İÇİNİZDEKİ LİDERİ GELİŞTİRMEK
John C. Maxwell
Türkçesi: Selim Yeniçeri
" Kötümser rüzgardan şikayet eder. iyimser, değişmesini umar. Lider, yelken açar."
Beyaz Yayınları: 43
Kitabın Özgün Adı: Developing The Leader Wlthin You
(c) 1993 Injoy Inc.
Bu kitabın Akçalı 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 Genel Yayın Yönetmeni: Sinan Köseoğlu
Editör: İbrahim Şener
Kapak Tasarımı: Pelin Ece
Metin Tasarımı: Fatma Mamalı
Dağıtım: Metehan Karabayraktar
Kapak Baskısı: Volkan Matbaası Selafon: Ayna Selafon
Baskı: Eren Ofset Cilt: Güven Mücellithanesi
Birinci Basım: Aralık 1998/İstanbul
ISBN: 975-8261-22-3
Yayın ve Dağıtım: BEYAZ YAYINLARI
Nuruosmaniye Cad. Kardeşler Han, No:3, Kat:2 Cağaloğlu/İSTANBUL
Tel: (212) 522 38 68 - 69 Faks: (212) 522 38 70
Bu kitap, en hayran olduğum adama ithaf edilmiştir.
Dokunuşları içimi ısıtan bir dost; Bilgisi bana yol gösteren bir danışman;
Sözleriyle beni coşturan etkileyici;
İzlemekten büyük zevk aldığım lider...
Sevgili babam
Melvin Maxwell'e...
Giriş 1
1. Liderliğin Tanımı:..... . :.....7
ETKİ
2. Liderliğin Anahtarı: 29
ÖNCELİKLER
3. Liderliğin En Önemli İçeriği:.....49
BÜTÜNLÜK
4. Liderliğin Asıl Testi:.....65
OLUMLU DEĞİŞİM YARATMAK
5. Liderliği Güçlendirmenin En Hızlı Yolu:..... .99
SORUN ÇÖZÜMÜ
6. Liderlikte Ek Avantaj:..... .125
TUTUM
7. En Değerli Kazancınız:.....147
İNSANLAR
8. Liderliğin Vazgeçilmez Niteliği:.....179
VİZYON
- vii
9. Liderliğin Fiyat Etiketi:.....207
İÇSEL DİSİPLİN
10. Liderliğin En Önemli Dersi: 231
EKİP GELİŞİMİ
Notlar.....255
r~Aayatımın asla unutmayacağım bir anıydı. Liderlik üzerine düzenlediğim konferansta onbeş dakika ara vermiştik. Bob adında bir adam üzerime atılarak şöyle dedi: "Kariyerimi kurtardınız! Çok teşekkür ederim." Tam geri dönmüş giderken kolundan yakalayıp durdurdum ve sordum; "Kariyerinizi nasıl 'kurtardım'?" "Elliüç yaşındayım," diye cevap verdi. "Son onyedi yıldır liderliğe dayanan bir pozisyondayım. Son zamanlarda gerçekten zorlanana kadar liderlik konusundaki teknik eksikliğimin tam olarak farkında değildim. Geçen yıl sizin liderlik seminerinize katıldım ve öğrendiğim prensipleri hemen kendi işimde uygulamaya başladım. Ve oldu. İnsanlar benim gösterdiğim yolu izlemeye başladılar; ilk önce yavaş ama artık oldukça hızlı. Çok deneyimim vardı ama uzmanlığım yoktu. Beni bir lider yaptığınız için teşekkür ederim!"
Bob'unki gibi takdirler beni zamanımın büyük bölümünü, liderler geliştirme yönünde adamaya teşvik etti. Birleşmiş Milletler'de ve başka ülkelerde yılda yaklaşık on liderlik semineri düzenlememin ve bu kitabı yazmamm nedeni budur. Okumak üzere olduğunuz bilgiler, yirmi yıl boyunca insanlara liderlik ederken

öğrenilen tekniklerin olgunlaşmış halidir. Oniki yıl boyunca bu liderlik prensipleri ü-

zerinde düşünerek, bay ve bayanları başkalarına başarılı biçimde liderlik yapabilir hale gelmelerini büyük bir memnuniyetle izledim. Şimdi de tüm bunları sizinle paylaşma fırsatım var.

Herhangi bir alanda başarının anahtarı, başkalarına başarıyla liderlik edebilmektir

Liderlikte herşey iniş çıkışlıdır. Bu ifadeyi ne zaman kullansam, dinleyiciler bunu düzeltmeye çalışırlar: "Liderlikte neredeyse herşey iniş çıkışlıdır." Birçok kimsede istisnai olmak yerine istisnayı aramak isteği vardır.

Şu anda belli bir beceri seviyesinde liderlik yapıyorsunuz. Bu prensibin hatırına gelin 1/den 10'a kadar olan bir tabloda liderlik seviyenizin 6 olduğunu varsayalım. Bildiğim şey şudur: Ortaya koyduğunuz işin etkisi asla liderlik yeteneğinizin üzerine çıkmaz ve diğerlerini etkileyemez. Sürekli olarak liderliğinizden daha yüksek seviyede bir ü-retim yapamazsınız. Başka bir deyişle, liderlik becerileriniz sizin başarı seviyenizi belirler... ve dolayısıyla etrafınızda çalışanların başarısını.

Geçenlerde Hyatt Oteller zincirinin başkanının News-week'de yayınlanan şu sözlerini okudum: "Eğer hizmet endüstrisinde geçirdiğim 27 yıl boyunca öğrendiğim bir şey varsa, o da şudur: Tüm çalışanların yüzde 99'u iyi iş yapmak ister. Performanslarının derecesi temelde kim için çalıştıklarının bir yansımasıdır."'1'

Şu esprili hikaye, etkili liderliğin öneminin altını çizmektedir: Bir satış toplantısında, müdür düşük satışlar

Giriş

yüzünden pazarlama personelini azarlamaktaydı. "Bu düşük performanstan ve mazeretlerden sıkıldım artık," dedi. "Eğer işi yapamıyorsanız, satamadığınız bu kaliteli ürünleri satma şansına balıklama atlayacak başka pazarlamacılar bulunabileceğine eminim." Sonra işe yeni başlamış emekli bir profesyonel futbol oyuncusuna işaret ederek sordu: "Eğer bir futbol takımı kazanmıyorsa, ne olur? Oyuncular değiştirilir. Doğru mu?"

Bu soru birkaç saniye havada asılı kaldı; sonra eski futbolcu cevap verdi: "Aslında efendim, eğer takımın tamamı aynı sorunu yaşıyorsa, genellikle yeni bir koç bulu-

ruz.

Liderlik öğretilebilir

Liderlik, yalnızca "doğuştan sahip olanların" kabul edildiği bir kulüp değildir. Yalnızca liderlerin sahip olması gereken özellikler vardır. Eğer onlara istekle tutunursanız, bir lider olmaktan sizi hiçbir şey alıkoyamaz. Bu kitap, liderlik prensiplerini sunmaktadır. İstek de sizden gelmeli.

"The Last Days Newsletter"da Leonard Ravenhül pitoresk bir köyü ziyaret eden turistlerle ilgili bir hikaye anlatmaktadır. Yolun kenarmdaki çitlerin dibinde oturan yaşlı bir adamın yanmdan yürüyerek geçerlerken turistlerden biri ona doğru yaklaşarak tepeden bakan bir tavırla sorar: "Bu köyde hiç büyük bir adam doğdu mu?"

Yaşlı adam cevap verir: "Hayır bayım, burada yalıuzca .bebekler doğar."

Liderlik yaratılır, keşfedilmez. Tabii ki "doğuştan liderler" daima olacaktır; ama, zirvede kalmak için doğal liderlik özellikleri geliştirilmelidir. Lider olmak isteyen binler-

ce insanla çalışırken, hepsinin dört liderlik kategorisinden ya da seviyesinden birine uyduğunu gördüm:

Lider Olarak Doğanlar:
- Liderlik nitelikleriyle doğmuştur.
- Hayatı boyunca liderlik örnekleriyle karşılaşmıştır.
- Eğitim sayesinde liderliği gelişmiştir.
- Büyük bir lider olmak için kişisel disipline sahiptir.

Not: Bu dört nitelikten üçünün bulunması gerekir.

Lider Olmayı Öğrenenler:
- Hayatının büyük bölümünde liderlik örnekleriyle karşılaşmıştır.
- Eğitim sayesinde liderliği öğrenmiştir.
- Büyük bir lider olmak için kişisel disipline sahiptir.

Not: Bu üç niteliğin hepsi olmalıdır.

İçinde Gizli Liderlik Bulunanlar:
- Yakın geçmişte liderlik örnekleri görmüştür.
- Eğitim sayesinde lider olmayı öğreniyordur.
- Büyük bir lider olmak için kişisel disipline sahiptir.

Not: Bu üç niteliğin hepsi olmalıdır.
Sınırlı Liderliğe Sahip Olanlar:
- Çok az liderlik örneği görmüş ya da hiç görmemiştir.
- Çok az liderlik eğitimi almış ya da hiç almamıştır.
- Bir lider olmayı ister.

Not: Üç nitelik de olabilir.
Giriş
Birkaç tane liderlik kitabı vardır; çoğu yönetmeyi anlatmaktadır
"Liderlik" ile "yöneticilik" arasındaki fark üzerinde büyük bir kavram karmaşası bulunmaktadır.
Washington D.C.'de bir liderlik çalışma programını yöneten Birleşmiş Milletler Sağlık, Eğitim ve Refah Bölümü Sekreteri John VV.Gardner, "lider yöneticiler "i "basmakalıp yöneticiler"den ayıran beş özelliği şöyle işaretlemektedir:
1. Lider yöneticiler, günlük krizlerin arkasını görebilen, uzun süreli düşünen insanlardır.
2. Lider yöneticilerin kuruluşları hakkındaki ilgi alanları, yönettikleri departmanla sınırlı kalmaz; kuruluşun her bir departmanının bir diğerini nasıl etkilediğini bilmek ister ve sürekli olarak kendi etki alanlarının ötesine geçerler.
3. Lider yöneticiler vizyon, değerler ve motivasyon üzerine güçlü vurgular yaparlar.
4. Lider yöneticiler, tartışmalı zor durumlara karşı koyabilecek güçlü politik becerilere sahiptirler.
5. Lider yöneticiler, "durum bu" fikrini kabul etmezler.01

Yönetmek, organizasyonun program ve konularının tam olarak işlediğinden emin olmak demektir. Oysa liderliğin, vizyon belirleme ve insanları motive etmeyle ilgisi vardır.
"İnsanlar yönetilmek istemezler. Yönlendirilmek ister-- ler. Dünya yöneticisi diye birşeyi kim duymuştur ki? Ama dünya lideri, evet. Eğitim lideri, evet. Politik lider? Dini lider? İzci lideri? Toplum lideri? Sendika lideri? İş lideri? E-vet. Yönlendirirler. Yönetmezler. Atınızı suya götürebilir-

siniz ama içmesini emredemezsiniz. Eğer birini yönetmek isterseniz, kendinizi yönetin. Bunu iyi yaparak yönetmeyi bırakmaya ve liderlik yapmaya hazırlanın."
- İşin nasıl yapılacağını bilmek, uzmanın başarısıdır.
- Başkalarına nasıl yapacaklarını göstermek, öğretmenin başarısıdır.
- Başkaları tarafından yapılan işlerin tamamlandığından emin olmak, yöneticinin başarısıdır.
- Başkalarını daha iyi çalışmak için esinlendirmek, liderin başarısıdır.

İsteğim, bir liderin yaptığını yapabilmenizdir. Bu kitap, bu hedefe adanmıştır. Bu kitabı okur ve liderlik prensiplerini uygulamaya başlarken, lütfen Bruce Larson'ı hatırlayın. Wind and Fire (Rüzgar ve Ateş) adlı kitabında Lar-son, Sandhill turnaları hakkında bazı ilginç gerçeklere işaret etmektedir: "Kıtalar arası mesafeleri uçan bu büyük kuşların .üç önemli özellikleri var. İlki liderliği devretmeleri. Hiçbir kuş sürekli olarak en önde kalmıyor. İkincisi, türbülansla başa çıkabilenlerijider seçmeleri. Sonrasında da bir kuşun liderliği sırasında geri kalanların tümünün onaylarını haykırmaları."
Diğerlerinin önünde yer almak için liderliği öğrenmenizi umut ediyorum. Siz bunu yaparken, büyük bir gurur ve içsel tatminle size onayımı haykıracağım.
Her çağda, anın ihtiyaçlarını karşılamak üzere liderliğin öne geçmesi gereken bir zaman vardır. Bu yüzden kendi zamanını bulamayacak hiçbir potansiyel lider yoktur. Bu kitabı okuyun ve anınızı yakalamaya hazır olun!
-John C.Maxwell
BÖLÜM
1
LİDERLİĞİN TANIMI:
Dunun hakkında herkes konuşur; birkaçı anlar. Çoğu ister; birkaçı ulaşır. Benim kişisel noktalarımda bunun elliden fazla tanımı ve açıklaması vardır. Adına "liderlik" dediğimiz bu düzenbaz konunun anlamı nedir?
Belki birçoğumuz lider olmayı istediğimizden, liderliği tanımlamaya çalıştığımızda duygusal olarak zorlanırız. Ya da belki böyle birini tanıdığımızdan, onun davranışlarını kopyalamaya ve liderliği bir kişilik olarak tanımlamaya çalışırız. Liderliğin ne olduğunu on ayrı kişiye sorduğunuzda,

muhtemelen on farklı cevap alırsınız. Kırk yıl boyunca ailem içinde liderliği gözlemledikten ve yıllarca kendi liderlik potansiyelimi geliştirmeye çalıştıktan sonra, şu sonuca ulaştım: Liderlik etkidir. Bu kadar. Ne daha faz-4a, ne de az. Liderlikle ilgili en sevdiğim atasözü şudur: "Nereye yönlendiğini düşünmeyen ve izleyen kimsesi olmayan kişi, yalnızca yürüyüş yapıyordur."

ParTraining Şirketi'nden James C.Georges, Executive Communications m. kendisiyle yakın zamanda yaptığı röportajda konuyu oldukça etkili biçimde açıkladı.
"Liderlik nedir? Manevi konuları bir süre için arka plana atarak düşünürsek, bunun tek bir açıklaması vardır: Liderlik, izleyecek kişileri çekebilme yeteneğidir.
"Hitler bir liderdi, Jim Jones da öyle. Nasıralı İsa, Martin Luther King ve oğlu, VVinston Churchill, John F.Ken-nedy; hepsi liderdi. Değer yargıları ve yönetme kabiliyetleri her birinde farklı olmasına rağmen, hepsinin izleyenleri vardı.
"Liderliği izleyecek insanları çekebilme yeteneği olarak düşündüğünüzde, nasıl lider olunacağı konusunun altında yatan noktaları da görebilirsiniz."01
Sorun burada yatmaktadır. Birçok kişi liderliği bir pozisyona ulaşmak olarak görür, izleyecek insanları bulmak olarak değil. Bu yüzden, bir pozisyonun, derecenin, unvanın peşinden giderler ve oraya vardıklarında lider olduklarına inanırlar. Bu tarz düşünce iki önemli sorun yaratır: Bir liderin "statü"süne sahip olanlar, genellikle birkaç izleyiciyle hüsrana uğrarlar. İstedikleri unvana ve pozisyona ulaşamayanlar ise kendilerinin lider olmadıklarına inanırlar ve bu yüzden liderlik tekniklerini geliştirmezler.
Bu kitaptaki hedefim, liderliği etki olarak kabul etmenize (bu, izleyenleri çekme yeteneğidir) ve bu noktadan hareketle nasıl lider olunacağını öğrenmenize yardım etmektir. Her bölüm, liderliğinizi geliştirmenize yardımcı o-lacak bir prensibi içermektedir. Bu ilk bölüm ise etki seviyenizi yükseltmek üzere tasarlanmıştır.
Liderliğin Tanımı: Etki
ETKİYLE İLGİLİ GERÇEKLER
Herkes birini etkiler
Sosyologlar, en içedönük kişilerin bile hayatları boyunca onbin insanı etkilediklerini söylemektedirler! Bu inanılmaz istatistiği bana ulaştıran kişi yardımcım Tim Elmo-re'du. Tim ve ben, her birimizin birbirimizi etkilediğimize karar verdik. Bunun anlamı hepimizin bazı alanlarda liderlik yaptığımız, başka alanlarda başkalarını izlediği-mizdir. Kimse tam olarak ne bir lider ne de izleyendir. Lider olarak potansiyelinizi anlamak sizin kendi sorumlulu-ğunuzdur.
Her ortam ve grupta, göze çarpan bir etkileyici kişi vardır. Bu kişi farklı insan gruplarında ya da durumlarda başkalarından etkilenenlerden biri olabilir. Bunu şöyle açıklayayım. Çocuk okula gitmeden önce sabah evdeyken baskın etkileyici anne olabilir. Ne yenip giyileceğine anne karar verebilir. Okula gitmeden önce etkilenen kişi olan çocuk, okula başladığında başka çocuklar için etkileyici olabilir. Anne ve baba bir restoranda öğle yemeği için buluşabilir ve misafir hizmeti konusunda garsondan etkilenebilirler. Akşam yemeği saati eşlerin ikisi de çalıştığı için ona göre düzenlenebilir.
Bir gruptaki asıl lider kolayca farkedilir. Sadece insanların yaptıklarını gözlemleyin. Bir konuda karar verileceği zaman düşüncesi en değerli görülen kişi kim? Bir konu tartışılırken insanların en çok izlediği kişi kim? İnsanların kolayca fikrini onayladıkları kişi kim? Daha önemlisi, diğerlerinin izlediği kişi kim? Bu soruların cevapları, bir grup içindeki gerçek liderin kim olduğunu kolayca anlamanızı sağlar.

Kimi ne kadar etkilediğimizi asla bilemeyiz
Etkinin gücünü anlamanın en iyi yolu, bir olay ya da kişiden etkilendiğiniz zamanları düşünmektir. Büyük olaylar bütün yaşamımızda ve anılarımızda izler bırakırlar. Örneğin, 1930'dan önce doğmuş kişilere Pearl Harbor'ın bombalandığını duyduklarında ne yapıyor olduklarını sorun; o korkunç haberi duyduklarında hissettiklerini ve çevrelerinde olan bitenleri size detaylarıyla anlatacaklardır. 1955'den önce doğmuş birine John F.Kennedy'nin vurulduğu haberini aldığında ne yapıyor olduğunu sorun. Yine kelimelerde hiçbir eksik bulamazsınız. Daha genç kuşağa Challenger'm infilak ettiği günle ilgili sorduğunuzda, yine benzer sonuçları alırsınız. Bunlar herkesi etkileyen büyük olaylardır.
Aynı şekilde sizi kuvvetle etkileyen küçük şeyleri ya da insanları düşünün. Bunu kendi hayatım için yaptığımda, gençken katıldığım bir kampı ve meslek seçimimde

oynadığı rolü, hatırlarım. Yedinci sınıf öğretmenim Glen Leat-herwood'u hatırlarım... Her yıl bana "Noel duygusu"nu veren ampullerle süslü Noel ağacını... Kolejdeyken bir profesörden aldığım takdir yazısını... Liste sonsuz biçimde uzayıp gidiyor. Hayat sürekli olarak, bizi etkilerine a-çık şekilde yakalayan ve olduğumuz kişiler haline gelmemizi sağlayan insanları karşımıza çıkarıyor. J.R.Miller bunu çok güzel açıklıyor: "Hayat boyu, sonsuza kadar izler bırakan olayların yaşandığı anlar vardır. Kimse adına etki dediğimiz o gizemli şeyi anlayamaz... Yine de... sağlık olsun, şükretmek olsun, güzelliklerin bıraktığı izler olsun etkileri sürekli olarak yaşarız; ya da başka hayatları yara-

layan, inciten, zehirleyen, lekeleyen etkileri.//(2)
Bu gerçek, bir baba olarak etkimi düşündüğümde beni kendime getirir. Bir dostum bana hala masamm üzerinde duran, üzerinde bir şiir yazılı plaket vermişti:
Küçük Adam Beni İzler
Yüreğim dikkatli bir adam olmak ister, Çünkü küçük bir dost beni izler; Doğru yoldan şaşmaya cüret edemem Korkarım, o da aynı yoldan gider.
Asla detay kaçırmaz o gözler. Ne yaparsam aynısını dener. Hep söyler; BENİM gibi olmak ister O küçük adam beni izler.
Yürürken yolda hep hatırlanan Geçerken yaz güneşinden ve kış karından Bir örnek ona yıllarca hazırlanan; O küçük adam beni izler.
Gelecek için en iyi yatırım, bugünden iyi bir etkidir
Konu bir başkasını etkileyip etkilemediğiniz değildir. Asıl nokta nasıl bir etkileyici olacağmızdır. Liderlik becerinizi geliştirecek misiniz? Leaders (Liderler) adlı kitapta Bennis ye Nanus şöyle diyorlar: "Liderlik fırsatlarının çok fazla olduğu ve insanların çoğunun içinde bulunduğu bir ger-çektir".(3)

Buna inanmalısınız! Bölümün geri kalanı, bugünden iyi bir lider haline gelerek, geleceğinizde bir fark yaratmanıza yardımcı olmak üzere hazırlanmıştır.
Etki, geliştirilebilecek bir tekniktir
Uluslararası toplum ilişkileri ajansı Hill and Knovvlton'dan Robert Dilenschneider, ulusun en önemli etki uzmanların-dandır. Hükümetlerin ve megaşirketlerin karşı karşıya geldiği küresel alanda ikna edici büyüsünü ustalıkla örer. Geçenlerde, liderlerin izlemesi gereken "güç üçgeni" fikrini paylaşan Power and Influence (Güç ve Etki) adında bir kitap yazdı. "Bu üçgenin üç köşesi," diyor, "iletişim, tanınma ve etkidir. Etkili iletişim kurmaya başlarsınız. Bu tanınmaya götürür ve tanınma da etkiye dönüşür."'4'
Etki ve liderlik potansiyelimizi yükseltebiliriz. Bu inançtan yola çıkarak, başkalarının kendi liderlik derecelerini anlayarak etki seviyelerini artırmalarını sağlayacak öğretim araçları geliştirdim (22. sayfadaki tabloya bakın).
LİDERLİĞİN SEVİYELERİ
1.Seviye: Pozisyon
Bu, liderliğin temel giriş seviyesidir. Sahip olduğunuz tek etki, pozisyonunuzla gelendir. Bu seviyede kalan insanlar bölgesel haklar, protokol, geleneksel ve organizasyonal imkanlara sahip olurlar. Otorite ve etkinin temeli haline gelmedikçe bunlar olumsuz değildirler; ama liderlik becerileri için zayıf gereçlerdir.

Kişi bir pozisyona geldiği için "kontrol" sahibi olabilir. Bu pozisyon ona otorite kazandırabilir. Ama gerçek liderlik otoriteden fazlasına sahip olmaktır; teknik eğitimden geçmek ve doğru uygulamaları izlemekten fazlasıdır. Gerçek liderlik, başkaları tarafından istekle ve inançla izlenmektir. Gerçek bir lider, patron olmakla lider olmak arasındaki aşağıda sıralanan farkları bilir:
Patron işçilerini yönetir; lider ise yönlendirir. Patron otoriteye bağlıdır; lider ise güçlü iradeye. Patron korkutur; lider ise coşturur. Patron "Ben" der; lider ise "Biz".
Patron yıkımlar için suçlamaya yönelir; lider ise yıkımlara.
Patron nasıl yapılacağını bilir; lider ise öğretir. Patron "yapın" der; lider ise "haydi yapalım!"
"POZİSYON LİDERİ "NİN ÖZELLİKLERİ
Güvenlik unvana dayanır, yeteneğe değil. Hikaye, 1. Dünya Savaşı'nda yalnızca kaybolan askerlerini bulmak için cephede "Elinizden geleni yapın!" diye bağıran General "Black Jack" Pershing'le ilgili. Fazlaca cezalandırılacağından korkan er özürlerini ifade etmeye çalışırken, General Pershing sırtına vurur ve şöyle der: "Tamam evlat. Sadece binbaşı olmadığım için şükret." Buradaki nokta

anlaşılmalıdır. Kişinin sonucu etkileme yönündeki yetkisi yükseldikçe, daha fazla özgüven oluşmaktadır.
Seviye genellikle atamayla yükselir. Diğer bütün seviyeler yetenekle yükselir. Leo Durocher, Giants'in VVest Point'de oynadığı bir gösteri oyununda, sahada koçluk

yapıyordu. Gürültücü bir subay adayı sürekli olarak Leo'ya bağırıyor ve moralini bozmak için elinden geleni
yapıyordu.
"Hey Durocher!" diye seslendi. "Senin gibi aşağılık biri birinci lige nasıl gelebildi?"
Leo cevap verdi: "Senatörüm beni atadı! "<5>
İnsanlar, kendi unvanının otoritesine dayanan pozisyon liderini izlemezler. Yalnızca zamanı geldiğinde yapılması gereken şeyi, istendiği için, yapmak zorunda oldukları için yaparlar. Moraller hep düşüktür. Liderin güveni zayıfsa, izleyenlerin bağlılığı da zayıf olur. Onlar Billy Graham'm postahaneyi nasıl bulacağını sorduğu küçük çocuk gibidirler. Çocuk yolu tarif edince Dr.Graham kendisine teşekkür eder ve şöyle der: "Eğer bu akşam gösteri merkezine gelirsen, herkese nasıl cennete gidebileceklerini anlatırken beni dinleyebilirsin."
"Geleceğimi sanmıyorum," diye cevap verir çocuk. "Daha postahaneye giden yolu bile bilmiyorsun."
Pozisyon liderleri; gönüllülerle, beyaz yakalı işçilerle ve genç insanlarla çalışmak konusunda güçlük çekerler. Gönüllülerin organizasyonda çalışmak zorunlulukları olmadığından, pozisyon liderlerinin onları çalışmaya teşvik edebilmesi ihtimali düşüktür. Beyaz yakalı işçiler karar verme katılımlarına eğilimli ve diktatörvari liderliğe karşıdırlar. Genç girişimciler ise otorite sembollerinden hiç etkilenmezler.
Çoğumuz liderliğin bir pozisyon olduğunu düşünürüz. Ama gerçek dünyayla karşılaştığımızda ve unvanımız yüzünden yalnızca birkaç kişinin bizi izlediğini gördüğümüzde hayalkırıklığına uğrarız. Başkalarına liderlik

etmenin zevki ve başarısı, liderlik seviyelerinde yükselebilmemize bağlıdır.
2. Seviye: İzin
Fred Smith şöyle der: "Liderlik, zorunlu olmadıklarında insanların sizin için çalışmalarını sağlayabilmektir. "(6) Bu, ancak ikinci etki seviyesine yükselebildiğinizde olur. İnsanlar, sizin onları ne kadar önemsediğinizi anlayana kadar, ne kadar bildiğinizi umursamazlar. Liderlik yürekte başlar, kafada değil. Anlamlı ilişkilerle gelişir, talimatlarla değil.
"Pozisyon" seviyesindeki liderler, genellikle korkutmaya başvururlar. Onlar, psikolog T.Schjelderup-Ebbe'in üzerinde çalıştığı, bugün her tür sosyal toplantıyı açıklamak için kullanılan "gagalama yöntemi" prensibindeki tavuklar gibidirler.
Schjelderup-Ebbe, herhangi bir sürü içinde, tavuğun genellikle diğerlerine baskın geldiğini saptamıştır. O tavuk, gagalanmadan istediği herhangi birini gagalayabil-mektedir. Onun altında hepsini gagalayabilen ama en te-pedekine bunu yapmayan ikinci bir tavuk vardır ve diğerleri de aynı hiyerarşiyle dizilirler. En altta kalan tavuk, hepsi tarafından gagalanır, ama hiçbirini gagalayamaz.
Buna zıt olarak "izm." seviyesindeki kişi, diğerlerine ilişkilerarası bir yöntemle liderlik eder. Gündem gagalama yöntemi değil, kişisel gelişimdir. Bu seviyede zaman, enerji ve dikkat, kişilerin istek ve ihtiyaçları üzerinde o-daklanır. İnsanların ve ihtiyaçlarının neden ilk plana alındığı, Amitai Etzioni'nin kitabı "Modern Organizati-ons"daki Henry Ford hikayesinde müthiş bir biçimde gösterilmektedir. "Diğer arabalara olan ihtiyacı bitiren, Mo-

del T adında mükemmel bir araba yaptı. Tamamen üretim temelliydi. Dünyayı Model T arabalarla doldurmak istiyordu. Ama insanlar kendisine gelip, "Bay Ford, farklı renkte bir araba istiyoruz" demeye başladıklarında, "İstediğiniz her rengi alabilirsiniz, siyah olduğu sürece," diye cevap verdi ve düşüş başladı.
Sağlam, uzun süreli ilişkiler kuramayan kişiler, uzun süreli, etkili liderlik yapamayacaklarını çok geçmeden anlarlar. (Kitabın 7. Bölümü; "Değerli Kazancınız: İnsanlaf bu konuyla daha detaylı ilgilenmenize yardımcı olacaktır.) Söylemek gereksiz ki, onlara liderlik etmeden de insanları sevebilirsiniz ama insanları sevmeden onlara lider olamazsınız.
Dikkat!'Seviye atlamaya çalışmayın. En çok atlanan seviye 2'dir, İzin. Örneğin, bir koca düğün gününde 1. seviye Pozisyon'dan 3. seviyeye, Üretim'e gelir. Ailesi için başlıca üretici olur, ama bu süreç içerisinde aileyi asıl bü> arada

tutan temel ilişkileri atlar. Sonuçta kocanın işiyle birlikte aile dağılır. İlişkiler, çoğu uzun sürecek sürekli ü-retime zemin oluşturacak bir yapıştırıcı görevi görür.
3. Seviye: Üretim
Bu seviyede birşeyler olmaya başlar, iyi şeyler. Kazanç artar, moral yüksektir, geri dönüş düşüktür ve ihtiyaçlar karşılanmıştır. Hedefler belirginleşmeye başlamıştır. Bu büyümeye eşlik eden şey "Büyük Mo"dur-momentum. Diğerlerine liderlik etmek ve etkilemek zevklidir. Sorunlar en az çabayla çözülür. Güncel istatistikler organizasyonun büyümesine temel oluşturan insanlarla belli bir düzenle paylaşılır. Herkes sonuca yönelmiştir. Aslında, sonuçlar eylemler için temel nedenlerdir.
Liderliğin Tanımı: Etki
Bu, 2. ve 3. seviyeler arasındaki önemli farktır. "İlişkiler" seviyesinde, insanlar yalnızca biraraya gelmek için birleşirler. Başka bir neden yoktur. "Sonuç" seviyesinde ise, insanlar bir amacı gerçekleştirmek için birleşirler. Birleşmek için biraraya gelmeyi severler ama bir işi başarmak için birleşmeyi de severler. Diğer bir deyişle sonuca yönelmişlerdir.
Bu, "Five Easy Pieces" filminden o ünlü restoran sahnesinde Jack Nicholson'ın oynadığı, tavuklu sandviç istediği halde kendisine tavuk salatalı sandviçi olduğu gibi alması gerektiği söylenen o karaktere benzer. Yaratıcı bir çözüm bulur. Önce kızarmış ekmekten sandviç içinde tavuk salatası ister. Sonra garsona tembihler; "Mayonez yok, yalnızca yağ... ve tavuk kalsın."
Benim favori hikayelerimden biri, seyahat acentasında yeni işe başlamış, ilk satış raporlarmı ev ofise gönderen bir kişiyle ilgili. Bu satış departmanında çalışanları aptallaş-tırdı, çünkü görünen o ki yeni eleman cahildi! Yazdığı şey şuydu: "Bizden hiçbi şi almamış nabu adamlara mal satt-tım. Şimdi de Şikavgo'ya gidiyom."
Pazarlama müdürü kendisini ikaz edemeden, Chicago'dan şu mesaj geldi: "Bura geldim ve yarm milyon dağa satım."
Olanlar karşısında ne yapacağını bilemeyen müdür, durumu başkana götürdü. Ertesi sabah tüm pazarlama elemanları, ilan tahtasında gördükleri manzara karşısında şaşırıp kaldılar. O cahil elemanın iki mektubunun üzerinde, başkandan gelen bir not asılıydı: "Satmah yerine yazmanla mı ilgileniyoz hep ne? Hele na şu hesaplara bir bakah. Her-kezin Gooch'dan gelen yazılara banmasını istiyom. O Şi-kavgo'da satış yapıyo. Sizin de aynını yapmanız lağzım."

Tabii ki, her pazarlama müdürü hem kültürlü hem de becerikli elemanlar ister. Yine de, "kalifiye" olmayan birçok kimse de büyük sonuçlar yaratabilirler.
4. Seviye: İnsan Gelişimi
Bir lideri nasıl farkedersiniz? Robert Tovvnsend'e göre onları her yaşta, ölçüde, biçimde ve durumda görebilirsiniz. Bazıları çok parlak değilken, bazıları zayıf yöneticilerdir. Burada bir ipucu vardır: Bazı insanlar sıradan olduğundan, gerçek bir lideri gösterdiği üstün performanstan tanıyabilirsiniz. Bir lider yalnızca güçlü olduğundan değil, başkalarını da güçlendirebildiği için büyüktür. Başaranın olmadığı bir başarı, yenilgidir. Bir işçinin sorumluluğu, işini yapmaktır. Bir liderin sorumluluğu ise, başkalarının çalışmasını sağlamaktır (7.Bölüm'e bakınız).
İzleyenler liderin danışmanlığıyla kişisel olarak geliştiklerinde, lider en yüksek performansına ulaşır. Sürece dikkat edin: İzleyici, 2. seviyede lideri sever; 3. seviyede hayran olur; 4. seviyede ise bağlanır. Neden mi? Çünkü onların kişisel gelişimlerine yardımcı olarak kalplerini kazanırsınız.
Benim grubumdaki anahtar oyunculardan biri Sheryl Fleisher'dır. Takımıma ilk katıldığı zamanlarda sosyal biri değildi. Gerçekten sosyal hale gelene kadar onunla yakından ilgilenmeye başladım. Bugün, o başkalarını başarıyla geliştiriyor. Sheryl'in liderliğime karşı büyük bir bağlılığı var ve ikimiz de nedenini biliyoruz. Ben zamanımı onun olumlu yönde değişmesine adadım. Onun için yaptığım şeyi asla unutmayacaktır. İlginç olanı, onun da zamanını başkalarına adaması bana büyük ölçüde yardımcı oldu.
Liderliğin Tanımı: Etki
I Ben de, onun benim için yaptığını asla unutamam.
Liderliğin temelinde çevrenizdeki insanların ruhlarına
| dokunmak, kişisel gelişimlerine yardımcı olmak yatar. Bu olduğunda, size en yakın olanlarla ve anahtar liderlerinizin yardım ettiği insanlarla aranızda sevgi ve bağlılık or-
j taya çıkar.
Yine de, burada bir lider olarak etki seviyenizin yüksel-

I mesi ve çevrenizde topladığınız insanlarla fazla rahat olmak gibi potansiyel bir sorun oluşur. Yeni katılan insanlara bir "pozisyon" lideri olarak görünüp görünmediğinizi bilemezsiniz, çünkü onlarla hiç temas kurmamışsınızdır.
j Aşağıdaki öneriler, bir insan geliştirici olmanıza yardımcı
1 olacaktır:
S Kalabalık arasında yavaş yürüyün. Herkese bir şekilde 1 dokunun. 5,000 kişilik grubumda ben bunu şu şekillerde j yapıyorum:
1 Resimli kilise kayıtlarından isimlerini öğrenerek.
1 Gruba verilmek üzere iletişim kartları hazırlayıp, geri geldiklerinde her birini okuyarak (haftada yaklaşık 250 tane geliyor).
Her üyelik formunu dikkatle okuyarak.
Bana yollanan mektupları okuyup cevaplayarak.
Her yıl, Pazar okulu sınıflarının her birindeki sosyal bir olaya katılarak.
Anahtar liderler oluşturun. Organizasyon içindeki et-Ikileyici kişilerle sistematik olarak görüşür ve onlara bir-Işeyler öğretirim. Devamında kendilerine verdiklerimi on-ilar da başkalarına geçirirler.
- 19 -
İçinizdeki Lideri Geliştirmek 5. Seviye: Kişilik
Birçoğumuz henüz bu seviyeye ulaşamadığımızdan hakkında söylenebilecek fazla bir şey yok. Ancak yaşam boyunca kanıtlanmış bir liderlik bizi bu seviyeye ulaştırabilir ve sonsuz derecede tatmin edici olan haşatı toplayabiliriz. Ama şunu biliyorum ki; bir gün bu seviyeye ulaşmak istiyorum. Ulaşılmaz değil.
LİDERLİK BASAMAKLARINI TIRMANMAK
Burada, liderlik seviyeleri sürecindeki detaylarla ilgili ek bilgiler bulacaksınız:
Ne kadar yükselirseniz, o kadar uzun sürer
İşinizi değiştirdiğiniz ya da yeni bir arkadaş grubuna girdiğiniz her sefer, en alt seviyeden itibaren yeniden tırmanmaya başlayacaksınız.
Ne kadar yükselirseniz, o kadar yüksek seviyede bağlılık kazanırsınız
Bağlılığın buradaki yükselişi iki yönlü bir yol gibidir. Daha güçlü sadakat yalnızca size değil, diğer kişilere de bağlıdır. Lider ya da izleyen yeni taleplerin cevaplanması konusunda isteksizse, etki düşmeye başlar.
- 20 -
Liderliğin Tanımı; Etki
Ne kadar yükselirseniz, liderlik yapmak o kadar kolaylaşır
2 . seviyeden 4. seviyeye kadar olan sürece dikkat edin. İlgi odağı sizi sevmekten, yaptığınız işi sevmeye kaymaktadır (yaptıklarınızı sevmek, onlar için kişiseldir). Lider ve izleyiciler tarafından çıkılan her basamak, insanların izlemeyi istemeleri için bir başka neden daha ekler.
Ne kadar yüksekten giderseniz, o kadar büyük gelişme elde edersiniz
Büyüme ancak etkili değişim sağlandığında gerçekleşebilir. Siz liderlik basamaklarını tırmanırken, değişim giderek daha kolaylaşacaktır. Siz yükseldikçe, diğerleri gerekli değişimi yapmanıza izin verecek, hatta yardım edeceklerdir.
Temel seviyeyi asla terketmeyin
Her seviye bir öncekine bağlı olarak yükselir ve eğer en alttakini gözden kaçırırsanız, hepsi yıkılır. Örneğin; izin (ilişkiler) seviyesinden üretim (sonuçlar) seviyesine yükseldiğinizde sizi izleyen ve üretmenize yardım eden insanları düşünmeyi bırakırsanız, muhtemelen kullanıldıkları duygusuna kapılmaya başlarlar. Seviyelerde yükselirken, kişi ya da insan grupları önünde daha derin ve sağlam bir liderlik oluşturmalısınız.
- 21
2. İzin
İçinizdeki Lideri Geliştirmek Liderliğin Beş Seviyesi
5. Kişilik
3. Üretim
Pozisyon
S var ^ot: burası, msan insanla? sizi ve ofSanlzasyonlan kişiliğiniz ve
geliştirmek için yıllar
KISIIIUIMIİ Vé - , .. ,
ortaya koy_ harcamış olan lıder-duklarımz 1^'çm ayrılmıştır, için izlerler.
Birkaç, bunu başa-rabılır. Bunu yapabilenler yaşamdan daha büyüktürler.
^ --
sü"ri lî Bu-
4.

İnsan
Gelişimi
Çoğaltma: yümenin sağlandığı yerdir.
İnsanlar, sizi on- Lider geliştirmek konusun-
lar için yap- daki çabalarınız, organi-I tıklarınızdan zasyonun ve insanların
dolayı izlerler devamlı büyümesini sağlar. Elinizden geleni yapın ve bu seviyede kalın.
Sonuçlar' Burası, insanların başarı duy-*
insanlar, orga- 9USU(tm) hissettikleri yerdir. Sizi ve
j yaptıklarınızı severler. İvme do-
nızasyon adına ^ ^ sorun|gr en küçü|< çabgy|a
yaptıklarınıziçin çözü|ür izlerler.
İlişkiler:
Not: Tnsanîar sizi ifade eden otoriteden ötede iz-
insanlar iste- lerler- Bu seviye Çalışmayı eğlenceli hale getirir. Hiu=ri ir.;n
i-7 Dikkat: Bu seviyede yükselmeksizin çok fazla uiKisrı için iz-
, ...
lerler kalmak, yüksek motıvasyonlu insanları yerinde duramaz hale getirir.
Haklar: Not: Etkiniz yaptığınız işlerin üzerinde gelişemez. Burada ne
İnsanlar zorunlu kadar uzun kalırsanız, gruptan ayrılmalar ve moral düşüklüğü
oldukları için iz- o kadar fazla olur. lerler.
Liderliğin Tanımı: Etki
Bir gruba liderlik ediyorsanız, herkesle aynı seviyede olamazsınız
Her insan liderliğinize aynı şekilde cevap vermez. (Daha geniş açıklama için sayfa 22'deki "Dikkat" bölümüne bakınız.)
Liderliğinizin etkili olarak sürmesi
için, sizinle daha yüksek seviyede
olan kişileri grup içine almak
gereklidir
Diğer liderlerinizle birlikte sağladığınız etki, daha uzun ö-mürlü olacaktır. Eğer bu olmazsa, grup içindeki ilgi ve bağlılık bölünecektir.
ETKİDEKİ SONUÇLAR
Etki ve nasıl artırılacağı konusunun anlaşılmasını sağlamak üzere yeterince açıklamalar yaptık. Bu açıklamalar göstermektedir ki, tepeye doğru çıkarken yapmanız gereken iki şey vardır:
O ANDA HANGİ SEVİYEDE OLDUĞUNUZU BİLİN
Farklı kişilerle farklı seviyelerde olacağınızdan, kimin hangi seviyede olduğunu bilmeniz gerekir. Organizasyo-nunuzdaki en iyi etkileyiciler en yüksek seviyede ve sizi
- 22
- 23 -
1
III!

destekliyorlarsa, bu durumda diğerlerine liderlik etmeniz kolaylaşacaktır. Eğer etkileyicileriniz en yüksek seviyede-ler ama destekçi değillerse, kısa sürede sorunlarla karşılaşacaksınız demektir.
HER SEVİYEDE BAŞARILI OLMAK İÇİN
GEREKEN NİTELİKLERİ BİLİN VE
UYGULAYIN
Aşağıdaki listede, bir üst seviyeye geçmeden önce her basamakta mükemmel biçimde uygulanması gereken özellikler sıralanmıştır.
1. Seviye: Pozisyon/Haklar
• İşinizin gerektirdiklerini tam olarak bilin.
• Organizasyonun geçmişi hakkında bilgi sahibi olun. '
• Organizasyonun geçmişini, içindeki insanlarla bağdaştırın (diğer bir deyişle, bir takım oyuncusu olun).
• Sorumluluk alın.
• İşinizi sürekli bir mükemmellikle yapın.
• Beklenilenden daha fazlasını yapın.
• Değişim ve gelişme için yaratıcı fikirler bulun.
2. Seviye: İzin / İlişkiler
• İnsanlara karşı samimi bir sevgi duyun.
• Sizinle çalışanları daha başarılı hale getirin.
• Karşı tarafın gözlerinden bakmayı (empati yapmayı) bilin.

• İnsanları, prosedürlerden daha çok sevin.
• Kazanmaya teşvik edin.
• Diğerlerini de yolculuğunuza dahil edin.
• Zor insanlarla daha fazla ilgilenin.
Liderliğin Tanımı: Etki 3- Seviye: Üretim / Sonuçlar
• Büyüme için sorumluluğu kabul edin ve başlatm.
• Amaçlarınızı şekillendirin ve izleyin.
• İş tarifinizi ve enerjinizi, amaçlarınızın bir parçası haline getirin.
• Kendinizden başlayarak sonuçları ölçün.
• Yüksek verim getirecek şeyleri bilin ve yapın.
• Organizasyonun stratejisi ve vizyonu hakkında konuşun.
• Değişim öncüsü olun ve zamanlamaya dikkat edin.
• Fark yaratacak zor kararları verin.
4. Seviye: İnsan Gelişimi/Çoğaltım
• İnsanların, sizin en değerli yatırımınız olduklarını anlayın.
• İnsanları geliştirmek için öncelik sırası oluşturun.
• Diğerlerinin izleyecekleri bir örnek olun.
• Liderlik çabalarınızı grubunuzun en tepesinde bulunan yüzde 20'lik kısma dağıtın.
• Fırsatları genişletmek için anahtar liderler oluşturun.
• Diğer kazanan/ üretenleri hedefe yöneltmeyi başarm.
• Kendinizi, liderliğinizi tamamlayan içsel bir temelle donatın.
5. Seviye: Kişilik/Saygı
• İzleyicileriniz sadık ve fedakardırlar.
• Liderlere danışmanlık yaparak ve onları eğiterek yıllarınızı harcamışsınızdır.
• Diğerleri için bir danışman ve idol olmuşsunuzdur.
• En büyük zevkiniz diğerlerinin büyümesini ve gelişmesini izlemektir.
• Organizasyonunuzu büyütmüşsünüzdür.
- 25 -
İçinizdeki Lideri Geliştirmek
Herkes birini etkilediğinden, herkes bir liderdir. Herkes büyük bir lider olamaz ama herkes dana *yi bir lider olabilir. Şimdi, cevaplanacak yalnızca iki soru vardır: "Liderlik potansiyelinizi serbest bırakacak mısınız?" ve "Liderlik becerilerinizi daha iyi bir insanlık için kullanacak mısınız?" Bu kitap her ikisini de başarmanıza yardımcı olması için yazıldı.
Benim Etkim
Hayatım bir düzine hayatla kesişecek Görmeden önce bu geceyi. Unutun sayısız iyi ve kötü işareti, Hepsi gizler akşam güneşini.
Bu, hep yüreğimde olan dilek, Ve bir duadır sonsuza dek okunacak: Hayatım, kesiştiği hayatları, Tanrım, Senin ışığınla iyiye götürecekP
LİDERLİK POTANSİYELİNİZİ SERBEST BIRAKMAK İÇİN EYLEM ADIMLARI
1. Liderlik,_____
2. Liderliğin beş seviyesi;
(1)_____-
(2)_____
(3)_____:_____
(4)_____
(5)_____
Doldurma:
dır.
Liderliğin Tanımı: Etki 3. Şu anda insanların çoğuyla hangi seviyedeyim?
4. Şu anda diğer etkileyicilerle hangi seviyedeyim?
26 -
Cevaplama:
1. Organizasyonunuzda en tepede bulunan beş etkileyiciyi yazın.
(a) Onlarla hangi etki seviyesindesiniz?
(b) Onlar diğerleriyle hangi etki seviyesindeler?
2. Zirvedeki beş liderinizle ilişkinizi güçlendirmek amacıyla, her ay teke tek birer saat geçirin.
3. Zirvedeki liderlerinizi grup halinde toplayarak, onları geliştirmek amacıyla her ay birlikte iki saat geçirin. Her ay bu kitaptaki bir bölümü gözden geçirmek için bir-iki saat ayırın. Diğer bir saati de organizasyonunuzun gelişmesini sağlayacak projeler üretmek amacıyla birlikte geçirin.
4. Liderlik seviyelerinin her birindeki özelliklerinizi gözden geçirin ve zayıf olduğunuz, geliştirmeye ihtiyaç duyduğunuz üç özelliğinizi alta yazın.
(1) (2) (3)

- 27 -
BOLUM
2
LİDERLİĞİN ANAHTARI:
\jr eğenlerde katıldığım bir konferansta konuşmacının şöyle söylediğini duydum; "İnsanlar için yapması zor gelen iki şey vardır: Eylemleri önem sırasına göre düşünmek ve yapmak." Konuşmasının devamında da bu iki noktanın profesyonellikle amatörlük arasındaki fark olduğunu ifade etti.
Ben önceliklere göre sorumluluk almanın ve düşünmenin, liderle izleyen arasındaki farkı belirlediğine de inanıyorum. Çünkü;
• Pratik insanlar neyi nasıl alacaklarını bilirler.
• Filozoflar neyi istemeleri gerektiğini bilirler.
• Liderler istemeleri gerekeni nasıl alacaklarını bilirler.
Başarı, önceden belirlenmiş hedefin süreçsel algılaması olarak tanımlanabilir. Bu tanımlama, öncelik belirleme disiplininin ve belli bir hedef doğrultusunda çalışmanın, bir liderin başarısının temeli olduğunu bize gösterir. Aslında, bence bunlar liderliğin anahtarıdırlar.
- 29 -
İçinizdeki Lideri Geliştirmek
Yıllar önce kariyerimle ilgili bir derece için çalışırken, Pareto Prensibi'ni öğrendim. Bunun diğer adı 20/80 prensibi olarak bilinir. O zamanlar bu prensiple ilgili çok az bilgi sahibi olabilmeme rağmen, bunu hayatıma uygulamaya başladım. Yirmi yıl sonra, bir kişinin ya da organizasyonun yaşamındaki öncelikleri belirleyebilmesi için en yararlı araç olduğunu farkettim.
Önceliklerinizin %20'si, size üretiminizin %80'ini verir,
EĞER zamanınızı, enerjinizi, paranızı ve
insan gücünüzü önceliklerinizin ilk
%20'lik kısmına harcarsanız.
Öncelikler
Üretim
Liderliğin Anahtarı-. Öncelikler
PARETO PRENSİBİ 20/80 PRENSİBİ
- 30 -
Başarı, önceden belirlenmiş hedefin siireçsel algılamasıdır.
Sayfa 30'daki çizelgedeki düz çizgiler, zamanını, enerjisini, parasını ve insan gücünü en önemli önceliklerine harcayan kişi ya da organizasyonun durumunu göstermektedir. Sonuç, üretimin dörde katlanmasıdır. Kesik çizgiler ise zamanını, enerjisini, parasını ve insan gücünü daha düşük önceliklere ayıran kişi ya da organizasyonun durumunu gösteriyor. Sonuç, çok düşük bir verimdir.
Pareto Prensibiyle İlgili Örnekler:
Zaman Zamanın %20'si, %80 verim üretir.
Danışmanlık İnsanların %20'siyle görüşmek, zamanımızın %80'ini alır.
Ürün Ürünlerin %20'si, %80 kazanç getirir.
Okuma Kitapların %20'si, içeriğin %80'ini kapsar.
İŞ Çalışmanın %20'si, %80'lik bir tatmin sağlar.
Konuşma %20'lik bir sunum, %80'lik bir etki yapar. İş gücü
İnsanların %20'si, paranın %80'ini verir.
Liderlik İnsanların %20'si, kararların %80'ini verir. Piknik İnsanların %20'si, yemeklerin %80'ini yer!
Herşeyi gerçekleştirtnenin önemsizliğini gözardı edemezsiniz
Her lider, grubuyla ve liderliğiyle ilgili olarak Pareto Prensibi'ni bilmelidir. Örneğin, bir organizasyondaki in-
- 31 -
İçinizdeki Lideri Geliştirmek
sanların %20'si, şirketin başarısının %80'inden sorumlu o-lacaktır. Aşağıdaki strateji, bir lidere organizasyonunun verimini artırabilmesini sağlayacaktır.
1. Çalışanların en iyileri konumunda bulunan ilk %20'yi belirleyin.
2. "İnsan zamanınız"ın %80'ini bu %20'lik kesimle geçirin.
3. Kişisel gelişim bütçenizin %80'ini, bu %20'lik kesim için harcayın.
4. İşin hangi %20'lik bölümünün, verimin %80'ini etkilediğini belirleyin ve bir asistanı diğer %80'lik bölümden azat edecek yöntemler geliştirin. Bu "rahatlama", o kişinin en iyi biçimde çalışabilmesini sağlayacaktır.
5. Tepedeki %20'lik grubu, diğer bir %20'lik grubu eğitmekle görevlendirin.
Bildiğimizi öğrettiğimizi unutmayın; aynı şekilde biz neysek, kopyalarımız da o olacaktır. Benzerlik, benzerlik
yaratır.

