecekleri değerleri anlayabilmeme de dayanır.
Hedefim, kalabalık oluşturacak şekilde takipçileri çekmeye çalışmak değildir. Hedefim, hareket haline gelecek liderler geliştirmektir.
Bu kitabın mesajı sizin her şeyi tek başınıza yapamayacağmızdır. Eğer gerçek bir lider olmak istiyorsanız, çevrenizdeki liderleri de geliştirmelisiniz. Siz bir takım oluşturmak zorundasınız.
Vizyonunuzu başkalarıyla paylaşacak bir yol bulmalısınız.
Lider büyük resimi görür fakat o, başka liderlerin onun resmini gerçekliğe dönüştürmesine yardımcı olmasına ihtiyaç duyar.
– John C. Maxwell
DENİZYILDIZI ÖYKÜSÜ
Bir adam okyanus sahilinde yürüyüş yaparken, denize telaşla birşeyler atan birine rastlar. Biraz daha yaklaşınca bu kişinin, sahile vurmuş denizyıldızlarını denize attığını farkeder ve "Niçin bu denizyıldızlarını denize atıyorsunuz? " diye sorar. Topladıklarını hızla denize atmaya devam eden kişi, "Yaşamaları için "yanıtını verince, adama şaşkınlıkla "İyi ama burada binlerce denizyıldızı var. Hepsini atmanıza imkan yok. Sizin bunları denize atmanız neyi değiştirecek ki? " der.
Yerden bir denizyıldızı daha alıp denize atan kişi, "Bak onun için çok şey değişti," karşılığını verir.
BEYAZ YAYINLARI "Kıyıya Vurmuş Her şeyi" yaşatmaya çalışır.
BEYAZ YAYINLARI
Tel : 0(212) 522 38 68 -69 Faks: 0(212) 522 38 70
ISBN 975-8261-21-5