Liderlik konferanslarında bu prensip üzerinde durur um ve sık sık şu soruyla karşılaşırım: "Organizasyonum-daki en iyi %20'lik kısmı nasıl belirlerim?" Şirketinizdeki ya da bölümünüzdeki herkesin bir listesini yapmanızı ö-neririm. Sonra her kişi için kendinize şu soruyu sorun: "E-ğer bu kişi bana karşı olumsuz bir tutum içine girerse ya da desteğini çekerse, ne gibi sonuçlar doğar?" Böyle bir durumda eğer fonksiyonunuz zayıflıyorsa, o kişinin adının yanına bir işaret koyun. Eğer o kişi size yardım edebi-

Liderliğin Anahtarı: Öncelikler

liyor ya da zarar verebiliyor ama işinizi fazla etkileyemi-yorsa, işaret koymayın. Bütün isimleri işaretlemeyi bitirdiğinizde, zaten yüzde 15 ya da 20'lik kısmı belirlenmiş o-lur. Bunlar, geliştirilmesi gereken hayati ilişkiler ve şirketin büyümesi için ayrılan kaynakların uygun bir miktarının verilmesi gereken kişilerdir.

NE KADAR SIKI ÇALIŞTIĞINIZ DEĞİL, NE KADAR AKILLICA ÇALİŞTIĞINIZ ÖNEMLİDİR

Bir adama yapabildiği en zor işi yaparak çalışırsa, bir gün zengin olacağı söylenmişti. Adamın yapabildiği en zor iş delikler kazmaktı, bu yüzden evinin arka bahçesinde bir sürü koca delikler kazdı. Zengin olamadı; yalnızca arka bahçesiyle başı derde girdi. Sıkı çalışmıştı ama bunu önceliklerini belirlemeden yapmıştı.

Organize ya da ıstırap

En yüksek üç ya da dört öncelikli konuyla başarıyla uğraşmak, her lider için zorunludur. Hiçbir şeyde sonuca u-laşmayan bir hayat, hiçbir şeyin gerçekleşmediği bir hayat olur.

Konuları Ötıcelİk Sırasına Dizmek

Yüksek Önem/Yüksek Aciliyet: Önce bu konularla ilgilenin.

Yüksek Önem/Düşük Aciliyet: Tamamlanmalar için zamanlar belirleyin ve bu konuları günlük programla-

Düşük Önem/Yüksek Aciliyet: Bu konuları tamamlamak için fazla çaba gerektirmeyen, hızlı ve etkili yollar bulun. Eğer mümkünse, bunları "yapabilecek" bir yardımcıya havale edin.

Düşük Önem/Düşük Aciliyet: Bu, yoğun ve sürekli işlerdir. Bunları biriktirin ve haftada yarım saatlik sürelerle ele alın; bunları yapması için başkasını görevlendirin; ya da hiç uğraşmayın. Yarına kadar ertelemeden önce bugünden bitirebileceğiniz birşeyse, temizleyin. Çünkü sürekli olarak erteleyebilirsiniz. Birkaç yıl önce 20/80 prensibi konusunda Boston'da bir konferans veriyordum. Birkaç hafta sonra dostum John Bowen, konferanstaki bilgilerle kağıt üzerinde düzenlenmiş bir çizelge gönderdi. O zamandan beri o çizelgeyi kendi önceliklerimi belirlemede kullanıyorum. Belki sizin işinize de yarayabilir (sayfa 35).

SEÇ YA DA KAYBET

Planlama sözkonusu olduğunda, herkes hem etkileyen, hem de tepki verendir. Soru "Gündemim dolu olacak mı?" değil, "Gündemimi kim dolduracak?"tır. Eğer bir grubun önünde lidersek, o zaman da soru; "Bugün kimseyi görecek miyim?" değil, "Bugün kimleri göreceğim?"dir. Kişisel gözlemime göre liderler etkilemeye, izleyenler de tepki vermeye eğilimlidirler. Farka dikkat edin:

Liderliğin Anahtarı: Öncelikler PARETO

TARİH

YAPILACAK TELEFON GÖRÜŞMELERİ 1. ONAY D
2. D
3. D
4. a

KİŞİSEL NOTLAR 1. ONAY D
2. D
3. D
4. a

20/80 ZAMAN

3NCELİK AYRILAN AÇIKLAMA SIRASI ZAMAN 1. Şimdi yapılacakların listesi (Yüksek önem; yüksek aciliyet) ONAY G
2. G
3. D
4. G
5. G

6. G
7. G
8. G
eri G
10. G
YAPILACAKLAR (Yüksek önem; düşük aciliyet) 1. G BAŞKASINA (Düşük önem 1.
AKTARILACAKLAR ; yüksek aciliyet) G
2. D 2. G
3. a 3. G
4. a 4. 0
5. a iri G
6. a 6. G
7. n 7. G
? 8.
34
___ 2Ç ___
İçinizdeki Lideri Geliştirmek Liderler İzleyenler
Etkiler
Yol gösterir; telefonu alır ve temas kurar
Planlama için zaman harcar; sorunları çözer
İnsanların üzerine zaman yatırımı yapar
Ajandasını gerekenlerle doldurur
Tepki verir
Dinler; telefonun çalmasını
bekler
Gününü yaşamak için zaman harcar; sorunlara tepki verir İnsanlarla zaman harcar
Ajandasını önceliklerivle doldurur
DEĞERLENDİR YA DA MAT OL
Yılların deneyimini taşıyan bir planlama uzmanı, bana şu kısa ve basit tavsiyeyi vermişti: Ne yapacağına karar ver ve yap; ne yapmayacağına karar ver ve yapma. Yine de, önceliklerin değerlendirilmesi bu kadar basit değildir. Çoğu zaman tam olarak siyah ve beyaz değildirler, arada grinin birçok tonları bulunur. Sonuncu olarak düşünülenin, en başa konması gerektiğini de öğrendim.
Aşağıdaki sorular, önceliklerinizi belirlemenize yardımcı olacaktır:
Benden istenen nedir? Bir lider, sonuca ulaşma sorumluluğu dışında herşeyden vazgeçebilir. Yeni bir işi üstlenmeden önce daima cevaplanması gereken soru, "Benden istenen nedir?"dir. Diğer bir deyişle, başkasının yapamayacağı ama benim yapabileceğim ve yapmak zorunda olduğum şey nedir? Bu şeyler ne olursa olsun, öncelik listesinde en başa alınmalıdırlar. Bunlarda hata yapmak, işsizler ordusuna katılmanıza neden olabilir. Sizin seviyenizin altında birçok sorumluluklar olacaktır ama birkaçını yap-

ıası gereken tek ama tek kişi sizsinizdir. Sizin yapmanız şereken işleri ve başkalarına havale edebileceklerinizi iyi layrımsayın.
Bir dakika durun ve yaptığınız işte sizden beklenenlerin neler olduğunu yazın (mümkünse, öncelik sırasına gö-|re).
1._____
2._____
3._____
Bana en büyük verimi ne sağlar? Çabanın artırılması beklenen sonucu tahminen karşılamalıdır. Kendimize sürekli olarak sormamız gereken soru, "Elimden gelenin en iyisini yaparak, organizasyon adına iyi bir verim elde edebiliyor muyum?"dur. Organizasyonlarda en sık karşılaşılan üç sorun şunlardır:
• Suistimal: Çok az sayıda çalışan, çok fazla iş yapıyordur.
• Kullanılmama: Çok sayıda çalışan, çok az miktarda iş yapıyordur.
• Yanlış kullanılma: Çok sayıda çalışan, yanlış işler yapıyordur.
Bo Jackson, lise futbol takımının geri savunmasında oynuyordu. İyiydi, ama takımını şampiyonluğa götüremi-yordu. Aslında sezonu üç galibiyet ve yedi yenilgiyle bitirmişlerdi. Auburn Üniversitesi'ndeyken üç ileri oyuncu sakatlandığında, Bo'nun koçu "asıllar iyileşene kadar" boşluğu kendisinin doldurmasını istedi. Bo endişeliydi a-ma istenileni yaptı. Geri kalanı tarih. Bu, "verim" sorula-

rına verilecek cevabın mükemmel bir örneğidir.
Bir dakika durun ve işinizde size en yüksek verimi sağlayabilecek şeyleri düşünün.

1._____
2._____
3._____
4._____
En ödüllendirici nedir? Hayat eğlenmemek için çok kısa. En iyi işimizi, ondan zevk aldığımızda ortaya koyabiliriz. Bir süre önce bu prensibi öğretmeye çalıştığım bir liderler konferansında konuşmacıydım. Konferansımın başlığı, "Bu İşi Yapm ve Sevin"di. Dinleyicileri gerçekten hiçbir şey beklemeden zevkle yapabilecekleri bir iş bulmaya teşvik ettim. Ve arkasından yapmayı iyice öğrendiklerinde, seçtikleri iş için insanların memnuniyetle kendilerine ödeme yapacaklarını belirttim. Andy Granatelli, "E-ğer birşeyde başarı kazanıyorsanız o bir iş değil, bir hayat yoludur! Kendinizden memnun olun, çünkü dünyaya bırakacak bir şey yapıyorsunuz," der. Buna inanıyorum! Bir dakika durun ve işinizde sizi en çok tatmin eden yönleri yazın.
1._____
2.. 3.. 4.
Eğer istenenler, verim ve ödül birbirine benzerse, işinizdeki başarınız gerçekten çok yükselir. Diğer bir deyişle,
Liderliğin Anahtarı: ^Öncelikler
eğer işimin gerektirdikleri en yüksek verimi verecek gücümle aynıysa ve bunları yapmak bana büyük bir zevk veriyorsa, o zaman önceliklerim doğrultusunda çalıştığım taktirde kesinlikle başarıya ulaşırım.
ÖNCELİK PRENSİPLERİ
Öncelikler asla "beklemezler"
Öncelikler sürekli dikkat gerektirirler. H.Ross Perot, mükemmel ve övgüye değer şeylerin anbean bir bıçak sırtında durduğunu ve sürekli olarak uğrunda savaşılması gerektiğini söyler. İyi yerleşmiş öncelikler daima "bıçak sırtında" bulunurlar.
Öncelikleri yerinde tutmak için;
• Değerlendirin: Her ay gerekenlere, verime ve ödüle şöyle bir bakın.
• Eleyin: Kendinize şunu sorun: "Başkası tarafından yapılabilecek ne yapıyorum?
• Tahmin edin: Bu ay yaptığınız en büyük projeler nelerdir ve ne kadar sürecekler?
Prensip: Herşeyi gerçekleştirmenin önemsizliğini gözardı edemezsiniz
Bu prensibi severim. Biraz abartılıdır ama söylenmelidir. William James, geniş görüş açısma sahip olmak sanatının "neyin gözden kaçırılabileceğini bilmek" olduğunu söyler. Küçük ve önemsiz şeyler, zamanımızın büyük bölü-
38
39 -

İçinizdeki Lideri Geliştirmek
münü çalmaktadır. Çoğu kimse yanlış şeyler için yaşamaktadırlar.
Dr. Anthony Campolo, doksanbeş yaş üzeri elli kişiyle yapılan sosyolojik bir çalışmadan ve sorulan bir sorudan bahsediyor: "Eğer hayatınızı baştan yaşasaydiniz, farklı o-larak ne yapardınız?" Bu açık uçlu bir sorudur ve bu yaşlı insanlardan gelebilecek cevaplar sonsuz gibidir. Yine de, çalışmanın sonunda sürekli ortaya çıkarak baskın duruma gelen üç cevap şunlardır:
• Eğer baştan yaşasaydım, daha fazla düşünürdüm.
• Eğer baştan yaşasaydım, daha fazla risk alırdım.
• Eğer baştan yaşasaydım, ölümümden sonra yaşayacak daha fazla şey yapmak isterdim.
Genç bir konser kemancısına başarısının sırrı sorulduğunda, "Planlı erteleme," diye cevap verir. Sonra da açıklar; "Okuldayken, zamanımı harcamam gereken çok fazla şey vardı. Kahvaltıdan sonra odama döndüğümde, yatağımı düzeltiyor, odamı topluyor ve dikkatimi çeken herşe-yi yapıyordum. Sonra keman çalışmalarımda acele ediyordum. Sonra yapmam gerektiğini düşündüğüm şeyleri hakkıyla'yapamadığımı farkettim, bu yüzden birşeyleri geciktirdim. Keman çalışmam tamamlanana kadar, diğer herşeyi erteledim. İnanıyorum ki, o planlı erteleme programı başarımı oluşturdu."
İyi, en iyinin düşmanıdır
Doğru ya da yanlış konularla karşılaştığında, çoğu kimse öncelendirmeyi becerebilir. Asıl zorluk, iki iyi seçenekle karşılaştığımızda ortaya çıkar. "Şimdi ne yapmalıyım?"
- 40 -
Liderliğin Anahtarı: Öncelikler
sorusu gündeme gelir. Ama iki seçenek de işimizin gerekenler, verim ve ödül kavramlarına tamamen uyuyor mudur?
İki İyi Seçenek Arasındaki Bağı Nasıl Koparırız?

Amirlerinize ya da birlikte çalıştığınız kişilere tercihlerini sorun. Seçeneklerden biri başka bir kişi tarafından ele alınabilir mi? Eğer böyle bir alternatif varsa, o seçeneği es geçin ve yalnızca sizin yapabileceğinizle ilgilenin. Hangi seçenek müşteri adına daha yararlı olacaktır? Çoğu zaman dükkanını tertemiz tutmak için ön kapısını açmayan bakkala benzeriz. Bir dükkan işletmenin a-sıl nedeni oraya müşterilerin gelmesini sağlamaktır, temiz tutmak değil!

Kararlarınızı organizasyonunuzun amacını temel alarak verin.

Kayalık bir sahildeki feneri yanar halde tutacak yağ stoğunu ayda bir kez alan fener görevlisinin, sahilden fazla uzak olmadığından sık sık kapısı çalınırdı. Bir gece köyden bir kadın ailesini ısıtmak için ödünç yağ ister. Başka bir sefer lambasını yakmak isteyen bir peder biraz alır. Başka birinin tekerleğini yağlamak için ihtiyacı olur. Bütün istekler geri çevrilemeyecek gibi göründüğünden, fener görevlisi herkesi memnun etmeye çalışır ve bütün ihtiyaçları karşılar. Fakat ay sonuna doğru yağ stoğunun çok azaldığını farkeder. Sonunda yağ biter ve fener söner. O gece birçok gemi kaza yapar ve çok sayıda can kaybı o-lur. Yetkililer araştırmaya başladığında, görevli çok piş-

mandır. Mazeretlerine'Ve savunmalarına karşı verdikleri cevap şudur: "O yağ sana tek bir amaç için verildi; feneri yanık tutmak!" :

Hepsini elde edemezsiniz

Oğlum Joel Porter'la birlikte bir mağazaya her girişimizde ona şunu söylerim: "Herşeyi alamazsın." Birçok kişi gibi, o da hayatındaki şeyleri elemekte zorluk çeker. Birşeyi başarmanın %95'i, ne istediğini bilmekten geçer. Yıllar önce, YVilliam H.Hinson'a ait şu şiiri okudum:

Birşeyi, yalnızca birşeyi arayan *
Ulaşmayı umabilir yaşamı son bulmadan.
Ama gittiği her yerde, herşeyi isterse
Ancak biçer ektiği her ne ise
Verimsiz bir hasat, pişmanlığın kederiyle.

Bir grup insan, Fransız Alpleri'ndeki Mont Blanc'a tırmanmak için hazırlık yapıyorlardı. Tırmanışa başlamadan önceki akşam, bir Fransız rehber başarı için önceden gerekli olan bir noktaya dikkat çekerek şöyle dedi: "Zirveye tırmanabilmek için, yalnızca tırmanmak için gereken e-kipmaru taşımalı, gereksiz aksesuarların hepsini burada bırakmalısınız. Zor bir tırmanış olacak."

Genç bir İngiliz, onunla aynı fikirde değildi ve ertesi sabah oldukça ağır, parlak renkli bir battaniye, büyük parçalar halinde biraz peynir, bir şişe şarap, birçok değişik objektifle birlikte boynuna asılı bir çift fotoğraf makinesi ve bir sürü çikolatayla ortaya çıktı. "Bu şekilde asla başaramazsın," diye uyardı rehber. "Yalnızca tırmanmak için gereken temel araçları alabilirsin."

Ama inatçı İngiliz, başarabileceğini ispatlamak için kendini grubun önüne attı. Kendilerine söylendiği gibi yalnızca gerekli araçlarını yanına alan grubun diğer üyeleri ise, rehberin gösterdiği yön doğrultusunda arkada tırmanışa başladılar. Fakat Mont Blanc'ın zirvesine giden yolu izlerken, terkedilmiş olan bazı şeylere rastlamaya başladılar. Önce, parlak renkli bir battaniyeyle, sonra peynir parçalarıyla, bir şişe şarapla, fotoğraf makinesi ekipma-nıyla ve çikolatalarla karşılaştılar. Sonunda zirveye ulaştıklarında, İngiliz'i buldular. Gerçekten ihtiyaç duymadığı herşeyi yol boyunca atmıştı.

Çok fazla öncelik, bizi paralize eder

Hepimiz çalışma masamıza baktığımızda notlarla, kağıtlarla dolu olduğunu görürken, aynı anda kapının vurulduğunu, telefonun çaldığını duymuşuzdur! O anda hissettiğiniz "donma duygusunu" hatırlayın.

VVilliam H.Hinson, hayvan terbiyecilerinin aslan kafesine girerken araç kullandıklarını anlatır. Ellerinde kamçıları ve yanlarında (elbette) tabancaları vardır. Ama değişmez biçimde yanlarından ayırmadıkları bir şey daha vardır. Hinson, bunun terbiyecinin en önemli aracı olduğunu söyler. Ellerinde, arkasına saklandıkları ve ayakları hayvanın suratına dönük bir tabure tutarlar. Hayvanın dikkatini öncelikle o dört bacakta topladığını bilirler. Dikkatini yoğunlaştırmaya çalışırken, hayvan bir anlamda paralize olur ve o-noktaya odaklandığından sakinleşir, zayıflar, savunmasız kalır. (Şimdi aslanlar için daha fazla empati duyuyoruz.)

En üretken üyelerimizden biri olan Sheryl, bir gün beni görmeye geldi. Bitkin görünüyordu. Çok fazla iş yüklen-

diğini öğrendim. "Yapılacaklar" listesi çok uzundu. Bütün konularını liste yapmasını istedim. Ortaya çıkan listeyi, birlikte öncelik sırasma koyduk. Üzerindeki yük hafiflemeye başladığında yüzünde beliren rahatlama ifadesi, hâlâ gözümün önündedir.
Eğer çok fazla işle uğraşıyorsanız, patronunuzun yanına gitmeden önce önceliklerinizi ayrı kağıt parçalarına listeleyin ve onun hangisine öncelik verdiğine bakın.
Her aym sonunda, bir sonraki ay için önceliklerimi belirler ve listelerim. Asistanım Barbara'yla birlikte otürür ve ajandamızdaki işler üzerinde onun yerini belirleriz. Aylık bir dönemde, benim adıma yüzlerce işi üstlenir. Yine de, Yüksek Önem/Yüksek Aciliyet taşıyan bir konu olduğunda, nelerin üzerinde ele alınabileceği konusunda kendisiyle konuşurum. Bütün gerçek liderler, iyiden önce en iyiye "Evet" demeyi öğrenmelidirler.
Küçük öncelikler bizden çok fazla şey talep ettiğinde, büyük sorunlar doğar Robert J. McKain şöyle der; "En önemli hedeflerin başarılamamasının nedeni, zamanımızı ikinci sıradaki şeylerle har camamızdır."
Birkaç yıl önce, üçyüz balinanın aniden öldüğünü söyleyen bir gazete başlığı vardı. Balinalar bir sardalye sürüsünü izlerken kendilerini bir limanda hapis bulmuşlardı. Frederick Broan Harris'in yorumu şöyle: "Küçük balıklar, deniz devlerini ölümlerine sürüklediler... Küçük sonuçları izleyerek, önemsiz hedefler için güçlerini boşa harcayarak feci sonlarına ulaştılar."'2'
Hayattaki küçük şeyler, sık sık bizi oyalarlar. Bunun

trajik bir örneği, Florida, Everglade'de düşen Eastern Ha-/ayolları'na ait jet uçağıdır. Şimdi 401 sefersayılı uçak diye hatırlanan olayda, Miami'ye gitmek üzere New York'dan havalanan araç, tatil yolcularının çok fazla yüküyle dolmuştu. Uçak Miami havaalanına inmek için yaklaştığında, iniş takımlarının açıldığını belli eden ışık yanmadı. Kokpitteki mürettebat "ışık gerçekten yanmadı mı, yoksa lambadaki ampul bozuk mu" diye anlamaya çalışırken, uçak Everglades üzerinde geniş, sürekli turlar atmaya başladı.
Uçuş mühendisi ampulü değiştirmeye çalışırken sıkışmış olduğunu farketti. Bunun üzerine diğer mürettebat ü-yeleri kendisine yardım etmeye çalıştılar. Onlar ampulle uğraşırken, uçağın irtifa kaybettiğini kimse farketmedi ve uçak direkt bataklığa doğru uçtu. Kazada onlarca kişi öldü. Yüksek ücretli ve deneyimli uçuş elemanları yetmiş-beş sentlik ampulle uğraşırken, uçak yolcularıyla birlikte yere çakılmıştı.
Zaman sınırlamaları ve aciliyetier bizi öncelik belirlemeye zorlarlar
Eğer yazılacak bir mektubunuz varsa, bunu yazmak bütün gününüzü alır. Eğer yazılacak yirmi mektubunuz varsa, hepsinin bir günde bitmesini sağlarsınız. İşteki en etkili zamanımız hangisidir? Tatilden önceki hafta! Neden yaşamımızın her zamanını büroyu terketme-den önceki haftamızda olduğu gibi kararlar belirleyerek, masamızı temizleyerek, geri aramalarımızı yaparak geçiremeyiz? Normal şartlar altmda becerikliyizdir (herşeyi doğru yapmak). Ama yumurta kapıya dayandığmda Veya

aciliyet belirdiğinde, etkili hale geliriz (doğru şeyleri yapmak). Beceriklilik, hayatta kalmayı getirir; etkililik ise başarıyı.
1912'nin 14 Nisan'ında büyük okyanus fatihi Titanic, Atlantik'de bir buzdağına çarparak battı ve büyük bir facia yaşandı. En ilginç hikayelerden biri, kurtarma botlarından birine binerek kazadan kurtulabilen bir kadından geldi.
Kamarasından bir şey almak için geri dönüp dönemeyeceğini sormuştu ve kendisine üç dakika verilmişti. Koridorlarda koşarken, o kargaşada ortalığa saçılmış paralar ve mücevherler ayaklarının altındaydı. Kamarasına vardığında mücevherlerine hiç bakmadan masada duran üç tane portakalı kaptığı gibi çabucak bottaki yerine geri döndü.
Yalnızca saatler önce kendisine küçük bir elmas karşılığı o portakallar teklif edilse, bu fikri kesinlikle gülünç bulurdu. Ama şartlar gemideki bütün değerleri değiştirmişti. Aciliyet, önceliklerini açıkça belirlemişti.
Gerçekte neyin önemli olduğunu, genellikle çok geç öğreniriz
Şehrin trafiğinden ve gürültüsünden sıkılarak taşraya taşınmaya ve orada açık alanlarda yaşamayı denemeye karar veren aile gibiyizdir. Sığır yetiştirmeyi amaçlayarak bir çiftlik satın alırlar. Bir ay kadar sonra bazı arkadaşları ziyarete gelirler ve çiftliğe ne isim verdiklerini sorarlar. Baba şöyle cevap verir; "Şey, ben Flying-W adını koymayı düşünüyordum, karım ise Suzy-Q demek

istiyordu. Ama oğullarımızdan biri Bar-J adını severken, diğeri de Lazy-

Y'ı tercih ediyordu. Sonunda hepsini birleştirdik ve çiftliğin adını Flying-VV, Suzy-Q, Bar-J, Lazy-Y koyduk." Arkadaşları sormuş; "Peki, sığırlarınız nerede?" "Şey," diye cevap vermiş adam, "Hiç yok. Biz isim koymaya çalışırken hepsi öldü!"
Yazarın biri şöyle demiş; "Bir bebek sıkılı bir yumrukla doğar; bir adam açık elle ölür. Demek ki; hayat, çok önemli olduğunu düşündüğümüz şeyleri elimizden kaçırmakla geçer."
Gary Redding, Massachusets Senatörü Paul Tsongas ile ilgili şu hikayeyi anlatıyor. Tsongas, Ocak 1984'de Amerikan Senatosu'ndan emekli olacağını ve yeniden seçimlere katılmayacağını ilan ettiğinde parlamaya devam eden bir politik yıldızdı. Yeniden seçilmesi çok güçlü bir ihtimaldi ve Amerika Başkanlığı ya da Başkan Yardımcılığı için a-day gösteriliyordu.
Yaptığı duyurudan birkaç hafta önce, Tsongas kansere yakalandığını, bundan kurtulamayacağını ama yavaşlatabileceğim öğrenmişti. En iyi tarafı, fiziksel yetenekleri ya da yaşamsal beklentileri çok fazla etkilenmeyecekti. Senatodan ayrılmasının nedeni hastalığı değildi ama bu hastalık onu bir ölümlü olduğu gerçeğiyle yüzleşmeye zorlamıştı. Yapmayı istediği herşeyi yapamayacaktı. O halde sahip olduğu bu son zaman diliminde gerçekten yapmayı istediği şey neydi? Sonunda hayatta en çok istediği şeyin herşeye sahip o-lamasa bile uğrunda vazgeçemeyeceği tek şeyin ailesiyle birlikte vakit geçirmek, çocuklarının büyümesini izlemek olduğuna karar verdi. Bunu, ülkenin kanunlarını şekillendirmeye ya da tarih kitaplarına geçmeye tercih ediyordu.
Kararını açıkladıktan kısa bir süre sonra bir dostu, ön-

çeliklerini iyi belirlediği için Tsongas'ı tebrik eden bir telgraf yolladı: "Ölüm döşeğindeki hiç kimse 'İşimde biraz daha vakit geçirmek isterdim' dememiştir."

BOLUM
LİDERLİĞİN EN ÖNEMLİ İÇERİĞİ:
I
İSütünlük kelimesinin sözlük anlamı "tamamlanmışkk, îbirleşmişlik hali"dir. Bütünlüğe ulaştığımda, kelimelerim ive hareketlerim yerine ulaşıyor demektir. Nerede veya ki-|minle olduğum farketmez, ben neysem oyumdur.
Üzücü olan şu ki, günümüzde bu özellik yok olmak-Itadır. Kişisel standartlar, kişisel zevklerin ve kolay [başarıların ardından koşmaya zorlayan bir dünyada yerle [bir olmaktadırlar.
Bir iş başvuru formunda sorulan soru, "Hiç tutuklandı-Inız mı?" şeklindeydi. Başvuran kişi sorunun karşısındaki I cevap kutusuna Hayır yazdı. İkinci soru, ilkinin devamıy-Jdı: "Neden?" Aday bu soruyu cevaplaması gerekmediği-jrti anlayamayarak "dürüst" ve oldukça da safça bir cevap jverdi: "Sanırım hiç yakalanmadığım için."
Jeff Dengizer imzalı bir karikatürde, personeliyle ko-Snuşmakta olan bir genel müdür gösterilmektedir: "Baylar, pbu yıl için stratejimiz dürüstlük." Toplantı masasının çev-

resinde tarafında oturan yardımcılarından biri nefesi kesilerek cevap verir: "Parlak bir fikir!" Masanın karşı tarafında oturan bir diğeri homurdanır: "Ama çok riskli!"
New Yorker'da yayınlanan bir karikatürde ise, iki temiz yüzlü, orta yaşlı adam bir hapishane yatağında yan-yana oturmaktadırlar. Mahkumlardan biri diğerine dönerek şöyle der: "Bütün olanlardan sonra, bizim kokuşma seviyemizin toplum standartlarına göre çok düşük olduğunu düşünüyorum."
Beyaz Saray, Pentagon, kilise, spor sahaları, akademi, hatta kreş merkezleri bile skandallarla sarsılmıştır. Her durumda, güven eksikliği kişilerin organizasyonları ya da kuruluşları içindeki bütünlük seviyesini gözler önüne sermiştir.
Bütünlüğünü elde etmiş bir kişinin, ne yarım bir sadakati vardır (bu riyadır), ne de olduğundan farklı görünür (ikiyüzlülük). Bütünlüğünü elde etmiş kişiler, "tam" insanlardır; göründükleri gibi olmalarıyla tanınırlar. Bu insanların ne gizleyecekleri, ne de korktukları birşeyleri vardır. Hayatları açık kitaplardır. V.Gilbert Beers şöyle der; "Bütünlüğünü elde etmiş kişi, hayatın belirlediği değer yargılarına karşı kendine ait bir değer sistemi geliştirmiş olan kişidir."
Bütünlük, kim olduğumuz kadar ne yaptığımızdır da. Kim olduğumuz, sonuçta ne

yaptığımızı belirler. Değer sistemimiz, kendimizden ayrı düşünemeyeceğimiz bir parçamız ve bizi yönlendiren rehberimizdir. Hayatımızdaki öncelikleri ve neyi kabullenip, neyi iteceğimizi belirler.
Hepimiz ikilemlerle karşılaşırız. Ne kadar "ruhsal" olduğu farketmez, herkes bu savaştan uzak durabilir. Bütünlük, kimin galip olacağını belirleyen etkendir. Günleri-
- 50 -
Liderliğin En (Öıtemli İçeriği: Bütünlük
miz, ne yapmayı istediğimiz ve ne yapmamız gerektiği a-rasmda kararlara dayanan mücadelelerle geçmektedir. Bütünlük, bu gerilimleri silecek kuralları belirler. Kim olduğumuzu ve daha belirmeden önce bile ikilemlere nasıl cevap vereceğimizi belirler. Bütünlük söylediklerimizi, düşündüklerimizi ve yaptıklarımızı tam bir kişilik içinde birleştirir; böylece bunlar, hiçbiri birbirinden bağımsız çalışamaz hale gelir.
Bütünlük yalnızca iki farklı istek arasında uzlaşmak değildir. Aynı zamanda parçalanmış bir ruh ile mutlu bir insan arasındaki çizgidir. Bütünlüğümüzü elde etmek, karşımıza çıkan durumlar ne olursa olsun bizi özgürleştirir.
"Büyüklüğün ilk anahatarı," der Sokrates, "göründüğümüz gibi olmaktır." Çoğumuz genellikle daha "insan olmadan" önce, "insan gibi hareket etmek" yanılgısına düşeriz. Lidere duyulacak güvenin gerçek olması gerekir. Bunun olması için, kişi iyi bir müzikal eser gibi dengelenmelidir; kelimeler ve müzik birbirini tutmalıdır.
Söylediklerim ve yaptıklarım ayruysa, sonuçlar kalıcıdır. Örneğin;
Çalışanlara "İşe zamanında gelin!" derim.
Çalışanlara "Pozitif olun!" derim.
Çalışanlara "Önce müşteri!" derim.
İşe zamanında gelirim.
Pozitif bir tutum izlerim.
Müşterilere en büyük önemi veririm.
İşe zamanında gelirler.
Pozitif bir tutum izlerler.
Müşterilere en büyük önemi verirler.
51
İçinizdeki Lideri Geliştirmek
Eğer söylediklerim ve yaptıklarım aynı değilse, sonuçlar kalıcı olmaz. Örneğin;
Çalışanlara "İşe zamanında gelin!" derim.
Çalışanlara "Pozitif olun!" derim.
Çalışanlara "Önce müşteri!" derim.
İşe zamanında gelmem.
Negatif bir tutum izlerim.
Kendime en büyük önemi veririm.
Bazıları
zamanında gelir, bazıları geç kalır.
Bazıları pozitif bir tutum izler, diğerleri negatif.
Bazıları müşterilere en büyük önemi verir, diğerleri vermez.
Bütünlük, kim olduğumuz kadar, ¦ aynı zamanda ne yapttğtmızdır da.
İnsanlar bildiklerinin %89'unu görerek, %10'unu duyarak ve %1'ini de diğer duyularla öğrenirler. Bu yüzden izleyenler, liderlerin eylem ve sözlerinde ne kadar istikrar görürlerse, o kadar büyük bir bağlılık ve süreklilik gösterirler. Duyduklarını anlarlar. Gördüklerine inanırlar!
Genellikle izleyenlerimizi kısa ömürlü ve sığ yuttur-macalarla motive etmeye çalışırız. İnsanların ihtiyaç duydukları şey bir vecize duymak değil, bir örnek görmektir.
- 52 -
Liderliğin En Önemli İçeriği- Bütünlük
GÜVENİLİRLİK TESTİ
İmaj, insanların olduğumuzu düşündükleri şeydir; bütünlük ise, gerçekte olduğumuz şey.
Ne kadar güvenilir olursanız, özgüveniniz de o kadar gelişkin olur ve insanlar hayatlarını etkileme hakkını size verirler. Güvenilirliğiniz azaldıkça, özgüveniniz de düşer ve etki pozisyonunuzu çabucak kaybedersiniz.
Konferanslarıma katılan birçok lider bana şunu söylemişlerdir: "Umarım, şirketimde yapmam gerekecek değişiklikler konusunda bana bazı fikirler verebilirsiniz." Cevabım her zaman aynıdır: "Benim amacım, değişmeniz konusunda sizi esinlendirmektir; eğer bu olursa, organizasyonunuz da değişecektir." Tekrar tekrar söylediğim gibi, liderlikte herşey iniş çıkışlıdır. Sürekli yükselmenin ve düşmemenin sırrı, bütünlüktür. Bu konunun neden önemli olduğunu, gelin birlikte inceleyelim.

1. Bütünlük, güven sağlar
Dvvight Eisenhower şöyle demiş: "Bir lider olabilmesi için, kişiyi izleyenlerin bulunması gerekir. İzleyenler olması için, kişi onların güvenlerini kazanmalıdır. Bu yüzden; bir liderin mutlak niteliği, kusursuz bütünlüğüdür. Mafyada, futbol sahalarında, orduda ya da bir şirkette olsun, bu nitelik yoksa hiçbir gerçek başarı sağlanamaz. Eğer izleyenler onu fazla boş konuşan, bütünlüğünü koruyamayan biri olarak görüyorlarsa, kişi yenilgiye mahkumdur. Öğrettikleri ve eylemleri, diğerlerini kapsamalıdır. Bu yüzden

en büyük ihtiyaç, bütünlük ve yüksek amaçtır. "(1)
Hükümetteki Alman uzman Pieter Bruyn, otoritenin bir patronun çalışanlar karşısındaki gücü değil, çalışanları bu gücü kabullenmek ve saygı duymak yönünde etkileye-bilme gücü olarak tanımlar. Buna verdiği isim "anlaşma" dır: Çalışanlar patronu kabullenirler, patron da onların kabullenebileceği bir liderlik sunar. Yöneten kişinin bir güven duygusu oluşturup, bunu koruması gerekir. Çalışanlar, patronlarının kendileri hakkında yüksek bir inançla hareket edeceğine güvenirler.
Liderlikle sorumlu insanlar, genellikle organizasyona çalışanların izlemekle sorumlu oldukları bir olgu gözüyle bakarlar. Yeni bir unvan, bir pozisyon, organizasyon yapısı ve alttaki yetkileri kısacak bir politika isterler. Ama ne yazık ki, etkili olmak için yeterli otorite sağlayamazlar. Neden mi? Çünkü asıl sorunları içerdeyken, onlar dışarı bakmaktadırlar. Otorite eksiklikleri vardır, çünkü aslında bütünlükleri zayıftır.
Carnegie-Mellon'daki dörtyüz yöneticinin yalnızca %45'inin yüksek yönetim kapasitelerine güvenilmektedir; üçte biri patronlarının güvenini kaybetmişlerdir. İnanılır-lık ve güvenilirliğe çok bağlı olarak, her organizasyonda bu sayıları artırmakla sorumlu olarak liderlik yapması gereken bir kişi vardır.(2)
Cavett Roberts şöyle der: "Eğer insanlarım beni anlarsa, ilgilerini elde ederim. Eğer insanlarım bana güvenirse, çalışmalarını elde ederim." Bir liderin otorite kazanabilmesi için, kapısındaki etiketten daha fazlasına ihtiyacı vardır. Kendisini izleyenlerin güvenini kazanmalıdır. *
Liderliğin En (Önemli İçeriği: Bütünlük
2. Bütünlüğün, yüksek etki değeri vardır
Emerson şöyle der: "Her büyük kuruluş, tek bir adamın gölgesinde büyür. Onun kişiliği, kuruluşun kişiliğini belirler." Bu ifade, Will Rogers'ın şu sözleriyle güç kazanmaktadır: "İnsanların düşünceleri, tartışmaya gerek kalmadan gözlemle değişir." İnsanlar gördüklerini yaparlar.
Sanayide önemli yer sahibi 1,300 büyük girişimciye göre, bütünlük bir işin başarısında en önemli kişisel niteliktir. %75'i, bir işletmenin başarısını artırabilmek için gerekli on-altı nitelik listesinde bütünlüğü en başa koymaktadırlar.0'
Ne yazık ki bütünlüğün yüksek etki değerini kendi çevremizde unutma eğilimindeyiz. R.C.Sproul, "Objecti-ons Ansvvered (İtirazlara Yanıtlar)" adlı kitabında, yıllar önce Almanya'da yaşamış olan bir Yahudi çocuktan bahsetmektedir. Çocukta, ailesinin hayatını dinsel inanç ve kavramlar çevresinde kurması gerektiğine inanan babasından kaynaklanan çok büyük bir yönetim duygusu vardı. Baba, onları düzenli olarak sinagoga gönderiyordu.
Fakat çocuk on yaşlarındayken, ailesi Almanya'nın başka bir kasabasına taşınmaya zorlandılar. Bu kasabada hiç sinagog yoktu, yalnızca bir Hıristiyan kilisesi vardı. Toplum hayatı bu kilise çevresinde dönüyordu; en seçkin insanlar bu kiliseye dahildi. Birdenbire baba, bütün Yahudi inançlarını ve geleneklerini terkederek, Hıristiyan kilisesine katılacaklarını aileye açıkladı. Şaşıran aile üyeleri bunun nedenini sorduklarında, baba işleri açısından böy-lesinin daha iyi olacağını söyledi. Çocuğun kafası karışmıştı. Büyük hayal kırıklığı, kısa sürede bütün hayatını kaplayan bir öfke ve şiddetli bir sertliğe dönüştü.

Sonra, öğrenimi için Almanya'dan ayrılarak İngiltere'ye gitti. Kendini her gün British Museum'da fikirlerini şekillendirir ve bir kitap yazarken buldu. Bu kitapta tamamen yeni bir dünya görüşü tanıtıyor, bütün dünyayı değiştirecek yeni bir hareketi başlatıyordu. Dini, bir "kitle uyutucu" olarak açıklıyordu. Kendisini izleyenleri, Tanrı'sız bir dünyaya çekiyordu. Düşünceleri, dünyanın neredeyse yarısını oluşturan hükümetler tarafından benimseniyordu. Adı mı? Kari Marx, Komünist akımın kurucusu. Yirminci yüzyılın tarihi, ve belki daha fazlası, bir babanın değerlerinin yıkılmasına izin vermesinden önemli boyutta

etkileniyordu.
3. Bütünlük, yüksek standartlar belirler
Liderler, izleyenlerinden daha yüksek standartlarla yaşamalıdırlar. Bu kanı, çoğu insanın liderlikle ilgili düşünce-* lerine ters düşmektedir. Süratin ve ayrıcalığın başarıyla birlikte düşünüldüğü bir dünyada, yükselme macerasın-daki sorumluluklar pek az düşünülmektedir. Liderler her-şeyden vazgeçebilirler ama ne kendilerine, ne de kuruluş^ larına karşı sorumluluklarından vazgeçemezler. John D. Rockefeller Jr. şöyle der: "Her hakkın belli bir sorumluluk ifade ettiğine inanırım; karşılaşılan her fırsat bir borç, elde edilen her imtiyaz bir görevdir." Aşağıdaki diyagram, bu prensibi göstermektedir.
Birçok kişi, hakkını armaya hazırdır, ama sorumluluklarını yüklenmek konusunda tavırları pek aynı değildir. Richard L. Evans, "An Öpen Road (Açık Bir Yol)" adlı kitabında şöyle diyor: "Başarılı bir biçimde neredeyse tamamlanmış bir işin sorumluluğunu almak üzere birini a-
Liderliğin En Övtemli İçeriği: Bütünlük
HAKLAR
SORUMLULUKLAR
Siz kuruluşunuzda yükselirken, haklarınız da giderek azalır.
LİDER X ÇALIŞAN v MÜŞTERİ
•V
V*-
Siz kuruluşunuzda yükselirken sorumluluklarınız da giderek artar.
radığınızda, bedel ödemeniz gerekmez. Ama yarı yarıya tamamlanmış, kontrol, değişiklik, yenileme, farklı düşünce ve yoğun dikkat gerektiren bir işi ele alması için birine verdiğinizde, kusursuz biçimde sonuca ulaşmak konusunda muhtemelen başarısız olacaktır."
Tom Robbins şöyle der: "Kendinizi yaşadığınız çağa kurban etmeyin. Bizi alaşağı eden zaman değil, o zamanda yaşayan toplumdur. Bugün insanlarda moral sorumluluğunu gözden kaçırma ve onlara sosyal şartların kurbanları gibi davranma eğilimi vardır. Bunu satm alırsınız ve ruhunuzla ödersiniz. İnsanları sınırlandıran şey, kişilik zayıflığıdır." Liderlerin kişilikleri zayıf olduğunda, standartları da zayıf olur.
4. Bütünlük, yalnızca bir imaj değil, sağlam bir şöhret de oluşturur
aj, insanların olduğumuzu düşündükleri şeydir. Bütünlük, gerçekte ne olduğumuzdur.
İki yaşlı hanım, bir İngiliz kilisesinin çok kalabalık avlusunda dolaşırlarken bir mezartaşına rastladılar. Taşta Şöyle yazıyordu: "Burada John Smith yatmaktadır, dürüst bir politikacı."
__57__
i
1
İçinizdeki Lideri Geliştirmek |
"Aman Tanrım!" dedi biri diğerine. "İki kişiyi aynı mezara gömmeleri korkunç bir şey değil mi sence?"
İçleri ve dışları farklı olan kimseleri hepimiz tanımışız-dır. Ne yazık ki, bütünlükleri yerine imajlarını oluşturup korumaya çalışanlar, ne zaman aniden "düşeceklerini" anlamazlar. Onları tanıdıklarını düşünen dostları bile şaşırırlar.
Eski Çin'de yaşayanlar, kuzeyden gelen barbar akınlarına karşı korunma istiyorlardı ve bu yüzden büyük duvarları inşa ettiler. Kimsenin tırmanamayacağmı düşündükleri kadar yüksek, kimsenin yıkamayacağını düşündükleri ka-! dar kaimdi. Kendi güvenli alanlarının tadını çıkarmak için, yerleştiler. Duvarın yapıldığı ilk yüzyıl boyunca, Çin tam] üç kez istila edildi. Barbarlar o duvarlara tırmanmayı ya dâ! onları yıkmayı denemediler. Her seferinde bir nöbetçiye] rüşvet verdiler ve kapıdan içeri tıpış tıpış girdiler. Çinliler duvarlarını yükseltip güçlendirmekle öylesine meşguldüler ki, çocuklarına bütünlüğü öğretmeyi unuttular.
Aşağıdaki sorulara vereceğiniz cevaplar, sizin bütünlük mü, yoksa imaj mı oluşturduğunuzu ortaya koyacaktır, i
Süreklilik: Kiminle olduğunuz farketmez, daima ay: insan mısınız? Evet veya hayır.
Seçimler: Bir karar vermeniz gerektiğinde seçeneklerden biri size daha faydalıyken, herkes için en iyi olduğuna inandığınız seçimi mi yaparsınız? Evet veya hayır.
Güven: Başkalarının başarınıza katkılarını ve çabalarını takdir etmekte hızlı mı davranırsınız? Evet veya hayır.
- 58 -
Liderliğin En öttemli İçeriği: Bütünlük

Thomas Macauley şöyle der: "Kişinin gerçek karakter ölçüsü, ortaya çıkmayacağını bilse bile nasıl hareket ettiğidir." Hayat bir mengene gibidir; bazen bizi fazla sıkar. O baskı zamanlarında, içteki gerçek nitelikler ortaya çıkar. Sahip olmadığımız birşeyi veremeyiz. İmaj çok şey vaat eder ama az şey üretir. Bütünlük ise asla hayalkırıklığına uğratmaz.

5. Bütünlük, başkalarına liderlik etmeden önce, onu kendi içinde yaşamaktır

Başkalarma göstereceğimiz liderlik, kendimize gösterdiğimizden daha fazla olamaz. Çoğu zaman süreci kısaltacak yollar bulmaya çalışırız. Bütünlük olduğunda, hiçbir kısa-yol yoktur. Sonuçta gerçek hep ortaya çıkacaktır.

HEY, DURUN! BEN YÜZME BİLMİYORUM!

Geçenlerde, en büyük Amerikan şirketlerinin kalite kontrolleriyle ilgili olarak biriyle yapılan röportajı okudum. Danışman şöyle diyordu: "Kalite kontrolde, ürünün kendisiyle ilgilenmeyiz. Yöntemle ilgileniriz. Eğer yöntem doğruysa, ürün de garantilidir." Aynı kural, bütünlük için de doğrudur; güveni garanti eder. Challenger havaya uçtuğunda, Kalite Kontrol dairesinin geminin uçuşa tamamen hazır olmadığı konusunda NASA'yı uyardığı öğrenildiğinde Amerika sallanmıştı. A-ma cevap şuydu: "Şov devam etmeli!" Ve birçok liderin başına geldiği gibi sonuç: Gümm!

Basketbol koçumuz Don Neff, bize sürekli şöyle derdi: "Çalıştığınız gibi oynarsınız; çalıştığınız gibi oynarsınız." Bu prensibe uymayı bıraktığımızda, kişisel potansiyelimizi de bırakırız. Liderler bu prensibi izlemeyi bıraktıklarında, inanılırlıklarını da beraberlerinde götürürler.

6. Bütünlük, bir lideri yalnız akıllı değil, aynı zamanda da güvenilir kılar

Geçenlerde Fred Smith'le birlikte yemek yedim. Bu büyük işadamı, akıllı olmakla güvenilir olmak arasındaki fark ü-zerine benimle konuştu. Ona göre yalnızca akıllı lider u-zun ömürlü olamazdı. Bu ifade bana kilisede rahiplere ö-nemli konular hakkında konferans veren Peter Drucker'ın sözlerini hatırlattı: "Etkili liderliğin son şartı, güven kazanmaktır. Aksi taktirde hiç izleyeni olmayacaktır... Bir lider ise izleyeni olan kişidir. Bir lidere güvenmek için, o-nunla aynı fikirde olmanız gerekmez. Güven; liderin, kendi söylediğine inandığını bilmektir. Bu, 'bütünlük' inancı-

dır. Bir liderin hareketleri ve söze dökülmüş inançları uygun, en azından tutarlı olmalıdır. Etkili liderlik, yalnızca akıllı olmaya değil, öncelikle tutarlı olmaya dayanır. "(3)

Samimi olan liderler, gerçekleri ilan etmek zorunda değillerdir. Bu, yaptıkları herşeyde kendini belli eder ve kısa sürede herkes tarafından bilinir. Buna karşılık ikiyüzlülük her ne kadar yönetici bunun aksini başarmaya çalışsa da, gizlenemez, kamufle veya hasıraltı edilemez, üzeri kapanamaz.

Birlikte çalıştığınız insanların inançlarını ve yüksek güvenlerini korumanın tek yolu, bunu haketmektir. Kimse herkesi sürekli kandıramaz. Sonuçta her birimiz gerçek kişiliğimizle tanınırız; çizmeye çalıştığımız görüntüyle değil.

Ann Landers şöyle söyler: "Bütünlüğe sahip insanlar inanılmayı beklerler. Zamanın kendilerini haklı çıkaracağını da bilirler ve beklerler."

7. Bütünlük, zor kazanılan bir başarıdır

Bütünlük, herkesin hayatında olan bir faktör değildir. Kişisel disiplin, içsel güven ve hayatımızın her alanında istisnasız dürüstlüğe karar vermenin sonucudur. Ne yazık ki, bugünün modern dünyasında güçlü bir kişiliğe sahip olmak, zor rastlanan bir niteliktir. Sonuç olarak, bütünlüğe dair az örneğimiz bulunmaktadır. Kültürümüz birkaç güçlü, erdem örneği kahraman ortaya koyabilmiştir. Taklitçi bir ulus ha-üne geldik ama taklit edilmeye değer birkaç liderimiz var. Bütünlüğün anlamı silinip gitti. Hollyvvood'daki, Wall Street'deki ve hatta Main Street'deki konuşmalara şöyle bir kulak verseniz, boş gözlerle geri dönersiniz. Birçok A-i için bu kelime tutuculuğu ya da sığ kafalılığı akla

getirmektedir. Kelime anlamlarının dil hokkabazlığına kurban gittiği bir çağda,

bütünlük gibi bulgusal değerler bir gecede yok olabilir.
Bütünlük, çağımız ruhuna çok ters düşen bir terimdir. Kültürümüze yön veren yaşam felsefesi, materyalist bir tüketim zihniyeti etraf mda dönmektedir. Zamanımızın ihtiyaçları, hayati önem taşıyan değerlerin değişmesine neden olmuştur. ;
Birini bir şey karşılığında sattığımızda, aslında kendi- \ mizi satmaktayızdır. Hester H. Cholmondelay, "Judas"* i adlı kısa şiirinde bu gerçeğin altını çizmektedir: |
Eskiden olduğu gibi şimdi de, i
İnsan kendi değerini biçmektedir kendinde; Judas'ın sattığı, otuz altın karşılığında, İsa değil, kendisidir aslında.
Billy Graham şöyle der: "Bütünlük, yaşam yolumuzu birleştiren bir yapıştırıcıdır. Bütünlüğümüzü sürekli kılmak için mücadele etmeliyiz."
"Zenginlik kaybedildiğinde, bir şey kaybolmamıştır; sağlık kaybedildiğinde, bir şey kaybolmuştur; karakter kaybedildiğinde, herşey kaybolmuştur."
Hayatınızı bütünlük üzerine kurmak için, aşağıdaki şiiri (Edgar Guest imzalı "Am I True to Myself [Kendime Karşı Dürüst müyüm?"]) nasıl hareket ettiğinizi anlamak amacıyla bir "Ayna Testi" olarak kullanın.
Belli ki, kendimle yaşamak zorundayım Tanımak için kendimi, kendime uymalıyım
Judas, Hıristiyan literatüründe İsa'nın yerini düşmanlarına söyleyerek ölümüne neden olan havarisidir. (Ç.N.)

Hayat akıp, günler devam ederken
Bakmak isterim kendime dürüst gözlerden
Ne isterim batan güneşin önünde durmak
Ne de yaptıklarım için kendime nefret duymak
İstemem kapılar ardmda, dolap raflarında
Bir sürü sırlar gizlensin hakkımda
Ya da kandırmak kendimi, gidip geldikçe
Benden başka kimse bilmeyecek diye
Neysem oyum hamurumdan,
Kıyafetler giyemem kumaşı yalandan.
İstediğim daima başım dik yürümek,
Saygıya layık olduğumu bilmek;
Ama ün ve para için savaşırken burada
Sevmek isterim gördüğümü aynada.
Kendime kaçak gözlerle bakamam,
Kurusıkı, yalan, boş bir oyun oynayamam.
Asla kendimden gizleyemem kendimi
Görürüm başkalarının belki hiç görmeyeceklerini;
Bilirim belki onların bilmeyeceklerini,
Yine de asla kandıramam kendimi.
İsterim vicdanım özgür kalsın,
Korurum saygımın içtenliğini.
Sonra, "Danışman Testi"ni yapın. "Liderime karşı dürüst müyüm?" Joseph Bailey, otuzdan fazla büyük işletmeciyle yaptığı röportajlar sonucunda, hepsinin önce bir danışmandan eğitim aldığını öğrendi.15' Ralph Waldo E-oierson şöyle der: "Şefimizin hayatta tek istediği, bizi olduğumuz kişi yapacak biridir." Bu kişiyi bulduğumuzda, büyümemizi şu soruyu sorarak düzenli bir şekilde kontrol âmeliyiz: "Aldığım eğitimi kendimde uygulayabiliyor ?" Bu süreçte kestirmeler bulmaya çalışmak, hem

sizi, hem de danışmanınızı üzecektir.
Son olarak, "Kitle Testi"ni ele alın: "İzleyenlerime karş: dürüst müyüm?" Liderler olarak, yanlış kararların yalnızca bizi değil, izleyenlerimizi de olumsuz etkilediğini kısa sürede anlarız. Yine de, yanlış motivasyondan dolayı kötü bir karar vermek tamamen farklı bir durumdur. Liderlik dizginlerini elimize almadan önce, bildiğimizi öğrettiğimizi ve kişiliğimizi kopyaladığımızı anlamalıyız. Bütünlük, içsel işimizdir.
James R Kouzes ve Barry Posner "The Leadership Challenge (Liderlik Mücadelesi)" adlı kitaplarında, izleyenlerin liderlerinden dört şey beklediklerini belirtmektedirler: Dürüstlük, direnç, vizyon ve esin.(6)
Hayatınızdaki değerleri yazın. Bir değer, temel aldığınız ve uğrunda ölebileceğiniz bir inanç ya da prensiptir. Sizin değerleriniz nelerdir?
Sizi iyi tanıyan birisinden, hayatınızda tutarlı (söylediğinizi yaptığınız) ve

tutarsız (söylediğinizi her zaman yapmadığınız) göründüğünüz alanların neler olduğunu söylemesini isteyin.
YALNIZCA ŞU ANDA OLMAKTA OLDUĞUNUZ KİŞİ OLACAKSINIZ
Zamanda geriye dönemesen bile Ve yeni bir başlangıç yapamasan bile Başlayabilir herkes şimdiden Ve yaratabilir bir son yeniden
- 64 -
BÖLÜM
4
LİDERLİĞİN ASIL TESTİ:
Liderin değişmesi, organizasyonun değişmesi demektir. Liderlikte herşey iniş çıkışlıdır! Yine de, liderleri değiştirmenin o kadar kolay olmadığını anladım. Aslında bulgularıma göre, liderler de en az izleyenler kadar değişime direnç gösterirler. Sonuç mu? Değişmeyen liderler, değişmeyen organizasyonlar anlamına gelir. İnsanlar, gördüklerini yaparlar.
SORUNLU BİR LİDERİN TARİFİ
Aşağıda bir liderde karşılaşılabilecek oniki sorunlu nokta Yalanmıştır. Bunlardan beşinin bulunması, değişime direnci gösterir. Bu da, organizasyonda bir sorun olduğu an-
- 65 -
İçinizdeki Lideri Geliştirmek lamına gelir.
• İnsanlara karşı anlayış eksikliği
• Hayalgücünün zayıflığı
• Kişisel sorunlar
• Sorumluluktan kaçmak
• Güvenli ve tatmin olmuş hissetmek
• Organize olamamak
• Öfkeye esir olmak
• Risk alamamak
• Güvensiz olmak ve savunma ihtiyacı duymak
• Uyumsuz olmak
• Takım ruhu taşımamak
• Değişime karşı savaşmak
Nicolo Machiavelli şöyle der: "Yeni bir dizi şeyin yapılmasını öğreterek liderlik etmekten daha zor, sürdürmesi daha tehlikeli ve sonucu daha belirsiz bir şey yoktur." •
Değiştirilecek şeylerin ilki benimdir; lider. Kendimi değiştirmenin ne kadar zor olduğunu düşündüğümde, diğerlerini değiştirmeye çalışma mücadelesini anlayabilirim. Bu, liderliğin asıl testidir.
Bir Ortadoğu mistiği şöyle der: "Gençken çok yenilikçiydim ve Tanrı'ya sürekli olarak dua ediyordum: 'Tanrım! Bana dünyayı değiştirebilecek güç ver.' Orta yaşa yaklaşırken, hayatımın yarısının tek bir ruhu bile değiştiremeden geçmiş olduğunu farkettim ve duamı değiştirdim: 'Tanrım! Benimle yakın olan insanları, ailemi, dostlarımı değiştirecek güç verirsen tatmin olacağım!' Şimdi artık yaşlı bir adamım ve günlerim sayılı. Öncesinde ne kadar aptalca davrandığımı görüyor ve artık şöyle dua ediyorum: 'Tanrım! Bana kendimi değiştirebilecek güç ver.' Eğer baştan beri bu şekilde dua etseydim, hayatımı boşa harcamazdım."111
- 66 -
Liderliğin Asıl Testi: Olumlu Değişim Yaratmak
Howard Hendricks, "Teaching to Change Lives" (Ha-atları Değiştirmeyi Öğretmek) adlı kitabında bütün potan-iyel liderlere sesleniyor: "Bu sayfanın işaretli yerine, şu so-un cevabını yazın: Ne kadar değiştiniz.... yakın zaman-.? Geçen hafta mesela? Ya da geçen ay? Geçen yıl? Çok be-rgin olabilir misiniz? Yoksa inanılmaz derecede belirsiz i? Büyüdüğünüzü söyleyebilirsiniz. Güzel... nasıl? 'Şey,' yebilirsiniz. 'Her anlamda.' Harika! İşte bu. Görüyorsu-uz ya, etkili eğitim yalnızca kişinin değişmesiyle olur. Siz ¦ne kadar değişirseniz, başkalarının hayatlarını değiştirebil-!mek için de o kadar etkili bir araç haline gelirsiniz. Bir değişim görevlisi olmak istiyorsanız, siz de değişmelisiniz."'2' Hendricks aslında şöyle de diyebilirdi: "Eğer liderliğe devam etmek istiyorsanız, değişmeye de devam etmelisiniz. Birçok lider artık liderlik yapmıyor. Onlar, Robert Lacy'nin "Ford: The Man and the Machine (Ford: İnsan ve Makine)" adlı ünlü biyografi kitabındaki Henry Ford'a benziyorlar. Lacy'nin dediğine göre, Ford Model T'sini o kadar çok seviyordu ki, tek bir vidasını bile değiştirmek istemiyordu. Model T'nin eksik noktalarını gördüğünü söyleyen baş üretim sorumlusu VVilliam Knudsen'ı bile kovmuştu. Bu 1912'de Model T henüz dört yaşındayken ve popülaritesinin zirve-sindeyken gerçekleşti. Ford, Avrupa gezisinden yeni dönmüştü; Michigan'daki Highland Park'a gitti ve garajda Knudsen tarafından hazırlanmış yeni tasarımla karşılaştı.
Teknisyenler, Ford'un bir anda çıldırdığını gördüler. Kendi tasarımı olan eski

Model T'sinin berbat bir versiyonu olduğunu söylediği yepyeni, alçak şaseli arabanın üzerine, parıldayan kırmızı sıvı cilayı boşalttı. "Ford, elleri ceplerinde, arabarun etrafında üç-dört kere dolaştı," diyor bir görgü tanığı. "Dört kapılı bir tasarımdı ve tavan alçaktı. Sonunda s°l elini arabanın üzerine koydu, kapı kolunu tuttu ve ka-

pıyla birlikte çekti; güm! Kapıyı yerinden söktü!... Bunu nasıl yaptı, bilmiyorum! Sonra içeri daldı ve diğer kapıyı tekmeledi. Sonra rüzgarlığı kopardı. Arka koltuğa atlayıp tavanı yumruklamaya başladı. Ayakkabısının topuğuyla tavanı deldi. Arabayı elinden geldiğince hurdaya çevirdi."
Knudsen daha sonra General Motors için çalışmaya başladı. Henry Ford, Model T'nin üretimine devam etti, fakat rakiplerinin tasarımları onun arabasını kısa sürede eski moda haline getirdi. Rekabet, sonunda hiç istememesine rağmen onu Model A'yı üretmeye zorladı. Ford, General Motors'un soluğunu ensesinde hissetmesine karşın, hayatı olduğu yerde dondurmak istiyordu.
Deere and Co/nun yönetim kurulu üyesi YVilliam A. Hevvitt, bu konunun altını çizerek şöyle diyor: "Bir lider o-larak, yeni fikirlere açık tutumunuzu hayatınızın her alanına yansıtmalısınız. Vereceğiniz liderliğin kalitesi, yeni fikirleri değerlendirebilme ve insan hatırına değişiklik yapmakla değişim hatırına değişiklik yapmayı ayırabilme yeteneğinize doğrudan bağlı olacaktır."
DEĞİŞİM GÖREVLİSİ OLARAK LİDER

Lideri değiştirirseniz, organizasyonu da değiştirmiş olursunuz.
Bir lider kişisel olarak değiştiğinde ve saçma yenilikler ile gerekli değişimin arasındaki farkları anladığında, lider bir değişim görevlisi haline gelmelidir. Sürekli değişimin yaşandığı ve hiçbir şeyin devamlı kalamadığı bu dünyada, lider değişimin, büyümenin öncüsü olmalı, bunun için

gerekli yolları göstermelidir. Önce değişim için gerekli o-lan iki şeyi yerine getirmelidir: Değişimin teknik gereklerini bilmek ve buna bağlı tutumsal ve motivasyonal ihtiyaçları anlamak.
Değişim, büyüme demektir.
İki nokta da, hayati önem taşımaktadır. Yine de, bazen değişimin sonucu hüsran olduğunda, bunun nedeni yeterli ya da uygun motivasyon olmaması veya teknik bilgi eksikliği olabilir.
Değişim sürecinde olduğunuzda, doğru yoldasıntzdır.
Bir lider izleyenlerin tutumsal ve motivasyonal ihtiyaçlarını daha rahat anlamasına rağmen, bir yönetici genellikle teknik konularda daha bilgili olacaktır. Farka dikkat edin: Başlangıçta liderlik becerileri esastır. Eğer psikolojik ihtiyaçlar karşılanmazsa, hiçbir değişim gerçekleştirilemez. Bir kez değişim başladığında ise, gerekli şartları yerine getirmek için bir yöneticinin becerilerine ve bilgisine ihtiyaç vardır.
Bobb Biehl, "Increasing Your Leadership Confidence (Liderlik Güveninizi Yükseltmek)" adlı kitabında bunu Şöyle açıklıyor: "Bir değişim mantıklı görünebilir, ama psikolojik boyutta hala endişe vericidir. Herkesin bir ağaç kovuğuna ihtiyacı vardır. Eğer içinde rahat ediğimizde kovuk değişmeye başlarsa, gerilime ve güvensizliğe neden olur. Bu yüzden gerekli bir değişikliği ortaya koymadan önce, konunun psikolojik yönünü düşünmeliyiz."(4)
Bir değişimle karşılaştığınızda, bu değişimin sonucu

ortaya çıkabilecek avantajların ve dezavantajların bir listesini yapmak, iyi bir çalışma olabilir. Bundan sonra, konunun psikolojik etkisini gösteren başka bir liste yapın. Bunu yalnızca bir kağıt üzerinde görmek bile kolayca netleşmenizi sağlayabilir. Kendinize şunu söyleyebilirsiniz: "Kabul etmekten hoşlanmıyorum ama değişim mantıklı görünse bile, kendimi şu noktada pek iyi hissetmiyorum."
Diğer bir olasılık da, düşündüğünüz değişimin sizi psikolojik olarak zorlamamasma rağmen, avantajlarını ve dezavantajlarını ortaya koyduğunuzda mantıken pek uygun gelmemesi olabilir. Buradaki anahtar, bir değişimin mantıksal ve psikolojik yönlerini ayırabilmektir.
DEĞİŞİM DİRENCİNİN TARİHSEL İNCELEMESİ
Bir değişimi ortaya koymayı üstlenmekten daha zor, yönetmekten daha korkutucu ve başarısının daha belirsiz olduğu başka bir şey yoktur. Neden mi? Çünkü liderin eski şartlar altında gayet iyi işler ortaya koyan düşmanları ve değişimi kolayca gerçekleştirebilecek gönülsüz savunucuları vardır.

Değişime karşı direnmek, evrensel bir olgudur. Bütün sosyal grupları ve kültürleri kapsar. Bütün kuşakları boğazlarına kadar sarar ve süreç içerisinde tüm ileri yöndeki hareketleri engellemeye çalışır. Birçok yüksek eğitimli kişi bile, hoşlanmadıkları bir gerçekle karşılaştıklarmda düşüncelerini değiştirmeye isteksizdirler.
Örneğin; Aristo'nun "daha ağır kütleli bir cisim, yere daha çabuk düşer" kuramma insanlar yüzyıllarca inandı-

lar. Aristo, tüm zamanların en büyük düşünürü olarak kabul ediliyordu ve yanılıyor olamazdı. Cesur biri eline biri ağır, diğeri hafif iki nesne alıp da hangisinin önce yere ulaşacağını görmek için büyük bir yükseklikten atana kadar bu inanış devam edecekti. Ama Aristo'nun ölümünün ü-zerinden yaklaşık 2000 yıl geçinceye kadar hiç kimse böyle bir denemeye girişmedi. 1589'da Galileo, bütün profesörleri Pisa Kulesi'nin dibine topladı. Sonra biri bir kilo, diğeri 5 kiloluk iki ağırlık alarak kulenin tepesine çıktı ve bu ağırlıkları aşağı attı. İki nesne de yere aynı anda ulaştılar. Ama geleneksel bilinç öylesine güçlüydü ki, profesörler gördükleri gerçeği kabul etmediler. Yine Aristo'nun kuramının doğru olduğu yönünde ısrar ettiler.
Galileo, teleskobu yardımıyla Copernicus'in "dünya evrenin merkezi değildir, dünya ve diğer gezegenler Güneş'in etrafmda dönmektedirler" kuramını da kanıtladı. Yine de, insanların inançlarını değiştirmeye çalıştığında tutuklandı ve hayatının geri kalanını ev hapsinde geçirdi.
Değişim direnci kişinin sağlığını ve hayatını da derinden etkileyebilir. Hipokrat, kan zehirlenmesini eski çağlarda açıklamıştı. Hastalık, özellikle uzun süredir kuşatma altındaki şehirleri ve savaş alanındaki orduları tehdit ediyordu. Sonra, Amerika'nın keşfini izleyen süre içerisinde uzun deniz yolculukları başladığında, kan zehirlenmesi denizciler arasmda yaygınlaştı. Bu hastalığın nedenleri ve tedavisi hakkında çok azının bilgisi vardı; yine de birçok Çözüm ve teori ortaya atıldı. Bunların hiçbiri gerçekten etkili değildi ve çoğu değersizdi.
1553'de, Cartier ikinci Newfoundland gezisini gerçek-
tidi. Quebec Kızılderilileri "mucizevi tedavi"leriyle yardımlarına koştuklarmda, 103 mürettebatının 100'ü bu

hastalığa yakalanmış durumdaydı. Kızılderililer, ağaç kabukları ve Çam yapraklarından yapılmış ilaçlarım hasta denizcilere verdiler.
1553'de, Amiral Sir Richard Havvkins, emrindeki onbin denizcinin kan zehirlenmesi yüzünden kuzey denizlerinde öldüğünü rapor etti. Kendi deneyimlerine göre, bu hastalığın tedavisinde en etkili şeyin ekşi portakal ve limon olduğunu da kaydetmiştir. Yine de, bu gözlemler vebanın önlenmesiyle ilgili etkili çözümler getirememiş, a- < miralin kayıtlarına ise kimse kulak asmamıştır.
Daha sonra İngiltere, Portsmouth Askeri Hastane-si'nde başhekim olan uzman operatör James Lind, 1753'de yazdığı kitabında, limon suyu içen denizcilerin kan zehirlenmesi derdinden kurtulabileceklerini anlatmıştır. Bir askeri doktor olarak deniz üzerinde yaşadığı kendi deneyimlerinden örnekler vermiş; hardal yağı, portakal, limon gibi şeylerin kan zehirlenmesine iyi geldiğini kanıtlamıştır. Aslında; genelde asitli meyvelerde, domateste, biraz daha az derecede çoğu yeşil sebzelerce ve diğer meyvelerde bulunan yeterli miktardaki C vitamini, kan zehirlenmesini önleyecektir.
Dr. Lind'in keşfi nedeniyle ödüllendirildiğini, onurlandığını düşünebilirsiniz ama gerçek bunun tam tersi oldu. Alaylara maruz kaldı. Hayal kırıklığına uğradı ve şöyle dedi: "Bazı insanlar çok ciddi ve ölümcül hastalıkların böyle kolay çarelerle önlenebileceğine, tedavi edilebileceğine inanamıyorlar." Aslında "bir antibilmemne altın ik-• sir"e daha çok inançları var. Dr.Lind'i eleştiren "bazı insanlar", Kraliyet Meclisi ve diğer doktorlardı. Aslında Dr. Lind'in buluşunu görmezden geliyorlardı. Ancak, birgün Kaptan Hook adındaki denizci, yola çıkmadan ör' ::e gemisinin ambarlarını taze meyvelerle doldurdu.

Kaptan Cook 1776'da Kraliyet Meclisi tarafından başarısı nedeniyle onurlandırıldı, ama deniz kuvvetleri subayları onun raporlarını görmezden geldiler. Dr.Lind'in öldüğü yıla, 1794'e kadar hiçbir İngiliz Deniz Kuvvetleri gemisinde limon suyu depolanmamıştı. Yirmiüç hafta süren o yolculukta, bir tek kan zehirlenmesi vakasına rastlanmadı; yine de, kan zehirlenmesine karşı denizcilerin her gün limon suyu içmesini şart koyan karar çıkana kadar bir on yıl daha geçmesi gerekti. Bu kararnameyle İngiliz Deniz Kuv-vetleri'nde bir daha

kan zehirlenmesi olayı görülmedi.'5'
İnsanların değişime gösterdikleri direnç yüzünden, bir sürü gereksiz can kaybı yaşanmıştı. Bu bir rezaletti. Değişim direncinizin veya takıntılarınızın, bir lider olarak başarınızı gölgelemesine izin vermeyin.
"Tutum" Kelimesini Nasıl Yazıyorsunuz?
Yazı yazan elinizle yazdığı- Diğer elinizle yazdığınız
nız "tutum"kelimesi.
"tutum "kelimesi.
Yönlendirme:
1. Soldaki sütuna, yazı yazan elinizle "tutum"kelimesini yazın.
2. Sağdaki sütuna, diğer elinizle "tutum" kelimesini yazın.
Uygulama:
Yazı yazmayan elinizle yazdığınız tutum kelimesine baktığınızda, yeni birşey denemeye kalktığımız zaman genellikle izlediğimiz türden bir tutumun resmini görür-

sünüz. Söylendiği gibi; "Hiçbir şey, ilk seferinde tam anlamıyla yapılamaz."
İNSANLAR NEDEN DEĞİŞİME DİRENÇ GÖSTERİRLER
Bir "Peanuts" karikatüründe Charlie Brown, Linus'a şöyle der: "Belki sen bana bir cevap verebilirsin Linus. Kimsenin seni sevmediğini hissettiğinde ne yaparsın?" Linus cevaplar: "Kendime objektif bakarak ne gibi eksiklerim olduğunu anlamaya çalışırdım. Benim cevabım bu, Charlie Brovvn." Charlie: "Bu cevaptan nefret ediyorum!"
Tıpkı Charlie Brovvn gibi birçoğumuzun da değişime direnç göstermemizin bir dizi nedeni vardır.
Değişim kendiliğinden başlamaz
insanlarda bir fikri sahiplenme eksikliği olduğunda, en fazla ilgilerini çeken nokta olsa bile direnç gösterirler! Aslında yönlendiriliyor olmaktan ya da sistem içinde bir piyon gibi hissetmekten hoşlanmazlar. Büyük liderler, izleyenlerinin konuya katılmalarına ve değişimin bir parçası olmalarına zemin hazırlarlar. Değişim hakkındaki tutumumun anahtarı, benim mi başlattığım (herşeyin bana bağlı olduğu durum), yoksa başka birinin mi benim üzerimde değişim gerçekleştirdiğidir (beni daha dirençli hale getiren durum).

Rutin, engeldir
Alışkanlıklar, bizi düşünmeden hareket etmeye yönlendirir ve birçoğumuzda büyük oranda bulunurlar. Alışkanlıklar, içgüdü değillerdir. Birşeye tepkidirler. Yalnızca olmazlar; aynı zamanda bir nedene bağlıdırlar. Önce biz a-lışkanlıklarımızı şekillendiririz, ama sonra alışkanlıklarımız bizi şekillendirmeye başlar. Değişim, alışkanlık kalıplarımızı tehdit eder ve bizi düşünmeye, yeniden değerlen-
j dirme yapmaya ve bazen eski davranışlarımızı unutmaya
I zorlar.
Onlu yaşlarımı yaşarken, golf oyununa ilgi duymuştum. Ancak ne yazık ki, ders almak yerine kendim öğrendim. Birkaç yıl geçip birçok kötü alışkanlık kazandıktan sonra, mükemmel bir oyuncuya karşı oynadım. Etrafımda dolaşırken, dalga geçerek benim asıl sorunumun topa vurduktan sonra ona hala çok yakın duruyor görünmem olduğunu söyledi! Sonra da ciddi bir biçimde bana yardım etmeyi önerdi. Zayıf olduğum konularda bazı değişikliklere ihtiyaç duyduğumu ifade etti. Neleri değiştirmem gerektiğini açıklamasını istediğimde, şöyle dedi: "Her-şeyi!" Sonraki bir yıl boyunca, eski kötü alışkanlıklarımı sildim. Hayatımdaki en zor deneyimlerden biriydi bu. Sıkı çalışmaktan kaçındığım için çoğu zaman eski alışkanlıklarıma dönme eğilimim vardı; hala da kötü oynuyorum.
Değişim, bilinmezlik korkusu yaratır
Değişim, ıssız sularda yol almak demektir; bu da güvensizliğimizin güçlenmesine neden olur. Bu yüzden, birçok insan yeni çözümler yerine eski sorunlarıyla daha rahattırlar. Yeni bir binanın yapımına ciddi biçimde ihtiyaç du-
lı

yan ama bir türlü işe girişemeyen kilise mensupları gibidirler. Bir toplantı sırasında, tavandaki bir sıva yerinden çıkıp düşerek kürsüdeki konuşmacıya çarpar. Hemen bir toplantı yapılır ve şu kararlar verilir:
Yeni bir kilise yapacağız.
İki: Eskisiyle aynı yerde yeni bir kilise yapacağız.
Uç: Yeni kiliseyi yapmak için, eskisinin malzemelerini kullanacağız.

Dört: Yenisi yapılana kadar, eski kilisede ibadetimize devam edeceğiz.
Bazı insanlar, zahmetli veya bedelsiz olmadıkça değişime açıktırlar.
Değişimin amacı net değildir
Çalışanlar, ikinci elden bilgi edindiklerinde değişime direnç gösterirler. Bir karar verildiğinde, bunun çalışanlar tarafından duyulması daha fazla zaman alır ve bu da onların daha fazla direnç göstermelerine neden olur. Kararların mümkün olan en düşük seviyede alınması gerekliliğinin nedeni budur. Böylelikle karar veren kişi zaten konuya en yakın olduğundan daha iyi bir karar verecek ve karardan en çok etkilenecek olanlar da bunu çabucak kendilerine ve soruna yakın bir kaynaktan duyacaklardır.
Değişim, yanılgı korkusu doğurur
Elbert Hubbard, bir insanın yapabileceği en büyük ha'::-> nın, bir hata yapmaktan korkmak olduğunu söyler. Baş. ı rı "başıma geldiğinde" bu trajik bir olaydır. Eğer yanılgı

"başıma gelirse", bu daha da trajiktir. Bu olduğunda, San Diego Rahipleri'nin temsilcisi Larry Anderson'la hemfikir olurum: "Eğer ilk seferinde başarıya ulaşamazsanız, aldığınız şey yanılgı olacaktır." Birçok insan hata yapmaktan korkarak, kendilerini rahat hissettikleri düzende devam etmekte ve değişime direnç göstermekte ısrar e-derler.
Değişimin ödülü, değişim harcanan çabaları karşılamaz
Değişimin avantajları dezavantajlarına baskın gelene kadar insanlar direnç gösterir ve alışık oldukları düzende devam etmek isterler. Liderlerin bazen gözden kaçırdıkları şey, izleyenlerin avantaj/dezavantaj değerlendirmesini daima kişisel kâr/zarar terazisinde tartmalarıdır; kuruluşun kâr/zarar terazisinde değil.
İnsanlar, içinde bulundukları düzende fazlasıyla tatminkardırlar
Aşağıdaki "Parables"hikayesi, birçok kuruluş ve kişinin, değişimi seçmekten önce ölümü seçtiklerini ortaya koymaktadır.
1940'larda, İsviçre saatleri dünyanın en kaliteli ve prestijli saatleriydi. Dünyada satılan saatlerin %80'i İsviçre ya-pırmydı. 50'li yılların sonlarında İsviçreli saat firmalarına dijital saatler gösterildi. Bu fikri geri çevirdiler; çünkü kendilerinin en iyi saat imalatçıları olduklarını ve öı iyi saatleri zaten ürettiklerini düşünüyorlardı. Dijital saat fik-

rini geliştiren kişi, bunun üzerine buluşunu Seiko'ya sattı. 1940'larda, İsviçre saat fabrikalarında 80,000 kişi çalışıyordu. Günümüzde bu rakam 18,000'e indi. O yıllarda dünya üzerinde satılan saatlerin %80'i İsviçre malıydı. Bugün saatlerin %80'i dijital. Bu hikaye, birçok kuruluşun ve insanın başına gelenleri açıkça göstermektedir: Değişmek-tense, ölmeyi tercih ediyoruz.
İnsanlar olumsuz düşündüklerinde, değişim olmayacaktır
Söze dökmeye gerek olmayan bir şey var: Olumsuz düşünenler gelecekte yalnızca hayalkırıklıkları görürler. Olumsuz bir kişinin mezar taşmda şu yazıyı görebilirsiniz: "Bunu beklemeliydim." Bu tarz düşünceyi en iyi biçimde a-çıklamak için, yıllarca önce bir yerde okuduğum satırları size sunmak istiyorum:
Bakma-görebilirsin. Dinleme-duyabilirsin. Düşünme-öğrenebilirsin. Karar verme-yanılabilirsin. Yürüme-tökezleyebilirsin. Koşma-düşebilirsin. Yaşama-ölebilirsin.
Bu depresif listeye bir düşünce de ben eklemek istiyorum:
Değişme-büyüyebilirsin.

İzleyenler, liderlerine saygılarını kaybederler
İzleyenler değişim taraftarı bir lideri sevmediklerinde, duyguları değişime karşı pek tarafsız olamayacaktır. Diğer bir deyişle, insanlar değişim görevlisine ne gözle bakıyorlarsa, değişime de o gözle bakacaklardır. Liderlik seminerlerimde üzerinde durduğum ilk prensip şudur: "Onlara liderlik etmeden önce, onları sevmelisiniz." İzleyenlerinizi gerçekten ve içten bir biçimde sevdiğinizde, size saygı duyacak ve birçok değişimin içinde sizi izleyeceklerdir.
Lider, kişisel eleştiri duygularına karşı hassastır
3azen liderler değişime direnç gösterirler. Örneğin; eğer şimdi daha iyi bir alternatif yöntem sunulan bir program şeliştirmişse, değişimi kişisel bir saldırı olarak algılayıp avunmaya geçebilir.
Büyüme ve sürekli etkinlik için; her kuruluş yaratmak, [uygulamak,

değerlendirmek ve değişmekten oluşan sü-
1. Aşama ' Yaratma
4. Aşama Değiştirme
r \
Ş1(tm) 2. A|ama
jtırme Uygulama
3. AşamaJ* Değerlendirme
- 79

rekli bir dört-adım daireyi izlemelidir. 79. sayfadaki şekil, bu daireyi göstermektedir.
1. ve 4. adımlar, bir kuruluşun saldırı eylemleridir. 2. ve 3. adımlar ise savunmacı eylemlerdir. Yaratıcılar olumlu değerlendirme yaparak değişime yönelsinler ya da değişimle kucaklaşanlarla yer değiştirsinler, sonuçta yaratım gerçekleşir.
Değişim, kişisel kayıp anlamını gelebilir
Bir değişimle karşılaşıldığında, herkesin kafasındaki soru şudur: "Bu beni nasıl etkileyecek?" Kuruluşlarda genellikle üç grup insan vardır: (1) Kaybedecek olanlar; (2) tarafsız olanlar; (3) yararlanacak olanlar. Her grup farklıdır ve dikkatle ama aynı zamanda ilerici bir anlayışla ele alınmalıdır.
Değişim, fazladan çalışma gerektirebilir
Zaman, birçok kimse için en değerli maldır. Değişim gerçekleşmek üzere olduğunda, hepimiz bunun zamanımızı nasıl etkileyeceğine bakarız. Genellikle eğer fazladan çalışmamızı gerektirmeyecekse, değişime pek karşı çıkmayız. Sidney Hovvard, ne istediğini bilmenin yarısının, onu almadan önce neden vazgeçmen gerektiğini bilmek olduğunu söyler. Eğer değişimin bedeli zamansa, birçok kimse buna karşı çıkacaktır.
Konu zaman olduğunda, lider o kişinin değişime isteksiz mi, yoksa mazeretli mi olduğunu anlamalıdır. İstek,
- 80 -

tutumla ilgilidir ve bu durumda izleyenleriniz değişime direnç gösterdiğinde az da olsa yapabilecek birşeyiniz vardır. Ama değişimi gerçekleştirebilmek, bakış açısıyla ilgilidir. Birçok insan değişimi ister ama süregelen durumlarına ve sorumluluklarına yatkınlıkları yüzünden değişemezler. Bu noktada, lider çok gerekli olmayanları eleyerek ve değişimin sonuçsal değerine odaklanarak işleri öncelik sırasına koyabilir.
Dar-görüşlülük yeni fikirleri kabullenmeyi engeller
"Bin altıyüz kişi Amerikan Uluslararası Dünya Araştırma Topluluğu üyesidir. Başkan Charles K. Johnson tüm yaşamı boyuncu bu kurumun bir savunusucusu olmuştur. O-kul yıllarında dünyayı tanıdığım zaman onun bu durumunu kabullenmemiştim ve şimdi de kabullenmiyorum." Bu bana Maine'de yaşayan ve yüz yaşına merdiven dayamış adamı anımsatıyor. Verandada otururken sormuştu, "İddiaya girerim ki yaşamınız boyunca çok sayıda değişiklik olmuştur." Yaşlı adama yanıtladı, "Evet, onların herbirinde bir yaş daha yaşlandım."
Gelenekler, değişimi engeller.
Şu espriyi severim: "Bir ampulü değiştirmek için kaç kişi gerekir?" Cevap: "Dört. Biri ampulü değiştirir, diğer üçü de eski ampulün ne kadar iyi olduğundan bahseder."
Bu tip insanlar, bana Michigan'daki bir kampta subayların önünde bir tutam çimene saldıran çavuşu hatırlatır. Çavuş, bir erini her gün saat beşte bu çimeni sulamakla
- 81 -

görevlendirmişti. Er bunu derin bir bağlılıkla yerine getirdi. Berbat bir fırtınanın patlak verdiği bir günde, çavuş koğuşlara gitti ve eri orada angaryalarla uğraşırken buldu.
"Neyin var senin?" diye bağırdı ere. "Saat beş ve sen dışarıda çimeni suluyor olmalıydın!"
"Ama Çavuş!" dedi er kafası karışmış bir halde. "Yağmur yağıyor, fırtınaya baksana."
"Ne olmuş yani!" diye tekrar bağırdı çavuş. "Yağmurluğun var, öyle değil mi?"
Cornfield'in Kanunu şöyle der: "Artık başka bir şey yapma zamanı gelecek kadar uzun süre üzerinde konuşulduğuna herkes hemfikir olana kadar hiçbir şey yapıl-

maz.
DEĞİŞİM İÇİN BİR KONTROL LİSTESİ
Aşağıda, bir kuruluş içerisinde herhangi bir değişim gerçekleştirmeden önce

gözden geçirmeniz gereken sorular bulunmaktadır. Sorular evet cevabı alabildiğinde, değişim daha kolay olacak demektir. Soruların cevabı ancak hayır (ya da belki) olabildiğinde, genellikle değişimin zor gerçekleşeceğine işaret eder.
EVET HAYIR
Bu değişim izleyenlerin yararına olacak mı? Bu değişim kuruluşun amacına uygun mu? Bu değişim açık ve net mi? En tepedeki %20 (etkileyiciler) bu değişimi destekliyor mu?
EVET HAYIR
Bedelin tamamını ödemeden bu değişimin denenmesi mümkün mü? Fiziksel, finansal ve bedensel kaynaklar bu değişimi karşılamaya yeterli mi? Bu değişim istendiğinde geri alınabilir mi? Bu değişimin sonraki adımları görünebiliyor mu? Bu değişimin hem kısa, hem de uzun dönem yararları var mı? Liderlik böyle bir değişimi gerçekleştirmeye yeterli mi? Zamanlama yerinde mi?
Zaman zaman her lider, Charlie Brovvn'la birlikte bir çitin üzerinde duran Lucy gibi hissederler. "Dünyayı değiştirmek istiyorum." "Nereden başlayacaksın?" diye sorar Charlie Brovvn. "Senden!"
Son soru olan "Zamanlama yerinde mi?", değişimin gerçekleşmesi için en temel gerektir. Bir liderin değişimi gerçekleştirme çabası, ancak zamanlama doğru olduğunda yerini bulacaktır. "Winning Attitude (Kazanan Tutum)" adlı kitabımda bu konuya kısa biçimde değindim: .
Yanlış zamanda yanlış karar: Felaket Doğru zamanda yanlış karar: Hata Yanlış zamanda doğru karar: Kabul edilemez Doğru zamanda doğru karar:Başarı
insanlar ancak değişmek zorunda kalacak kadar incindiklerinde; değişmek istediklerini yeterince anladıklarında; değişime yeterli olabilecekleri kadarını aldıklarında

değişirler. Bir lider olarak, insanların bu üç noktadan hangisinde olduklarını anlamalısınız. Aslında, en iyi liderler bu üç noktadan birinin oluşmasına neden olacak bir atmosfer yaratırlar.(6)
DEĞİŞİMİN GELİŞME SÜRECİ
Değişimin hem yenilikçi (daha öncekinden tamamen farklı), hem de gelişimci (daha öncekinin işlenmiş hali) olarak algılanabileceğini hatırlamak yararlı olabilir. Değişimi tamamen farklı, yeni, büyük bir şey gibi sunmaktansa, "daha önce yaptığımızın" geliştirilmiş hali olarak sunmak genellikle daha kolaydır. Kuruluş içinde bir değişim ortaya konduğunda, insanlar sorumluluklarına göre beş gruba ayrılırlar.
%2 Yenilikçiler I Erken uygulayıcılar
%60 Normal uygulayıcılar
%20 I %8
Geç I Geri
uygulayıcılar kalanlar
Yenilikçiler hayalperestlerdir
Yeni fikirlerin yaratıcılarıdırlar ve genellikle liderler ya da politika belirleyiciler olarak tanınmazlar.

Hemen uygulayanlar, gördükleri anda iyi bir fikri anlayanlardır
Kuruluş içinde onların fikirlerine değer verilir. Fikri yaratmış olmasalar bile, diğerlerinin kabullenebilmesi için uğraşacaklardır.
İkinci uygulayıcılar önemlidir
Onlar diğerlerinin fikirlerine cevap vereceklerdir. Genellikle yeni bir fikri analiz etmek için geçerli nedenleri vardır ama statülerini korumaya da eğilimlidirler. Kuruluştaki olumlu ya da olumsuz etkileyiciler tarafından etkilenebilirler.
Son uygulayıcılar bir fikri en son onaylayan gruptur
I Değişim hakkında sık sık olumsuz konuşurlar ve asla fiilen bir kabullenme göstermezler. Ancak çoğunluk destek verdiğinde bir fikri onaylarlar.
Geri kalanlar değişime daima karşıdırlar
Bu insanlar kendi statüleri için çalışırlar. Genellikle de kuruluş içinde bölücülük yaratmaya uğraşırlar/7'
Bir kuruluş içindeki başarılı bir değişimin gelişim süre- istenen değişim ve etkilerinin inceleneceği sekiz adım-' bir merdivende düşünülebilir.

- 85 -
il ' I
İçinizdeki Lideri Geliştirmek
1. Adım: Umursamazlık. İzleyenler arasında hiçbir ön-
celik duygusu ya da birleşik yön görülmez. Onlar "karanlıkladırlar.
2. Adım: Bilgi, İnsanlara genel bilgi verilmiştir. Değişim fikirleri henüz açıklanmamıştır.
3. Adım: Yayılma. Yeni fikirlerin bölümler içinde yayılması umursamazlık, önyargı ya da alışkanlıklar yüzünden engellenebilir. Genel eğilim, sorunlar üzerine odaklanmaktır.
4. Adım: Bireysel Değişim. "Hemen uygulayanlar" amaçlanan değişimin faydalarını görür ve hemen uyum sağlarlar. Kişisel inançlar, kayıtsızlıkla yer değiştirir.
5. Adım: Kurumsal Değişme. Konu iki yönlü düşünülür. Daha az savunmacı ve daha fazla açıklık, değişimin gerçekleşmesini kolaylaştıracaktır. İvme, değişim karşıtlığından değişim taraftarlığına geçer.
6. Adım: Acemi Uygulama. Değişim uygulamaya konulduğunda bazı başarılar ve hatalar ortaya çıkmaya başlar. Öğrenme süreci hızlıdır.
7. Adım: Bütünleşme. Acemilik azalmaya ve kabullenme oranı yükselmeye başlar. Büyüyen bir başarı duygusu, ikinci bir sonuç ve başarı dalgası ortaya çıkar.
8. Adım: Yenilik. Önemli sonuçlar, güven duygusu ve risk alma isteği doğurur. Sonuç, daha hızlı ve cesur bir değişim isteğidir.
8. adıma gelindiğinde, organizasyonun bütününde bu j
- 86 -
Liderliğin Asıl Testi: Olumlu Değişim Yaratmak
süreçten tekrar geçmek için bir istek vardır. Sürecin en büyük etkisi olarak, kuruluş içinde yeni fikirlerle ilgili sürekli yorumlar yükselir.
1. Yorum: "Bu düşünceye tepki gösterdim, çünkü önceki fikirlerime ters düşüyordu."
"Şey, anlıyorum ama kabul edemiyorum."
"Düşünceye katılıyorum ama uygulandığında sorunlar çıkacağına inanıyorum."
"Biliyorsunuz, bu düşünce konu hakkında hissettiklerimi çok güzel ifade ediyor."
"Fikri bugün uyguladım. Muhteşem!"
"Dün aynı düşünceyi başka birine açıkladım. Kelimenin tam anlamıyla, bu fikir artık benim."
DEĞİŞİM ATMOSFERİ YARATMAK
2. Yorum:
3. Yorum:
4. Yorum:
5. Yorum:
6. Yorum:
insan davranışları üzerine yapılan araştırmalar, insanların temelde değişime dirençli olmadıklarını göstermiştir; onlar "değişmeye" dirençlidirler.(r) Bu kısımda, diğerlerini değişmeye teşvik etmek için uygun bir atmosfer yaratmak üzerinde duracağız. İnsanlar değişmedikçe, değişim gerçekleşemez. Bu bölümün ilk cümlesini hatırlayın: "Liderin değişmesi, organizasyonun değişmesi demektir." Şimdi xŞe liderle başlayacağız ve sonra organizasyon için bir strateji geliştireceğiz.
- 87 -

Ki

İçinizdeki Lideri Geliştirmek
Lider, insanların güvenini kazanmalıdır
İnsanlar lidere inandıklarında, bu harika birşeydir. Lider insanlara inandığında ise, bu daha da muhteşemdir. İkisi de gerçekleştiğinde, bunun sonucu güvendir. Lidere ne kadar fazla insan inanırsa, liderin sunduğu değişimleri kabul etmek konusunda o kadar istekli olunacaktır. Warren Bennis ve Bert Nanus, şöyle der: "Güven, izleyenlerle lideri birbirine yapıştıran duygusal zamktır."(9) Abraham Lincoln'ün sözü ise şöyledir: "Eğer bir insanı kendi nedenleriniz için kazanmak istiyorsanız, öncelikle onun gerçekten dostu olduğunuza ikna edin. Sonra da, neyi başarmak istediğini anlayın." Organizasyonunda değişim yaratmak isteyen bir lidere ilk sorduğum soru şudur: "İnsanlarla ilişkilerin nasıl?" E-ğer ilişkiler olumluysa, lider bir sonraki adımı atmaya hazır demektir.

Lider, diğerlerinin değişmesini
istemeden önce, kendisi
değişmelidir
Ne yazık ki, birçok lider benim Yeni Yıl kararları veren arkadaşıma benzerler: İnsanlara daha iyi davran; iyi beslen; dostlarına karşı daha verici ol; şekeri ve tatlıları kes; başkalarına karşı daha az yargıcı ol.
Sonra arkadaşım bana bu listeyi gösterdi. Bu büyük hedeflerden oldukça etkilenmiştim. "Ama," diye sordum, "bunların hepsini yapabileceğine inanıyor musun?"
"Neden yapayım ki?" diye cevap verdi. "Bu liste senin için."
Liderliğin Asıl Testi: Olumlu Değişim Yaratmak
Andrew Carnegie, şöyle der: "Yaşım ilerledikçe, insanların söylediklerine daha az dikkat etmeye başladım. Yalnızca yaptıklarını izliyorum." Büyük liderler, yalnızca yapılması gerekeni söylemezler; gösterirler!
İyi liderler, organizasyonun tarihini bilirler
Bir organizasyon değişmeden ne kadar uzun süre devam ederse, değişim fikirlerinin ortaya konması da o kadar zorlaşır. Aynı zamanda, değişim gerçekleşip de sonuç o-lumsuz olduğunda, insanlar gelecekteki değişimler konusunda da isteksiz olacaklardır. Bunun tersi de mümkündür. Geçmişteki başarılı değişimler, insanları değişime a-çık hale getirir.
G. K. Chesterton, şöyle der: "Kuruluş nedeni ortadan kalkmadan, çiti yıkmayın." Gelecekle ilgili değişimler yapmadan önce, geçmişte neler olduğunu iyice öğrenin.
liderlik pozisyonlarına etkileyiciler yerleştirin
Liderlerin iki karakteristik özellikleri vardır. İlki, bir yere gidiyorlardır; ikincisi, başkalarının da kendileriyle birlikte gelmelerini sağlarlar. Onlar, büyük bir şirkette toplantıya §eÇ kalan yönetim kurulu üyesine benzerler. Odanın içine süzülerek, kendisi için ayrılan koltuk yerine, bulduğu en yakın koltuğa oturur. Genç yardımcılarından biri itiraz e-der: "Lütfen efendim, masanın baş köşesine oturmalısı-rJız-" Şirketteki konumunun gayet iyi farkında olan yöne-lci/ cevap verir: "Evlat, nereye otururbut, masanın baş kö§esi orasıdır."

"Cebinizdeki değişimi" kontrol edin
Her lider için, kurduğu bir ilişkinin başlarında belli bir miktarda "değişim" (pazarlık girişimleri formundaki duygusal destekler) vardır. Eğer ilişki zayıflarsa, "değişimin" organizasyona sunulabileceği uygun bir zaman gelene kadar lider geri çekilir. Eğer ilişki güçlenirse, organi-; zasyon güçlenene kadar lider "değişim" yapmaya devam eder. Aklınızdan hiç çıkarmayın: Değişim yapmak için "değişim"gerekir. Liderin cebinde ne kadar fazla "değişim" varsa, insanların yaşamlarında o kadar fazla değişim gerçekleştirilebilir. Ne yazık ki, bunun tersi de olabilir.
Değişim toplu olarak
gerçekleşmeden önce, iyi liderler
etkileyicilerin desteğini isterler
Aşağıdaki on maddelik liste, iyi bir liderin bir değişim içü organizasyonundaki etkileyicilerin desteğini almak ama| cıyla atması gereken adımları göstermektedir.
1. Organizasyon içindeki büyük grupların büyük etkileyicilerini listeleyin.
2. Bunlardan kaçı bu değişimden direkt etkileneceklerdir? (Bu kişiler, en önemli gruptur.)
3. Kaç tanesi bu değişimden dolaylı olarak etkilenecektir?;
4. Kaç tanesi olumlu olabilir? i
5. Kaç tanesi olumsuz olabilir? i
6. Hangi grup çoğunluktadır? i
7. Hangi grup daha etkilidir?]
8. Eğer olumlu grup daha güçlüyse, etkileyicileri toplafl'i tıya çağırın. j

9. Eğer olumsuz grup daha güçlüyse, etkileyicilerle tek tek görüşün. İQ.Etkileyicilerin her birine ulaşan "anahtarları" tek tek anlayın.
Değişime yardımcı olacak bir toplantı programı oluşturun
îer yeni fikir, üç şekilde devam eder: İşe yaramaz; çok pahalıya mal olur; iyi bir fikirse uzun süre işe yarar.
Bir süreç içerisinde insanların ihtiyaçlarını iyi anlayan akıllı bir lider, yöntemini güçlendirmek için bir toplantı programı oluşturur. Onbeş yıldır

kullandığım bir tanesi, etkisini kanıtlamıştır.
Bilgi Araçları: Toplantıya katılacak kişilerin ilgi alanlarına göre, morali yükselten olumlu a-raçlar. (Bu, toplantının yüksek bir seviyede başlamasını sağlar.)
Çalışma Araçları: Tartışılacak ama oya sunulmayacak konular. (Bunlar, katılımcıyı belli bir bakış açısı seçmeye zorlamadan fikir paylaşmayı sağlayacaktır.)
Eylem Araçları: Daha önce Çalışma Araçları seviyesinde tartışılmış ve şimdi oylamaya sunulacak konular. (Bu, daha önce tartışılmış bir konunun karara bağlanmasını sağlar. Eğer büyük bir değişim sözkonusuysa, kabul zamanı gelinceye kadar konuları çalışma araçları seviyesinde tutun.)
İçinizdeki Lideri Geliştirmek
Başkalarını motive edecek etkileyicileri teşvik edin
Büyük değişimler, insanlar için sürpriz olmamalıdır. Uy- i gun olarak yapılmış bir "liderlik sızıntısı", insanları resmi j toplantıya hazırlayacaktır.
Her yıl, anahtar liderlerime yanlarında iki kova taşıdıklarını söylerim. Bunlardan biri benzin, diğeri su doludur. İnsanların muhtemel bir değişime gösterdikleri yüzünden organizasyon içinde münakaşalardan kaynaklanan "küçük yangınlar" ortaya çıkarsa, bunu ilk duyanlar etkileyicilerdir. Oraya vardıklarında hem benzin dolu kovayı dökerek yangını körükleyecek, büyük bir soruna neden olacak hem de küçük yangının üzerine suyu atarak sorunu söndüreceklerdir. Diğer bir deyişle, anahtar etkileyiciler hem liderir en büyük yardımcıları hem de en büyük sorumluluğudur. J
İnsanları değişimin resmi olarak açıklanacağı toplantı-J lara hazırlamak için, liderlik sızıntıları iyi planlanmalı vej olumlu olmalıdır.
Değişimden nasıl yararlanacaklarını insanlara gösterin
Varsayım: Amaçlanan değişim, lider için değil, insanlar için en iyi olandır, insanlar önce gelmelidir.
Bir otobüs durağının kapısında şöyle yazıyordu: "Başkalarının rahatlığı için, lütfen kapıyı kapayın." Yazı şu şe-; kilde değiştirilene kadar kapı genellikle açık kaldı: "Kendi rahatınız için, lütfen kapıyı kapayın." Kapı hep kapalıydı^ Genellikle liderler, şirketin bakış açısından bakmaya yillidirler, insanların değil.
- 92 -
Liderliğin Asıl Testi: Olumlu Değişim Yaratmak
İnsanların değişimi sahiplenmesini sağlayın
Liderliğin açıklığı, insanların sahiplenmesi için gereken yolu hazırlar. Sahiplenme olmadan, değişim uzun ömürlü olmayacaktır. İnsanların alışkanlıklarını ve düşünce yapılarını değiştirmek, bir kar fırtınası altında yerdeki karlar üzerine yazı yazmaya benzer. Her yirmi dakikada bir yazının tekrar yazılması gerekir; bilgiyle birlikte sahiplenme gelmediği sürece.
BAŞKALARINA DEĞİŞMEYİ NASIL BENİMSETEBİLİRSİNİZ
1. İnsanları önceden bilgilendirin; böylece değişimin neler getirebileceğini ve kendilerinin nasıl etkileneceklerini düşünmek için zamanları olur.
2. Değişimin bütün yönlerini açıklayın; nedenlerini, nasıl ve ne zaman gerçekleşeceğini.
3. Değişimden nasıl yararlanacaklarını insanlara gösterin. Değişimden dolayı kayba uğrayabileceklere karşı dürüst olun. Soru sormaya, yorum yapmaya teşvik edin ve destekleyin.
4. Değişimden etkileneceklere, bu değişim sürecinin her aşamasına katılıp katılmadıklarını sorun.
5. İletişim kanallarını açık tutun. Çalışanlara, değişimi sorgulama fırsatları verin. Soruları teşvik edin, yorumlara açık olun ve destekleyin.
"• Değişim sürecinde esnek ve uyumlu olun. Hataları kabullenin ve gerekli yerlerde uygun düzeltmeleri yapın.
- 93 -
İçinizdeki, Lideri Geliştirmek i
7. Değişime olan bağlılığınızı ve inancınızı sürekli olarak gösterin. Değişimi gerçekleştirebilecekleri konusundaki güveninizi ortaya koyun.
8. Değişimi gerçekleştirmek için uğraşan kişilere coşku, yardım ve takdirlerinizi vermek konusunda cömert olun.(w)
Liderliğin Asıl Testi: Olumlu Değişim Yaratmak
DEĞİŞİM OLACAKTIR
Soru "Hiç değişecek miyiz?" değil, "Ne zaman ve ne kadar değişeceğiz?" olmalıdır. Değişim dışında hiçbir şey sürekli değildir. Başlangıçta bile cennetten indiklerinde A-dem Havva'ya şöyle demiş: "Hayatım, bir değişim sürecinde yaşıyoruz."
NCR Şirketi'nden Charles Exley şöyle der: "Otuzaltı yıldır iş hayatındayım. Bir

sürü şey öğrendim ve birçoğu artık işe yaramıyor."
Yazar Lincoln Barnett, Princeton Yüksek Eğitim Ensti-tüsü'nde verdiği bir konferansta karşılaştığı bir grup öğrenci ile ilgili heyecanını anlatıyor. "Nasıl gidiyor?" diye
sormuş birisi.
"Harika!" diye cevap vermiş Barnett. "Geçen hafta bildiğimiz hiçbir şey artık doğru değil."
Değişimi sürekli tutmak ve bunu organizasyona uyarlayabilmek, bir liderin sürekli mücadelesidir. Dr. Richard Caldwell tarafından yazılan bir makalede ortaya konan a-şağıdaki listede bulunan bilgiler hakkında liderler uyanık olmalıdırlar.111' Bu listede, doktor 1950'lere ait bazı değerleri 1990'larrn değerleriyle karşılaştırıyor.

1950'lerde	1990'larda
Saklamak	Harcamak
Gecikmiş zevk	Anlık zevk
Belirlilik	Çifte anlamlılık
Yatırım	Yükseltim
Komşuluk	Yaşam standardı
Orta sınıf	Aşağı sınıf
İhracat	İthalat
Toplumsal erdemler	Kişisel erdemler
Baba ve Anne	Dadı ve anaokulu
Basın toplantısı	Fotoğraf fırsatı
Başarı	Ün
Üretim	Hizmet
Yükümlülük	Boşanma
"Biz"	"Ben"

Her değişim yarar getirmeyebilir,
ama değişim olmadan da yarar
sağlanamaz
Değişim = Büyüme
veya Değişim = Felaket
Değişim hem olası fırsatlar, hem de potansiyel kayıplara işaret eder. Benim gözlemime göre bir değişim ancak şu durumlarda bir felakete dönüşür:
* Eğişim önerisi, kötü bir fikirden ortaya çıkmıştır. ' Değişim önerisi, izleyenler tarafından kabul edilmemiştir. Değişim önerisi etkili biçimde ortaya konmamıştır.

• Değişim önerisi, liderlerin kendi yararınadır.
• Değişim önerisi, yalnızca basit biçimde geçmişe dayan-
maktadır.
• Değişim önerileri çok fazladır ve çok hızlı olmuştur. i
1950'de "Forfa/7e//dergisi, onbir Amerikalı'ya 1980'ler- : de yaşamm nasıl olacağını sordu. O günlerde Birleşmiş , Milletler yılda 3 milyar dolarlık ticaret yaptığından, kimse otuz yil sonrasında bir bütçe açığı beklemiyordu. RCA yö- ; netim üyesi David Sarnoff, 1980'lerde gemilerin, uçakla- ; rın, lokomotiflerin ve hatta özel arabaların bile atomik yakıtla çalişacağından

emindi. Evlerde atomik jeneratörler olacağını, çok uzak mesafelere ulaşımın ve nakliyatın roketlerle yapılacağını söylüyordu. "Time" dergisinin genel yayın yönetmeni Henry R.Luce, 1980'lerin sonlarında j yoksulluğun tamamen ortadan kalkacağını belirtiyordu. | Matematikçi John von Nemann ise, otuz yıl sonra enerjinin bedava olacağını tahmin ediyordu.

Değişim için asla geç değildir

Max Depree şöyle der: "Sonuçta, olduğumuz gibi kalmaya devam ederek, olmamız gereken noktaya gelemeyece- \ ğimizi unutmamak önemlidir."(12) Değişim sürecinde olduğunuzda, doğru yolda olduğunuz bir gerçektir.

Alfred Nobel'in adını duyduğunuzda ne düşünürsünüz? Hemen Nobel Barış Ödülü akla gelir. Yine de, bu o-nun hikayesinin ikinci bölümüdür. Alfred Nobel, hayatım dinamitler ve orduda kullanılan diğer patlayıcılar üzerinde araştırmalar yapmakla geçirmiş İsveç'li bir kimyacıdü' Erkek kardeşi öldüğünde, bir gazete yanlışlıkla onun yeri' ne Alfred'in biyografisini basmıştı. Ölü adamı, insanları*1

birbirlerini inanılmaz rakamlarla katletmesini sağlayarak zengin olan biri olarak tanıtıyordu. Bu ifadelerden sonra Nobel, o andan itibaren geleceğini insanlık yararına gerçekleştirilen başarılar için verilen ödüllere doğru yönlendirdi.

Nobel, hayatını değerlendirmek için nadir rastlanacak bir fırsata sahip olmuştu ve hala bu suçlamadan aklanacak kadar uzun bir yaşamı vardı.

Komedyen Jerry Lewis, aldığı en iyi düğün hediyesinin tamamı düğün töreninden oluşan bir film olduğunu söyler. Evliliğinde gerçekten kötü giden bir şey olduğunda o-dasına gidip kapıyı kapadığını, filmi geriye sardığını ve sonra da kendini iyi hissederek dışarı çıktığını anlatır.

Filmi geri sarabilir ya da bir gazetede biyografinizi o-kuyabilir misiniz, bilmem. Yine de, bugün değişmek için bir karar verebilirsiniz. Ve değişiminizi başarıyla gerçekleştirdiğinizde, geriye bakar ve bunun adına büyüme dersiniz.

BOLUM

LİDERLİĞİ GÜÇLENDİRMENİN EN HIZLI YOLU:

t1, Fournies, "Coaching for Itnproved Work Performance (Düzgün İş Performansı İçin Eğitmenlik)" adlı kitabında insanların göstermeleri gereken performansa engel olan dört nedeni şöyle sıralamaktadır:

1. Kendilerinden ne beklendiğini bilmiyorlardır.
2. Nasıl yapacaklarını bilmiyorlardır.
3. Neden yapmaları gerektiğini bilmiyorlardır.
4. Kontrolleri haricinde engeller vardır.

İnsanların tam potansiyellerini ortaya koymalarını engelleyen bu dört nedenin hepsi, liderliğin sorumluluğundadır. İlk üç neden, doğru bir iş sistemi başlatılarak çözülebilir. Bir eğitim programı, işle ilgili açıklamalar, uygun a-raçlar, vizyon ve doğru iletişim teknikleriyle hareket et-

mek ilk üç konuyla etkili biçimde ilgilenmek için yeterli o-lacaktır.

Bu bölüm, birçok kimsenin tam potansiyellerine ulaşmalarını engelleyen dördüncü maddeyle ilgili bilgiler verecektir. İşte, evde ve hayatımızın genelinde sürekli sorunlarla karşılaşırız. Gözlemlerime göre insanlar sorunlardan hoşlanmıyorlar, çabucak beziyorlar ve bunlardan uzak durmak için neredeyse herşeyi yapıyorlar. Bu atmosfer de diğerlerinin liderlik dizginlerini sizin ellerinize bırakmaya hevesli olmalarını sağlar; eğer hem onların sorunlarıyla ilgilenmeye, hem de bu konuda onları eğitmeye istekli ve yeterliyseniz. Sorun çözme becerisi her zaman gereklidir, çünkü insanların her zaman sorunları vardır. Ve bir sorun ortaya çıktığında, insanların bunu çözmek konusunda ne yönde hareket etmekte olduklarına dikkat edin (aşağıdaki tabloya bakın).

İnsanların Bir Sorunla İlgili En Sık Yardıma İhtiyaç Duydukları Alanlar "

Aile Üyeleri
Arkadaşlar
'Kutsal Kitap
Diğer Kitaplar
Vaiz ya da Din Adamları
Liderlerin Kuralları
Patron ya da Amir
Profesyonel Danışman

%0 %10 %20 %30 %40 %50 %60 - 100 -

Liderliği Güçlendirmenin En Hızlı Yolu: Sorun Çözümü

Bu bölüm, sorun çözümü için en gerekli iki konu üzerinde duracaktır: Doğru tutum ve doğru eylem planı.
Bu alanları incelemeye başlamadan önce, insanlar ve sorunlarıyla ilgili kendi gözlemlerimden biraz bahsetmek istiyorum.
Hepimizin sorunları vardır
Bazen sorunlarımız, dostum Joe'nun basma geldiği gibi bizi fazlasıyla aşabilir. Joe işe gitmek için evden çıkama-dan önce, dört şehirlerarası telefon görüşmesi yapmıştı. Herkesin bir sorunu var gibi görünüyordu ve hepsi de Joe'nun hemen bir uçağa atlayıp gelerek kendisine yardım etmesini istiyordu. Sonunda karışma o sabah kahvaltıyı u-nutmasını söyledi. Kendini en çabuk şekilde evden dışarı attı. Sonra, garajda arabasının çalışmadığını far ketti. Bunun üzerine bir taksi çağırdı. Taksinin gelmesini beklerken, yeni bir telefonla, yeni bir sorun haberi aldı. Sonunda taksi geldi ve Joe dışarı fırladı, arka koltuğa oturdu ve bağırdı: "Tamam, haydi gidelim hemen!"
"Sizi nereye götürmemi istiyorsunuz?" diye sordu şoför.
"Umurumda bile değil," diye bağırmaya devam etti Joe. "Heryerde sorunum var."
Bazen kuşağımızın, öncekilere oranla en fazla soruna sahip olduğunu düşünürüz. Ben bu fikre gülüyorum; hele P^ight Bohmbach'ın "VVhat's Right in America (Amerika'da Ne Doğru)" adlı kitabını hatırlayınca; "Amerika'da-ki yaşlıların birçoğu, 1929 ekonomi krizinde büyük ailevi yıkımları; depresyon yıllarını; emeklilerin ordu tarafından Eğitildiği Washington'daki Prim Yürüyüşü'nü; Pearl

Harbor'ı; Filipinler'deki kayıpları; 1940'larda uzun gün ve geceler boyu süren savunma hareketlerini; Avrupa ve Pasifik Savaşları'nı; Amerika'daki Birleşmiş Devletler'in u-mut dolu başlangıcını; Atom bombasını; Berlin'deki zeplin patlamasını; Kore'deki savaşı; U-2 olayını; Küba roket krizini; Başkan Kennedy'nin, Bobby Kennedy'nin, Martin Luther King ve oğlunun ölümlerini; sivil halkın haklarıyla ilgili çatışmaları; Vietnam Savaşı'nı; Ay'daki Amerikalı-lar'ı; VVatergate skandalini; enerji krizlerini; Üç Mil Ada-sı'nı; İran rehinelerini; 1981'de vurulan başkanı; Lebanon Rıhtımlarında bombalanan konsolosumuz ve yüzlercesi-ni; tarihteki en yüksek bütçeyle borçlu bir ülke haline gelişimizi yaşadılar. Ne hayat ama!" \
\ Kişinin boyutları, sorunun j
boyutlarından daha önemlidir. *
Böyle zamanlarda, daha önce de böyle zamanlar olduğunu hatırlamamız gerektiğini söyleyen Paul Harvey'in^ sözlerini unutmamalıyız.
İnsanlar için gerekli olan, bakış açılarını değiştirmektir; sorunlarını değil.
Sorunlar hayata anlam verir
Bilge bir filozof, bir kartalın üstesinden germesi gere-j ken tek sorunun daha hızlı uçmak olduğunu, havanın dal bunu kolaylaştırdığını anlatır. Yine de eğer hava akımı değişir ve kartal bir anaforun içine girerse, aniden uçamaz hale gelir ve düşmeye başlar. Uçuş şartlarını aynı anda et-

dleyen birçok faktör vardır.
Bir sürat teknesinin en büyük engeli, pervaneye çarpan sudur; yine de aynı direnç olmadan hareket edemeyecektir.
Başarıyı oluşturan engeller şeklindeki aynı kural da insan hayatında geçerlidir. Tüm engel ve zorluklardan u-zak bir yaşam, güç ve imkanları sıfıra indirecektir. Sorunların olmaması, yaratıcı gerilimi ortadan kaldırır. Cahillik sorunu, eğitimi anlamlı hale getirir. Sağlık sorunları, tıbba anlam verir. Sosyal sorunlar, hükümetleri var olmasını gerektirir.
Politikalar çok çeşitlidir; prensipler ise birkaç tane. Politikalar değişir; prensipler ise asla.
Güney'de pamuk "kral" iken, pamuk kurtları Meksika'dan Amerika'ya geçerek pamuk tarlalarını talan ettiler. Çiftçiler soya, yer fıstığı gibi farklı ürünler yetiştirmek zorunda kaldılar. Sonuç olarak, birçok çiftçi eski günlerde-kinden daha başarılı hale geldiler.
Alabamalı'lar, 1910'da pamuk kurtlarının yaptıklarından dolayı şükrediyorlar. Tek ürünlü çalışma sisteminden çeşitli tarıma yöneldiklerinde, daha fazla zengin oldular. Anıtlarda şöyle yazıyor: "Yaptıkları ve bereket müjdecisi oldukları için pamuk kurtlarının anısına."
Hayatlarımızda hep sorumluluklardan ve sorunlardan kaçma eğilimimiz vardır. Böyle bir davranışla karşılaştığınızda ya da kendiniz bunun cazibesine kapıldığınızda, yaşlı bir adama sorular soran gençle ilgili şu hikayeyi hatırlayın: "Hayattaki en ağır şey nedir?" diye sorar genç. İhtiyar üzgün bir tavırla cevap verir: "Üzülecek hiçbir şey olmaması."

- 103 -
İçinizdeki Lideri Geliştirmek Her zaman üst yolu tercih edin.
Büyük insanlar hayatlarında büyük sorunlarla karşılaşırlar
Tarihe malolmuş insanların birçoğu, zorluklar içinde büyümüşlerdir. "Yazıların birçoğu hapishanelerde yazılır. En büyük düşünürlerin en büyük fikirleri, daima ateşlerin içinden geçmek zorunda kalmışlardır. Bünyan, "Pilgrim 's Progress (Seyyah'ın Günlüğü)"ini hapishanede yazmıştır. Florence Nightingale, yatağından kalkamayacak kadar hastayken, İngiltere hastanelerini baştan düzenlemiştir. Apopleksi hastası, yarı felçli Pastör, hastalık nöbetlerinden yılmamıştı. Amerikan tarihçisi Francis Parkman, hayatının büyük bölümünde bir seferde beş dakikadan fazla çalışamayacak kadar hastaydı. Bir doküman üzerindeki ancak dev yazılarla yazılmış birkaç kelimeyi görebilecek kadar gözleri bozulmuş olduğu halde, tarih üzerine yirmi muhteşem eser yazdı."(2)
Bir kişiyi Forge Vadisi'nin karlarına gömün, George Washington olsun. Onu uzun yıllar boyunca yoksulluk içinde büyütün, Abraham Lincoln olsun. Çocuk felci geçirsin ve Franklin D. Roosevelt olsun. Onu doktorların bir daha asla yürüyemeyeceğini söyleyecekleri şekilde defalarca yakın, 1934'de dünya bir mil rekorunu kıran Glenn Cunningham olsun. Irk ayrımının şiddetle yaşandığı bir toplumda zenci olarak doğurun, bir Booker T. Washing' ton, bir Marian Anderson, bir George Washington Carver, bir Martin Luther King olsun. Onu geri zekalı diye çağırın, eğitilemez damgası vurun; bir Albert Einstein olsun.
Liderliği Güçlendirmenin En Hızlı Yolu: Sorun Çözümü
Dolly Parton bunu birkaç kelimeyle şöyle özetliyor: "E-ğer gökkuşağını istiyorsanız, yağmura dayanmak zorundasınız."
Sorunum, sorunum değildir
Büyük bir sorunu olanla, sorununu büyüten bir kişi arasında dünyalar kadar fark vardır. Yıllar boyunca haftada yirmi-otuz saat danışmanlık yaptım. Beni görmeye gelen insanların varolmuş en büyük sorunları yaşamak zorunda olmadıklarını anladım. Sorunlarının farkında olan ve zorluktan gerilen insanlardı. Başlangıçta safça sorunlarını çözmeye uğraşıyordum ama aslında Noel'de bir türlü o ruhu yakalayamayan Charlie Brown gibiydiler. Sonunda Linus şöyle der: "Charlie Brown! Sen harika bir Noel geçirip de bunu bir sorun haline getiren tanıdığım tek insansın."
Linus, sana haberlerim var. Şunu bil ki, Charlie Brpvvn gibi daha yüzlercesini görebilirsin! Onların "sorunları" gerçek sorun değildir. Asıl sorun, onların sanki ortada bir "sorun" varmışçasına yanlış tepkiler vererek "sorunlarını" gerçek hale getirmeleridir. Gerçek bana ne olduğu değil, bende ne olduğudur. Franklin Delano Roosevelt, Helen Keller, Winston Churchill, Albert Schvveitzer, Mahatma Gandhi ve Albert Einstein gibi Üçyüz başarılı insan arasında yapılan çalışma, dörtte birinin körlük, sağırlık ya da benzeri sakatlıklar gibi engelleri olduğunu göstermiştir. Dörtte üçü ise yoksulluk, dağılmış aile ortamlarından ya da en azından benzeri şekilde aşırı hassas çevrelerden gelmişlerdir.
Binlerce kişi kendi sorunlarında boğulurlarken, neden bu insanlar başarılı olabilmişlerdir? Çünkü bilindik yenil-
- 104 -
- 105 -
İçinizdeki Lideri Geliştirmek
gi mazeretlerini benimsemeyi reddetmişlerdir. Engel oluşturan duvarları, atlama taşlarına çevirmişlerdir. Hayattaki şartların tamamını değiştiremeyeceklerini ama bunlara verdikleri tepkilerle ilgili kendi tutumlarını değiştirebileceklerini anlamışlardır.
Müzik gösterisi düzenlemek isteyen bir kilise korosu, para toplamak amacıyla araba yıkamaya karar verdiler. Fakat şanslarına, yoğun bir sabahtan sonra öğle saatlerinde yağmur yağmaya başladı ve müşteriler azaldı. Sonunda kadınlardan biri şu posteri bastırdı: "BİZ YIKARIZ;" (yanında yukarıyı gösteren bir ok) "O PARLATIR!"
Los Angeles Times, geçenlerde şu sözü vurguladı: "E-ğer ters giden bir şey olduğunda gülümsüyorsanız, ya bu-dalasıruzdır, ya da tamirci." Ben de şunu ekliyorum: "...ya da sahip olduğu tek sorunun gösterdiği yanlış tepkiden dolayı bunun sorun olmasına izin vermesi olduğunu kişiye gösteren bir lider." Sorunlar sizi geçici olarak durdurabilir. Bunu sürekli hale getirebilecek tek kişi kendinizsiniz.
Bir sorun, bir şey hakkında yapabileceğim birşeydir
Dostum ve danışmanım Fred Smith, bana bu gerçeği öğretti. Eğer bir sorun hakkında bir şey yapamıyorsam, o sorunum değil, hayatın bir gerçeğidir.
1925 yılında, traş kremi üreten bir Amerikan şirketi, yol kenarlarındaki reklam panolarıyla ilgili endişeliydi. Arabaların "yüksek hızda" seyrettiği bir yolda,

panolarını o-kumak için kimsenin vaktinin olmayacağmı düşünüyorlardı. Sonuçta Burma Kozmetik, yüksek hızda bile rahatlıkla okunabilecek kısa ifadelerden oluşan seri panolar fik-
- 106 -
Liderliği Güçlendirmenin En Hızlı Yolu.- Sorun Çözümü
rini oluşturdu. Bu eşsiz yaklaşım, şirketi kırkaltı yıl boyunca zirvede tuttu. Ohio'da büyüyen bir çocuk olarak, Burma reklam pano larmı okumaya bayılırdım. En sevdiğim ise şuydu:
Bir şeftali güzel görünür Bir sürü tüyüyle... Ama bir erkek şeftali değildir... Ve hiç olmamıştır.
Burma Kozmetik, değişen toplumla birlikte yaratıcı olmuştu. Eğer soruna verilecek bir cevap yoksa, o zaman ortada sorun da yoktur; durum hayatın bir gerçeğidir. Kendinizi cevapsız bir sorunla karşılaştığınıza inandırmadığınızdan emin olun. Başka biri de bir çözüm getirebilir.
Bir liderin testi, aciliyet haline
gelmeden önce sorunu farkede-
bilmektir
Mükemmel bir liderlik sözkonusu olduğunda, bir sorun pek ender olarak büyük boyutlara ulaşır, çünkü henüz o-luşum sürecinin başlarındayken farkedilip ortadan kaldırılır.
Büyük liderler, bir sorunu genellikle şu şekilde tanırlar:
1- Görmeden önce hissederler (önsezi).
2. Af aştırmaya ve sorgulamaya başlarlar (merak).
3. Veri toplarlar (yöntem).
4. Hissettiklerini ve bulgularını, en güvendikleri birkaç yardımcılarıyla paylaşırlar (iletişim).
- 107 -
İçinizdeki Lideri- Geliştirmek
5. Sorunu tanımlarlar (yazmak).
6. Kaynaklarını kontrol ederler (değerlendirme).
7. Kararlar verirler (liderlik).
Büyük liderler nadiren kör olurlar. Onları tökezletecek darbenin çok sert olduğunu bilirler; geldiğini önceden farkedemedikleri ani bir darbe. Bu yüzden, sürekli olarak kendilerine sorunlarla ilgili sağduyu kazandıracak ve çözmek için fikir verecek işaretleri izlerler. Sorunlara genellikle Indiana'daki bir çiftliğe izinsiz giren kaçağın karşılaştığı yazı gibi düşünerek yaklaşırlar: "Eğer buradan geçe-ceksen, bunu 9.8 saniyede yapsan iyi olur. Boğa 10 saniyede yapıyor."
Liderleri, çözdükleri sorunların büyüklüğüyle ölçebilirsiniz
Çizgiroman şeritlerinden birinde Charlie Brovvn şöyle der: "Kendisinden kaçacağım kadar büyük bir sorun yoktur." Bizler genellikle kağıda şu yazıyı yazan aslan terbiyecisi gibi hissederiz: "Aslan terbiyecisi, daha terbiyeli bir aslan
ister."
Yine de, insanlarla ve sorunlarıyla ilgili gözlemlerimde, kişinin ölçülerinin sorunun ölçülerinden daha önemli olduğunu gördüm. Sorunlar kişinin küçüklüğüne ya da büyüklüğüne bağlı olarak küçük veya büyük görünür.
Geçenlerde, iki yıl önce kanser teşhisi konarak mastek-tomi geçiren bir bayanla, Marcia'yla konuştum. Şu anda oldukça iyi. Ama bana aynı sorunla karşı karşıya kalıp da pek iyi olmayanlardan bahsetti. Marcia ile aynı sorunu yaşayan diğerleri arasında büyük bir fark göze çarpıyordu.
- 108 -
Liderliği Güçlendirmenin En Hızlı Yolu: Sorun Çözümü
Marcia'run iyileşeceğini tahmin edebilirdim. Sorununun daha başından itibaren tamamen olumluydu çünkü. Lider olarak hedefimiz, büyük insanlar inşa etmek olmalıdır. Büyük insanlar, büyük sorunlarla etkili biçimde başa çıkacaklardır.
Nesnel sorunları çabuk çözün;
insanlarla ilgili olanlar daha uzun
sürecektir
Sorun çözmek, aciliyeti olan bir iş olabilir ama zamanımızın çoğunu harcamamız gerektiği anlamına gelmez. Eğer amacımız hep bir sonraki sorunu çözmek olursa, kısa süre sonra şu sözü söyleyen çiftçiye benzeriz: "İnekleri sağmanın en zor tarafı, asla tamamen sütsüz kalmamalarıdır." Sorunlar asla bitmez ama insanlar sorunları bitirebilir. Sorun çözücüler yetiştirmek için önerilerim şöyle:
1. İnsanlara harcayacağınız bir zaman dilimi ayırın. İnsan geliştirmek için zaman harcamayanlar, sorunların çözümü için uğraşabilirler.
2. Başkası adına asla sorun çözmeyin; sorunu onunla birlikte çözün. Sorunun bilincinde olan kişiyi olaya dahil edin. Aslmda, o kişiyle birlikte zaman ayırın

ve bu bölümü birlikte çalışın.
Sorunlar, mümkün olan en düşük seviyedeyken çözülmelidir. Başkan John F. Kennedy, resmi olarak işine başlamadan bir gün önce Başkan Eisenhower'ın kendisine şöy-fe dediğini söyler: "Birleşmiş Milletler Başkanlığı'nda asla kolay sorunlarla karşılaşamazsın. Eğer kolaysa, sana gel-

meden başkası tarafından çözülmüştür zaten." Bu ifade, her lider için doğru olmalıdır. Liderlik basamaklarında tırmanmak, daha az ama daha zor kararların verileceği anlamına gelir. Bir liderin sorun çözme yeteneği iyice keskin-leşmelidir, çünkü her karar önemli bir karar haline gelecektir. John E. Hunter şöyle der: "Bir durum, kişi onu karşılayacak güce sahip olmadığında bir sorun haline gelir." Bu bölümün geri kalanı, etkili sorun çözümü için neler gerektiğini anlatacaktır.
Doğru Tutum
Tutumumuzun temeli, bir sonraki bölümde tamamen verilecek bilgilerle ilgili olarak potansiyel liderler için çok ö-nemlidir. Bu yüzden, bu noktada birkaç düşüncenin belirtilmesi gereklidir. Olumlu düşünmenin, bir sorun karşısında nasıl düşündüğünüz olduğunu söylediğinde Nor-man Vincent Peale haklıydı. Coşku, bir sorun karşısında ne hissettiğinizdir. İkisi biraraya geldiğinde, sorunlar karşısında ne yaptığınızı belirler. Eğer insanlar için birşeyler yapabilseydirn, bakış açılarını değiştirmelerine yardımcı olurdum, sorunlarını değil. Olumlu düşünmek şartlarımızı değil ama bizi daima değiştirir. Zor durumlarla ilgili doğru düşünebildiğimizde, hayat yolculuğumuz da daha iyi hale gelir.
G. W. Target, "The Window (Pencere)" adlı deneme yazısında aynı hastane odasında yatan iki hastadan bahsetmektedir, îki adam da ciddi şekilde hastaydı ve fazla akti-viteye izin olmadığından (televizyon, radyo ya da kitaplar yasaktı), aylar boyunca süren sohbetlerle güçlü bir dostluk kurmuşlardı. Ailelerinden işlerine, tatillerine kadar

kendi ilgi alanları ya da deneyimleriyle ilgili konuşuyor, birbirlerine hayat hikayelerini anlatıyorlardı
İki adam da yataktan çıkamıyordu ama biri şansına pencerenin kenarında yatıyordu. Tedavisinin bir parçası olarak da günde bir saat yatakta oturuyordu. O zamanlarda dışarıdaki dünyayı arkadaşına anlatabiliyordu. Açıklayıcı, tanımlayıcı formlarla, dışarıdaki dünyayı arkadaşına getiriyor, gördüğü güzel parkı, gölü, orada zamanlarını geçiren ilgi çekici insanları anlatıyordu. Arkadaşı bu açıklamalarla yaşamaya başlamıştı.
Etkileyici raporlardan sonra, adamlardan biri arkadaşı herşeyi görebiliyorken onun hiçbirşeyi görememesinin haksızlık olduğunu düşündü. Düşüncelerinden utanmıştı ama kısa bir an düşünmesine rağmen bunu kafasından bir türlü atamamıştı. Sonunda düşünceleri sağlığını etkilemeye başladı ve hastalığı ağırlaştı.
Solunum zorluğu çeken arkadaşı, bir akşam öksürüklere boğularak uyandı. Düğmeye basıp hemşireyi çağıramayacak kadar kötü durumdaydı. Asıl üzücü olan ise, aylarca kendisine pencereden gördüklerini anlattığı duvar tarafındaki arkadaşının, hiçbir şey yapmadan tavana bakarak bu yaşam savaşmı dinlemesiydi. Ertesi sabah hemşire odaya geldiğinde, cam kenarında yatan hastanın ölmüş olduğunu far ketti.
Yeterli bir süre sonra cam kenarında yatmayı hep istemiş olan hasta yatağmı değiştirmek istediğini söyledi ve isteği hemen yerine getirildi. Oda boşalır boşalmaz, içi dışarıdaki dünyanın özlemiyle yanan adam pencereden bakmak için dirsekleri üzerinde doğrulmaya çalıştı.
Ve bunu yaptığında pencerenin dışındaki boş duvarla karşılaştı.

Doğru eylem planı
Çoğu zaman basit cevaplanmız ve basit sorunlar için kısa çözümlerimiz olduğu doğru değil midir? Zaman zaman hepimiz, çizgi romanın birinde şöyle söyleyen adam gibi hissederiz: "Bir kerede tek bir gün kazanmaya çalışıyorum ama son zamanlarda birçok gün bir kerede üzerime hücum ediyor." Kesin olan bir şey var ki, hayat sorunsuz değil!
Apollo serisi uzay araçları tasarlanırken, bilimadamları ve mühendisler arasında bir ayrılık yaşandığından behsedi-lir. Bilimadamları aracın kullanılabilir her köşesinde bilimsel araştırma ve kayıt için donanımlar yerleştirilmesi gerektiği görüşündeydiler. Mühendislerin bütün kusurlardan a-rınmış bir araç

tasarlamalarını istiyorlardı. (O zamanlar, "sıfır kusur" endüstride popüler bir ifadeydi.) Bunun anlamı bilimsel donanım için kullanılabilecek boş alan demekti. Mühendisler, bunun imkansız bir hedef olduğunu söylüyorlardı. Garanti olabilecek tek noktanın, daima tersi gidebilecek birşeyin çıkabileceği düşüncesi olduğunu vurguluyor, ama bunun nerede ortaya çıkacağını önceden tahmin edemeyeceklerini söylüyorlardı. Bu yüzden de mümkün olabilecek her aletin ve mekanizmanın yedeğini de koymaya çalışıyorlardı. Bu da bilimsel donanım için daha az boş alan anlamına geliyordu.
Bu sorun, eğitimdeki astronotlara hangi görüşü destekledikleri sorularak, sözde çözümlenmişti. Çoğunun oyu yedek sistemlerden yanaydı! Bu hikaye, varsayımların ö-nemini göstermektedir. Bazı insanlar, hayatlarında kusursuz bir düzen kurabileceklerini varsayarlar. Çoğu zaman bir sorun ortaya çıktığında, bir başkasını suçlamayı ve kendimizi temize çıkarmayı seçeriz. Geçenlerde, sorunlardan kaçma isteğimizin altını çizen esprili bir sorun çözme

Birisi işi bozdu
Hayır
Kimin sorumlu olduğunu biliyormusunuz?
Evet
I
Hayır
Hayır
Bu kişi gönüllü mü?
Evet
Bu kişi bu görevi
üstlenebilecek niteliğe
sahip mi?
Evet
Evet
Evet
Hayıı
İş için doğru aletleri var mı?
Hayır
Bu hata tamir edilebilir mi?
Hayır
Bu hatayı hiç olmadan önleyebilir miydik?
Evet
Başkan yardımcısı bu olumsuz durumu engelleyebilir miydi?
Bu başkan yardımcısının bir hatasıdır.
David B. McGinnis tarafından oluşturulmuştur.
. - 113 -
İçinizdeki Lideri Geliştirmek tablosu üzerinde çalıştım, (sayfa 113)
SORUN ÇÖZME YÖNTEMİ
Şimdi, sorumluluktan kaçmak istemiyor, doğru tutumu izliyor ve sağlam bir eylem planı belirliyorsak bile, çözüm ararken bir yöntem izlemek önemlidir. Sorun çözümünde şu adımları izlemenizi öneriyorum.
Sorunu tanımlayın
Çoğu zaman belirtilere saldırırız, nedenlere değil. Çıkış zamanına kadar mürettebatınıza yerlerinde kalmalarını söylemek, "Neden erkenden gittiler?" sorusuna cevap vermeyen bir Takım Yardımlaşması'dır. Asıl göreviniz, belirtiler altında yatan gerçek konuları tanımlamaktır. Bunu yaparken yanılmanız, paraşütle atlamayı yeni öğrenen genç askerin durumuna düşmenize neden olur. Ona şu talimatlar verilmişti:
1. Sana söylendiğinde atla;
2. Ona kadar say ve ipi çek;
3. Olur da paraşütün açılmazsa, diğer ipi çek ve yedeği aç;
4. Aşağı indiğinde, seni bekleyen kamyona binip üsse geri dön.
Uçak, adamların atlayabilecekleri uygun bir yüksekliğe çıktı; sırası gelince de asker boşluğa atladı. Ona kadar saydı, ipi çekti fakat paraşüt açılmadı. Bunun üzerine yedeği açmak için diğer ipi çekti. Ama o da açılmadı. "Korkarım," diye söylendi kendi kendine, "aşağı indiğimde kamyon da orada olmayacak."

Sorunları önceliklendirin
Richard Sloma, sorunlarm hepsini bir kerede çözmeye çalışmamak gerektiğini söyler; öncelik sırasına dizip tek tek ele alınmalıdırlar. Üç, otuz ya da üçyüz sorunla karşı kar-şıyaysanız "hepsini önem sırasına dizin ve her seferinde

birini ele alın." Sorunlara yaklaşırken altında bulmayı umduğunuz şeyleri değil, görülmesi ve kabullenilmesi gereken gerçekleri arayın. Bulduğunuz şeyden hoşlanmayabilirsiniz. Bu durumda, durumu değiştirmeye çalışabilirsiniz. Ama kendinizi aldatmayın. Bulduğunuz gerçek sorun olabilir de, olmayabilir de.

Sorunu tanımlayın

Basit bir şekilde şu soruya cevap verin: "Sorun nedir?" Bobb Biehl, bize sorun çözmekle karar vermek arasındaki farkı u-nutmamamızı öğütlüyor. "Karar vermek, iki ya da daha fazla alternatif arasında seçim yapmak demektir; Thoenbc'e mi, yoksa Chicago'ya mı uçmalıyım?' gibi. Sorun ise, sizin beklentilerinize ters düşen bir durumda kalmaktır; 'Chicago'ya gitmek istiyordum ama Detroif e indim.' ya da 'Bankada 50,000$ biriktirmek istiyordum ama 50,000$ borca girdim.' gibi."(4) Sorunu tanımlamak, bir dört adım yöntemidir.

1. DOĞRU SORULARI SORUN

Belirsiz bir fikriniz varsa, "Burada neler oluyor?" gibi genel sorular sormayın ve taraflı düşünmeyin. Bunun yerine, yönteme dayalı sorular sorun. Benim sorularımı daima yanıtlayan iki kelime, yön ve zamanlamadır. Birçok sorun, eğer bu iki alanda belirli sorular sorulursa rahatlıkla belirlenebilir.

__ i -i =: __

2. DOĞRU İNSANLAEIA KONUŞUN

"Biz daha iyi biliriz." tutumunu izleyen otoritelerden kaçının. Bu insanlar kör noktadırlar ve değişime direnç gösterirler. Yaratıcılık sorun çözümünde temeldir. Liderlik konferanslarında, bu prensibi dokuz nokta sorusunu kullanarak sık sık gösteririm.

Aşağıdaki dokuz noktayı kaleminizi kağıttan kaldırmadan dört düz çizgiyle birleştirin.

Eğer daha önce bu soruyla karşılaşmadıysaruz, deneyin. Eğer soruna cevaplarınızı sınırlayan belli varsayımlarla yaklaşırsanız, sonuca ulaşamazsınız. Noktalardan oluşan hayali karenin dışına çıkamayacağınızı kimse söyledi mi? Varsayımları genişletin ve bulmacayı kolayca çözün.

Bu yaratıcı çözüme genellikle rastlarız. Varsayımları genişlettiğinizde, astronom Tom Wujec'den gelen cevap gibi daha az sayıda rastlanan alternatifleri de görebilirsiniz: Varsayım: Çizgiler noktaların ortasından geçmelidir. Fakat noktalara yalnızca dokunan çizgiler çizerseniz, bul-

maçayı üç çizgiyle bile çözebilirsiniz.

Varsayım: Çizgiler ince olmalıdır. Çizgileri kaim bir doğruyla birleştirin ve bulmacayı çözün.

Varsayım: Kağıdı kıramazsınız. Kağıdı iki kez katlayın, böylelikle noktalar üstüste geleceğinden, tek bir çizgiyle işi bitirebilirsiniz.

Varsayım: Kağıt düz olmalıdır. Kağıdı silindir şeklinde kıvırın. Noktaları tek bir spiralle birleştirmek mümkündür.

Varsayım: Kağıdı yırtamazsınız. Her birinde tek bir nokta kalacak şekilde kağıdı dokuz parçaya bölün ve düz bir sıraya dizip kaleminizle tek bir çizgiyle birleştiriri.

Bu alternatif çözümler, varsayımları genişlettiğimiz taktirde sorunları çözmek için daha etkili yollar bulacağımızı açıkça göstermektedir.

3. KATI GERÇEKLERİ KABULLENİN

Peter Drucker'ın sözlerini hatırlayın: "Gerçekler net olarak algılandığında, kararlar beyninize hücum eder." Örneğin, birinin size "O adam iyi bir işçi." demesine izin vermeyin. O kişinin performansıyla ilgili somut örnekler bulun. Söze dökülmeyen ifadeleri dinleyin ve önemli verileri toplayın.

4. SÜRECE KATILIN

Çoğu sorun, göründüğü gibi değildir. Yalnızca doğru soruları sormakla kalmayın, gerçekleri de biraraya getirin. İnsanların endişelendiği gerçek işlerin yapılışında sürece katılın ve ortaya çıkan sorunları görün. Sorunlar mümkün olan en düşük seviyede çözülmelidir, çünkü göründükleri noktalar oralardır. Bu aynı zamanda onların en iyi biçimde tanımlanacakları yerlerdir de.

Sorun çözme sürecinde size yardım edecek insanları seçin

"Sokrates bu yöntemi 2,400 yıl önce geliştirdi: Sorunu tanımladıktan sonra, diğerlerini etrafma toplayarak onların fikirlerini alır, düşüncelerini destekleyen mantıksal zeminleri açıklamalarını isterdi. Sokrates hayatının büyük bölümünü sorun çözmek üzere tutucu Atinalılar'm arasında geçirmişti. Tartışarak, kandırarak, dürtükleyerek A-tinalılar'ı inançlarını sorgulamaya zorladı."

"Bu sonunda başını belaya soktu. Atina halkı tarafından Tanrı'ya dil uzatmak ve gençleri kötü etkilemekle suçlandı. Zindana atıldı, köle olarak kullanıldı ve

ölüme mahkum edildi. Bir ay sonra, dostlarının kaçma yardımlarını geri çevirerek bir şişe zehir içti ve öldü."
"Kimse sizin bu kadar ileri gitmenizi beklemiyor. Fakat Sokratik yöntemi uygulamak, daha iyi bir lider olmanızı sağlayacaktır."'6"
İnsanları bir sorun çözme toplantısına davet etmeden önce onlara şu sorulan sorun:
- 118 -
- 119 -

• Bu gerçek bir sorun mu?
• Acil mi?
• Sorunun asıl doğası biliniyor mu?
• Belirli mi? (Eğer insanlar herşey hakkında konuşuyor larsa, hiçbir şey hakkında konuşmuyorlar demektir.)
• Grup sorunun çözümü için en etkili kişilerden oluşuyor mu ve her katılımcı sorunun çözümüyle gerçekten ilgileniyor mu?
Sorunun nedenlerini bulun
Soruna neyin neden olduğunu ve gelecekte aynı sorundan nasıl uzak kalınabileceğini sorarak bütün muhtemel nedenleri listeleyin.
Sorun çözme yöntemlerini belirleyin
Sorun için mümkün olduğunca çok çözüm listeleyin. Ne kadar çok olursa, o kadar iyidir. Bir sorunun çözümü için nadiren tek bir yol vardır. Opsiyonlar temeldir, çünkü sorunlar sürekli olarak değişir. Opsiyonlar temeldir, çünkü sorunlar sürekli olarak değişir. Yedek planı olmayan bir lider, kısa sürede daha büyük sorunlarla karşılaşır.
Öncelik sırasına dizin ve "en iyi" çözümü seçin
Karar vermeden önce bütün muhtemel çözümleri tartın. Aşağıdaki sorular lider tarafından daima sorulmalıdır:

• Hangi çözüm doğru olmak konusunda en büyük potansiyele sahip?
• Hangi çözüm organizasyonun yapısıyla en yakından il-gili?
• Hangi çözümün içinde ivme ve zamanlama var?
• Hangi çözümün başarı şansı en yüksek?
En iyi çözümü tamamlayın
Atari'nin kurucusu Norman Bushnell, şöyle der: "Bir duş alan kişinin bir fikri vardır. Duştan çıkar, kurur ve bununla ilgili fark yaratacak bir şey yapar."
Çözümü değerlendirin
Bırakın diğerleri çözümü test etsin ve boşluk noktalarım bulsunlar. Eğer entelektüel boşluklar buluyorlarsa ("Bunun işe yarayacağını sanmıyorum, çünkü..." gibi), kulak asmayın. Eğer sizin de görebileceğiniz gerçek sorunlar yakalıyorlarsa, o noktada yeni bir düzenleme yapmanız gerekiyor demektir.
Cevapları değerlendirmek için şu sorulan sorun:
• Sorunların gerçek nedenlerini tanımlayabildik mi?
• Doğru kararları verdik mi?
• Sorun çözüldü mü?
• Anahtar kişiler bu çözümü kabul ettiler mi?
• Gelecekteki karışıklıklarla başa çıkmak üzere insanların sorun çözme becerilerini geliştirmelerine yardımcı olabildim mi?
120
121 -

Sorunların yeniden gündeme gelmesini önleyecek prensipler ya da politikalar oluşturun
Belli bir alanda özel bir fonksiyonu gerçekleştirmek üzere politikalar oluşturulduğunda, prensipler herkes için rehberdir ve geneldirler. Politikalar, artık işlevleri kalmadığında değişirler. Prensipler ise değişmez.
Politikalar birçoktur,
Prensipler birkaç, , j
Politikalar değişir,]|
Prensipler asla. w
Politikalar, düşük seviye yönetim ve işletim konularında iyi işe yararlar. Politikalar programın akışını engellediğinde ve yöntem için gerekli değişimleri geciktirdiğinde \ asla korunmaya ya da savunmaya çalışılmamalıdırlar. Bir j politikanm amacı net bir yön vermek ve organizasyonun i verimini artırmaktır. Sağlam bir politika uygulandığında, j birçok işletim sorunu çözülmüş olarak kalacaktır.)
Benim organizasyonumdaki prensiplerden biri şudur: j "Daima üst yolu tercih

edin." Bu prensibin anlamı; insanlar arasında tartışma, sorgulama, gerilim, yüzleştirme olduğunda, çalışanlarımın daima şüphenin faydalarını karşı tarafa vermelerini beklerim. Bu prensip, organizasyonumdaki herkes için her zaman geçerlidir. Bir işletim sürecinin makinelerle ve kağıtlarla ilgisi olmayabilir ama herşey insanlarla ilgilidir. Prensiplerimi çalışanlarıma öğretmek ve benimsetmek için;
- 122 -
Liderliği Güçlendirmenin En Hızlı Yolu: Sorun Çözümü
• Örnek olmalıyım.
• "Bunu hayatımda nasıl uygulayabilirim?" sorusunu sorarak işlevsellik kazandırmalıyım.
• Prensipleri kendi hayatlarında kullanmaya başladıklarını gördüğümde alkışlamalıyım.
Bu kitabın ilerleyen sayfalarında, etrafınızda doğru insanları toplamakla ilgili bütün bir bölüm ayırdım. Sorun çözmek uğruna, eğer daima siz konuları ele alır ve insanlara kendileri adma düşünmeyi, karar vermeyi öğretmezseniz, yalnızca size bağımlı bir izleyenler topluluğu elde edersiniz. Yıllar önce, insanların sorunlarının çözümlerine yardımcı olmak yerine, insanlara sorunlarını çözmeleri için yardımcı olmaya karar verdim. Aşağıda bu konuda etkili bulabileceğiniz bazı öneriler bulunmaktadır:
• Başkalarının, sizin daima en iyi cevaplara sahip olduğunuzu düşünmelerine izin vermeyin. Bu yalnızca onları size bağımlı kılar.
• Sorular sorun. İnsanların, sorunlarının çözümü süresince aktif olarak düşünmelerini sağlayın.
Bir koç olun, kral değil. Bir koç başkalarının kendi derinliklerine inerek potansiyellerini keşfetmelerini sağlayarak, onlar için en iyi olanları ortaya çıkarır. Bir kral ise yalnızca emreder.
Buldukları çözümleri kağıt üzerine listeleyin. Kendi a-yakları üzerinde durabilinceye kadar, fikirlerinizi °nlarınkiyle birleştirin.
• Sorunları üzerinde en iyi çözüme karar vermelerini isteyin.
"ir oyun planı geliştirin.
°u oyun planında kendi alanlarını ve sorumluluklarını
- 123 -
i
İçinizdeki Lideri Geliştirmek
üstlenmelerini isteyin. Bir zamanlama ve hesaplama yöntemi oluşturmalarını sağlayın.
Hedefiniz, toplantı bittiğinde karşı tarafm sorunu tanımlamış, çözümü belirlemiş, bir oyun planı geliştirmiş ve sorumluluğunu üstlenmiş olmasını sağlamaktır. Sizinle cilan ilişkisi bağımlılık değil, derinlik olacaktır.
BÖLÜM
6
LİDERLİKTE EK AVANTAJ:
- 124 -
Dir liderlik konferansında konuştuğumda, sık sık herkesten şu alıştırmayı yapmalarını isterim:
Gerçekten hayranlık duyduğunuz bir arkadaşınızın a-dını yazınız:_____*
O arkadaşınızın, en çok hayranlık duyduğunuz yönünü yazınız:_____
Okumaya devam etmeden önce, bir an için durup bu a-hştırma üzerinde iyice düşünmenizi istiyorum. İçinizde, önemli bir bakış açısı ve büyük bir ilgi oluşacağını sanıyorum. Arkadaşınızın en hayran olduğunuz yönü genellikle tutumla ilgilidir. Bütün konferans katılımcıları bu alıştırmayı tamamladıktan sonra kendilerinden, verdikleri ce-vapları okumalarını isterim. İlk yirmibeş cevabı, herkesin görebileceği bir liste şeklinde projeksiyon makinesinden
- 125 -
İçinizdeki Lideri Geliştirmek
gösteririm. Tutumu açıklayan özelliklerin yanlarına "T", beceriyi açıklayan özelliklerin yanlarına "B", özellikler görünüşle ilgili olduğunda ise "G" harfi koyarım. Bu alıştırmayı her yaptığımda, arkadaşların en hayranlık duyulan özelliklerinin ortalama %95'i tutumla ilgilidir.
Chuck Swindoll şöyle der: "Yaşım ilerledikçe, tutumun hayatımdaki önemini daha iyi kavrıyorum. Bence; tutum, gerçeklerden daha önemlidir. Geçmişten, eğitimden, paradan, şartlardan, hatalardan, başarılardan ve başkalarının size söylediklerinden çok daha önemlidir. Görünüşten, yetenekten, beceriden daha önemlidir. Bir şirketi, bir kiliseyi, bir evi ayakta tutabilir ya da yıkabilir. Gözden kaçırı-lamayacak bir şey var ki; o da, her sabah kalktığımızda, o günü

nasıl bir tutumla geçirmek istediğimizi kendimiz belir ley ebilmemizdir. Geçmişimizi değiştiremeyiz. İnsanların belli şekillerde davranacakları gerçeğini değiştiremeyiz. Kaçınılmaz olan şeyleri değiştiremeyiz. Yapabileceğimiz tek şey, sahip olduğumuz notayı çalmaktır ve o da bizim kişisel tutumumuzdur. Hayatımın %10'unun başıma gelenlerden, %90'rnın da benim verdiğim tepkilerden o-luştuğunu düşünüyorum. Aynı şey sizin için de geçerli; hepimiz tutumumuzla yaşamımızı oluştururuz."(1)

Tutumlar hayatımızdaki fazladan ilaveler oldukları gibi, aynı zamanda başkalarına liderlik ederken de fark yaratır. Liderlik, pozisyondan çok eğilimlerle ilgilidir. Bir liderin eğilimi önemlidir, çünkü izleyenlerin düşünce ve duygularını etkileyecektir. Büyük liderler, doğru tutumun diğerlerinin doğru cevaplar verebilecekleri bir atmosfere zemin hazırladığını bilirler.

1

Liderlikte Ek Avantaj: Tutum

Tutumumuz, en önemli getirimizdir

İTutumumuz bizi büyük liderler yapmayabilir ama o olmadan asla tam potansiyelimize ulaşamayız. Tutumumuz, yanlış olduğunu düşünenlerden biraz daha geniş bir açıdan bakmamızı sağlayan "peki o zaman"lardır. Walt E-merson şöyle der: "Arkamızda ve önümüzde yatanların neler oldukları, içimizde yatanla karşılaştırıldıklarında çok önemsizdirler."

Cos Report on American Business'in 1983'de Fortune 500 (en büyük 500 şirket) arasmda yaptığı araştırmada, bu şirketlerin %94'ünün başarılarını temel nitelikler yerine tutuma bağladıkları ortaya çıkmıştır.

Geçenlerde, San Fransisco'daki bir danışmanlık firması olan Robert Half International, yüksek kademe yöneticilerinden ve personel amirlerinden, Amerika'nın en büyük yüz şirketinin bir adamı hangi sebeplerle kovduklarını a-raşhrmalarını istedi. Birbirinden ilginç cevaplar, iş dünyasında tutumun önemini ortaya koyuyordu:

- Yetersizlik: %30
- Başkalarıyla çalışamamak: %17
- Sahtekarlık ve yalan söylemek: %12
- Olumsuz tutum: %10
- Motivasyon eksikliği: %7
- Kurallara uymamak ya da hata yapmak: %7
- Diğer nedenler: %8

Yetersizlik listenin başında yer almasına rağmen, diğer eŞ nedenin tamamen tutumla ilgili olduğuna dikkat edin.

Kısa bir süre önce Carnegie'nin onbin kişi üzerinde yaptığı araştırma ise, başarıların %15'inin teknik eğitime

bağlı olduğunu ortaya koydu. Diğer %85'lik kısım ise, kişiliğe ve öncelikle de araştırmanın "tutum" diye adlandırdığı kişisel özelliğe bağlanıyordu.

Tutumumuz, neyi gördüğümüzü ve duygularımıza nasıl yaklaştığımızı belirler. Bu iki faktör, başarımızı büyük ölçüde etkiler.

Neyi görüyoruz: Psychology 101, gördüğümüz şeyin görmeye hazırlandığımız şey olduğunu bana öğretti. En iyi testeresini bir türlü bulamayan bir adam, komşusunun sürekli tahta işleriyle uğraşan oğlunun onu çaldığından şüpheleniyordu. Sonraki bir hafta boyunca çocuğun yaptığı herşey, onu zanlı gösteriyordu; yürüyüş şekli, konuşurken ses tonu, mimikleri... Ama kısa bir süre sonra, a-dam yanlışlıkla arka bahçesine atıp orada unuttuğu testeresini bulduğunda, oğlanın aynı şekilde devam eden hareketleri artık ona şüpheli görünmüyordu.

"Beliefs Can Influence Attitudes (İnançlar Tutumları Etkileyebilir)" adlı kitabında Nell Mohney, bu gerçeğe dikkat çekiyor. Mohney, San Fransisco Bay yakınlarında geçen bir olaydan bahsediyor: Bir okulun müdürü, konuşmak istediği üç profesörü çağırdı; "Siz sistemimizdeki en iyi ve deneyimli üç öğretmen olduğunuz için, size üstün zekalı doksan çocuğu teslim etmek istiyoruz. Önümüzdeki bir yıl boyunca kendi hızlarıyla ilerlemelerini sağlamanızı ve ne kadar öğrendiklerini görmek istiyoruz."

Herkes memnundu; fakülte ve öğrenciler de öyle.

Sonraki bir yıl boyunca profesörler ve öğrenciler büyük bir zevkle çalıştılar. Profesörler en parlak öğrencileri çalış' tırıyorlardı; öğrenciler de yüksek eğitimli öğretmenleri*1 bilgilerinden ve yakın ilgilerinden çok yararlanıyorlardı-Bu deneyimin sonunda, bütün yöredeki öğrencilerde*1

%20-30 daha fazla ilerleme kaydettiler.

Müdür, öğretmenleri çağırdı ve şöyle dedi: "Bir itirafta bulunmak zorundayım. Aslmda doksan tane üstün zekalı, çok başarılı çocuk yoktu karşınızda. Hepsi sıradan çocuklardı. Onları sistem içinden rasgele seçtik ve size teslim ettik."
Bunun üzerine öğretmenler cevap verdiler: "O halde, biz sıradışı öğretmenleriz."
Müdür devam etti: "Bir itirafım daha var. Siz en parlak öğretmenlerimiz değilsiniz. Yalnızca isimleriniz listenin başındaki ilk üçüydü."
Öğretmenler şaşırdılar: "Peki, bu farkı yaratan ne? O doksan öğrenci, umulan başarıyı bir yıl boyunca nasıl ser-güediler?"<2>
Elbette ki; fark, öğretmenlerin beklentileriydi. Beklentilerimizin, tutumlarımızla çok yakından ilgisi vardır. Bu beklentiler tamamen yanlış da olabilirler ama yine tutumumuzu belirleyeceklerdir.
Duygularımıza nasıl yaklaşıyoruz: Tutumumuzun duygularımızı belirlediğini söylemediğime dikkat edin. Herkesin kendisini kötü hissettiği zamanlar vardır. Tutumumuz duygularımızı durduramaz ama duygularımızın bizi durdurmasını sağlayabilirler. Ne yazık ki, bir çok kimse karikatür bantlarmdaki zavallı Ziggy gibi tükenene kadar duygularının kendilerini kontrol etmesine izin vermektedirler.
Hayatın %10'u başıma gelenler, %90't da onlara verdiğim tepkilerdir
Bir ağacın altında oturmuş, aya bakarken şöyle der: Buradaydım ve oradaydım. Yukarıdaydım ve aşağıday-

dım. İçerideydim ve dışarıdaydım. Ortalardaydım ve yoklardaydım. Ama bir kez bile, yalnızca bir kez bile 'o-nun olduğu yerde' olmadım!"
Liderlik, pozisyondan çok eğilimlerle ilgilidir
Her gün duyguları tarafından kontrol edilen insanlar görüyorum. Yakınlarda yapılan bir araştırma, duygusal sorunu olan insanların bu tür sorunu olmayanlara oranla % 144 daha fazla olarak otomobil kazalarına yol açtığını gösteriyor. Bu çalışma tarafından sağlanan bir alarm sistemi, ölümcül kazalardaki her beş kurbandan birinin, kazadan önceki son altı saat içinde bir münakaşa ya da kavgaya girdiğini ortaya koyuyor.
Kötü bir tutumla hareket eden kişinin, sürekli başarılı olması | mümkün değildir |
"Power ofthe Plus Factor (İlave Faktörün Gücü)" adlı kitabında Norman Vincent Peale, şu hikayeyi anlatıyor: "Bir defasmda Hong Kong'da Kovvloon caddelerinde yürürken, bir dövme stüdyosuna rastladım. Vitrinde dövme örnekleri vardı. Göğsünüze ya da kolunuza bir çapa, bayrak veya denizkızı gibi desenler işletebiliyordunuz. Ama birinin tenine işlenmiş olarak gördüğüm üç kelime, beni çok şaşırttı: 'Kaybetmek İçin Doğ!'"
"Afallamış bir halde dükkana girdim ve o kelimeleri göstererek Çinli dövme sanatçısına sordum; 'Gerçekten bu üç berbat kelimeyi tenine işletmek isteyen oluyor mu? Kaybetmek İçin Doğ!"'

"'Evet,' diye cevap verdi, 'Bazen oluyor.'" "'Ama/ dedim, 'bunu isteyen birinin akıl dengesinin yerinde olduğuna inanamam.'"
"Çinli elini hafifçe basma vurarak bozuk bir İngilizce'yle cevap verdi: 'Dövme tenden önce kafada'"(3>
Kendimize tamamen inanmadığımız bir zihniyetle devam edemeyiz
Olumsuz düşünce motiflerinden "dövme" bir kez kafamıza kazındığında, uzun ömürlü başarı şansımız yokolur. Kendimize tamamen inanmadığımız bir zihniyetle devam edemeyiz. Sık sık insanların olumsuz düşünceler yüzünden kendilerini sabote ettiklerine şahit olurum.
Bir liderin tutumu, izleyenleri tarafından eylemlerinden önce algılanır
Spor dünyası, Arnold Palmer'dan her zaman memnun olmuştur. "Arnie'nin ordusu" üyeleri, hala gençler ve yaşlılar arasında saygı görmektedirler. Bu büyük golf ustası, asla başarısıyla şımarmadı. Yüzlerce turnuva ve ödül kazanmasına rağmen, bürosunda sergilediği tek küçük kupa, profesyonel ligde ilk kazandığı kupa olan 1955 Kanada Açık Golf Turnuvası birinciliğine aittir. Kupanın yanındaki duvarda bir plaket asılıdır. Bu plaketi okuduğunuzda, neden hem golf sporunda hem de tüm yaşamında başarılı olduğunu anlarsınız:
Eğer yenildiğinizi düşünürseniz, yenilirsiniz. Eğer cesur olmadığınızı düşünürseniz, olmazsınız. Kazanmak ister ama buna inanmazsanız,

Kazanmamayı garantilersiniz.

Yaşam savaşı daima yalnızca
Daha güçlü ve daha hızlı insanlar lehine gitmez,
Kazandığını düşünen insan
Er ya da geç kazanan insan olur.
•|
Turnuva kazanan bir golfçüyle Arnold Palmer arasındaki fark nedir? Yetenek mi? Şeytanın bacağını kırmak mı? Kesinlikle değil! Turnuva başına iki vuruş, dünya çapındaki en iyi yirmibeş golfçüyü belirliyorsa, fark yetenekten daha fazlası olmak zorundadır.
Farkı yaratan şey, tutumdur. Olumsuz düşünceyle başlayan insanlar iyi bir başlangıç yapabilir, birkaç güzel gün geçirebilir ve bir maç kazanabilirler. Ama er ya da geç (genellikle de kısa sürede), tutumları onları yere çalar.
Tutumumuzdan sorumluyuz
Yaşamımızın akışı asla şikayet eden ruhlarımız ya da yüksek beklentilerimizle belirlenmeyecektir. Yaşam sürprizlerle doludur ve tutumumuzu şekillendirmek, hayatboyu sürecek bir iştir.
j Kötümser, rüzgardan şikayet eder. i
İyimser, değişmesini umar. |
Lider, yelken açar.]
Babam Melvin Maxwell, her zaman için benim kahramanım olmuştur. O liderlerin lideriydi. En önemli güçlerinden biri, olumlu tutumuydu. Geçenlerde babam ve annem, bizim evimiz^ geldiler. Evrak çantasını açtığında, motivasyonal tuturr la ilgili bir çift kitap gördüm.
Liderlikte Ek Avantaj: Tutum
"Baba, sen yetmiş yaşındasın." dedim, "Her zaman muhteşem bir tutumun vardı. Hala bunları okuyor mu-sun?
Gözlerime bakarak cevap verdi: "Evlat, düşünce yapım üzerinde çalışmaya devam etmek zorundayım. İyi bir tutum geliştirmek ve onu korumakla sorumluyum. Bu özelliğim otomatik olarak devam etmez."
Vay! Bu, hepimiz için bir ders. Şu anda edineceğimiz tutumu seçebiliriz. Bu sürekli bir seçimdir. Tutumlarıyla ilgili sorumluluklarından kaçan yetişkinlerin sayısını gördüğümde, inanamıyorum. Yüzleri asık olduğunda ve biri bunun nedenini sorduğunda, basitçe kaçamak cevaplar veriyorlar: "Yatağın ters tarafından kalktım." Yenilgi yaşamlarını sarmaya başladığında şöyle diyorlar: "Yolun yanlış tarafında doğmuşum, ne yapayım!" Ailedeki diğerleri tırmanmaya devam ederken, kendi hayatları anlam-sızlaştığmda: "Ailede doğumu istenmeyen çocuğum ben." Evlilikleri sarpa sardığında, yanlış insanla evlendiklerini düşünüyorlar. İstedikleri terfiyi başkası aldığında, bunun nedeni yanlış zamanda yanlış yerde olmalarıdır.
Birşeye dikkat ettiniz mi? Kendi sorunları için hep başkalarını suçluyorlar. Sizin ve benim hayatlarımızdaki en büyük gün, tutumlarımızla ilgili kendi sorumluluklarımızı tamamen üstlendiğimiz gün olacaktır. Bu, gerçekten büyüdüğümüz gündür.
Başkan Lincoln'ün danışmanlarından biri, kabine için kendisine kesin bir aday önermişti. Ama Lincoln onu geri çevirerek şöyle dedi: "Adamın yüzünü beğenmedim."
"Ama efendim, hiç kimse yüzünden sorumlu tutulamaz," diye ısrar etti danışman.

"Herkes, yüzünün %40'rndan sorumludur/' diye cevapladı Lincoln ve konu kapandı. Tutumunuzla ilgili ne düşündüğünüz farketmez, bu yüzünüzden belli olur!
Geçen gün bir arabanın arkasındaki çıkartmada şöyle bir yazı gördüm: "Acı, bir seçimdir." Buna inanıyorum! Bu konuyu düşündüğümde, bir kadınla kızının hikayesi gelir aklıma. İkisi birlikte Noel alışverişi için çarşıya gitmişlerdi. İzdiham korkunçtu. Kadın öğle yemeğini atlamak zorunda kalmıştı, çünkü zamanı kısıtlıydı. Yoruldu, acıktı ve ayakları ağrımaya başladı. Bütün bunlardan dolayı oldukça sinirliydi.
Son mağazadan çıktıklarında, kızına dönerek sordu: "Tezgahtarın bana ne kadar kötü baktığını gördün mü?"
Kızı cevap verdi: "Sana kötü bakmadı, anne. Sen içeri girdiğinde onu o gözle gördün."
Ne kadar yaşayacağımızı kendimiz belirleyemeyiz ama o süre içindeki hayatımızı nasıl yaşayacağımız, bize bağlıdır.
Yüzümüzün çizgilerini kontrol edemeyiz ama ifademiz bizim irademizdedir.
Yaşarken zorluklarla karşılaşmamak elimizde değildir ama onları daha az zor hale getirebiliriz.
Çevremizdeki olumsuz atmosferi kontrol edemeyiz a-ma zihnimizdeki atmosfere

kendimiz hükmederiz.
Sık sık, olamayacak şeyleri seçmeye ve kontrol etmeye çalışırız.
Nadiren, irademizde olan birşeyi kontrol etmeyi seçeriz... tutumumuzu/4'
- 134
Liderlikte Ek Avantaj: Tutum
Önemli olan bana ne olduğu değil, bende ne olduğudur
Hugh Dovvns, mutlu bir insanın belli yaşam şartlarına sahip biri değil, belli tutum şartlarına sahip kişi olduğunu söyler. Birçok kimse, mutluluğun şartlara bağlı olduğuna inanır. İşler yolunda gittiğinde, mutlu olurlar. Tersliklerle karşılaştıklarında ise, üzgündürler. Bazı insanlarda, benim "son durak hastalığı" dediğim şey vardır. Mutluluğun belli bir pozisyonda ya da yerde olduğunu düşünürler. Diğer bir grupta, yine kişisel olarak "birisi hastalığı"-diye adlandırdığım takıntı vardır. Mutlu olmayı, belli bir insanı tanımak ya da onunla birlikte olmak şeklinde yorumlarlar.
Şu ifadenin altındaki felsefe, beni derinden etkiler: "Yaşayacağımız şeyleri Tanrı seçer. Onları nasıl yaşayacağımızı ise kendimiz." Bu ifade, bir Nazi toplama kampında geçirdiği günler hakkında Viktor Frankl'ın tutumunu çok güzel açıklıyor. Başlarındaki sadistlere söylediği sözler, milyonlarca insana esin vermiştir: "Benden asla alamayacağınız tek şey, bana yaptıklarınıza karşılık verme şeklim konusundaki seçim gücümdür. Kişinin özgürlüğünün boyutları, herhangi bir durumda izlediği tutumla ölçülür."(5>
Amerikan Kızıl Haç'inin kurucusu Clara Barton, yanlış ortamlarda bile doğru tutumu izlemenin önemini biliyordu. Kimseye kin duyduğu görülmemiştir. Bir defasında; ˚ir arkadaşı, yıllar önce Clara'ya yapılan bir zalimliği hatırlattığında, kendisi bunu hatırlamamış görünüyordu.
"Sana yapılan yanlışı hatırlamıyor musun?" diye sordu arkadaşı.
"Hayır," diye sakince cevapladı Clara. "Yalnızca onu u-
- 135 -
İçinizdeki Lideri Geliştirmek
nutmayı hatırlayabiliyorum."
Şartlardan dolayı acı çekmiş insanlar, genellikle hırçın, ve öfkeli olurlar. Zaman içinde, yaşamları olumsuzlaşır ve çevresindeki insanları da zorlamaya başlar. Genel eğilimleri, geçmişteki zor bir zamana bakıp şöyle demektir: "O olay beni bu hale getirdi." Ama olay dedikleri şeyin aslında yaşadıkları şeye verdikleri cevap olduğunu anlayamazlar; tutum. Şartlar değil, yanlış tutum seçimleri onları bu hale getirmiştir.
C. S. Lewis şöyle der: "Bir karar verdiğiniz her sefer, seçim yapan kontrol parçanızı öncekinden farklı bir hale getiriyorsunuz. Ve hayatınızı bir bütün olarak ele alıp sayısız seçimlerinizi düşündüğünüzde, bu kontrol yetiniz ya cennetten bir varlık olacaktır ya da bir cehennem yaratığı."16'
liderin tutumu, izleyenlerin tutumunu belirler
Liderlik, etkidir. İnsanlar bunu, nezlemizi kaptıkları gibi kaparlar; bize.yakın olarak. Şu ana kadar zihnime giren en güçlü düşüncelerden biri, bir lider olarak etkimin merke- i zinde durmaktadır. Olumlu bir tutum izlemem, yalnızca kendi başarım için değil, aynı zamanda diğerlerinin çıkarı için de önemlidir. Bir lider olarak sorumluluklarım, her zaman çoğunluğun gözleri önünde olmalıdır, yalnızca be- j nim değil.
Dr. Frank Crane, duvara atılan bir topun, aynı hızla geri sektiğini hatırlatır. Etkinin tepkiye eşit olduğu da bir fizik kuralıdır. Aynı kural, etki ülkesinde de geçerlidir. Aslında, burada etki katlanarak geri gelmektedir. Bir liderin eylemi/ tepkide katlanır; çünkü, birden fazla izleyen vardır. Bir gü'
- 136 -
Liderlikte Ek Avantaj: Tutum
lümsemeye, birçok gülen yüz cevap verir. Diğerlerinin üzerine salınan öfke, bunun onlarca katının size dönmesiyle sonuçlanır. Kaderin gerçek anlamda birkaç kurbanı vardır. Cömertlere yardım edilir, cimrilerden uzak durulur.
Dört dakika koşusunu hatırlıyor musunuz? O antik Yunan günlerinden beri, insanlar buna ulaşmaya çalışıyorlar. Aslında, bunun kökeni eski Yunan kültüründeki atlet yetiştirme yöntemlerine dayanmaktadır. Atletlerin arkalarından, koşularını hızlandıracağı düşüncesiyle onları izleyen aslanlar salıyorlardı. Bunun yanında kaplan sütü içmeye çalışıyorlardı; sizin sağlık mağazalarından aldıklarınızdan değil, gerçekten dişi bir kaplanın sütü. Denedikleri yöntemlerin hiçbiri işe yaramadı. Sonunda, hiç kimsenin bir millik mesafeyi dört dakikanın altında koşamayacağına karar verdiler. Ondan sonra da, binlerce yıl boyunca bu inanç devam etti. Kemik yapımız tamamen yanlıştır. Rüzgar direnci çok fazladır. Ciğerlerimiz yeterince güçlü değildir. Milyonlarca neden vardı.
Sonra bir gün, adamın biri, tek bir kişi; tüm doktorlara, eğitimcilere,

atletlere, kendisinden önce deneyen ve başarısız olan tüm koşuculara bunun başarılabileceğini, hepsinin yanlış düşündüğünü kanıtladı. Ve mucizeler mucizesi Roger Bannister dört dakika rekorunu kırdıktan bir yıl sonra, başka otuzyedi atlet daha bir millik mesafeyi bu sürede koşmayı başardı. Bir sonraki yıl bunu başaranların sayısı üçyüze ulaştı. Ve birkaç yıl önce New York'da yapılan yarışta, onüç atletin onüçü de bu mesafeyi dört dakikanın altında tamamladılar. Diğer bir deyişle, birkaç onyıl önce New York'taki yarışı ölerek bitiren atlet, imkansızı başarmakla ödüllendirilebilirdi.
Ne oldu? Eğitimde inanılmaz yöntemler yoktu. Kimse rüzgar direncini kontrol etme yolunu bulmadı, insan bede-

ni ve kemik yapısı aniden değişmedi. Ama tutum değişti.
Hedeflerinize ulaşabilirsiniz, eğer onları belirlerseniz. Sizin diğerlerinden daha sert, daha akıllı, daha iyi, daha çalışkan veya daha yetenekli olmadığınızı kim söyleyebilir? Yapamayacağınızı söylemeleri farketmez. Yalnızca, a-ma yalnızca, siz bunu söylerseniz farkeder.
Roger Bannister gelene kadar, hepimiz uzmanların söylediklerine inandık. Ve "uzmanlar" başkalarının kendi potansiyellerine ulaşmalarını engellemeye devam ettiler. Neden mi? Çünkü uzmanların etki güçleri vardı. Benim inancıma göre; bir liderin tutumu, izleyenleri tarafından eylemlerinden önce algılanır. Eylemi izlemediklerinde bile, bir tutum diğerleri tarafından yansıtılır. Bir tutum, söylenmemiş bir kelimeyle de ifade edilebilir.
Liderin diğerleri üzerindeki etkisi, yönetici işe alınacağı zaman adayın tutumunun gözÖnünde bulundurulmasının en önemli nedenidir. Psikologların yaptığı bir araş- , tırmaya göre, çalışanın terfisi sözkonusu olduğunda, beş önemli noktada ihtiyaçlar ortaya çıkmaktadır: Hırs, politik davranışlar, meslektaşlara yönelik davranışlar, idare becerileri ve aşırı zaman ve enerji harcamaları. Bu alanlardan biri ya da birkaçı üzerinde dengesi bozulan bir kişi, bir projeye olumsuz yaklaşma ve bu yüzden de zayıf bir liderlik taşıma eğiliminde olacaktır.
Bir an için durun ve şu dönemde başkalarını etkileyen olumsuz tutumlarınızı listeleyin.
1..
2.. 3.. 4.

TUTUMUNUZU NASIL DEĞİŞTİREBİLİRSİNİZ
Birçok kimse, büyük Rutgers antropologu Ashley Monta-gu tarafından psychosclerosis şeklinde tanımlanan hastalık yüzünden acı çekmektedirler. Psychosclerosis, atardamarların sertleşmesi olan arteriosclerosis hastalığına benzer. Psychosclerosis, tutumların sertleşmesidir.
Menninger Araştırma Enstitüsü'nden David Neisvvan-ger, şöyle soruyor: "Eğer bilim sayesinde bir asır yaşatıla-bilseydik, korkularımız, nefretimiz, acımasızlığımız izin vermedikten sonra, kendi yalnızlığımız içinde bunun bize ne yararı olurdu?"
Aşağıdaki kısımlar, tutumunuzu değiştirmeniz için si-, ze yardımcı olacaktır.
Eleştiri
Yıllar önce, eşim Margaret ile birlikte bir ev satın aldık. Sınırlı parasal kaynaklarımız, bizi mümkün olduğunca az para harcayarak istediğimizi elde etmeye zorladı. Başkalarına para ödemeden önbahçemiz üzerinde kendimiz çalışabileceğimizi ve güzel bir düzenleme yapabileceğimizi düşündük. Harika görünüyordu.
Bir gün arka bahçede otururken, evin bu bölümünü güzel göstermek için hiç zaman ve emek harcamadığımızı farkettim. Neden? Çünkü evimizin yanından, önünden geçenler burayı görmeyeceklerdi. Gizli olan kısımla ilgilenmemiştik.
İnsanların özel yaşamlarında yaptıkları da genellikle budur. Dış görünümleri için hiçbir emek ya da para esirgenmemiştir. Ama tutumları ihmal edilmiş ve gelişme-

mistir. Bu bölümün açılış kısmını hatırlıyor musunuz? O-raya dönün ve tekrar okuyun lütfen. Sonra da hayatınız iç bölümlerini değiştirmek için enerji ve çabayı gösterin.
Tutumu Değiştirmenin Altı Aşaması
1. SORUN DUYUMLARINI TANIMLAYIN
Bu, uyanmanın ilk adımı ve üstesinden gelinmesi en kolay : bölümüdür.
2. SORUNLU DAVRANIŞI TANIMLAYIN
Şimdi yüzeyin altına iniyoruz. Yanlış duyguları ne ateşler? Olumsuz duygulardan

kaynaklanan eylemleri yazm.
3. SORUNLU DÜŞÜNCEYİ TANIMLAYIN
VVilliam James, şöyle der: "Dikkatimizi çeken şeyler, eylemlerimizi belirler."
4. DOĞRU DÜŞÜNCEYİ TANIMLAYIN
Doğru olduğuna inandığınız ve benimsemeyi istediğiniz düşünceyi bir kağıda yazm. Duygularınız düşüncelerinizden kaynaklandığından, birşeyi değiştirerek duygularınızı değiştirebilirsiniz: düşünceleriniz!
5. DOĞRU DÜŞÜNCE İÇİN TOPLU KARAR VERİN
Toplum kararı, güçlü karardır.
Liderlikte Ek Avantaj: Tutum
6. DOĞRU DÜŞÜNCE İÇİN BİR PLAN OLUŞTURUN
Bu planda şunlar bulunmalıdır:
• İstenen doğru düşüncenin yazılı bir tanımı.
• Süreci ölçmek için bir yöntem.
• Sürecin günlük ölçümü.
• Sorumlu olabileceğiniz bir kimse.
• Bireysel gelişim malzemelerinden oluşan günlük bir diyet.
• Doğru düşünen insanlarla bağlantı kurmak.
Bu, kişisel düzenleme için genel bir plandır. Aşağıdaki adımlar, başarı olasılığınızı artıracaktır.
Karar
Bir lider diğerlerine bir karar vermek zamanı gelip gelmediğini sorma ihtiyacı duyduğunda, kesinlikle cevaplanması gereken iki soru vardır: "Yapabilirler mi?" (bu yeterlilikle ilgilidir) ve "Yapacaklar mı?" (bu da tutumla ilgilidir). Bu sorular içinde asıl önemli olanı "Yapacaklar rru?"dır. Diğer iki soru, "Yapacaklar mı?" sorusuna verilen cevaba bağlıdır. Bunlardan ilki, "Zamanlama doğru mu?"dur. Diğer bir deyişle, şartlar doğru tutumu ortaya koymak için uygun mu? İkinci soru ise, "Ateşleri güçlü mü?" Şartlar, ihtiyaç duyulan değişimi gerçekleştirmek 1(sin gerekli bedeli ödemek yönünde güçlü bir istekle bağdaşıyor mu? Bu iki soru da, ısrarlı "Evet" kelimeleriyle cevaplanıyorsa, o halde karar sağlam ve başarı mümkündür.

Çerçevelemek
Dennis VVaitley, kazanan insanın hayatta daima yapabilirim, yapacağım ve ben buyum formlarında düşündüğünü söyler. Öte yandan kaybedenler, ne yapılması gerektiği ve ne yapmadıkları düşünceleri üzerine konsantre olurlar. E-ğer performansımızdan hoşlanmıyorsak, önce resmi değiştirmeliyiz.
Londra'daki King's College'de yapılan kanser araştırmaları, mastektomi geçirmiş elliyedi akciğer kanseri hastası üzerinde uzun zamandır sürmektedir. Teşhis sırasında "umutsuz hisseden" beş kadmdan dördünün ölümü ü-zerinden on yıl geçmiş olmasına rağmen, "mücadeleci ruh" taşıyan on kadından yedisinin hala hayatta olduğunu rapor ettiler.
Umut çalışması, gösterişli bir isim altında sağlığı etkilemektedir: Psychoneuroimmunology. Seattle'daki Harborvi-ew Tıbbi Araştırmalar Enstitüsü'nde bu alanda araştırma yapılmaktadır ve bulgular King's College'deki araştırmaları desteklemektedir. Yanık kurbanları üzerinde iki yıl boyunca yapılan araştırmalar sonucunda, Harborview araştırmacıları olumlu tutum izleyen hastaların, olumsuz tutum izleyenlerden daha çabuk iyileştiklerini rapor etmişlerdir.O
Tutumunuzu çerçevelemenin anlamı şudur: :
Çevremde gördüğüm dünyayı değiştiremem,
ama içimdeki dünyayı görüş şeklimi değiştirebilirim-
Yeniden Başlamak
Düşünce tarzınızı değiştirmeye başladığınızda, hemen davranışlarınızı da değiştirmeye başlayın. Olmak istediği'

niz kişi gibi davranmaya başlayın. Hayran olduğunuz davranış biçimlerini kendinizde yerleştirin. Birçok kimse önce hissetmek, sonra eyleme geçmek isterler. Bu asla işe yaramaz.
Bir doktoru ziyaret ettiğim bir gün, oradaki dergilerden birinde şu yazıyı okudum: "Bunu her gün duyarız... 'Ühü... Ühü... Ühü... Kendimi kilo vermeye motive edemiyorum, kan şekerimi ölçün lütfen, vs../ Aynı miktarda hıçkırığı, hastalarını kilo vermek konusunda bir türlü motive edemeyen beslenme uzmanlarından da dinleriz."
"Size haberlerimiz var. Motivasyon, bir yıldırım gibi ü-zerinize gelmeyecektir. Ayrıca, motivasyon bir başkasının (hemşire, doktor, aileden biri gibi) size

verebileceği bir armağan ya da yapmaya zorlayacağı bir şey de değildir. Bütün bir motivasyon fikri, bir tuzaktır. Motivasyonu unutun. Sadece yapm. Antrenman yapmak, kilo vermek, kan şekerinizi ölçmek ya da herneyse. Bunu motivasyon olmadan yapın. Sonra ne olacağını tahmin edin! Birşeyi yapmaya başladıktan sonra motivasyon ortaya çıkar ve devam etmenizi daha kolay hale getirir."
"Motivasyon," der John Bruner, "sevgi ve mutluluk gibidir. Zincirleme bir üründür. Birşeyi yapmaya aktif olarak başladığınızda, onu yapmaya devam ederken motivasyon sinsice süzülür ve en azını beklediğinizde sizi yakalar."
Harvard psikologlarından Jerome Bruner, kendinizi eylemde hissetmekten çok hissetme davranışına eğilimli olduğumuzu söyler. O halde harekete geçin! Ne yapmanız gerektiğini biliyorsanız, yapın.
Çocuklarımız Elizabeth ve Joel Porter'ın davranışlarını [geliştirmek, eşim Margaret ve benim için çok önemlidir. U-

zun bir süre önce, çocuklarımızın tutumlarını değiştirmek için en iyi yolun, onların davranışlarını değiştirmek olduğunu anladık. Ama çocuklarımızdan birine "Tutumunu değiştir!" dediğimizde, mesaj çok genel ve istediğimiz değişim belirli değildir. Daha etkili bir yol, kötü tutuma işaret eden davranışları tanımlamaktır. Eğer davranışlarını değiştirmelerine yardım edersek, tutumlar kendiliğinden değişecektir. Çocuklarımıza "İyi bir tutum geliştirin!" demek yerine, her gün onlardan aile üyelerine bir kompliman yapmalarını istiyoruz. Bu, yaşamlarında bir alışkanlık haline geldiğinde, şükran duyguları da kendiliğinden oluşur.
Tekrar
Paul Meier, şöyle der: "Tutumlar, düşünce alışkanlıklarından başka bir şey değildir ve alışkanlıklar kazanılırlar. Tekrarlanan bir hareket, anlaşılan bir tutum haline gelir." Bir konferans sırasında, birinin olumsuz tutumlarını değiştirebilmek için yardımcı olacak temel bir planım olup olmadığı soruldu. Soruyu soran kişiye iki şey tavsiye ettim. İlki;
Doğru kelimeleri söyle,
Doğru kitapları oku,
Doğru kasetleri dinle, I
Doğru insanlarla birarada ol, \
Doğru şeyleri yap, !
Doğru duayı et.
İkincisi ise, ilkini her gün yapmak. Sadece bir kez değil/ her hissettiğinizde... Sonuçta hayatınızın iyiye doğru nasıl değiştiğini seyredin.
-i

Yenileme
Neyse ki, belli bir sürenin sonunda olumlu bir tutum o-lumsuzuyla yer değiştirebilir. Yine, savaşın asla bitmediğini ama tüm çabalarınıza değeceğini hatırlatmama izin verin. Ne kadar çok olumsuz düşünce ortaya çıkar ve o-lumlularıyla değiştirilmesi gerekirse, o kadar çok kişisel yenilenme yaşanır. Dostum Lena VValker, büyükbabasını anan ve ondan kendisine geçen bir alıştırmayı anlatan bir yazı yazdı bana. Bu sözcükler, sürekli tutum gelişimi sürecini ve olumsuz düşünceyi yenmenin önemini etkili şekilde açıklıyor.
Her yıl bahar yaklaşırken, düşüncelerim beyaz saçlı bir adama dönüşür ve yılın bu zamanında savaşmak için ileri çıkar. Düşman et ve kandan değildi; adına "hardal" denen küçük sarı bir çiçekti. Kişi bakışlarını tarlalara ve kırlara çevirdiğinde/bu sarı dokunuş zararsız gibi görünür. Ama yıllar geçerken o yürüyüşüne devam eder ve sonunda bütün tarlaları kaplayabilir. Her bahar, büyükbabam kendi tarlasında yürüyüşe çıkar ve bu sarı çiçekleri kökleriyle birlikte söküp atardı.
Zaman içinde, evlendim ve Ohio'da bir çiftlikte yaşamaya başladım. Her bahar, ben de dışarı bakıyorum ve aynı sarı çiçekleri görüyorum. Çiftlikteki ilk birkaç yılımda onlarla hiç ilgilenmedim ama olgunlaşmaya başladıkça, büyükbabamm çabalarmdaki mantığı | görebilmeye başladım. Ben de, onun yaptığı gibi öne] çıkmaya ve düşmanla savaşmaya karar verdim.
Şimdilerde, her yıl sıradan hardal çiçeklerini sökerek tarlada yürürken, bunu büyükbabamın anısı-

na yaptığımı hissediyorum.
Bunun benim için anlamı, kötü alışkanlıkların ve olumsuz düşüncelerin ortaya çıkmasıyla aynı. Eğer sürekli olarak bu şeyleri budarsak, mutlu ve verimli bir

yaşamda taze ve yeşil tarlalar yaratabiliriz.
146 -
BÖLÜM
7
EN DEĞERLİ KAZANCINIZ:
İNSANLAR
Başkalarını yalnızca izlemeleri için etkileyen kişi, belirli sınırları olan bir liderdir. Başkalarını liderlik etmeleri için etkileyen kişi ise, sınırları olmayan bir liderdir. Andrevv Carnegie'in söylediği gibi; herşeyi kendisi yapmak ve bütün övgüyü toplamak isteyen insan, büyük bir lider olamaz.
Guy Ferguson ise, bunu şu şekilde açıklıyor:
Bir işin nasıl yapılacağını bilmek, uzmanın başarısıdır; Başkalarına öğretebilmek, öğretmenin başarısıdır; Başkalarını daha iyi çalışmaları için motive etmek, yöneticinin başarısıdır; Bu üç işi de yapabilmek, gerçek bir liderin başarısıdır.
Bu bölümde, bir lider olarak hayallerinizi gerçekleştir-İttıenize yardımcı olacak ve sizinle birlikte konuları paylaşacak insanları geliştirmenin önemi üzerinde duracağız. | Teori şudur: Çevrenize ne kadar çok insan toplar ve onları
- 147 -
İçinizdeki Lideri Geliştirmek
geliştirirseniz, hayallerinizin gerçekleşmesi ihtimali o kadar güçlenir. Liderlik pozisyonunda bulunarak herşeyi tek başlarına yapmaya çalışanlar, çeyrek tonluk tuğlayı tek başına binanın tepesinden aşağı indirmek için uğraşan duvarcı ustasının akıbetine uğrarlar. Onun sorunu, bunun altından tek başına kalkmaya çalışmasıydı. Sigorta başvurusu formunu doldururken, şöyle anlatıyordu: "Hepsini elle taşımak çok uzun süreceğinden, tuğlaları bir fıçıya doldurarak, binanın tepesine yerleştirdiğim makarayla aşağı sarkıttım. İpi yere sıkıca bağladıktan sonra binanın tepesine çıktım ve diğer ucunu tuğla yüklü fıçıya sararak binanın yan tarafından sarkıttım."
"Sonra, kaldırıma inerek ipi çözdüm ve yavaşça aşağı inmesi için sıkıca tuttum. Ama çeyrek tonluk fıçı, benim 75 kiloluk bedenimi o kadar hızlı yukarı çekti ki, ipi bırakmayı düşünecek vakit bile bulamadım. İkinci ve üçüncü kat arasından geçerken, aşağı doğru gelen fıçıyla kucak-laştım. Bu da bedenimin üst tarafının yaralanıp çürümesine neden oldu."
"Tepeye ulaşıp, ellerim makaranın içinde reçel olana kadar ipi tutmaya devam ettim. Bu da başparmağımın kırılmasıyla sonuçlandı. Aynı anda fıçı yere büyük bir hızla düştü ve dibi parçalandı. İçindeki ağırlıklar ortalığa saçılınca, fıçının ağırlığı yaklaşık yirmi kiloya düştü. Böylece daha ağır olan bedenim yine aşağı inmeye başladı ve bu kez yukarı gelen boş fıçıyla kucaklaştım. Bunun sonucu o-larak ayak bileğim çıktı."
"Biraz daha yavaş olarak aşağı inmeye devam ettim ve tuğla yığınının arasına düştüm. Bu, incinmiş bir omuriliğe ve kırık köprücük kemiğine mal oldu."
- 148 -
En Değerli Kazancınız: İnsanlar
"Bu noktada, düşünce kabiliyetimi tamamen kaybettim ve ipi bıraktım. Boş fıçı, hızla geri dönerek kafama indi ve başımda yaralara, berelere neden oldu!"
Formda son bir soru vardı: "Bu durum tekrarlanırsa ne yaparsınız?" Duvarcı ustasının verdiği cevap şuydu: "İşleri tek başıma yapmak fikrinden tamamen vazgeçtiğimden emin olabilirsiniz."
İnsanlar için üç çalışma seviyesi olduğunu gözlemledim:
Seviye 1: Başkalarıyla birlikteyken daha iyi çalışan kişi, izleyendir.
Seviye 2: Başkalarının daha iyi çalışmasına yardımcı olan kişi, yöneticidir.
Seviye 3: Çalışacak daha iyi insanları oluşturan kişi, liderdir.
İNSAN GELİŞİMİ İÇİN PRENSİPLER
Başkalarını geliştirmekteki başarım, aşağıdaki şu noktaları ne kadar iyi yerine getirdiğime bağlıdır:
• İnsan değeri. Bu, tutumumla ilgili bir konudur.
• İnsanların bağlılığı. Bu, zamanımla ilgili bir konudur, insanlarla bütünleşmek. Bu, kişiliğimle ilgili bir konudur.
insanlar için standartlar. Bu, görüşümle ilgili bir konudur.
insanlar üzerindeki etki. Bu, liderliğimle ilgili bir konudur.
149 -
I
İçinizdeki Lideri Geliştirmek
Gerek kendi deneyimlerimden, gerekse bu konu üzerinde çalışan diğer liderlerden gözlemlediklerimden yola çıkarak, insanları geliştirmek konusunda başarılı olanlar ve olmayanlar arasında üç önemli alanda fark olduğunu gördüm. Başarılı olanlar;

1. İnsanlar hakkında doğru tahminlerde bulunurlar.
2. İnsanlara doğru soruları sorarlar.
3. İnsanlara doğru yardımı verirler.

BAŞARILI OLANLAR.... İNSANLAR HAKKINDA DOĞRU TAHMİNLERDE BULUNURLAR

Başkalarını motive etmek, benim için daima oldukça kolay olmuştur. Yıllarca bana şu soruldu: "John! İnsanları nasıl motive ediyorsun?" Kısa cevaplarım genellikle şöyledir: "Coşkulu ol!"; "Diğerlerini cesaretlendir!"; "Yol göster!"; "İnsanlara inan!". İnsanların tavsiyelerimi izlediklerini ve yalnızca kısa süre için başarılı olduklarını gördüm; çünkü, eski alışkanlıklarına hemen geri dönüyorlardı ve bunun sonucunda moralleri düşüyordu.

Başkalarım liderlik etmek yönünde motive eden kişi, sınırları olmayan liderdir.

Bu dönüşümleri gözlemleyerek, tavsiyelerimi izleyen insanların neden başkalarını sürekli olarak motive edemediklerini sordum kendime. Bir gün bu kafama dank etti!

Ben onlara motivasyonal kazançlarımın meyvelerini veriyordum, tohumlarını değil. Benim insanlarla ilgili tahminlerimi hesaba katmadan, yalnızca onlara söylediklerimi yazıyorlardı. Başkaları hakkmdaki tahminlerim, sürekli o-larak motivasyonlu kalmamı ve diğerlerini geliştirmemi sağlıyordu. Aslında, insanlar hakkında doğru tahminlerde bulunabilen bir lider, onların sürekli gelişimi için anahtar faktörü elinde tutuyordur.

Bir tahmin, birşeyin doğru olduğunu düşünmektir. İnsanlar hakkındaki tahminlerim, onlara karşı nasıl davranacağımı geniş ölçüde belirler. Neden mi? Biri hakkındaki tahminim, aradığım şeydir. Aradığım şey, bulduğum şeydir. Bulduğum şey, cevabımı etkiler. Bu yüzden, başkaları hakkında olumsuz tahminlerde bulunmak, olumsuz liderlik özellikleri geliştirmelerine neden olur. Olumlu tahminler, olumlu liderlik özellikleri geliştirmelerini sağlar. Aşağıda, insanlar hakkında değerli olduklarına inandığım çok sayıda tahmin bulunmaktadır. İnsanlar, hayatlarındaki en önemli insanların onlar hakkında düşündükleri gibi olmaya meyillidirler.

Tahmin: Herkes, kendini değerli hissetmek ister

insanlarla doğal olarak uğraşan birçok öğretmen, yazar, politikacı, felsefeci ve lider, şu gerçeği bilir: Dünyadaki her insan, açtır. Evet! Bu dünya üzerindeki her birey, bir-Şeyin açlığını çekmektedir; tanınmak, birliktelik, ortaklık, anlayış, sevgi... bu liste sonsuzdur. Ancak, daima insanların listelerinde bulduğum şey, kendini değerli hissetmek

isteğidir. İnsanlar kendilerini önemli hissetmek isterler! Donald Laird, insanlara yapılacak en iyi yardımın kişisel güvenlerini güçlendirmelerini sağlamak olduğunu söyler. İnsanların kendilerini önemli hissetmelerini sağlamak için kendinizi geliştirin. Bir kişinin kendisini yararlı, doyumlu ve önemli hissetmesine yardımcı olmakla elde edebileceğiniz bağlılıktan daha güçlüsü çok zor bulunur. Ben buna inanıyorum!

İnsanlar, sizin onları ne kadar
umursadığınızı anlayana kadar, sizin-ne
bildiğinize önem vermezler.

Seyahat programım oldukça yüklüdür ve ayakkabılarımı boyatmak için sık sık San Diego terminalinde dururum. Ayakkabı boyacım Melvin'le zaman içinde artık arkadaş olduk. Konuştuğumuz zamanlarda, iki konuyu gündeme getirmeye çalışırım. Koçluk yaptığı amatör lig hakkında sorular sorarım, çünkü bu onun en büyük aşkıdır. Sonra, gerek kendisine, gerekse bizi dinleyebilecek birisinin duyabileceği şekilde, Melvin'in ayakkabılarımı tanıdığım herkesten daha iyi parlattığını söylerim.

Liderlerin lideri Napoleon Bonaparte, ordusundaki bütün subayları isimleriyle tanırdı. Kışlada dolaşarak subaylarla görüşmeyi, onları adlarıyla selamlamayı ve katıldıklarını bildiği bir savaş ya da manevra hakkında konuşmayı severdi. Bir askerin evi, karısı ve ailesi hakkında konuşma fırsatlarını asla kaçırmazdı; imparatorun bütün askerleri hakkında hafızasında tutabildiği detaylı bilgiler karşısında bütün adamlar hayrete düşerlerdi.

Her subay, Napoleon'un kendisine yönelik kişisel ilgi-

sini hissettiğinden (ifadeler ve sorular bunu kanıtlardı), hepsinin ona karşı bağlılığının gücünü anlamak kolaydır.

Yenilgi, daha akıllı bir şekilde baştan başlamak için bir fırsattır.

Tahmin: Cesaretlendirmeye

herkesin ihtiyacı vardır ve buna
cevap verir
Yirmiüç yıl boyunca, insanları geliştirmekten sorumluydum. Bu süre boyunca, eleştirel bir yaklaşımdan ziyade, yapıcı bir yaklaşım altında çalışan insanların daha verimli olduklarını ve daha büyük gayretle çabaladıklarını öğrendim. Teşvik, ruhun oksijenidir.
İnsanlar, gördüklerini yaparlar
Araştırmalar, teşviğin insanları en iyi şekilde motive ettiği yönündeki eski inancın doğruluğunu tekrardan ortaya koymaktadır. Bir deneyde, yetişkinlere çözmeleri için on adet bulmaca verilir. Hepsi de, bütün yetişkinler için aynıdır. Üzerlerinde çalışırlar, değiş tokuş yaparlar ve sonuçlar açıklanır. Ancak, sonuçlar uydurmadır. Katılımcıla-rın yarısına, onda yedi doğru yaparak başarılı oldukları; diğer yarısına ise, onda yedi yanlış yaparak başarısız oldukları söylenir. Sonra, on bulmaca daha verilir. Yine, bul-^calar herkes için aynıdır. İlk yarıda başarılı oldukları s°ylenenler, ikinci sette öncekine oranla daha başarılıdrr-ar. Diğer katılımcılar ise daha kötü sonuçlar verirler.(ı> E-

leştiri, hayali olarak verilmiş olsa bile, onları etkilemiştir.
Viktor Frankl, şöyle der: "Eğer insanları kendileriyle ilgili bir vizyona yönlendirirseniz, gözle görülür bir biçimde yüceltirseniz, olabilecekleri kişi haline gelmelerini sağlarsınız. Biliyorsunuz, insanları oldukları gibi ele alırsak, yalnızca onların daha kötü olmalarını sağlarız. Eğer olmaları gerektiği şekilde ele alırsak, olabilecekleri olmalarına yardım ederiz... Eğer bunun gerçeklikten uzak bir idealizm olduğunu söylüyorsanız (abartılı), sîze şu şekilde cevap vermeliyim: 'İdealizm, gerçek realizmdir. Çünkü insanların kendilerini gerçekleştirmelerine yardım ediyor-sunuz/"<2)
Bir an durun ve liderliğin tanımıyla (etki) liderliğin sorumluluğunu (insan gelişimi) birleştirin. Biz diğerlerini etkileyenler, başkalarını gerçekte nasıl motive ediyor ve geliştiriyoruz? Bunu onları teşvik ederek ve onlara inanarak yapıyoruz. İnsanlar, hayatlarındaki en önemli kişilerin kendileri hakkındaki düşünceleri yönünde gelişmeye meyillidirler. Bir örnek oluşturmaya ve grubumdakileri bir sohbetin ilk altmış saniyesinde yüceltecek bir şey söylemeleri için teşvik etmeye çalışıyorum. Bu, herkes için o-lumlu bir hava yaratır.
Reggie Jackson büyük beyzbol idarecisini tanımlarken, bu kişinin oyuncuları düşündüklerinden daha iyi olduklarına inandırma hünerine sahip olması gerektiğini söylü-yor. Bu, sizi kendiniz hakkında iyi bir fikir edinmeye zorlar. Kendinizden daha fazlasını almanızı sağlar. Ve bir kez gerçekte ne kadar iyi olduğunuzu öğrendiğinizde, en ty1 performansınızın altına kolay kolay düşmezsiniz.
Henry Ford şöyle der: "En iyi dostum, bendeki en iyi)" ortaya çıkaran kişidir." Ne kadar doğru. Her lider, inşa11'
En Değerli Kazancınız: İnsanlar
lardaki en iyileri ortaya çıkarmak için uğraşır ve her başarılı lider, bunun en iyi yolunun teşvik olduğunu bilir.
Tahmin: İnsanlar, liderliğini "buyur" etmeden önce, lideri "buyur" ederler
Genellikle, insanların liderlik pozisyonda bulunan kişiye değil, pozisyona bağlı kalmalarını bekleriz. Ama insanlar organizasyonal tablolarla motive edilemezler, insana cevap verirler. Bir liderin elde etmesi gereken ilk şey, haklardan ortaya çıkan otorite değil, ilişkilerden doğan otoritedir. Sizin onları ne kadar önemsediğinizi bilmeden, insanlar sizin ne kadar bildiğinizi önemsemezler. Onların sadakatini beklemeden önce, siz sadık olmalısınız. Eğer insanlar liderlerine inanmazlarsa, en küçük bir pürüz bile onları izlemekten alıkoyar. Ama liderlerine inanırlarsa, onları hiçbir şey durduramaz.
Birçoğumuz, Christopher Columbus'u büyük bir kaşif olarak biliriz ama aynı zamanda büyük bir lider ve tüccardı da. Dünyayı değiştirecek keşfini yaptığı yolculuğa çıkmadan önce, çağdaşlarına göre tamamen gülünç olan bir fikri görmek zorundaydı! Ve bu "bir kerede" yapılan bir satış değildi! Bütün şartların aleyhine olduğunu düşünün bir kez.
İlki, okyanus aşırı bir yolculuk için yeterli pazar yoktu. Yüzyıllardır süregelen bir gelenek ve batıl inanç karmaşa-si/ bunun asla yapılamayacağını garantiliyordu.
İkincisi, Columbus bir yolcu olarak deniz yolculuğu yapmasına karşın, hiç bir gemide kaptan olmamıştı.
Üçüncüsü, Columbus önce Portekiz'de, sonra da İs-Panya'da yaşayan bir yabancıydı (İtalyan).

I
Dördüncüsü, böyle bir yolculuğu karşılamak için C lumbus'un kesinlikle yeterli parası yoktu. Aslında, bu yol-culuğun masraflarını yasal olarak karşılayabilecek tek kişj bir kral ya da kraliçeydi. Dolayısıyla yardım isteyebileceği kişiler listesi oldukça kısaydı.
Beşincisi, fiyatı hiç ucuz değildi. Yolculuk ihtiyaçlarına ve masraflarına ek olarak, Columbus uzun bir kişisel talep listesi hazırlamıştı: (a) Keşfettiği ülkeler ve bu yolculuğu destekleyen ülke arasındaki ticaret ilişkisinde kazanç üzerinden %10 komisyon alacaktı; (b) Okyanus Amiralliği unvanını istiyordu; (c) tüm yeni bölgelerin sürekli valisi olacaktı; (d) tüm bu unvan ve haklar, mirasçılarına geçecekti.
Bilindiği gibi, Columbus bu satışı kendi şartlarıyla yaptı! Modern pazarlamacıların Columbus'tan öğrenecekleri çok şey var. Tek taraflı bir tutkuyla hareket etmişti. Atlantik sularını aşarak Asya'ya ulaşabileceğine derinden inanıyordu. İnancı yanlış olsa da, bu ona başkalarını ikna e-debilmesini sağlayacak dayanıklılığı, kararlılığı ve güveni verdi. Ve asla satıştan vazgeçmedi.
Sürekli olarak talebini tekrarlamaktan çekinmedi. Tekrar, tekrar... ve tekrar! Portekiz Kralı John'dan gerekli fi-nansı alabilmek için yedi yıl boyunca saray kapısını çalmaya devam etti. Sonra İspanya'ya giderek, "Evet" cevabını almadan önce bir yedi yıl da Ferdinand ve Isabella üzerinde çalıştı.
Columbus, yolculuğa çıkmadan önce görmek zorundaydı. Her başarılı lider bunu bilir. İnsanlar, hayallerinizi "buyur" etmeden önce, sizi "buyur" etmelidirler. Bir orga' nizasyondaki yüksek moral, en tepedeki kişinin inançlı ol' masıyla sağlanabilir.

I
En Değerli Kazancınız: İnsanlar
Tahmin: Birçok kimse, nasıl başardı olunacağını bilmez
Birçok kimse, başarının şans olduğunu düşünür ve hayat piyangosunu oynamaya çalışır. Ama gerçekte başarı, planlamanın sonucudur. O, ancak hazırlığın ve fırsatın göründüğü yerde ortaya çıkar.
Birçok kimse, başarırım anlık olduğunu düşünür; başarıya bir an, bir olay ya da zamanda bir yer olarak bakar. Hayır! Başarı, gerçekte bir süreçtir. Büyüme ve gelişmedir. Birşeyi tamamlamak ve bunu başka birşeye ulaşmak için basamak olarak kullanmaktır. Bu bir maceradır.
Birçok kimse, başarının asla hata yapmamayı öğrenmek olduğunu düşünür. Ama bu doğru değildir. Başarı, hatalardan öğrenilenlerdir. Hata, daha akıllı, daha bilinçli biçimde baştan başlamaktır. Yenilgi, ancak hatalarımızdan ders almadığımız zaman yaşayacağımız şeydir.
insanlar, sizin bir lider olarak kendilerinin başarılı olmalarına yardım edebileceğinize inandıklarında sizi benimserler! Bir deyiş vardır: "Başarı, bağlantılıdır. Bir kez ulaştığınızda, hepsi üstüste gelir." Bu, bir organizasyon için de doğrudur. Lider başarılı olunacağını bir kez kanıtladığında ve şirket içindeki diğerlerinin de başarılı olmasını istediğini gösterdiğinde, o lider büyümek ve gelişmek isteyen sadık izleyenler kazanacaktır.
tahmin: Birçok kimse, doğal olarak motivasyonludur
^Sürmacı ruhunu yansıtan bir yaşındaki çocuğa bakın e evin içinde neler yaptığını inceleyin. Bu, doğal moti-

vasyondur. Gözlemime göre, insanlar katılım isteğiyle bi çalışmaya başlarlar ama genellikle motivasyonları bozulur ve katılım için yeniden teşvik edilmeleri gerekir.
Küçük çocuklar okula gitmek isterler. Üç-dört yaşındaki çocuklar, okulu "oynar"lar. Başlamak için bekleyemezler. Birinci sınıfa parlak, yeni beslenme çantalarıyla ve yüksek bir motivasyonla başlarlar. Yine de, okulda iki-üç yıl geçirdikten sonra bazı çocuklar oradan nefret ederler. Gitmemek için bahaneler uydururlar; "Karnım ağrıyor!" diye şikayet ederler. Ne olur peki? Okullar, yüksek seviyedeki doğal coşku ve heyecanı yoketmiştir.
Motivasyonun asıl sırrı, kişinin motivasyonu bozuc etkilerden uzak kaldıkları bir çevre yaratmaktır.
İNSANLARI NE MOTİVE EDER?
Öhemli işler. İnsanlar, uzun ömürlü bir etki bırakacak bir gruba ya da çalışmaya katılmak isterler; boşa gitmeyen, işe yarayan şeyler ortaya koyduklarını,

çabalarının boşa gitmediğini görmek ihtiyacı duyarlar. İnsanlar, ya~-tıkları şeyin değerini görmelidirler. Motivasyon yalnızı aktiviteyle gelmez, sonuca ulaşma isteği de önemlidir.
Hedef paylaşımı. İnsanlar, yarattıkları şeyi desteklerler. Hedef belirleme sürecinin parçası olmak, motive edicidir ve kişilere kendilerine ihtiyaç duyulduğunu hissettirir. Bir fark yarattıklarını hissetmekten hoşlanırlar. İnsanlara değer verildiğinde, konuya derinden bağlanırlar. Sahiplenil1 ve desteklerler. Hedefleri görmek, gerçeğe dönüşür; ge" ceği şekillendirmeye yardım etmek ise verime... H~ " paylaşımı, takım ruhunu yaratır, morali yükseltir ve kese önemli oldukları duygusunu verir.
- 158 -
yafjJ

Olumlu doyumsuzluk. Doyumsuzluk, motivasyonun tek kelimelik tanımıdır. Doyumsuz insanlar, yüksek moti-vasyonlu insanlardır ve sürekli değişim ihtiyacındadırlar. Bir şey yanlış olduğunda, nedenini ve ne yapılması gerektiğini bilirler. Doyumsuzluk, değişime isteklendirir veya eleştirel bir ruh oluşturabilir. Birini harekete geçmek için istahlandırabilir ya da kışkırtabilir. Anahtar nokta, bu e-nerjiyi etkili değişime yöneltmektir.
Tanınmak. İnsanlar farkedilmek isterler. Kişisel başarıları ve ortaya koydukları şeyler için takdir beklerler. Onları tanıdığınızı belli etmek, teşekkür etmenin başka bir yoludur. Kişisel başarı, motive edicidir ama kişi bu başarısından dolayı tanındığında ve takdir gördüğünde, bundan da fazlasıdır. Tanıma, bir kimsenin varlığını anlamlandırmanın bir yoludur.
Net beklentiler. İnsanlar ne yapacaklarını bildiklerinde motivasyonlu olurlar ve başarabileceklerine inanırlar. Belirsiz veya tanımsız bir işe kimse atlamaya heves etmez. Hedefler, beklentiler ve sorumluluklar açıkça anlaşıldığında motivasyon yükselir. Sorumluluk verdiğinizde, işi tamamlamak için gereken yetkileri de vermeye dikkat edin. Asanlar, işleri ve zamanları üzerinde kontrol sahibi olduklarında daha iyi performans sergilerler.
YA MOTİVASYONU BOZUK OLANLAR?
"elli davranış kalıpları, motivasyon bozucu olabilir. Bazen baŞkalarırun üzerinde bıraktığımız olumsuz etkileri far-*etmeden bu şekillerde hareket ederiz. İşte size motivasy-°n bozucu davranışlardan uzak durmak için bazı fikirler:
- 159 -

Kimseyi aşağılamayın. Toplu eleştiri ve konuşma bölme, hatta bir mimik bile yaralayıcı olabilir. Uyanık ve duyarlı olmalıyız. İstisnalar hariç; aşağılama, kişinin özsaygısını ve özgüvenini zedeleyebilir. Eğer eleştiri yapmakj zorundaysanız, bir olumsuz yargıyı dokuz olumlusuyla dengelemeyi unutmayın.
Kimseyi suistimal etmeyin. Kimse kullanılmaktan ya da kandırılmaktan hoşlanmaz. Suistimal, şekli ve miktarı farketmez, herhangi bir ilişkideki güven duvarını alaşağı eder.. Dürüstlük ve açıklıkla, kurnazlık ve hilelerle olacağından daha fazla büyürüz. İnsanları onaylama ve övgüyle yüceltirseniz, bağlılıkları daha fazla, motivasyonları daha yüksek olacaktır. Unutmayın, verdiğiniz şey size dönecektir.
Duyarsız olmayın. İnsanları önceliğiniz haline getirin. İnsanlar bizim en büyük kaynaklarımızdırlar; bu yüzden, onlar} tanımak ve değer verdiğinizi göstermek için zaman ayırın. Bunun anlamı sohbetlerde meşgul veya aceleci görünmeden saygılı ve ilgili olmaktır. Konuşmayı bırakın ve gerçekten dinleme sanatında ustalaşın. Bir sonra ne söyleyeceğinizi düşünmeyi bırakın ve duymaya başlayın; yalnızca ne söylediklerini değil, ne hissettiklerini de. En ö-nemsiz görünen noktalara bile gösterdiğiniz ilgi, sizin duyarlılığınızı belli eder.
Kişisel gelişimi engellemeyin. Büyüme motive edicidir; bu yüzden ekibinizdekileri büyümeye teşvik edin. Yeni teknikler edinmeleri, yeni şeyler denemeleri için fırsat' lar verin. Başkalarının başarılarıyla tehdit edildiğimizi düşünmemeliyiz; tam aksine onları başarıya teşvik etinel1'
- 160 -

yiz. Ekibinizdekilerin denemelerine ve hata yapmalarına izin verin. "Eğer büyürsen, bu hepimizin yararına olur." seklindeki takım ruhu yaklaşımını aklınızdan çıkarmayın.
BAŞARILI OLANLAR... İNSANLAR HAKKINDA DOĞRU SORULARI SORARLAR
Başarılı bir insan gelişimcisi olarak; insanlar hakkında doğru tahminlerde bulunmanın, izlenmesi gereken en ö-nemli ve birinci prensip olduğunu öğrendik.

Şimdi, insanlara doğru sorular sormak konusunda ustalaşmalıyız. Bunlar altı tanedir.
İNSANLARI GELİŞTİRİYOR MUYUM, YOKSA
HAYALLERİMİ GERÇEKLEŞTİRMEK İÇİN
ONLARI KULLANIYOR MUYUM?
insanlar ilk sırada gelmelidirler. Fred Smith, Federal Exp-ress'in başlangıçtan beri insanların önem listesinde en başta geldiğini; çünkü bunun doğru olduğunu ve işin başarısının da buradan kaynaklandığını söyler. "Şirket felsefemiz son derece kesindir: İnsan=Hizmet=Kazanç"
Bu soru, liderin motivasyonuyla ilgilidir. Suistimal ve motivasyon arasında çok ince bir çizgi vardır:
Suiistimal, benim çıkarım için birlikte hareket etmektir.
Motivasyon, herkesin çıkarı için birlikte hareket etmek-
ir.
tir.

i BİR FARK YARATACAK OLDUĞUNDA,
İNSANLARLA YÜZLEŞECEK KADAR ONLARI ÖNEMSİYOR MUYUM?
Yüzleşme, birçok insan için çok zordur. Eğer yüzleşme kelimesini okurken zorlanıyorsanız, onun yerine size açıklama kelimesini kullanmanızı önerebilirim. Kişiyle yüzleşmek yerine, ona açıklama yapabilir ya da ondan bunu bekleyebilirsiniz. Sonra da aşağıdaki şu on talimatı izleyin.
Yüzleşme İçin On Kural
1. Bunu yalnızken yapın, toplum içinde değil.
2. Bunu en kısa sürede yapın. Uzun süre beklemekten daha doğaldır.
3. Bir kerede tek bir konu hakkında konuşun. Karşınızdakine uzun bir listeyle fazla yüklenmeyin.
4. Bir noktayı açığa kavuşturduğunuzda aynı konuyu-tekrarlamayın.
5. Kişinin yalnızca değiştirebileceği davranışlarla uğraşın. Karşınızdakinden yapamayacağı bir şey isterseniz, ilişkinizde hayalkırıklıkları başgösterir.
6. Tehdit mimiklerinden kaçının. Bu mimikler, o insanın yaptıklarına değil, kendisine kızgın olduğunuzu gösterir ve aranızda uçurum açılmasına neden olabilir.
7. Daima ve asla gibi kelimeler kullanmaktan kaçının.
8. Genellikle açıklıklarının azalmasına ve savunmacı olmalarına neden olur.
9. Eleştirileri, mümkün olduğunca öneri ya da soru şeklinde sunun.
10. Yüzleşme görüşmeleri için özür dilemeyin. Bunu yapmak karşınızdakini size kapatır ve söylediklerinizi

söylemeye hakkınız olduğu konusunda şüpheli görünmenize yol açabilir.
İltifatları unutmayın. Bu tür görüşmelerde "sandviç" \ diye adlandırdığım formu kullanın: İltifat-Yüzleşme-İltifat
İNSANLARI KULAKLARIMDAN FAZLASIYLA DİNLİYOR MUYUM; KELİMLERDEN FAZLASINI DUYUYOR MUYUM?
Aşağıdaki testi bu konuda çok yararlı bulurum ve kendi ekibime de vermişimdir.
İyi Bir Dinleyici Miyim?
Eğer aşağıdaki sorulara cevabınız Daima ise kendinize 4 puan; Genellikle ise 3 puan; Nadiren ise 2 puan; Asla ise 1 puan verin.
__ Konuşan kişinin sözlerini kesmeden bitirmesini bekliyor muyum?
-_ "Satır aralarını" dinliyor muyum; kulakla duyulmayan kelimeleri yani?
- Bir mesajı yazarken, söylenenleri dinliyor ve konunun anahtar noktalarını, çerçevesini not ediyor muyum?
- Sadece anlamını netleştirmek için, karşımdakinin söylediklerini tekrar ediyor muyum?
¦- Konuşan kişiyle aynı fikirde olmadığımda, saldırgan ve/veya tahrik edilmiş gibi görünmekten kaçınıyor muyum?
"-• Dinlerken dikkatimi yoğunlaştırıyor muyum?
'-• Karşımdakinin söylediklerileyle ilgilendiğimi belli etmek için çaba gösteriyor muyum?

Puanlama:
26 ve üstü: Mükemmel bir dinleyicisiniz.
22-25: Ortalamanın üstünde.
18-21: Potansiyel var.
17 ve altı: Çabuk gidin ve dinleme becerinizi geliştirin.0
Pennsylvania Üniversitesi'nde psikiyatri profesörü Dr. David Burns, şöyle der:

"İkna edici şekilde konuşmaya çalışırken yapabileceğiniz en büyük hata, öncelikle kendi fikir ve duygularınızı ifade etmeye yoğunlaşmaktır. Çoğu insanın en çok istediği şey; dinlenmek, saygı duyulmak ve anlaşılmaktır. İnsanlar anlaşıldıklarını gördüklerinde, sizin bakış açınızı anlamaya daha hevesli olurlar."

BU KİŞİNİN EN BÜYÜK GÜÇLERİ NELERDİR?

Güçlü olduğu alanlar yerine zayıf olduğu alanlarda sürekli çalışmak zorunda kalan kişi, motivasyonunu devamlı tutamaz. Eğer öncesinde zayıf oldukları konularda çalışmak zorunda kalmış kişileri, güçlü oldukları alanlara taşırsanız, doğal motivasyonlarının nasıl arttığını etkili bir biçimde görürsünüz.

İŞTE ÖNEMLİ BİR YERDE MİYİM?

Kendilerinden yapılması istenen şeylerin önemini anla' dıklarında, insanlar motivasyonlu kalmaya daha eğilimli" dirler. Bir organizasyondaki en cesaret verici beş kelime şunlardır: "Yaptığın iş, bir fark yaratacak." Bir organizasyondaki en cesaret kırıcı beş kelime ise: "Yaptığın işin hi önemi yok."

Linda'run bürodaki bilgisayarlarımızın bakımı için işe alındığı günü hatırlıyorum. Acil bir görüşme için hemen odama geldi. Benim amacım, işinin bilgisayarlardan fazlası olduğunu görmesine yardımcı olmaktı. İşini mükemmel biçimde yaparsa, insanların kendi işlerinde daha iyi çalışmaya teşvik edilmiş olacağını söyledim. Çalışmasının herkesin başarısını olumlu yönde etkileyeceğini anladığında gözlerinde beliren ışığı hala görebiliyorum.

KARŞIMDAKİNE BU İLİŞKİDEN ALACAĞI DEĞERİ GÖSTERDİM Mİ?

İnsanlar, yaptıkları işin önemini kavradıklarında motivasyonlu kalmaya meyillidirler. Temel gerçek şudur ki; bir bildiri aldığımızda, bir alışverişe girdiğimizde" ya da bir iş yapmamız istendiğinde zihnimizde küçük bir soru duyarız: "Bunun bana yararı ne?" İnsanların uzun süre planlamaya çalıştığınız bir görüşmeyi atlamalarının nedeni budur: Orada olmakla elde edecekleri değerleri (kazanç ve ödülleri) anlayamamışlardır.

Bir işçinizle ya da patronunuzla kurduğunuz önemli bir ilişkiyi düşünün. Bir kağıdın sol tarafına, bu ilişkiye verdiklerinizden oluşan bir liste yapın. İşçinizle olan ilişkinizde, bu listede yazılanlar ödeme, iş güvencesi, zaman ve kişisel gelişim olabilir. Listenin başlığı "Verdiklerim "dir.

Kağıdın sağ tarafına ise "Aldıklarım" başlıklı ikinci bir liste yapm. Elde ettiğiniz bütün kazançları yazın. Sonra arkaruza yaslanıp oturun ve iki listeyi karşılaştırın. Her birindeki maddeleri saymayın. (Bazıları diğerlerinden daha önemlidir ve muhtemelen bazı maddeleri liste dışı bırakış olabilirsiniz.) Bunun yerine, şu soruya cevap verin: #" ilişkiden kazandıklarınıza karşılık tüm verdiklerinizi

düşündüğünüzde, kim daha kazançlı görünüyor?"'Cevabınızı, aşağıdaki şu üç madde içinden seçin:

1. Ben daha kazançlıyım. Bu, kendini beğenmişlik ve nankörlük yaratabilir.
2. Karşı taraf daha kazançlı. Bu, küskünlük yaratabilir.
3. ikimiz de eşit derecede kazançlıyız. Bu, genellikle karşılıklı saygı ve motivasyon yaratır.

Eşitlik Faktörü'nün aşağıdaki üç bakış açısına bakarak, cevabınızı analiz edin (Huseman ve Hatfield'ın Eşitlik Faktörü'nü Yönetmek adlı eserinde bulunmuştur):

1. İnsanlar, ilişkilerini verdiklerini ve aldıklarını karşılaştırarak değerlendirirler.
2. İnsanların aldıkları, verdiklerini karşılamadığında, acı duyarlar.
3. Daha fazla verdikleri için acı duyan insanlar, adalet arayışına girerler. Bu olumsuz bir sonuca götürür. Siz ne dersiniz?(4)

BAŞARILI OLANLAR... İNSANLARA DOĞRU YARDIMI VERİRLER

Güçlü oldukları alanlara ve zayıf olduklan alanlar üzerinde çalışmaya ihtiyacım var. Bir lider olarak sürekli sormam gereken soru, "Bu kişi ne kadar sıkı çalışım yor?" (Ya da güvenilir mi?) değil, "Bu kişi ne kadar iş başarıyor?" (Verimli mi?) olmalıdır.

Bir organizasyonun içindeki en yetenekli insanların bazıları, asla güçlü olduklan alanlarda kullanılmazlar. Yöneticilerin önemli işler olarak değerlendirdikleri işlere mahkum olmuş olabilirler ve kendilerinden iyi çalışmaları beklenebilir. Ama en iyi olduklan konuda kendilerini göstermek için asla fırsat bulamazlar. Ve bu olduğunda, herkes kaybeder. O kişi, fırsat eksikliğinden ve iş tatminsizliğinden kaybeder; organizasyon ise en değerli

kaynaklarını boşa harcadığı için kaybeder. Bütün girişim, kapasitesinin altında sonuç verir.
Onlara kendimi vermeliyim. Belli bir mesafede olduğunuzda, insanları etkileyebilirsiniz ama ancak yakın olduğunuzda onları vurabilirsiniz.
• Bu hafta içinde birlikte yarım saat geçirdiğiniz kişilerin listesini yapın,
• Süreci siz mi başlattınız, yoksa onlar mı?
• Görüşmelerden önce plan yaptınız mı? •Görüşmenin amacı ilişki mi, danışma mı, iletişim mi
yoksa gelişim miydi?
• Bir kazan-kazan görüşmesi miydi?
• Görüşme tepedeki %20 etkileyiciyle mi, yoksa alttaki %80'lik kısımla mıydı?
Herkesi sevin ama kendinizi organizasyon içindeki /<>20'lik tepeye verin. Çoğunluğu teşvik edin; birkaç kişiye danışmanlık yapın. Onlara karşı açık ve net olun. Gelişimleri için birlikte plan yapın. Bir takım olun.
ânlara kendilerini vermeliyim. Sidney J.Harris'in
[öylediği gibi;
- 167 -
İçinizdeki Lideri Geliştirmek
• İnsanlar değerli olmak isterler, etkilenmek değil.
• İnsan olarak saygı görmek isterler,
• Diğerlerinin egosunu besleyen şakşakçılar değil.
• İçsel değerleri için saygı görmek isterler,
• Başkalarının geçici heveslerini tatmin etmek için değil.
Onlara başarı için her şansı vermeliyim. Bir lider olarak sorumluluğum, birlikte çalıştığım kişilere şunları ve-İ rerek yardımcı olmaktır:
• Çalışacak mükemmel bir ortam. Olumlu, sıcak, açık, yaratıcı ve teşvik edici olmalıdır.
• Çalışacak doğru araçlar. Ortalama araçlarla mükemmel işler yapmaları için mükemmel insanlar bulamazsınız.
• Sürekli bir eğitim programı. Gelişen çalışanlar, gelişen şirketler yaratırlar.
• Adına çalışacak mükemmel insanlar. Bir takım geliştirmek. Biraraya gelmek, sadece başlangıçtır; birlikte çalışmak ise başarı...
• Çalışmaya, ilerlemeye zorlayacak bir vizyon. İnsanları, kendilerinden daha büyük bir şey için çalışmaya yönlendirmek.
Büyük liderler, kendi topluluklarına ortalama liderlerle çalışanların üzerinde bir başlangıç noktası verirler. Mükemmel liderler, topluluklarındaki insanlara fazladan değer kazandırırlar ve yalnız çalışırken ortaya koyabileceklerinin üzerinde verim almalarını sağlarlar. Bir liderin sorması gereken ilk soru şudur: "Etrafımdakilerin daha başa* rılı olmalarını nasıl sağlayabilirim?" Bu soru cevaplandığında, herkes kazanır!
- 168
I
En Değerli Kazancınız: İnsanlar
İNSANLARI GELİŞTİRMENİN PRENSİPLERİ
İnsanları geliştirmek zaman alır
Andrew Carnegie, bir zamanlar Amerika'nın en zengin a-damıydı. Anavatanı İskoçya'yı terkedip Amerika'ya geldiğinde henüz küçük bir çocuktu. Bir dizi değişik işler yaptı ve sonunda Birleşmiş Milletler'in en büyük çelik üreticisi haline geldi. Bir zamanlar onun için çalışan kırküç milyoneri vardı. O günlerde, milyonerler nadir rastlanan insanlardı; ortalama konuşmak gerekirse, o günün bir milyon dolan, bugünün yaklaşık yirmi milyon dolarına denk geliyordu.
Bir muhabir, Carnegie'ye o kadar milyoneri nasıl işe a-labildiğini sordu. Carnegie, onların işe başladıklarında milyoner olmadıklarını, kendisiyle birlikte çalışırken zaman içinde bulundukları yerlere geldiklerini anlattı. Bunun üzerine muhabir, o adamları kendilerine bu kadar çok parayı ödeyebileceği kadar değerli hale nasıl getirdiğini sordu.
Carnegie, adamların tıpkı altının işlenmesi gibi işlendiğini söyledi. Altın madenden çıkarıldığında, üzerinden a-tüması, temizlenmesi gereken tonlarca pislik vardır; ama kimse madene pislik aramak için gitmez. Giden kişi, altm arıyordur.
Robert Hali şöyle der: "Yetenekten daha nadir bulunan, daha seyrek rastlanan bir şey vardır. Yeteneği tanıma yeteneği." Liderin madenindeki altını çıkarmak için, yetenek dışında atılması gereken bir adım daha vardır hala. Bu da geliştirilmelidir. Bir işi yapmaları için on kişiyi yetiştirmek, on kişilik bir işi tek kişinin yapmasından daha
- 169 -
İçinizdeki Lideri Geliştirmek

iyidir; ama daha zordur. "Yalnız yol alan bir adam, güne başlayabilir. Ama yanında bir başkasıyla yolculuk eden, yamndakinin hazır olmasını beklemek zorundadır. "(5>
İnsan becerileri, başarı için temeldir
Başarıyla devam eden şirketlerin, insanlarla devam eden liderleri vardır. Da ve E. Smalley "Floorcraft" adlı kitabında, Andrevv Carnegie'nin insanlarla iyi ilgilendiği için bir defasında Charles Schvvab'a yıllık bir milyon dolar ödediğini anlatır. Carnegie için çalışan çok daha becerikli, çok daha bilgili ve deneyimli başka adamlar da vardır ama onlar diğerlerinin kendilerine yardım etmesini sağlayacak temel insan niteliğinden yoksundurlar; işçilerin en verimli biçimde çalışmalarını sağlayamamaktadırlar.
Liderlik pozisyonunda bulunan kişide en çok aranması gereken özelliğin ne olduğu sorulduğunda, büyük şirketlerin yöneticilerinin çoğu şu cevabı vermektedirler: "İnsanlarla birlikte çalışabilme yeteneği."
Teddy Roosevelt şöyle der: "Başarıya giden formülün en önemli içeriği, insanlara nasıl davranılacağını bilmektir."
Dev şirketler kurmuş olan John Rockefeller, insanlarla başa çıkabilme yeteneği için, güneşin altındaki diğer yeteneklerden daha fazlasını ödeyebileceğini söylemiştir.
Kuzey Carolina Greensboro'daki Yaratıcı Liderlik Mer-kezi'nde 105 başarılı işletmeci üzerinde yapılan araştırmanın sonuçları şunlardır:
• Başkalarını suçlamaya çalışmak yerine, hatalarının sorumluluğunu almış, sonuçları kabul etmişlerdir.
• Geniş bir insan topluluğuyla birlikte çalışabilmeyi başarmışlardır.

• Güçlü toplumsal becerileri vardır, başkalarına karşı duyarlı ve naziktirler.
• İniş çıkışlı ve fevri olmak yerine, sakin ve güvenlidirler.
Başarisiz işletmeciler, çok sert, kaba, alaycı, terbiyesiz veya dengesiz olma eğilimindedirler. En büyük hataları, başkalarına karşı duyarsız olmalarıdır.
Sosyal becerilerin eksik insanlar, Denver Bronco'nun koçu Jahn Ralston'm takımından ayrılırken yaşadıklarına benzer durumlarda kalabilirler. "Rahatsızlık ve yorgunluk nedeniyle ayrıldım; dalgalanmalar beni yormuş ve hasta etmişti."
Diğerlerinin izleyebileceği bir örnek olun
Dünyadaki bir numaralı motive edici prensip şudur: insanlar, gördüklerini yaparlar. Liderin hızı, izleyenlerin hızını belirler. İzleyenler, liderlerinden bir adım ileri gitmezler. Yıllar boyunca başkalarını geliştirirken, şu yöntemi öğrettim ve izledim:

Eylem	Sonuç
Yaparım:	Örneğim.
Yaparım ve sen izlersin:	Danışmanım. Sen yaparsın ve ben izlerim:
Monitörüm. Sen yaparsın:	İlerlersin.
Sen yaparsın ve biri izler:	İkiye katlanırız.

İnsanların düşünceleri tartışmalarla değil, gözlemlerle değişir.
Benjamin Franklin, tarlaya ekilen gübrenin birşeyîeri

büyütebildiğim öğrenmişti. Bunu komşularına söyledi a-ma kendisine inanmadılar. Onunla tartıştılar; gübrenin çimen ya da tohumların büyümesinde hiçbir faydası olamayacağını kanıtlamaya çalıştılar. Kısa bir süre sonra olayı a-kışına bıraktı ve bir daha gübre hakkında konuşmadı.
Bir sonraki baharın başında, Franklin tarlaya giderek biraz çimen ekti. İnsanların yürüdüğü yola yakın olan yere parmağıyla birşeyler yazdı ve içine gübre koydu; sonra da gübrenin içine çimen ekti. Bir-iki hafta sonra, çimenler kendilerini gösterdiler.
Oradan geçerken komşular büyük bir sürprizle karşılaştılar. Tarlanın diğer kısımlarından daha parlak, daha yeşil renkte çimenlerle yazılmış bir yazı görmüşlerdi: "Bunlar gübrelidir." Gübrenin faydaları konusunda artık Benjamin Franklin'in komşularıyla tartışmasına gerek yoktu.
Başkalarına, onların gözlerine bakarak liderlik edin
Henry Wadsworth Longfellow şöyle der: "Kendimizi, yapabileceğimizi hissettiğimiz şeylerle değerlendiririz; başkaları ise bizi yapmış olduğumuz şeylerle değerlendirirler."
Bir grup insanla tam anlamıyla ilgilenen bir lider, her birinin kendine ait bir programı ve işlerin yürüyüşüyle ilgili farklı bir bakış açısı olduğunu anlar. Uzun süre önce insanların şunları düşündüklerini öğrendim:
Kendi sorunları en büyük olandır. Kendi çocukları en akıllı olanlardır.

En Değerli Kazancınız-. İnsanlar
Kendi esprileri en komik olanlardır.
Kendi hataları en göze batmayacak olanlardır.
Sevimli bir hikaye, her birimizin hayata nasıl baktığımızı çok güzel açıklamaktadır.
2. Dünya Savaşı sonrasında, bir general ve genç yüzbaşısı, İngiltere'de bir trene binmişlerdi. Boş olan tek koltuklar, genç bir kız ve büyükannesinin karşısındaydı. General ve yüzbaşısı, yüzleri hanımlara dönük şekilde oturdular. Tren hareket ettikten kısa bir süre sonra, uzun bir tünele girdiler. Yaklaşık on saniye içinde her yer zifiri karanlık olmuştu. O karanlık anda trendekiler iki şey duydular: Bir öpücük ve arkasından bir tokat. Trendeki herkesin, olanlarla ilgili kendine göre bir bakış açısı vardı.
Genç kız kendi kendine şöyle diyordu: "Beni öpenin yüzbaşı olduğunu sanıyorum ama büyükannemin ona vurmasından çok mahcup oldum!"
Büyükannenin düşünceleri: "Genç adam torunumu öptüğü için kızgınım ama karşılığını verecek cesareti gösterdiği için onunla gurur duyuyorum."
General orada oturmuş düşünüyordu: "Yüzbaşı kızı ö-perken büyük bir cesaret gösterdi ama neden yanlışlıkla ben tokatlandım?"
Yüzbaşı, trende neler olduğunu gerçekten bilen tek kişiydi. O kısa karanlık anında, hem kızı öpmek için hem de generali tokatlamak için fırsatı olmuştu.(6)
Aşağıdaki sorular, değişik ortamlarda başka bir kişinin kafasında neler olduğunu anlamanıza yardımcı olacaktır:
• Geçmiş sorusu: Kişinin bu organizasyonla ya da daha önce bir başkasıyla geçmişi nedir?
• Yapı sorusu: Kişinin birincil ve ikincil derecedeki

mı
fM\

yapısal özellikleri nelerdir?
• Güvenlik sorusu: Bu, bir şekilde o kişinin işini etkiliyor mu?
• İlişki sorusu: Organizasyon yapısı itibariyle, o kişi bana veya bir başkasına nasıl bağlı?
• Motivasyon sorusu: Bunun onun açısından asıl nedeni nedir?
• Potansiyel sorusu: Bu kişi ya da konu, liderin zamanına ve enerjisine değer mi?
Şunları yaptığımda, insanları geliştirme konusunda daha büyük başarı elde ettiğimi gördüm:
Karşımdakinin gözlerinden yol göstermeye yetecek kadar iyi dinlemek.
Yürekleriyle iletişim kurabilecek kadar yakınlaşmak. Aletleri ellerine teslim edecek kadar çalışmak. Onların zihinlerini zorlayacak ve genişletecek kadar iyi düşünmek.
liderler, insanlar kendilerini
geliştirebilir hale gelmeden önce,
onlara ilgi göstermelidirler
Genellikle, liderlerin gruplarındaki insanlara yeterli ilgi göstermeden bağlılık beklediklerini görürüm. Onlar, ö-lürken kendisine peder tarafından düşmanlarını affedip affetmediği sorulan İspanyol vatansever Narvaez'e benzerler. Narvaez şaşırmış görünmektedir ve şöyle der: "Peder, hiç düşmanım yok. Hepsini öldürdüm."
Narvaez, en iyi sonuçların altmdakilerden alınabilece-!

ğini bilmiyordu. Teleometrics International, yüksek başarılı kuruluşlarla, düşük performanslı kuruluşlar arasında bir araştırma yaptı. Bu araştırmanin sonuçları, Wall Street Journal'da yayınlandı.
16,000 işletmeci üzerinde yapılan araştırma, "yüksek başarılı" olarak tanımlanan %13'lük kesimin kârları kadar insanlarla da ilgilendiğini ortaya koydu. Ortalama başarılılar ürünle ilgilenirken, düşük performanslılar öncelikle kendi güvencelerini düşünüyorlardı. Başarılı olanlar çalışanlarına iyimser gözlerle bakarken, vasat işletmeciler astlarının yeteneklerine temelde bir güvensizlik gösteriyorlardı. Başarılı olanlar, çalışanların fikirlerini alıyorlarken, vasat olanlar bunu yapmıyorlardı. Başarılı olanlar, dinlemeyi bilirken, vasat işletmeciler iletişimden kaçınıyor ve politik esaslara bağlı kalıyorlardı.
İnsan geliştiriciler, insanları inşa etmek için fırsat kollarlar
Liderlik pozisyonundaki çoğu kimse, gün içinde birilerinin ego gıdasını

çalarlar; kendi güven tatminleri için. Aslında bunu yaparlar ama asla farkında da olmazlar. Örneğin, biri şöyle der: "Gerçekten de yoğun bir gündü." Lider cevaplar: "Yoğun muydu? Sen asıl benim masamın üzerindeki yığınları görmeliydin, öğle yemeğine bile çıkamadım." Ya da biri şöyle der: "Üzerinde sekiz aydır çalıştığım projeyi nihayet bitirdim." Liderin cevabı: "Evet, Jim de sonunda üzerinde çalıştığı büyük projeyi nihayet bitirdi."
Liderin yaptığı nedir? Aslında, insanların egoları için ihtiyaç duydukları gıdayı çalmaktadır. Etkisel olarak şunu söylemektedir: "Oldukça iyi olduğunu düşünebilirsin a-

ma muhtemelen senden daha iyi olan birinden sözetme-me izin ver."
Sadece eğlence için, yarın bütün bir gün boyunca kendinizi izleyin ve başkasının ego gıdasını çalarak kendi güveninizi nasıl tatmin ettiğinize bir bakın. Bakalım bunu kaç kez yapacaksınız?
J. C. Staehle, uzun süre yaptığı araştırmalardan sonra, liderlerin çalışanlar arasında özellikle kaçınabilecekleri birkaç prensip davranış belirlemiş. Bunlar, önem sırasına göre şöyledir:
1. Öneriler için güvence vermemek.
2. Doğru şikayeti bildirmemek.
3. Teşvik etmemek.
4. Çalışanları başkalarının önünde eleştirmek.
5. Çalışanlara düşüncelerini sormamak.
6. Çalışanları, işleri ile ilgili tam olarak bilgilendirmemek.
7. Taraf tutmak.
Not: Her konu, liderin çalışanların ego gıdasını çalması yönünde bir örnektir.
Bir şirketin büyümesinin
en büyük potansiyeli, içindeki
insanların gelişimidir
Birleşmiş Milletler'de işçiler arasında yapılan bir araştırmada, yaklaşık %85'lik bir kesim işlerinde daha yüksek bir performansla çalışabileceklerini söylemişlerdir. Yarıdan fazlası, verimlerini iki katına çıkarabileceklerini iddia etmişlerdir; "eğer (kendileri) isterlerse".

Konu, satılacak birşey yapmak, başkaları tarafından yapılmış ürünleri satmak ya da bir hizmet vermek olsun, insanlar bir şirketin temel gücüdürler. İnsanlarınız çalıştırmadan, hiçbir şey çalışmaz. Amerikan sanayinde yapılan araştırmalara göre, ortalama bir yönetici zamanının %75'ini insanlarla uğraşarak geçirmektedir. Birçok işteki en büyük ve tek maliyet, insanlardır. Bir şirketin en büyük ve en önemli yüzü, insanlardır. Bütün işletme planları insanlar tarafından başarıya ya da hataya götürülür.
VVilliam J. H. Boetcker'a göre, insanlar kendilerini dört gruba bölmektedirler:
1. Daima kendilerinden istenenden daha azını yapanlar.
2. Kendilerinden isteneni yapanlar ve daha fazlasını vermeyenler.
3. Kendilerine söylenmeden işleri yapanlar.
4. Çalışmaları için başkalarını esinlendirenler.
Herşey size bağlı.
Ralph Waldo Emerson'ın söylediği gibi; "İnsanlara güvenirseniz, onlar da size güvenirler; onları yüceltin, yüce gönüllü davranırlar."
İyi bir lider olmak konusunda alabileceğiniz en iyi tav-liye, şu Çin şiirinde bulunmaktadır:
İnsanların yanına git
Onlarla yaşa.
Onlardan öğren.
Onları sev.
Bildikleri şeyle başla,
Sahip oldukları şeyleri geliştir.
Ama en iyi liderlerin insanları,

Görevlen bittiğinde, İşleri tamamlandığında, Şöyle diyenlerdir: "Kendimiz yaptık."

BÖLÜM 8
LİDERLİĞİN VAZGEÇİLMEZ NİTELİĞİ:
IVobert K.Greenlaf, "The Servant as Leader (Lider Olarak Hizmetkarlık)" adlı kitabında şöyle der: "Öngörü, liderin 'yol göstermesini' sağlayan özelliğidir.

Bu özelliği kaybettiğinde ve olaylar kapısına gelip dayandığında, o kişinin yalnızca adı lider olur. Yol göstermiyordur; yalnızca o anki olaylara tepki veriyordur ve muhtemelen bu yüzden de fazla uzun süre liderlik yapamayacaktır. Önceden görülebilecek şeyleri görmedikleri ve eylem özgürlükleri varken harekete geçmedikleri için liderlik pozisyonlarmı kaybeden birçok örnek vardır. "(1)
Yıllarca süren gözlemlerime göre, bütün büyük liderlerin nelerin yapılması gerektiği yönünde bir vizyonları bulunmaktadır. Bu vizyon, her çabanın ardında enerji ve sorunları çözme gücü haline gelir. Vizyon, bir topluluğun içinde diğerleri de onun seviyesine yükselene dek lidere bir misyon ve bulaşıcı bir ruh yapısı kazandırır. Hayalle-

rin gerçekleşmesi için, birlik şarttır. Uzun çalışma saatleri, başarı için içtenlikle harcanır. Bütün parçalardan daha ö-nemli olduğundan, kişisel haklar bir yana bırakılır. Zaman uçar, moraller yükselir, kahramanlık hikayeleri anlatılır ve bağlılık gözle görülür haldedir. Neden mi? Çünkü liderin bir vizyonu vardır!
Önceki paragraftaki heyecanı açıklayan tek bir sözcük vardır: Vizyon! O olmadan, enerji sıfıra düşer, önemli noktalar atlanır, kişisel fikirler yüzeyselleşir, üretim düşer ve insanlar dağılır.
Helen Keller'a sormuşlar: "Kör doğmaktan daha kötü ne olabilir?" Şöyle cevap vermiş: "Vizyon sahibi olmamak." Ancak, ne yazık ki lider pozisyonunda oturan birçok kimse, organizasyonlarını götürmeleri gereken yön konusunda bir vizyon sahibi değillerdir. Bütün büyük liderlerde bulunan iki şey vardır: Nereye gittiklerini bilirler ve diğerlerinin kendilerini izlemelerini sağlayabilirler. Bu, optometristin bürosundaki yazıya benzer: "Ne istediğinizi göremiyorsanız, doğru yere geldiniz." Bu bölüm, liderlerin önsezileri ve diğerlerini etraflarında toplayabilmeleri konusunu işleyecektir.
Vizyon kelimesi, son birkaç yılda belki de gereğinden fazla kullanılır. Birçok yönetimin ilk hedefi, organizasyonun amacı için bir ifade belirlemektir. Eğer organizasyonun amacını ezberletemez ya da üzerinde amaç ifadesi yazılı bir kart haline getiremezseniz, diğerleri size şüpheyle bakarlar.
Organizasyonunuz için bir amaç belirlemek neden bu kadar zordur? Bunun iki nedeni vardır. İlki; vizyon organizasyonu zorlayarak özel hale gelmektedir. Bütün seslerin müşteriler lehine yükseldiği rekabetçi bir pazar için bu oldukça açık bir ifadedir. Sizin varlığınızın asıl nedeni bu-

dur. İkincisi; vizyon, insiyatifi elinde tutan 1,000 sayfalık bir kullanıcı bilgileri kitabının yerini alarak yeni bir kontrol aracı haline gelir. Kişiyi merkezileştirme hayatta kalmak için tek çıkar yol olarak göründüğünde, vizyon herkesin aynı amaca odaklanmasını sağlayan güçtür.
VİZYON İFADELERİ
Gördüğünüz şey, olabileceğiniz şeydir. Bu, sizin potansiyelinizle ilgilidir. Kendime sık sık sorarım: Vizyon mu lideri, yoksa lider mi vizyonu yaratır? Bence vizyon önce gelir. Vizyonlarını kaybederek, liderlik güçlerini yitiren birçok lider biliyorum. İnsanlar gördüklerini yaparlar. Bu, dünyadaki en büyük motivas-yonal prensiptir. Stanford Araştırmaları'na göre, %89 görerek, %10 duyarak ve %1 oranda da diğer örnekleri göz-önüne alarak öğreniyoruz.
Diğer bir deyişle, insanlar büyümek için görsel örneklere ihtiyaç duymaktadırlar. Vizyon ve lider çifti, insanlarda o rüyayı gerçekleştirme isteği doğurur ve bir hareket başlatır. İnsanlar rüyanın kendisini izlemezler. O rüyayı yaratan ve etkili iletişim kurmayı becerebilen bir lideri izlerler. Bu yüzden, vizyon başlangıçta bir lider yaratır ama bu vizyonun gelişmesi ve izlenmesi için, lider gerekli sorumluluğu almalıdır.
Dört Vizyon-İnsanların Seviyeleri
1. Bazı insanlar bunu asla görmezler. (Gezgindirler.)
2. Bazı insanlar bunu görürler ama kendi başlarma peşin-

den gitmezler. (İzleyendirler.)
3. Bazı insanlar bunu görür ve peşinden giderler. (Kazanandırlar.)
4. Bazı insanlar bunu görürler ve başkalarının da görmelerini sağlarlar. (Liderdirler.)
"Gördüğünüz şey, olabileceğiniz şeydir." ifadesi için, Hubert H. Humprey iyi bir örnektir. 1935'deki bir Washington gezisinde, karısına yazdığı mektupta bundan

bahsetmiştir: "Tatlım, eğer bir gün kendimizi yaşamaya ve daha büyük, daha iyi şeyler başarmak için çalışmaya karar verirsek, bir gün Washington'da belki hükümette, belki politika ortamında, belki hizmet sektöründe yaşayabiliriz... Tanrım, rüyalarımın gerçek olmasını umuyorum; bunu başarmak için herşeyi deneyeceğim." i

Görmeye hazırlandığınız şeyi görürsünüz

Bütün büyük liderlerde bulunan iki şey vardır: İlki;
nereye gittiklerini bilirler ve ikincisi:
diğerlerinin izlemesini sağlayabilirler.

Bu, sezgiyle ilgilidir. Konrad Adenauer, şu sözü söylediğinde haklıydı: "Hepimiz aynı gökyüzünün altında yaşıyoruz ama hepimiz aynı ufuk çizgisini görmüyoruz." Otomobil dehası Henry Ford, bir defasında yeni bir motor fikriyle ortaya çıkmıştı. Biz bugün, o motoru V-8 o-larak tanıyoruz. Ford, o yeni fikrini üretime koymaya hevesliydi. Planları çizecek ve mühendislere verecek adamları vardı.

Çizimleri yaparken, her defasında aynı sonuçla karşılaştılar. Vizyon sahibi patronları, mühendislik prensipleri hakkında fazla bilgi sahibi değildi. Hayalinin imkansız olduğu, nazik bir biçimde söylenmeliydi.

Ford şöyle dedi: "Bir şekilde onu ortaya çıkarın."

Cevap verdiler: "Ama bu imkansız."

"Devam edin," diye emir verdi Ford, "ne kadar zaman aldığı önemli değil, başarana kadar uğraşın."

Altı ay boyunca plan üstüne plan çizdiler, tasarım üstüne tasarım yaptılar. Sonuç alamadılar. Bir altı ay daha. Yine bir sonuç yok. Yılın sonunda Ford, mühendisleriyle birlikte toplandı ve bir kez daha kendisine istediği şeyin imkansız olduğu söylendi. Ford, yine onlara devam etmelerini söyledi. Devam ettiler. Ve sonunda muhteşem V-8'i yarattılar.

Henry Ford ve mühendisleri, aynı gökyüzünün altında yaşıyorlardı ama aynı ufuk çizgisini görmüyorlardı.

Liderler, asla izleyenlerinin kendilerinden ileri
ağlayamazlar. Lideri sev, insanları sev.

William Barker, "A Saviour for AHSeasons (Bütün Dönemler İçin Bir Kurtarıcı)" adlı hikayesinde, Doğu Sahi-li'ndeki bir dini okulu ziyaret eden piskopostan bahsetmektedir. Adam, aynı zamanda fizik ve kimya profesörü olarak çalışan okul müdürünün evinde kalmıştı. Akşam yemeğinden sonra, piskopos dünyanın daha fazla gelişe-rreyeceğinden sözetti. Çünkü doğadaki her şey keşfedilmiş ve icatlar yapılmıştı.

Genç okul müdürü, onun bu düşüncesine katılmadığını, daha birçok yeni keşif yapılabileceğine inandığını nazikçe ifade etti. Kızan piskopos, nasıl bir buluş olabileceğini düşündüğünü müdüre sorduğunda, genç adam elli yıl içinde insanların uçabileceğinden emin olduğunu söyledi.

"Saçma!" diye bağırdı piskopos öfkeyle. "Yalnızca melekler uçabilirler."

Piskopos'un adı VVright'dı ve evdeki iki oğlu, babalarından daha büyük bir vizyona sahip olduklarını kanıtlayacaklardı. Adları Orville ve VVilbur idi. Baba ve oğulları aynı gökyüzünün altında yaşıyorlardı ama aynı ufuk çizgisini görmüyorlardı.

Bu nasıl olabilir? İki insan aynı anda, aynı yerde bulunup da tamamen farklı şeyleri nasıl görebilirler? Basit. O-laru değil, görmeye hazırlandığımız şeyi görürüz. Her büyük lider, insanlar hakkındaki bu gerçeği anlar ve şu üç soruyu sorarlar: Başkaları ne görüyor? Neden bu şekilde görüyorlar? Bakış açılarını nasıl değiştirebilirim?

Gördüğünüz şey, aldığınız şeydir

Aşağıdaki ifadeler, Luis Palau'nun "Dream GreatDreams (Büyük Hayaller Kurun)" adlı kitabından alınmıştır (1984, Multnomah Yayınevi).

Soğuk bir kola içmenin ne kadar güzel ve ferahlatıcı olduğunu bir düşünün. Dünya üzerindeki yüzmilyonlarca

insan, bu zevki tadıyor; Robert VVoodruff'ın vizyonuna şükürler olsun. Coca Cola'nın yöneticiliğini yaptığı dönemlerde (1923-1955), VVoodruff şöyle demişti: "Üniformalı herkesin, dünyanın neresinde olursa olsun, neye mal olursa olsun, beş sente Coca Cola içtiğini göreceğiz." 2. Dünya savaşı bittiğinde; VVoodruff, ölmeden önce dünya üzerindeki herkesin Coca Cola'yı tatmış olmalarını istediğini

söyledi. Robert VVoodruff, vizyon sahibi bir adamdı!
Dikkatli planlama ve fazlasıyla azim, VVoodruff ve öğrencilerinin Coca Cola'yı tüm dünyaya yaymalarını sağladı.
Disney VVorld ilk açıldığı zaman, VValt Disney ölmüş olduğundan, büyük açılışta eşinin konuşması istendi. Tanıştırıldığı bir adam ona şöyle dedi: "Bayan Disney, VValt'un bunu görebilmesini isterdim." Ayağa kalktı: "Gördü." Ve tekrar oturdu.
VValt Disney biliyordu. Robert VVoodruff biliyordu. Flip VVilson da biliyordu! Gördüğünüz şey, aldığınız şeydir.
Bu noktada, bir vizyona sahip olmak konusunda devam etmeden önce, bir soru sormak gerektiğini hissediyorum: "Hayalim, yaşadığım dünyada bir fark yaratacak mı?"
Bobb Biehl, "Increasing Your Leadership Confidence (Liderlik Güveninizi Yükseltmek)" adlı kitabında şöyle der: "Kazanan ve kaybeden kişilerin zihniyetleri arasındaki farkı unutmayın. Kazananlar, büyük kazanmaya odaklanırlar; yalnızca nasıl kazanılacağına değil, ne kadar büyük kazanılacağına da. Kaybedenler ise, kaybetmeye de-§ü, yalnızca aşmaya odaklanırlar! "(2)
Kendinize sürekli şunu sorun: "Hayatta kalmak mı? Başarı mı? Önemlilik mi?" Yalnızca hayatta kalmaya mı Çalışıyorsunuz; başarı hayalleri mi kuruyorsunuz; yoksa, geçekten önemli bir fark yaratmak peşinde misiniz?

I
Moishe Rosen, tek bir cümleyle hayal kurmak konusunda oldukça etkili bir zihinsel alıştırma aracı sunuyor. Şöyle:
Eğer şu olsaydı;_____
Ben de şunu yapardım;
Eğer istediğiniz tüm kaynaklara sahip olsaydınız (sınırsız zaman, sınırsız para, sınırsız bilgi, sınırsız ekipman vs.), ne yapardınız? Bu soruya vereceğiniz cevap, sizin ha-yalinizdir. Değerli olmasını sağlayın.
Lucy ve Linus, bir gün bir lades kemiğini ellerine almış, dilek dilemek üzereydiler. Lucy, Linus'a, eğer kemiğin büyük parçası elinde kalırsa, dileğinin gerçek olacağını söyledi. Linus sordu: "Dileğimi yüksek sesle söylemek zorunda mıyım?" Lucy cevap verdi: "Elbette. Eğer yüksek sesle söylemezsen, gerçekleşmez." Lucy devam etti ve bir dilek diledi: "Dört yeni kazak, yeni bir bisiklet, yeni bir çift paten, yeni bir elbise ve yüz dolar diliyorum." Sonra, dilek dileme sırası Linus'a geldi: "Bütün arkadaşlarım için uzun bir yaşam, dünya için barış ve tıp alanında büyük ilerlemeler diliyorum." O anda, Lucy kemiği alıp bir tarafa fırlattı. Şöyle dedi: "Linus, işte senin sorunun bu. Daima, herşeyi bozuyorsun."
VİZYON SAHİBİ OLMAK
Sevgili dostum Rick Warren şöyle der: "Eğer organizasyonunuzun ateşini öğrenmek istiyorsanız, liderin ağzına bir termometre koyun." Liderler asla izleyenlerini kendilerinden daha ileri götüremezler. Bu yüzden, vizyonun odağı lider üzerinde olmalıdır; lideri sev, insanları sev. İzleye11'

ler önce lideri, sonra vizyonu; liderler ise önce vizyonu, sonra insanları bulurlar.
Ülkenin dört bir yanında verdiğim liderlik konferanslarında, bir sürü soruyla karşılaşırım. Liderlik pozisyonunda bulunan kişiler tarafından en sık sorulan soru şudur: "Organizasyonum için gerekli vizyonu nasıl bulacağım?" Bu soru, çok önemlidir. Cevaplanan kadar, kişi yalnızca sözde lider olacaktır. Size bir vizyon veremememe rağmen, kendiniz ve etrafınızdakiler için vizyon geliştirmenize yardımcı olabilirim.
KENDİ İÇİNİZE BAKMAK: NE HİSSEDİYORSUNUZ?
Theodore Hesburgh şöyle der: "Liderliğin en önemli temeli, bir vizonunuz olmasıdır. Bu, her durumda net bir biçimde ifade edilebilen güçlü bir vizyon olmalıdır. Belli belirsiz bir trampedi çalamazsınız." "Belirsiz trampet", vizyon eksikliği olan veya başka birinin hayalini izlemeye çalışan kişinin genellikle yaşayacağı sonuçtur. Belirgin trampet sesi, içinde vizyonla doğan bir liderden gelir. Vizyon sahibi kişi ve hayalci kişi arasında büyük bir fark vardır.
• Vizyon sahibi kişi az konuşur, çok iş yapar.
• Hayalci kişi çok konuşur, az iş yapar.
• Vizyon sahibi kişi, içsel inançlarından güç alır.
• Hayalci kişi, dış şartlardan güç alır.
• Vizyon sahibi kişi, sorunlarla karşılaştığında devam eder.
• Hayalci kişi, yol zorlaşmaya başladığında bırakır.
Birçok büyük insan, en yoksul ve en harabe evlerde, az bir eğitim ve hiç

avantajsız hayata başlamışlardır. Thomas Edison, trenlerde gazete satardı. Andrew Carnegie, ayda

4$; John D.Rockefeller ise haftada 6$ kazanıyorlardı. Ab-raham Lincoln hakkındaki önemli nokta, ağaç kütüklerinden yapılmış bir kulübede doğmuş olması değil, o kulübenin dışına çıkabilmiş olmasıdır.
Eski çağların en büyük oratoryocusu Demosthenes, kekemeydi! İlk kez toplum önünde konuşmayı denediğinde, kürsüde alay konusu olmuştu. Julius Caesar, epilepsi hastası olmuştu. Napoleon, yoksul bir aileden geliyordu ve bir deha olmaktan çok uzak görünüyordu (Askeri Akade-mi'nin altmışbeş kişilik sınıfında kırkaltıncı sıradaydı). Beethoven sağırdı; Thomas Edison da öyle. Charles Dic-kens ve Handel, sakattılar. Homeros kördü; Eflatun kamburdu; Sir Walter Scott felçliydi.
Bu insanlara bir sürü zorluğu aşmak ve büyük başarılar kazanmak için gerekli gücü veren neydi? Her birinin içinde söndürülemez bir ateşle yanan güçlü hayaller vardı. Büyük vizyonlar, "içsel bir iş" olarak başlarlar. Napoleon Hill şöyle der: "Vizyonlarınızı ve hayallerinizi, ruhunuzun çocukları gibi, en büyük başarılarınızın alametleri gibi aziz tutun."
ARKANIZA BAKIN: NE ÖĞRENDİNİZ?
I
Deneyimsiz kişi, bir vizyona idealist gözle bakar. O ki için, vizyon tek başına yeterlidir. Hayalinin gerçekleşmesini umarak ve bir vizyonun desteklenmesi gerektiğini anlamayarak, safça başkalarına hayallerinden bahseder. Deneyimli kişi ise, insanların vizyon sahibi olmadan önce, bir lider bulduklarını öğrenir. Deneyimli liderler, insanların gel geç yapılı, hayallerin ise kırılgan olduklarını bilir* ler. Deneyim, bana vizyon hakkında şunları öğretti:

• Bir vizyonun güvenilirliği, lidere bağlıdır. .
• Bir vizyonun kabul edilebilirliği, sunumundaki zamanlamaya bağlıdır.
• Bir vizyonun değeri, verdiği enerji ve yöne bağlıdır.
• Bir vizyonun değerlendirmesi, insanların bağlılık seviyesine bağlıdır.
• Bir vizyonun başarısı, hem liderin hem de insanların sorumluluk anlayışlarına bağlıdır.
Estee Lauder'ın başkanı Leonard Lauder, şöyle der: "Deneyimli bir kişi paralı biriyle karşılaştığında, deneyimli kişi parayı alır. Paralı kişi ise deneyim kazanmıştır."
ÇEVRENİZE BAKIN: DİĞERLERİNE NE OLUYOR?
Küçük bir çocuk, ilk senfoni konserine gitmişti. Muhteşem salondan, güzel giyimli insanlardan ve büyük, coşkulu orkestradan çok etkilenmişti. Yine de, orkestradaki tüm enstrümanlar arasmda en beğendiği, simbaldi. Daha ilk vuruş, bakır nefeslilerin o ilk muhteşem çıkışı, kendisini hemen yakalamıştı. Yine de, diğer müzisyenler çalarken, simbalcinin gecenin çoğunda hareketsiz durması gözünden kaçmamıştı. Yalnızca ara ara müziğe eşlik ediyor ve o zamanlarda da müzisyenin zafer zamanı oldukça kısa o-luyordu.
Konserden sonra, ailesi çocuğu bazı müzisyenlerle takıştırmak için sahne arkasına götürdü. Küçük adam he-tften "simbalciye yaklaştı ve "Bayım," dedi, "Simbal çalma-yj Öğrenmek için ne kadar bilmeniz gerekiyor?" Müzisyen gülerek cevap verdi: "Çok fazla değil, sadece zamanını bilmen gerekiyor."

İyi bir fikir, insanlar hazır olduğunda harika görünür. İnsanlarla çalışırken sabırsız olan bir kişi, liderlikte etkili olamayacaktır. Güç kanıtı ileri atılmakta değil, ileri atılırken diğerlerinin de size uyabileceği kadar yavaşlamayı bilmekte yatar. Eğer çok hızlı koşarsak, etki gücümüzü kaybederiz.
ÖNÜNÜZE BAKIN: BÜYÜK RESİMDE NELER VAR?
Bu soru, genellikle liderleri yöneticilerden ayırır. Liderler, organizasyonun temel amacıyla ilgilenirler; neden ortaya çıkmıştır ve başarılması gereken nedir? "Nasıl"larla ve o-perasyonun ufak detaylarıyla başlangıçta çok fazla ilgilenmezler.
ÜSTÜNÜZE BAKIN: TANRI SİZDEN NELER BEKLİYOR?
Richard E. Day, şöyle der: "İnsanlık tarihindeki her altın çağ, bazı kişilerin kendilerini adamalarından ve doğru tutkulara bağlanmalarından kaynaklanır. Düzensiz bir hareket yoktur; sadece böyle görünür. Daima, Tanrı'sini ve nereye gittiğini bilen biri vardır."
Potansiyelim, Tanrı'nrn bana armağanıdır. O potansiyelle yaptığım şeyler ise, benim ona verdiklerimdir. Büyük liderlerin, kendilerini bulundukları yerden

yukarı çeken bir "yüksek bilince" sahip olduklarına inanırım. Başarı basamaklarını tırmanırken belki de en kötü şey, tepeye ulaştıktan sonra aşağı baktığınızda yanlış binaya tırmanmış olduğunuzu anlamaktır. Büyük vizyonlar, kişirün kendisinden daha büyüktür. Benim başarı tanımım şudur:
- 190 -
Liderliğin Vazgeçilmez Niteliği: Vizyon
Tanrı'yı ve benim için isteklerini bilmek;
Potansiyelimin zirvesine ulaşmak; Başkalarının faydalanacağı tohumları ekmek.
YANINIZA BAKIN: NE GİBİ KAYNAKLARINIZ VAR?
Bir vizyon, ona sahip olan kişiden daha büyük olmalıdır. Başarısı, birçok insanın kendi kaynaklarını o iş için seferber etmesinin sonucu olmalıdır. Başkan John F. Ken-nedy'nin, Amerika'nın '6O'lı yıllarda Ay'a insan çıkarması vizyonu konusunda yaptığı konuşmayı hatırlıyorum. O hayal, insanları yakaladı ve ülkenin tüm kaynaklarının kullanılması sonucu gerçeğe dönüştü.
Deneyimli lider, sürekli olarak bir hayali gerçekleştirecek insanları arar. Öncülük ettiğim grubun yirmibeş milyon dolarlık hedefiyle ilgili vizyonum hakkında en büyük önceliğim, bu vizyonu gerçeğe dönüştürebilecek kazanan insanları bulmak ve biraraya getirmektir. Bu amaç doğrultusunda yapılan çalışmanın sürecini, insanların katılımını düşünerek sürekli değerlendiriyorum. Liderler, genellikle çevrelerindeki bağlılık seviyesini denemek konusunda tereddüt ederler. Sonuç nedir? Kendi projelerinin veya insanların tam olarak nerede durduklarını asla bilemezler. Hk dört milyon dolarlık fon yükseltme projemizi tamamladığımızda hissettiklerimi çok iyi hatırlıyorum. Çok ça-hşmıştık ve insanların nerede olduklarını biliyordum.
Lider, doğru sunuldukları taktirde hayallerin bulaşıcı °lduklarıru bilir ve sürekli olarak vizyonunu çevresindekilere geçirir.
191 -
İçinizdeki Lideri Geliştirmek
"Tucker: The Man and His Dream (Bir Adam ve Hayali)" adlı filmde, yeni ve sıradışı bir arabanın tasarımını yapan (yakıt enjektörlü, ucuz fiyatlı, disk frenli, emniyet kemerli ve aerodinamik biçimli) Preston Tucker adına çalışan uç noktalarda dolaşan bir işadamı ve muhasebeci olan Abe, Tucker'm hayalini yakalar.
Annesinin uyarısına rağmen, Tucker'm idealizmini paylaşır.
Abe, annesinin şöyle dediğini düşünmektedir: "İnsanlara çok yaklaşma, hayallerini kaparsın."
Yıllar sonra annesinin aslında "mikrop" dediğini anlar, "hayal" değil.
BİR VİZYONU PAYLAŞIN
Bir vizyon, liderin grubunun oluşumu ya da yaptıkları hakkında gördüğü net bir resimdir. Leadership dergisinin röportaj yaptığı bir subaya göre, bir vizyon hakkında konuşmak, bir organizasyonu yönlendirmedeki en hayalkı-rıcı alanlarından biridir.
Geçenlerde, bir radyo programına konuk oldum. Ara verdiğimizde, program yapımcısı bu konuyla ilgili sorununu bana açtı: "Birlikte çalıştığım insanlar için bir vizyonum var ama bu vizyonu onlarla paylaşmakta zorlanıyorum." Gerçek olan nokta şu: Etkili iletişim kuran liderler/ izleyenleri için bunu beceremeyen liderlere oranla daha büyük hedefler belirlerler.
Başarılı liderler, üç seviyede görürler:
- 192 -
Liderliğin Vazgeçilmez Niteliği: Vizyon
Seviye 1. Sağduyu: Şu anda neler olduğunu gerçeğin gözleriyle görmek.
Seviye 2. Muhtemellik: Neler olacağını sezgisel gözlerle görmek.
Seviye 3. Mümkünlük: Neler olabileceğini vizyonun gözleriyle görmek.
Bir istikbalci, yalnızca Seviye 3'te yaşar. Bir müneccim, yalnızca Seviye 2'de yaşar. Bir izleyen, yalnızca Seviye l'de yaşar. Bir lider, Seviye 3'de yaşar, Seviye 2'de liderlik yapar, Seviye l'de dinler.
Örneğin; bir organizasyon, hedef olarak adını değiştirmeyi seçiyor. Vizyonun gözleriyle bakan büyük bir lider, şirket için uygun bir adı çoktan görmüştür bile (Seviye 3). Bu lider, sezgisel gözlerle bakarak, organizasyonun gittiği yolu görür (Seviye 2). Aynı lider, gerçeğin gözlerinden bakarak şirketin yönünü bilir (Seviye 1).
Şaşırtıcı olan, vizyon görmenin Seviye 3'de bajilama-masıdır (büyük resim). Seviye l'de başlar (küçük resim) ve ancak lider Seviye 2'de etkileyebilirse başarılı olabilir (sonraki resim).
Bir Vizyonu Neyin
Engelleyebileceğini Anlamak-
Seviye 1
Konuları oldukları gibi değil, olduğumuz gibi görürüz. Bu yüzden, bir vizyon

engellendiğinde, bu genellikle insanlardan kaynaklanan bir sorundur. Bir organizasyonda vizyonu genellikle engelleyen on tip insan vardır.
- 193 -
İçinizdeki Lideri- Geliştirmek 1. SINIRLI LİDERLER
Liderlikte, herşey inişli çıkışlıdır. Aynı ifade, vizyon konusunda da aynıdır. Sınırlı bir liderde, hem vizyon hem de bir vizyonu başarıyla izleyebilme eksikliği vardır.
Bir defasında Fransız Cumhurbaşkanı şöyle demişti: "Eğer büyük şeyler yapıyorsanız, büyük insanları çekersiniz. Eğer küçük şeylerle uğraşıyorsanız, küçük insanları çekersiniz. Küçük insanlar genellikle sorun yaratırlar." Sonra kısa bir süre sustu, başını üzüntüyle salladı ve ekledi: "Korkunç miktarda sorunumuz var."
2. SOMUT DÜŞÜNENLER
George Bernard Shaw, şöyle der: "Bazı insanlar birşeyleri oldukları gibi görürler ve sorarlar: 'Neden?' (Somut düşünen). Bense asla orada bulunmayan şeyleri hayal ederim ve sorarım: 'Neden olmasın? (Yaratıcı düşünen)."
Charlie Brown, arkadaşı Lucy'den önce elini kaldırarak şöyle der: "Bunlar, bir gün gerçekten büyük şeyler başarabilecek eller. Bunlar, bir gün gerçekten harika işler yapabilecek eller! Güçlü köprüler inşa edebilirler, hastalıkları iyi-leştirebilirler, üç sayılık atışlar yapabilirler ya da ruhları titreten romanlar yazabilirler! Bunlar, bir gün kaderi değiştirebilecek eller!"
Daima herşeyi olduğu gibi gören Lucy, cevap verir: "Ü-zerlerinde marmelat var."
3. DOGMATİK KONUŞANLAR
Birçok vizyon, güçlü ve dogmatik insanlar yüzünden anlaşılamazlar. Bir şey hakkında kesinlikle emin olmak için/ kişi onun hakkında çok şey bilmeli, ya da hiçbir şey bilme-
- 194 -
Liderliğin Vazgeçilmez Niteliği: Vizyon
melidir. Çoğu zaman, dogmatik insanlar bir konu üzerinde hiçbir şey bilmezler ama geleneksel olarak birşeyler söylerler. Örneğin; "İcat edilebilecek herşey, icat edilmiştir." Bu, Birleşmiş Milletler Patent Dairesi Başkanı Charles H. Duell'in 1899'da söylediği bir sözdür! Duell elbette ki yalnız değildi. Başkan Grover Cleveland, 1905'de şöyle bir yorum yaptı: "Hassas ve sorumluluk sahibi kadınlar, oy vermek istemezler." Fizik dalında Nobel Ödülü sahibi Ro-bert Miliken de, 1923'de şöyle demişti: "İnsanın, atomun gücüne sahip olabilmesi mümkün değildir." İngiltere Kraliyet Derneği (bilimsel bir organizasyon) Lord Kelvin'den, 1885'de kaydedilen bir vecize: "Havadan daha ağır bir nesnenin uçabilmesi mümkün değildir."
En sevdiğim ifade ise, beyzbol devi Tris Speaker'a aittir. 1921'de şöyle söylediğinden bahsedilir: "(Babe) Ruth, top atıcılığından vazgeçtiğinde çok büyük bir hata yaptı."
4. SÜREKLİ KAYBEDENLER
İnsanların çoğu, geçmişteki hatalarına bakarak yeni bir vizyonu izlemek konusunda riske giremezler. Prensipleri şudur: "Eğer ilkinde başarılı olamadıysan, denediğine dair bütün kanıtları yoket." Aynı zamanda başkalarının denemesini de engellemeye çalışırlar.
5. TATMİNKAR OTURANLAR
insanlar, hayatlarında rahatlık, güven ve garanti için uğraşırlar. Rahatlık adımları, kayıtsızlık getirir; garantinin getirişi, can sıkıntısıdır; güvenlik arayışı ise, vizyonsuzluk demektir. Henüz bir yumurtayken, yuvası bir kuş için iyidir. Ama kanatları olduğunda artık kötüdür. Doğmak için
- 195 -
İçinizdeki Lideri Geliştirmek
I
iyi bir yerdir ama yuvanın içinde uçamaz. İnsanların ha-yatlarındaki kuşyuvalarını terketmek istememeleri, daima üzüntü getirir.
Leadership dergisinde çıkan bir makalede Lynn An-derson, insanların vizyonlarını kaybettiğinde neler olabileceğini açıklıyor. Bir grup gezgin, 370 yıl önce Amerika sahillerine yanaşmışlardı. Büyük bir vizyon ve cesaret sayesinde, hiç bilinmeyen yeni bir yere gelmişlerdi. İlk yıl, bir kasaba inşa ettiler. İkinci yılda, bir kasaba konseyi o-luşturdular. Üçüncüde, hükümet batıdaki bakir topraklara uzanan beş millik bir yol yapmaya karar verdi. Ama dördüncü yılda, ormanlık alanlara giden bir yol yapmanın, kasabanın maddi kaynaklarını boşa harcamak olacağını düşündüler. Bu ileri görüşlü insanlar, bir şekilde vizyonlarını kaybetmişlerdi. Bütün bir okyanusu geçtikten sonra, bakir topraklara doğru beş mil gidememişlerdi.
6. GELENEK AŞIKLARI

İngilizler, himayeci bir sisteme her zaman sıcak bakmışlardır. Roll Call'dan John F.Parker, yirmi yıldan uzun bir süre önce Gelenekler Evi'ne uzanan merdivenlerde, görünürde hiçbir neden bulunmadan dikilen birinden bahseden bir hikaye anlatmıştı. Sonunda biri, merdivenlerde durma işinin, o kişinin ailesi tarafından üç kuşaktır devam ettirildiğini öğrendi. Anlaşıldığına göre, merdivenler yeni boyandığında kimse ıslak boyaya yaklaşmasın diye o kişinin dedesi görevlendirilmişti.
Bir İngiliz gazeteci, olayı anlatarak şöyle bir yorumda bulundu: "Boya kurudu ama iş asla."

7. SAYIM GÖREVLİLERİ
Bazıları, toplumdan uzaklaştıklarında kendilerini asla rahat hissetmezler. Gruptan ayrı değil, grubun bir parçası olmak isterler. Bu insanlar, ancak çoğunluk istediğinde bir vizyonu benimserler. Asla önde olmazlar.
Gerçek liderler daima azınlıktadırlar, çünkü o anki çoğunluğun ilerisinde düşünürler. Çoğunluk o düşünceyi yakalayabilse bile, bu liderler yine bir adım ileride, başka düşüncelerin peşinde olacaklardır.
8. SORUN BULUCULAR
Bazı insanlar, her ortamda bir sorun bulabilirler. Gördüğünüz engeller, genellikle gözünüzü hedeften ayırdığınızda ortaya çıkarlar. İlginç olan; bazı insanlar, sorunları görebilmeyi bir olgunluk işareti olarak kabul ederler. Ama değildir. Bu, vizyon sahibi olmayan bir insanın işaretidir. Bu insanlar, çözümsüz sorunlar ortaya koyarak büyük vizyonları engellerler.
Kardinal John Henry Nevvman, eğer kişi bir işi yapmak için, kimsenin kusur bulamayacağı kadar iyi yapabilecek duruma gelene kadar beklerse, sonuçta hiçbir şey yapılamayacağını söyler.
9. NE KOKAR, NE BULAŞIRLAR
Kendileri için yaşayanlar, küçük bir işte çalışırlar. Asla büyük bir şey başaramazlar. Büyük hedeflere, ancak çok insanin çabalarının biraraya gelmesiyle ulaşılabilir. Bencil insanlar, vizyon avcılarıdır.

10. HATALARI ÖNCEDEN GÖRENLER
Bazı insanlar, yanlış şeylere dokunmak konusunda fakülte mezunudurlar. En iyi enstrümandan bile, yalnızca bozuk sesler çıkarırlar. Bütün şarkıları minör tondadır. Her yere kötümserlik notaları yayarlar. Bütün resimlerini karanlıklar gölgeler. Görünüşleri daima kasvetli, çoğu zaman kötü durumda ve maddi açıdan dardadırlar. Herşey onların a-leyhine görünmektedir; hayatlarındaki hiçbir şey büyü-mez ve gelişmez.
Bu insanlar, ilk buharlı geminin suya indirilişini görmek için bir sürü insanla birlikte Hudson Nehri kıyısına gelen adama benzerler. Sürekli şöyle söylemektedir: "Yüz-düremeyecekler. Onu yüzdüremeyecekler." Ama yüzdürdüler. Gemi buharını püskürttü ve hızla hareket etti. O anda adam şöyle demeye başladı: "Durduramayacaklar. O-nu durduramayacaklar."
Şu Çin özdeyişini severim: "'Bu yapılamaz' diyen kişi, 'bunu yapan' kişiyi engellememelidir."
Uygun Çevreyi Sağlamak-Seviye 2
İnsanları ve yaşamlarını tanımak, lideri 2. Seviye'deki "diğer resim "e taşıyacaktır. Liderin, insanlar tarafmdan görülen şeyi etkilemeye başlaması temel esastır. Unutmayın; e-ğer lider ve diğer birkaçı 3. Seviye'yi görebilirlerse, 2. Seviye'deki resmin başkaları tarafmdan algılanabileceğinden ancak o zaman emin olabilirler. Aşağıdaki adımlar, 2. Seviye'yi doğru olarak oluşturmanızı sağlayacaktır.

 ONLARLA BİRLİKTE İLERLEMEK
Umut ettiğinizi görmeden önce, yüreğinizi görmelerine izin verin. İnsanlar, sizin onları ne kadar önemsediğinizi görmeden önce, ne kadar gördüğünüzü önemsemezler. Tekrar vurguluyorum: İnsanlar, liderin vizyonunu "buyur" etmeden önce, lideri "buyur" ederler. Güveni pekiştirin. Şeffaf ve sabırlı olun. Bulundukları yerden, onların gözüyle bakarak başlaym. Umutlarını ve hayallerini anlayın. Organizasyonun vizyonu ve kişisel hedefleri arasmda bir köprü inşa edin. Eğer doğru hareket ederseniz, ikisi de gerçekleşir. Kazanmak için oynaym. Unutmayın; insanların istediklerini almalarma yardımcı olursanız, sizin istediğinizi almanıza yardım ederler. Bu, ancak insanlarla güçlü ilişkiler kurduğunuzda gerçekleşebilir.
RESMİ ONLAR İÇİN BOYAY1N
Bir defasında, büyük bir liderin asla vizyonunu açıklamaya çalışmadığını

okumuştum; basit bir biçimde sizi yanında durmaya ve kendi gözlerinizle görmeye davet eder. Bu ifadenin bir bölümüne katılıyorum ama büyük liderlerin insanlar için bir resmi boyayarak vizyonlarını açıkladıklarına inanıyorum. Ulusal Para Dairesi'nin kurucusu John W. Patterson, şöyle der: "Hayatım boyunca önce kendim görmeye, sonra da başkalarının görmelerini sağlamaya uğraştım. İşte başarılı olmak için, karşınızdaki insanın o-layları sizin gibi görmesini sağlamak şarttır. Görmek... nesneldir. Daha geniş bir deyişle, ben hayalciyim."
Her büyük vizyonun belli içerikleri vardır ve büyük bir lider insanların anlamalarını, değerlendirmelerini ve "görmelerini" sağlar:
- 199 -
İçinizdeki Lideri Geliştirmek UFUK:
Bir liderin ufuk vizyonu, insanları olasılıkların yüksekliğini görmelerini sağlar. Her birey, ne kadar yükseğe gitmek istediğini kendisi belirler. Sizin sorumluluğunuz, resimde olabildiğince büyük bir alanı gökyüzü yapmaktır. Paul Harvey, kör bir adamın dünyasının dokunduğu yerler a-rasında sıkışmış olduğunu söyler; cahil bir adamın dünyası bilgisiyle sınırlıdır; büyük bir adamın dünyası, vizyonuyla sınırlıdır.
GÜNEŞ:
Bu eleman, sıcaklık ve umut sağlar. Işık, insanlara iyimserlik verir. Bir liderin birincil görevi, umudu canlı tutmaktır. Napoleon, şöyle der: "Liderler, umut tüccarıdırlar."
DAĞLAR:
Her vizyonun kendine göre zorlukları vardır. Polaroid'in mucidi Edwin Land, şöyle der: "Yapmanız gereken ilk şey, karşınızdaki kişiye vizyonun çok önemli ve neredeyse imkansız olduğunu öğretmektir. Bu, kazananın yönünü çizer."
KUŞLAR:
Bu eleman, özgürlük duygusu ve insan ruhu verir. Bir kartalın yükselişini izlemek, kendi ruhunuzun yükseldiğini hissettirir. "Savaşlar silahlarla kazanılabilir ama zaferi büyüten savaşan insanların ve önderlik eden adamın ruhlarıdır."
- 200 -
Liderliğin Vazgeçilmez Niteliği: Vizyon ÇİÇEKLER:
Bir vizyonu kavrama yolculuğu zaman alır. Çizdiğiniz sahnede çiçekleri koklamak, zihinsel ve fiziksel olarak rahatlamak için dinlenme yerleri bulunduğundan emin o-lun. Başarı, önceden belirlenmiş değerli bir hedefin anlaşılma sürecidir.
YOLLAR:
İnsanların başlayacak bir yere, yöne ve izlenecek bir yola ihtiyaçları vardır. Kayalık bölgelerden geçmekte olan bir gezgin, Hintli rehbere sormuş: "Bu yalçm kayalıklar arasında, belirsiz patikalardan geçerek yönünüzü kaybetmeden yolunuzu bulmayı nasıl beceriyorsunuz?"
Rehber cevaplamış: "Kısa mesafeli bir görüşüm ve u-zun mesafeli bir vizyonum var. İlkiyle direkt olarak karşıma çıkanları görüyorum; diğeriyle de yıldızlar yardımıy- • la yolumu buluyorum."
KENDİNİZ:
Kendinizi de dahil etmeden resmi bitirmeyin. Bu, sizin vizyona bağlılığınızı ve süreç boyunca insanlarla birlikte yürüme isteğinizi gösterir. Onların, izleyecek bir örneğe ihtiyaçları vardır. VVarren R.Austin'in B.M.'de söylediği gibi: "Eğer beni yukarı kaldıracaksaruz, daha yüksek bir yerde olmanız gerekir."
... Neden lider bir resim çizmeli ve içine bunları koymalıdır? Roger Von Occh, "A Kick in the Seat of the Pants (Pantolonun Arkasındaki Tekme)" adlı kitabında buna mükemmel bir cevap vermektedir: "Oturduğunuz yerin çevresine bir bakın ve içinde mavi renk bulunan beş şey bu-
- 201 -
İçinizdeki Lideri Geliştirmek
lun. Gidin ve bunu hemen yapın."
"Kafanıza 'mavi' fikrini yerleştirdiğinizde, bütün mavilerin üzerinize atladığını görürsünüz: Masanın üzerinde mavi bir kitap, kanepenin üzerinde mavi bir minder, duvardaki resimde bir mavi vs."
"Modada olduğu gibi, yeni bir araba aldığınızda, her yerde o arabanın eşlerini görmeye başlarsınız. Bunun nedeni, insanların aradıkları şeyi bulmalarıdır."O Lider, insanların bu hassasiyeti ve aradıkları şeyi tanımalarını sağlayacak bir gözü geliştirmelerine yardımcı o-lur. Eğer resim net bir biçimde çizilir ve sürekli gösterilirse, kısa süre sonra herkes herşeyin nasıl yerine oturduğunu görmeye başlar. Vizyona odaklanmış bir bilinç geliştirirler. Bundan sonra da, vizyonu diğerlerinin önüne canlı biçimde getirmek için tek bir şey kalacaktır geriye.
RESME SEVDİKLERİ ŞEYLERİ KOYUN
İnsanlar sevdikleri kişilerin ve eşyaların resimlerini taşırlar. Vizyon

sahnesine insanlar için önemli olan şeyleri koyarsanız, vizyonu onlara bulaştırmış olursunuz.
2. Dünya Savaşı sırasında, paraşüt yapımıyla uğraşan binlerce kişi vardı. İşçilerin açısından bakıldığında, iş son derece sıkıcıydı. Günde sekiz ila on saat süresince dikiş makinesinin üzerine kapanmayı ve sonsuz uzunlukta renksiz kumaşları dikmeyi gerektiriyordu. Sonuç, şekilsiz bir kumaş yığınıydı. Ama her sabah işçilere, diktikleri her dikişin, işlenen her bir iğne darbesinin hayat kurtarma o-perasyonunda bir parça olduğu söyleniyordu. Diktikleri her paraşütün kocaları, erkek kardeşleri ya da oğulları taraf ından giyilebileceği söyleniyordu.
İş zor ve uzun saatler boyunca sürmesine rağmen, ora-

da emeklerini ortaya koyan kadın ve erkekler, büyük resimdeki yerlerini arılıyorlardı.
Gözlerinizi Olasılıklara Açmak- Seviye 3
Bu seviyede, vizyonun ölçülerini belirlemeleri için insanları nasıl geliştirebileceğimizi kendimize sormalıyız. Bu, liderin sürekli olarak yapması gereken birşeyi ortaya koyar: İnsanlar vizyonu görebilene kadar, onları geliştirmeye devam et.
3. Seviye'de, liderin atması gereken birçok adım vardır. İlki, lider takıma katmak için kazanan insanlar bulmak zorundadır. Bu kazanan nitelikler, şunlardır:
• Kazananlar, onaylamalar ve reddetmeler karşısında fazla duyarlı değildirler; umursamazlar.
• Kazananlar, "uç noktada" düşünürler.
• Kazananlar, eldeki işe odaklanırlar.
• Kazananların batıl inançları yoktur; şöyle derler: "Hayat budur işte!"
• Kazananlar, yenilgileri özdeğerle karıştırmazlar.
• Kazananlar, düşüncelerini belli kalıplar içinde sınırlamazlar.
• Kazananlar, büyük resmi görürler.
• Kazananlar, mücadelelere iyimser bir biçimde "hoşgel-din" derler.
'• Kazananlar, üretken olmayan fikirlerle zaman kaybetmezler.
Kazananlar takıma bir kez katıldıklarında, temel etkileyiciler olarak organizasyon içindeki diğerlerinin arasına

karışırlar. Bu noktada, yaşamlarındaki "anahtarları" bulmak için liderin etkileyicilerle zaman geçirmesi çok büyük önem kazanır. Bu kişiler için en önemli değerlerin neler oldukları anlaşılmalıdır. Liderin etkileyicileri geliştirmek için hazırlamış olduğu oyun planı, hayatlarının zor kısımlarında onlara yardımcı olmalı, büyümeleri için zaman ve ortam sağlamalı, işlerine ve ailelerine ek değer kazandırmalı, güçlü noktalarını bulabilmeleri için yardımcı olmalı ve onları organizasyona kenetlemelidir.
Ayrıca, bu kazananlara liderin danışmanlık yapması da çok önemlidir. Önemli kitaplarda, önemli yerlerde, önemli olaylarda, önemli insanlarla boy göstermiş olmalıdırlar (geçmişte ya da şimdiki durumda). Lider olarak sizde büyük fikirler görmeli ve eşit yararlar sağlayan bir ilişki içinde sizin ilgilerinizi ve vizyonlarınızı izleme isteği duymalıdırlar. Bu gerçekleştiğinde, organizasyonunuz ve onlar için aziz tuttuğunuz vizyonlar, kazananlar tarafından sahiplenilecektir.
Başarılı bir 3. Seviye lideri, üç aşamada hareket eder:
1. Sezilebilir Seviye: Şimdiki zamanda ne olduğu, gerçekçi gözlerle görülür. Bir lider, bu seviyede dinler.
2. Muhtemel Seviye: Gelecekte ne olacağı, sezgisel gözlerle görülür. Bir lider, bu seviyede liderlik yapar.
3- Olanaklılık Seviyesi: Ne olabileceği, vizyonun gözleriyle görülür. Bir lider, bu seviyede yaşar.
Vizyon, lideri lider yapan güçtür. Vizyon sahibi bir lider, sadece ne yapılabileceğine değil, ne yapılması gerektiğine de inanır. Toplama kampında sağ kalan "vazgeçmezler" üzerinde yapılan bir araştırmada, onların genel

karakteristik özellikleri incelendi. Viktor Frankl, bu sorunun yaşayan bir cevabıdır. Naziler kendisini böyle bir kampa atmadan önce, Viyana'da başarılı bir psikiyatristti. Yıllar sonra verdiği bir konferansta, şöyle söyleyecekti: "Bugün burada olmamın yalnızca bir nedeni var. Bana yaşam gücü veren, sizdiniz. Diğerleri umut etmekten vazgeçtiler. Bense, birgün böyle bir yerde sizlere

benim, Viktor Frankl'ın bir Nazi toplama kampından nasıl kurtulduğunu anlatacağımı hayal ettim. Daha önce buraya hiç gelmedim, daha önce hiçbirinizi görmedim, bu konuşmayı dalıa önce hiç yapmadım. Ama hayallerimde, burada binlerce kez durup, size binlerce kez bu sözleri söyledim." Farkı yaratan şey, vizyondu.
Aşağıdaki şiiri, henüz genç bir delikanlıyken öğrendim. Bence bu bölüm için iyi bir final.
Ah, hayallere inanmak ne güzel,
Yıldızlı akıntılar arasında duran bir gençken.
Ama en güzeli bir hayatı yaşamak hakkıyla,
Hayaller gerçek oldu diyebilmek, sonuna
vardığımızda.
Liderler, bunu hem kendileri hem de başkaları için yaparlar.
- 205
BOLUM
LİDERLİĞİN FİYAT ETİKETİ:
Düyük insanların hayat öykülerini okurken, en büyük zaferlerini kendilerine karşı kazanmış olduklarını görürüm... Hepsinde en önde gelen şey, içsel disiplindir. "(1)
İçsel kontrol için kullanılan Yunanca kelime temelde, "kavramak", "elinde tutmak" anlamına gelmektedir. Bu kelime, yaşamlarının akışını ve kendilerine başarı ya da yıkım getirecek alanlarda kontrolü eline almak isteyen insanları tanımlamaktadır.
Aristo, aynı kelimeyi şu şekilde açıklar: "Doğal acıyı ve sızıntıyı bitirmeye hazırlanmak ve azimli olmak nedenleriyle istekleri test edebilme yeteneği." Kontrolsüz insanların, kendilerini yaşam amaçlarından uzaklaştıracak kadar güçlü istekleri olduğunu söylemişti; ama başarıya ulaşmak için bu istekleri kontrol altında tutmalıdırlar.
Seminerlerimden birinde, yaşamın başlangıcındaki disiplini, istemediğiniz şeyleri yaparak gerçekten istediğiniz
- 207 -
İçinizdeki Lideri Geliştirmek
bir şeye ulaşma seçimi olarak tanımlamıştım. Bunu zaman zaman başarılı biçimde yapabildikten sonra, artık disiplin gerçekten istediğiniz şeyleri yaparak istediğiniz birşeye u-laşma haline dönüşür! Üzerinde yıllarca alıştırma yaptıktan sonra, gerçekten disiplinli olabileceğimize ve bundan zevk alacağımıza inanıyorum.
Bütün büyük liderler, en önemli sorumluluklarının kendi disiplinleri ve kişisel gelişimleriyle ilgili olduğunu anlamışlardır. Eğer kendilerine liderlik edemezlerse, kimseye liderlik edemezler. Kendisi belli bir yolu aşmadan başkalarına gösteremeyeceği için, lider bir başkasının kendisinden daha ileri gitmesini sağlayamaz. Büyük bir insan, büyük bir organizasyona liderlik edecektir ama büyüme, ancak lider onun için gerekli "bedeli" ödemeye istekli olduğunda gelecektir. Birçok geniş potansiyelli lider, az miktarda ödemelerde kalmış ve bir maratonda kestirmelerin işe yaramayacağını anlamıştır.
Edwin Markham, insan değeri hakkında şöyle der:
Kör üzdür 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 büyütm üyorsaP'
Liderliğin Fiyat Etiketi: İçsel Disiplin
İÇSEL DİSİPLİNİ GELİŞTİRME SÜRECİ
Prusyalı Büyük Frederick, Berlin civarlarında yürürken, karşı taraftan gelmekte olan yaşlı bir adamla karşılaşır ve ona;
"Kimsin sen?" diye sorar. "Ben bir kralım." diye cevap verir ihtiyar. "Bir kral mı?!" diye güler Frederick. "Saltanatın hangi ülke üzerinde?"
"Kendim üzerinde," der yaşlı adam gururlu bir sesle. Kendi üzerinde "saltanat" kurmak, içsel disiplini gerektirir.
Kendinizle başlayın
Bir yolu biriyle aşmadan
Ida yalntz devam edemeyiz.
208 -
Bir muhabir, D.L.Moody'ye kendisini en zorda bırakan kişinin kim olduğunu sormuştu. Cevap hemen geldi: "İnsanlar içinde en büyük sorunum, D.L.Moody ile

oldu." Sa-muel Hoffenstein, şöyle der: "Nereye gidersem, ben de giderim ve herşeyi rezü ederim." Jack Paar'dan bir klasik ise şöyle: "Geriye dönüp baktığımda, hayatımı engellerle dolu bir yol olarak görüyorum; en büyük engel kendimdim."
Aptalsak, dünyayı fethetmek isteriz; bilgeysek, kendimizi fethetmek.
- 209 -
İçinizdeki Lideri Geliştirmek
Kişisel gözlemime göre, birçok potansiyel lider dış etkenlerden çok kendi içlerindeki konulardan dolayı yanılgıya düşmektedirler. Kendi ekibime her ay, canlı olarak kaydedilen ve Birleşmiş Milletler üzerindeki diğer liderlere gönderilen liderlik dersleri veririm. Geçenlerde üzerinde konuştuğum bir konu, "Kendi Yolunuzdan Nasıl Uzaklaşırsınız" idi. "Bu ders bana gerekliydi. En büyük sorunum, kendimirn!" diyen birçok dinleyiciden inanılmaz miktarda ilgi geldi. Birçoğumuz, bir ofis duvarında gördüğüm yazıya uyabiliriz: "Sorunlarınızın çoğundan sorumlu bir kişinin kıçını tekmeleyebilseydiniz, bir hafta boyunca oturamazdınız."
Rakibiniz
Bir düşmanım, yüzünü görmek için çok uğraştığım, Görünmeden adımlarımı izlediğinden, geldi her yere
gittiğim. Bozdu planlarımı, yıktı hedeflerimi, kesti önümü ileri
uzanan yolumda. Yüksek bir hedefim için ağlarken ben, bir "Hayır"
verdi bana en zaliminden. Bir gece uzandım hızla, yakaladım kolundan, çektim peçeyi yüzünden, Gördüm sonunda haini, iğrendim yüzünden...
Karşımda duran kişi ben.
Aptal olduğumuzda, dünyayı fethetmek isteriz; bilge olduğumuzda, kendimizi.
Erken başlayın
Sıkı çalişma, ertelediğini ve zamanında yapmanız gereken küçük işlerin birikimidir
- 210 -

Liderliğin Fiyat Etiketi: İçsel Disiplin
Bütün eğitimin belki de en değerli sonucu, kendinizi yapmanız gereken işleri, yapılması gerektiği zamanda ve hoşlansanız da, hoşlanmasanız da yapar hale getirmektir. Bu, kişinin eğitiminin başlarında öğrenilmesi gereken ilk ders olmasına rağmen, genellikle en son öğrenilendir.
Thomas Huxley'in yukarıdaki sözlerini ailemin okuyup okumadığmı bilmiyorum ama kesinlikle uyguluyorlardı! Disipline bir örnek oluşturdular ve üç çocuklarının bunu yaşam tarzı haline getirmelerini sağladılar. Şartlar ne olursa olsun, zaman yönetimi, sıkı çalışma, azim, dürüstlük, sorumluluk ve olumlu bakış açısı, bizden daima beklenirdi. Yine de, üniversiteye gidene kadar bu eğitimin değerini anlayamadım. Orada, ne yaşamlarında ne de öğrenimlerinde kontrol sahibi olamayan çok sayıda öğrenciyle karşılaştım. "Kemerimin altında" çoktan beridir duran disiplin sayesinde, diğerlerine oranla avantajlı olduğumu anlamaya başlamıştım. Bu doğru; yapmanız gereken işleri yapılması gerektiği zamanlarda yaparsanız, yapmayı istediğiniz şeyleri yapmayı istediğiniz zamanlarda yapacağınız günler gelecektir. Sıkı çalişma, ertelediğiniz ve zamanında yapmanız gereken küçük işlerin birikimidir.
Ufaktan başlayın
Yarın olacağınız şey. bugün olmaya başladığınız şeydir.
Yarın olacağınız şey, bugün olmaya başladığınız şeydir. Yarın güçlü bir disipline sahip olabilmek için, bugün azar azar başlamak önemlidir.
211
İçinizdeki Lideri Geliştirmek Küçük Bir Plan, Büyük Bir Fark Yaratacaktır.
1. Hayatınızın disiplin eksikliği yaşadığınız beş alanını yazın.
2. Üstesinden gelmek için, onları öncelik sırasına dizin.
3. Her seferinde birini ele alın.
4. Her konunun üstesinden gelmeniz için size bilgi ve motivasyon sağlayacak kaset ve kitap gibi kaynakları toplayın.
5. Bir ölçü belirleyebilmek için, çözümlemek istediğiniz sorun hakkında size örnek oluşturabilecek birinden sizi sorumlu tutmasını isteyin.
6. Her sabah, hayatınızın bu zayıf yönünde kontrol sahibi olabilmek için bir onbeş dakika o konuya odaklanın.
7. Gün içinde beş dakikada bir kendinizi kontrol edin.
8. Akşamları süreci değerlendirmek için bir beş dakika a-yırın.
9. Bir sonrakine geçmeden önce, çalıştığınız konu üzerinde altmış gün devam edin.
lO.Sürekli bir başarı gösterdiğinizde, sizi sorumlu tutan kişiyle birlikte kutlayın.

Unutmayın; hepsini çözmek, hepsini bir seferde çözmek demek değildir. Zaman alacaktır. Ufaktan başlayın ve bugüne konsantre olun. Disiplinin küçük birikimleri, bir gün büyük bir fark yaratacaktır. Ben Franklin, şöyle der: "İlk isteği bastırmak, onu izleyen diğerlerini tatmin etmekten daha kolaydır."
- 212 -
Liderliğin Fiyat Etiketi: İçsel Disiplin
Hemen başlayın
Büyük liderler, sorumluluklarım almak dıştnda kendilerini diğerlerinden üstün tutmazlar.
John Hancock Field'ın dediği gibi; "Bütün değerli insanların iyi düşünceleri, iyi fikirleri ve iyi amaçları vardır ama iş eyleme geldiğinde en önemli birkaçı değişebilir."
1976'da, Indiana Üniversitesi basketbol takımı, bütün sezon boyunca durdurulamadı ve sonunda NCAA Ulusal Şampiyonluk kupasını kazandı. Mücadeleci ve renkli bir kişiliği olan koç Bobby Knight, onları bu şampiyonluğa taşımıştı. Kısa bir süre sonra, koç Knight "60 Minutes (60 Dakika)" adlı televizyon programına konuk oldu. Yorumcu, kendisine sordu: "Bobby, Indiana'daki takımınızın bütün maçlarda kazanmasının nedeni nedir? Kazanma isteği ve hırsı mı?" "Kazanma isteği elbette ki önemlidir." diye cevapladı Knight. "Ama size daha önemli bir şey söyleyeyim: Hazırlanma isteği. Bu, her gün antrenmana çıkma, o kasları geliştirme ve o teknikleri keskinleştirme isteğidir!"
Abraham Lincoln, şöyle der: "Hazırlanacağım; o zaman şans da gelecektir." Genellikle disiplin geliştirilmez ve bir fırsat kaçar. "Peanuts (Çatlaklar)" adlı çizgiroman bandının kahramanı Charlie Brovvn, hayatının tamamen karıştığını, çünkü bütün provaları kaçırmış olduğunu söyler. Bir "yıldız" olmadan önce, başlamak zorundasmız. Şimdi en iyi zamandır.
Başarı, tamamen severek yaptığınız işlere bağlt
değildir; sevmediğiniz şeyleri nasıl yaptığınızın
bilincinde olmak da çok önemlidir.
- 213 -
İçinizdeki Lideri Geliştirmek
Hayatınızı düzenleyin
"Düzensiz olmanın bir avantajı, sürekli keşifler yapma heyecanını yaşamaktır." A. A. Milne'in bu ifadesi doğrudur ama keşifler genellikle geç yapılır ve sürekli olarak bir fırsat kaçar. O zaman da, bir lider olarak "kontrolsüz" sıfatıyla anılırsınız. Bu, izleyenler arasında belirsizlik ve güvensizlik yaratır.
Düzenli olduğunuzda, özel bir güce sahip olursunuz. Belli bir amaç duygusuyla yürürsünüz. Öncelikleriniz kafanızda belirlidir. Usta dokunuşlarla, karmaşık olayların üstesinden gelirsiniz. Planlarınızı açıkladığınızda, herşey yerine oturur. Bir projeden diğerine, boşa harcanmayan hareketlerle sorunsuzca ilerlersiniz. Başarılarınız artarken, günden güne büyüyen bir güç ve ivme kazanırsınız. Her zaman sadık kaldığınızdan, insanlar sözlerinize güvenirler. Bir toplantıya katıldığınızda, size atacakları toplara karşı hazırlıklısınızdır. Sonunda elinizi açtığınızda, kazanan sizsinizdir.
"VVinrde the Pooh (Aksi Winnie)"deki Christopher Ro-bin, düzenleme için en beğendiğim tanımı kullanmıştı: "Düzenleme, birşeyi yapmadan önce yaptığınız şeydir, böylece bunu yaptığınızda hiçbir şey karışmaz."
KİŞİSEL DÜZEN İÇİN "TOP TEN" LİSTEM
1. ÖNCELİKLERİNİZİ BELİRLEYİN
İki şeyi yapmak, insanlara zor gelir. İlki, konuları önem sırasına göre ele almak; ikincisi de, konuları önem sırasına
- 214 -
Liderliğin Fiyat Etiketi: İçsel Disiplin
göre almaya devam etmektir. VVilliam Gladstone, şöyle der: "Akıllı kişi, yerini bulmayacak amaçlar için boşa e-nerji harcamaz; daha akıllı kişi ise, iyi yapabildiği şeyler a-rasında en iyilerini seçer ve sebatla izler."
Seminer konuşmalarım gibi büyük olaylar, bir-iki yıl önceden programlanır. Her aym son haftasında, bir sonraki otuz gün içinde yapacağım şeyleri programlarım. Ö-nemlerine ve gerektirdikleri zamana göre başlıca sorumluluklarımı bir kağıt üzerinde listelerim. Bu, benim "yolda kalmamı" ve devam etmemi sağlayan bir gösterge haline gelir. Bir düzenleme verilen zamanda tamamlandığında, onu aylık listemden çıkarırım.
2. ÖNCELİKLERİNİZİ TAKVİMİNİZE YERLEŞTİRİN
Bu liste kağıda döküldükten sonra, yardımcım Barbara'ya takvimime yerleştirilmek üzere teslim ederim. Bu, üzerimde baskı yaratabilecek günlük tantanalardan beni korur. Aynı zamanda, benim yolda kalmamı sağlayan birine karşı da sorumluluk duygusu sağlar.

3. BEKLENMEYENLER İÇİN KÜÇÜK ZAMAN DİLİMLERİ AYIRIN
Beklenmedik ziyaretler için ayıracağınız zamanın miktarını, yaptığınız işin türü belirleyecektir. Örneğin; insanlarla ne kadar birarada oluyorsanız, o kadar zamanı bir kenara -koymalısınız. Ben, her hafta birbuçuk günümü böyle durumlar için boş bırakırım.
- 215 -
İçinizdeki Lideri Geliştirmek 4. PROJELERİ TEK TEK ELE ALIN
İyi bir general, düşmanlarıyla tek tek karşılaşır. Aynı gerçek, iyi bir lider için de geçerlidir. Fazla yüklenmiş hissetmek, dikkatinizi çeken birden fazla projeyle aynı anda uğraşmanın sonucudur. Yıllar boyunca, şu temel yöntemi izledim:
• Yapılması gereken tüm işleri adlandır.
• Konuları önem sırasına diz.
• Her projeyi, ayrı bir dosyada düzenle.
• Projeleri tek tek ele al.
5. İŞ ALANINIZI DÜZENLEYİN
Çalışma yerim iki bölümden oluşur: Yönetimle ilgili olan ve yaratıcılık bölümü. Yönetim büromda küçük grup toplantıları için bir oda, çalışma masam ve özel yardımcım için bir masa bulunur. Bu, olaylar gelişirken grubumdaki anahtar kişilerle sürekli ve hızlı bir biçimde iletişim kurabilmemi sağlar. Takvimimin, bilgisayarların ve dosyaların da bulunduğu bu büro, yönetim konusundaki ihtiyaçlarıma kolay ulaşmama da yardımcı olur. Yaratıcılık bürom, herkesten uzaktadır. Orada kitaplarım, fotokopi makinem ve yazılı dosyalarım bulunur. Bana düşünmek, okumak ve yazmak için uygun bir ortam oluşturan bu izole yer, ekibime kapalıdır.
6. YAPINIZA GÖRE ÇALIŞIN
Eğer sabah insanıysanız, en önemli işlerinizi sabaha programlayın. Tabii ki, eğer beyniniz günün daha geç saatlerinde uyanıyorsa, bunun tersini yapacaksmız. Yine de, ya-
- 216 -
Liderliğin Fiyat Etiketi: İçsel Disiplin
pınızın zayıf yönlerinin verimli biçimde yapmanız gerektiğini bildiğiniz şeyleri olumsuz etkilemesine izin vermemeye dikkat edin.
7. ARABADA OLDUĞUNUZ SAATLERİ HAFİF İŞLER VE BÜYÜME İÇİN KULLANIN
Onaltı yaşıma gelip ehliyetimi aldığımda, babam bana bazı önemli öğütler verdi. Arabamın yolcu tarafma otururken, torpido gözüne bir kitap koydu ve şöyle dedi: "Evlat, asla arabaya kitapsız binme. Trafik sıkıştığında bu kitabı açıp okuyabilirsin." Arabamda ayrıca dinlemem için birçok kaset ve parlak fikirlerimi hemen yazabileceğim bir not defteri de bulunur. Bunun yanında işten eve dönerken insanları arayabileceğim bir araç telefonum da vardır. Geçenlerde arabayla giderken tam yirmibir tane telefon görüşmesi yaptım ve bürodaki zamanımdan tasarruf ettim. Çoğu zaman yanıma ekibimden birini alırım; böylece hem işimiz hakkında konuşur hem de ilişkimizi güçlendiririz. Arabada geçirilen zamanı iyi kullanan bir kişi, bireysel gelişim ve çalışma için bir haftada fazladan ortalama sekiz saat elde edebilir.
8. SİZİN İÇİN İŞE YARAYAN SİSTEMLER GELİŞTİRİN
Bobb Biehl, şöyle der: "Yapılacaklar listesinden takvimlere, kütüphanelerden bilgisayarlara kadar bütün sistemler, sizin, hizmetkarınızdırlar. Konuları daha verimli ve hızlı biçimde tamamlamanızı sağlarlar; onları değerlendirerek zaman kazanabilir, veriminizi artırabilirsiniz." Sistemlerle savaşmayın; onları değerlendirin.
- 217 -
. İçinizdeki Lideri Geliştirmek
9. TOPLANTILAR ARASINDAKİ DAKİKALAR İÇİN DAİMA PLANINIZ OLSUN
Dakikaları en iyi şekilde kullanarak, saatler kazanılabilir. Her zaman için, heryerde kısa zaman içinde yapılabilecek bir yapılacaklar listem vardır. Telefon görüşmeleri, cevaplanacak ya da gönderilecek mesajlar, incelenecek raporlar, yazılacak teşekkür mesajları ve iletişim. Kısa zaman içinde yapabileceğiniz işler için bir liste bulundurun. *
10. EYLEMLERE DEĞİL, SONUÇLARA KONSANTRE OLUN
Peter Drucker'ın yeterliliğe (işleri doğru yapmak) karşı etkililik (doğru işleri yapmak) tanımını hatırlıyor musunuz? Kişisel düzeniniz için zaman harcarken, gerçekten önemli olan doğru işleri yapmaya dikkat edin. Çalışma stratejinizi belirlerken, şu baş kurala uyun:
Gün içinde %80 en güçlü olduğunuz saatlerde çalışın. Gün içinde %15 en iyi öğrendiğiniz saatlerde çalışın. Gün içinde %5 zayıf olduğunuz saatlerde çalışın.
Sorumluluğu "Buyur" edin
VVinston Churchill, şöyle der: "Büyüklüğün bedeli, sorumluluktur."

İÜ
SORUMLULUĞA DOĞRU ADIMLAR
I
Kimliğinizden sorumlu olun. O.J.Simpson, şöyle der: "Kendiniz için tam sorumluluğu kabul ettiğiniz, bahane' ler uydurmayı bıraktığınız gün, yükselmeye başlarsınız.
- 218 -
Liderliğin Fiyat Etiketi: İçsel Disiplin
Bu ifadeye inanıyorum. Aslmda, dipteki insanlar üzerinde çalışmalar yapan bir psikologun araştırmalarını bir düşünün.
Psikolog, bir hapishaneyi ziyaret eder ve mahkumlara sorar: "Neden buradasın?" Cevaplar beklenenden daha a-çıktı. Bazıları şöyleydi: "Oyuna geldim", "Bana saldırdılar", "Yanlış teşhis sorunuydu", "Ben değildim, bir başka-sıydı".
Psikolog, başka yerlerde mi, yoksa hapishanede mi daha fazla "masum" insan olduğunu merak etti!
Bu, bana Abraham Lincoln'ün annesini ve babasını öldürüp, sonra da hakim karşısma çıktığında öksüz olduğu için kendisine merhamet edilmesini dileyen adamla ilgili favori hikayesini hatırlattı! Politikacının hakime söylediği gibi; "Benim hatam değildi efendim, insanlar beni seçme-seydi bunların hiçbirini yapmak zorunda kalmazdım."
Yapabilecekleriniz için sorumluluk alın. Sorumluluk duyacak, işi takip edecek ve sonuçlandıracak birini bulmak çok zordur. Ama yarım kaldıklarında, işler kontrol edilmek, düzeltilmek, değiştirilmek ve geliştirilmek üzere masanıza geri dönerler. Bunun nedeni birinin sorumluluğunu kabul etmeye yanaşmamasıdır.
Tek başımayım
Ama hala birim.
Her şeyi yapamam
ama hala bir şey yapabilirim.
Herşeyi yapamayacağım için
Yapmaydı geri çevirmeyeceğim
Yapabileceğim şeyleri!3'
219 -
İçinizdeki Lideri Geliştirmek
Pontius'un Bataklığı
Aldığınız şeyler için sorumluluk alın. John D. Rocke-feller, şöyle der: "Her hakkın bir sorumluluk, her fırsatın bir yükümlülük, her iyeliğin bir görev getirdiğine inanırım." Winston Churchill, şöyle der: "Elimizden geleni yapmamız yeterli değildir; bazen gerekeni yapmalıyız-dır." Ve İsa: "Her kime bir şey verilirse, ondan bunun karşılığı beklenecektir" (Luka 12:48).
Liderlik ettiklerinizin sorumluluğunu alın. Büyük liderler, asla kendilerini izleyenlerinin üzerinde tutmazlar, bunun yerine sorumluluklarını alırlar.
Koç Bo Schembler, 1970 sezonundaki üçüncü oyundan bahseder. Michigan VVolverines takımı Texas A&M'e karşı oynuyorlardı ve topa hakim olamıyorlardı. Aniden, savunmadaki gözde adamları (o zamanlar belki de ülkenin en iyisiydi) Dan Dierdorf, etrafını süpürerek ortaya daldı. Takımın performansını beslerken bütün seyircilerin önünde Schembechler'e seslendi:
"Hey koç! Beni dinle! Bütün oyunları benim üzerime kur! Benim üzerime! Bütün oyunları!"
Bunu yaptılar. Michigan birleşerek sahada ilerlemeye başladılar ve oyunu kazandılar.
- 220 -
Liderliğin Fiyat Etiketi: İçsel Disiplin
Gerek duyulduğunda, büyük liderler takımlarını zafere ulaştırmak için gerekli sorumluluğu üzerlerine alırlar. "Sorumluluk al" hikayeleri içinde en sevdiğim şudur:
Köpek maması üreten bir şirketin pazarlama müdürü, pazarlama elemanlarına şirketin yeni reklam programını nasıl bulduklarını sorar. Adamlar cevap verirler: "Harika! Bu işteki en iyisi!"
"Yeni etiket ve ambalajımızı nasıl buldunuz?"
"Harika! İşteki en iyisi!" diye cevap verirler yine.
"Satış gücümüzü nasıl buldunuz?"
Satış gücü kendileriydi, iyi olduklarını söylemek zorundaydılar. "Peki o zaman," dedi müdür. "İş alammızda-ki en iyi etiket, en iyi ambalaj, en iyi reklam programıyla en iyi pazarlamacılarımız satış yapıyorlar. Peki, o halde neden köpek maması işinde onyedinci sırada olduğumuzu açıklar mısınız?"
Ortalığa çöken sessizliği sonunda biri bozdu: "O aptal köpekler yüzünden; mamalarımızı yemiyorlar."

Sorumluluğu kabul edin
Eflatun, şöyle der: "Sorgulanmayan yaşam, yaşamaya değmez." Bir liderin hayatındaki güç ve başarı, ancak başkalarına karşı sorumlu olma isteği bulunduğunda ortaya çıkar. Hayatın tüm alanlarındaki liderler, bu sorun yüzünden toplum önünde düşmektedirler. Bu neden olur?
İNSAN DOĞASI, KONTROLSÜZ GÜÇLE BAŞA ÇIKAMAZ
Abraham Lincoln, şöyle der: "Hemen hemen herkes zorluklarla başa çıkabilir; eğer bir adamın kişiliğini ölçmek

istiyorsanız, ona güç verin." Güç, büyük bir nehirle kıyaslanabilir; ikisi de güzel ve yararlıdır. Ama akıntı güçlendiğinde ve taştığında, yıkıcı olur. Gücün tehlikesi, sahip olanın onu kendi çıkarı için kullanma eğiliminde olmasıdır. Bu yüzden, kendilerine güç veren şey üzerindeki herhangi bir değişime doğal olarak karşı çıkacaklardır. Tarih bize, güce sahip olmanın onu kötüye kullanmaya, gücü kötüye kullanmanın da gücü kaybetmeye gittiğini söyler.
George Bush, 1989'daki İşe Başlama Konuşması'nda şunları söyledi: "Güç, dünya üzerinde büyük bir gösteri yapmak ya da isim peşinde koşmak ve onu kendi çıkarımıza kullanmamız için bize verilmedi. Gücü kullanmanın bir tek yolu vardır; o da insanlara hizmet etmektir."
LİDERLER İNSANLARINDAN KOLAYCA AYRILABİLİRLER
I
Herry Truman FDR'nin başkanlığına atandığında, Sam Rayburn, kendisine babacan bir tavsiye verdi: "Buradan sonra, etrafında bir sürü insan bulacaksın. Çevrende bir duvar oluşturmaya ve kendilerininkiler dışında tüm fikirlerden seni uzak tutmaya çalışacaklar. Sana ne kadar büyük bir adam olduğunu söyleyecekler, Harry. Ama sen ve ben bunun gerçek olmadığını biliyoruz."
Hubert H.Humphrey, şöyle der: "Hiç bir ülkede, sürekli taşlanmalardan uzak kalmayı başarabilecek kadar akıllı hiçbir parti, hiçbir başkan, hiçbir kabine, hiçbir yasama kurulu yoktur." Bu, liderlik pozisyonundaki herkes için geçerlidir.

"Profiles of Leadership (Liderlerin Profilleri)" adlı kitap, Amerika'nın en büyük işadamlarına ve hükümet liderlerine lider olarak başarılarını borçlu oldukları en önemli ö-zelliğin ne olduğu sorusuna cevap vermektedir. Değişmeyen tek cevapları vardır: Bütünlük.
Bütünlük, yakın geçmişte yapılan bir araştırmaya cevap veren 1,300 büyük işletmeci için mesleki başarı konusunda gereken en önemli insan niteliğidir. Bunların %71'i, bir işletmecinin etkisini artırmak için gereken niteliklerin yer aldığı altmış maddelik bir listede ilk sıraya koymaktadırlar. Sözlükler, bütünlüğü "tamamlanmış, birleşmiş olma hali" şeklinde tanımlamaktadırlar. İnsanlar kendi içlerinde bir bütün olduklarında, sözleri ve yaptıkları birbirini tutar. Onlar, nerede ya da kiminle oldukları farketmez, kendileridirler. Bütünlük sahibi kişiler, bölünmemişlerdir (ikiyüzlülük) ve yapar gibi görünmezler (riyakarlık). Onlar "bütündürler" ve yaşamları "başabaş gider". Bütünlük sahibi insanların gizleyecek ya da korkacak birşeyleri yoktur. Hayatları, açık bir kitaptır.
Bir liderin bütünlüğü, gün içinde birçok değişik yolla gösterilmelidir. Şu beş tanesi, benim liderlik ettiğim kişilere göstermeye çalıştıklarım dır.
1. Öğrettiğim gibi yaşarım. Ne olacağına karar vermek, ne yapacağına karar vermekten daha önemlidir. Küçük çocuklara sık sık sorarız: "Büyüyünce ne iş yapacaksın?" Ama daha önemli olan soru şudur: "Büyüyünce ne olacaksın?" Kişilik, seçilecek meslekten önce gelmelidir.
Liderliğimin ilk yıllarında, Hovvard A.VValter'ın yazdığı şu şiiri okudum ve prensipleri hayatıma geçirdim:

Kişilik
Doğru olacağım, bana güvenenler olduğu için; Temiz olacağım, beni önemseyenler olduğu için; Güçlü olacağım, bana acı verenler olduğu için; Cesur olacağım, cüretkarlar olduğu için; Herkese karşı dost olacağım, düşmana, yalnıza; I
Verici olacağım, ve bir şey beklemeyi unutan; Mütevazi olacağım, zayıflıklarımı bildiğim için; s Yukarı bakacağım ve güleceğim...ve seveceğim... ve yükseleceğim.
2. Dediğimi yaparım. Bir çalışana, öğrenciye ya da amire söz verirsem, sözümü tutmak isterim. Kuzey Carolina'daki Greensboro Yaratıcı Liderlik Merkezi'nde, şirketlerinden atılan ya da erken emekli olmaya zorlanan yirmibir yüksek

potansiyelli işletmeci üzerinde bir araştırma yapıldı. Hepsini düşüren evrensel kişilik sızıntısı ya da affedilmez hata, güvene ihanet etmekti; söz verilen birşeyi yapmamak.
3. Başkalarına karşı dürüst olurum. Eğer birlikte çalıştığım kişilerden biri benim gerçekleri gizlemeye ya da sorunların üstünü kapamaya çalıştığımı görürlerse, güvenilirliğimi kaybederim. Bunun tamiri de hiç kolay değildir. Procter and Gamble ve NASA için yönetimde güven stratejileri üzerinde çalışan Dr.VVilliam Schultz, üretkenliğin anahtarının "insanların birlikte ne kadar iyi çalıştıkları" olduğuna ve hiçbirşeyin "karşılıklı dürüstlük ve güven kadar ilişkiyi güçlendirici" olamayacağına inanır. Şöyle der: "Eğer bir işteki insanlara doğru söylenirse, sorunlarının %80-90'ı ortadan kalkar." Güven ve dürüstlük, insanların birlikte çalışmasını sağlayan şeydir.

4. Diğerlerinin çıkarlarını, kendi çıkarlarımın üzerinde tutarım. Liderlik ettiğim organizasyon ve çalıştığım insanlar, daima ilk sırada gelirler. Organizasyonun çıkarlarını kendiminkilerden üstün tuttuğumda, birlikte çalıştığım insanlarla bütünlük kurmuş olurum. Birlikte çalıştığım insanların çıkarlarını kendiminkilerden üstün tuttuğumda ise, dostluk ve sadakat elde ederim. Aşağıdaki çizimde, hep izlemeye çalıştığım liderlik piramidi görünmektedir.
Organizasyonda bir kişi ne kadar fazla yükselirse, onlar o kadar az opsiyon ve hakka sahip olurlar.
Çalışan
Şeffaf ve ulaşılır olurum. İnsanlarla birlikte çalışırken, iki seçeneğim olduğunu uzun süre önce anladım. Kollarımı kapayabilir ya da açabilirdim. Her ikisinin de güçlü ve zayıf oldukları yönler vardır. Eğer kollarımı kaparsam, incinmez ama fazla yardım da alamazdım. Kollarımı açacak olursam, incinebilir ama sürekli yardım da alabilirdim. O halde kararım ne olacaktı? Kollarımı sonuna kadar açtım ve diğerlerinin benimle birlikte yaptıkları yolculuktan zevk almalarını sağladım. Diğerlerine en büyük armağanım bir iş değildi, kendimdim. Bu, her lider için geçerlidir.

Şimdi öde, sonra öde
İnsanların izleyebileceği iki yol vardır. Ya şimdi oynar, sonra öderler ya da şimdi öder, sonra oynarlar. Seçim ne olursa olsun, bir şey kesindir. Hayat bir bedel isteyecektir.
Babam bana bu önemli disiplini öğretti. Her hafta, yedi gün boyunca zevksiz işleri sıralardık. Birçoğu hafta içinde herhangi bir zamanda yapılabilirlerdi. Hedefimiz, hepsini Cumartesi öğlende bitirmiş olmaktı. Eğer bitmiş olursa, ailemizle birlikte eğlenebilirdik. Eğer bitmemişse, eğlence hakkı kaybolacak ve o kişi işleri bitirmek için evde kalacaktı. İşlerimi zamanında bitirmek ve "bedeli ödemeyi" öğrenmek için iki haftamı vermem gerekti.
Bu ders benim için çok değerliydi ve şimdi ben de aynı dersi çocuklarıma, Elizabeth ve Joel Porter'a öğretiyorum. Hayatta hiçbir şeyin bir armağan olmadığını, "bedava yemek" diye birşeyin bulunmadığını, hepsinin bir yatırım olduğunu anlamalarını istiyorum. Hayatlarındaki isteklerini ne kadar çabuk kontrol altına alır ve yaşamın talepleriyle başa çıkabilirlerse, o kadar çabuk başarılı olurlar. John Foster, şöyle der: "Karakter seçimi olmayan bir kişi, kendine ait olduğunu söyleyemez. O, yalnızca kendisini esir edene aittir."
Dostum Bili Klassen, sık sık bana "daha sonra ödenilen bedellerin daha büyük" olduğunu hatırlatır.
"Uzun koşudaki terini, kalbinin derinliklerinde disipline değer bulmayan bir adam tanımıyorum." der Vince Lombardi. "Bir adamm en iyi zamanının, savaş meydanında iyi bir nedenle, kutsal saydığı tüm değerler adına yüreğini ortaya koyduğu an olduğuna kesinlikle inanıyorum; o an da o artık muzafferdir!"

Duygularınız yerine kişiliğinizle hareket edin
Dünya üzerinde yapılmış önemli işlerin çoğu, ya çok meşgul ya da çok hasta insanlar tarafından yapılmıştır! "Büyüme disiplini için birkaç ideal ve acelesiz yapılacak iş vardır." der Robert Thornton. Teddy Roosevelt ise, şöyle der: "Bu ülke üzerindeki işlerin %90'ı, kendisini iyi hissetmeyen insanlar tarafından yapıldı."
Bu, istediğimiz şeyleri değil, büyümemize ve başarılı olmamıza neden olacak zorunlu olduğumuz şeyleri yapmakla ilgilidir. John Luther, şöyle der: "Mükemmel bir iş gibisi yoktur. Her pozisyonda, acilen yapılması gerekmese bile zaman

içinde gerekli olan işler bulacaksınız." Başarı, tamamıyla sevdiğiniz işleri ne kadar severek yaptığınıza değil, sevmediğiniz işleri nasıl bir bilinçle .yaptığınıza bağlıdır.
Tenor Luciano Pavarotti, böyle bir kazanandır. Hayranları tarafından genellikle "yeni Caruso" olarak tanımlanır. Bir gazete röportajında iki metrelik, yüzelli kiloluk tenor şöyle der: "Bir şarkıcı olmanın en zor yönünün ne olduğunu bilmek ister misiniz? Hiç istisnasız, hayatınızın her alanında bir kurban olmak. Örneğin, eğer yağmur yağıyorsa, dışarı çıkma; bunu ye, bunu yap, günde on saat uyu. Pek özgür bir yaşam değil. Ata binemezsiniz. Yüzemezsiniz."
Başarılı insanlar, başarısız olanların yapmak istemeyecekleri işleri yaparlar. Benim gözlemime göre, bunlardan en önemlisi, duygular yerine kişilik değerleriyle hareket etmektir. Bu, şunların farkıdır:

İyi hisseder, sonra doğruyu
yapar.
Rahatlık güdümlüdür. Karar temelli favoriler
edinir. Tutumuyla eylemlerini
kontrol eder. Görür, sonra inanır. İvmeyi bekler. Sorar: "Haklarım nelerdir?"

Kişilik Güdümlü İnsan Duygu Güdümlü İnsan
Doğruyu yapar, sonra iyi J ~~~
hisseder.
Vaat güdümlüdür. Karar temelli prensipler
edinir. Tutumu eylemleriyle
kontrol eder. İnanır, sonra görür. İvme yaratır. Sorar: "Sorumluluklarım nelerdir?" ueıcıuu.
Sorunlar çıktığında devam Sorunlar çıktığında
eder. vazgeçer.
Sağlamdır. Değişkendir.
Liderdir. İzleyendir.
Louis L'amour, son yıllarda bütün zamanların en çok satan yazarları arasına girdi. Dünya çapında yaklaşık 230 milyon kitabı basıldı ve bunların dışında 100 milyon kitabı da hala baskıda. Yazımının anahtarı sorulduğunda, şöyle cevap veriyor: "Ne olduğu farketmez, yazmaya başla. Musluk açılana kadar su akmaz."
Bu, yaşam için iyi bir söz. Bazen, tek ihtiyacımız olan şey, bir şey yapmaktır. Birine yardım edin. Bazen, eyleme geçmek hayat gücümüzü serbest bırakır. Hayatımız boyunca, şu ilkeye bağlı olmak zorundayız: "Musluk açılana
kadar su akmaz."
İyi karakter, doğuştan gelen yeteneklerden daha çok ö-dül kazanır. Birçok yetenek, belli ölçülerde armağandırlar. Buna karşın, iyi karakter bize verilmez. Onu parça parça

kendimiz oluşturmak zorundayızdır; düşünceyle, seçimle, cesaretle ve belirlemeyle. Bu, yaşam tarzı olacak bir disiplini geliştirmenin tek yoludur.
Stephen Covey, şöyle der: "Eğer insanlara istediğimi yaptırmaya, onları daha iyi çalışmaya, daha fazla motive olmaya, beni ve birbirlerini sevmeye zorlamak için, kendi kişiliğimi düzeltmeden ikiyüzlülük ve riyakarlıkla insan etkileme stratejilerini kullansam, uzun süreli bir başarı sağlayamam. İkiyüzlülüğüm ortaya çıkar ve iyi insan ilişkileri kurma teknikleri kullansam bile her yaptığım bir dalavere olarak algılanır."
"Ne kadar iyi konuşmacı olunduğu veya ne kadar iyi amaçlar taşındığı farketmez; eğer güven yok ya da çok az varsa, uzun süreli başarı sağlanamaz. Yalnızca gerçek iyilik, tekniğe hayat verir."

BOLUM
10
LİDERLİĞİN EN ÖNEMLİ DERSİ:
İnsanların büyümesi ve gelişmesi, liderliğin en önemli gereğidir. 7.Bölüm'de, insanların genel gelişimi üzerinde durduk. Bu bölümde ise, bir ekibi geliştirmek üzerine odaklanacağız; ama tek bir bölümde bu kadar önemli bir konuyu derinlemesine inceleyebilmek mümkün değildir. Bu kitabın amacı, bir liderlik oluşturmak konusunda yardımcı olmaktır. Bu yüzden, içinizdeki lideri geliştirirken size izleyeceğiniz yol konusunda bir ışık tutabileceğini umduğum temeller üzerinde durdum. Çevrenizde liderler geliştirebilmeniz için size fikirler verecek başka bir kitap yazacağım.
Birkaç yıl önce kırkımı devirdiğimde, hayatımı gözden geçirmeye başladım. O dönemlerde yaptığım bütün işler için hazırladığım listede şunlar vardı:

3,500 katılımcısı bulunan bir topluluğun liderliği; Onüç liderin gözetmenliği ve danışmanlığı; Binlerce insan için kaynak materyaller oluşturan Injoy şirketinin başkanlığı;

Yılda dörtyüzden fazla ulusal ve uluslararası organizasyonda konuşmacılık programı; Injoy Yaşam Klübü üyeleri için aylık liderlik kasetleri oluşturmak; Her onaltı ayda bir, bir kitap yazmak; Başka bir eğitim seviyesi için çalışmak; . Ve en önemlisi; eşim Margaret, çocuklarım Elizabeth ve Joel Porter ile birlikte yeterince zaman geçirmek.
Listemi yazmayı bitirdiğimde aldığım sonuç iki kademeliydi: Daha fazla saatim yoktu ve bu yüzden daha fazla çalışamazdım; gelecekteki büyümem ise başka insanlarla çalışabilme yeteneğimle belirlenebilirdi.
Bu iki gerçek, beni araştırma yapmaya yöneltti ve şimdiye kadar öğrendiğim en önemli liderlik dersini bulmamı sağladı:
Niccolo Machiavelli, şöyle der: "Bir idarecinin zekasını ölçmenin ilk yolu, çevresindeki adamlara bakmaktır." Bunun bir IQ sorunu olduğundan emin değilim ama bir liderlik testi olduğunu biliyorum. Bireysel gelişimlerine sürekli olarak devam eden ve organizasyonlarında gelişme sağlayan bir lider, çevresinde güçlü bir takım oluşturacaktır. Daha iyi oyuncular, daha iyi bir lider demektir. Birçok insan istemedikçe, sadece birkaç kişi başarılıdır. Andrew Carnegie, şöyle der: "Başka insanlar yardım ettiğinde yalnız yapabileceğinizden daha iyi işler başarabileceğinizi anlamak, gelişiminizde büyük bir adım olacaktır."
Aşağıda, birlikte çalışan anahtar oyuncular potansiyel-

lerini birazcık yükselttiğinde ortaya çıkan fark gösterilmiştir.
3x3x3x3x3 = 243 + %25 bireysel gelişim 4x4x4x4x4= 1024 + %400 birlikte gelişim
Büyük bir lider, üretimi artıran insanlardan oluşan bir takım kurar. Sonuç mu? Liderin etkisi ve verimi artmak (kendi başına çalışarak) yerine, katlanmaya (başkalarıyla çalışarak) başlar. Ralph VValdo Emerson'a göre, bir insanın kendisine yardım etmeden bir başkasına edememesi, hayatın en güzel bedellerinden biridir.
Altos Bilgisayar Sistemleri'nin kurucusu ve yöneticisi David Jackson, şöyle der: "Deneyimlerime göre, bir şirketin asıl dönüm noktası, bir kişiyken iki kişi olmanızdır.
KAZANAN BİR TAKIMIN RESMİ
Böylelikle, siz öğle yemeğinizi yerken telefonlara bakacak birisi olacaktır." Bütün liderlerin, liderlik ve ekip hazırlama konusundaki kötü deneyimlerinden oluşan "savaş öyküleri" var^ dır. Belki şu mizahi hikaye, geçmiş deneyimlerimize gülmemizi ve çevremizde tekrar bir kazanan takım yaratmaya başlamamızı sağlayabilir.
Hemen hemen herkesin bildiği gibi, bir liderin ne yapılacağına karar vermekten başka yapacak bir işi yoktur; birine birşeyi yapmasını söylemek; işin neden yapılmadığı ' ya da başka bir şekilde yapıldığına ilişkin mazeretleri dinlemek; işlerin yapılıp yapılmadığını kontrol etmek; yapılmamış olduğunu anlamak; nedenini araştırmak; yapması gereken kişinin bahanelerini dinlemek; işlerin yanlış ya-

pıldığını anlamak için yine kontrol etmek ve izlemek; nasıl yapılması gerektiğini göstermek; yapıldığı sürece, olduğu yerde bırakmaya karar vermek; işi doğru yapmayan birinden kurtulma zamanının gelip gelmediğini düşünmek; o kişinin bir eşi, büyük bir ailesi olabileceğini ve başarılı hale gelebilecek birini kötü duruma düşürebileceğini düşünmek; bunu önce kendisi yaparsa ne kadar basit ve iyi olacağını düşünmek; kendisinin bu işi yirmi dakikada yaptığını, arkasını döndükten sonra kendisi yerine bu işi iki günde yapanın neden yanlış yaptığını bulmanın üç haftaya malolduğunu üzüntüyle söylemek.
Ekip gelişimindeki tüm bu sorunlara rağmen, iki şey kesindir. İlki; ancak bir takım oluşturursak başarıya ulaşabiliriz. Bir Çin atasözünün dediği gibi: "Bir yıl için düşünüyorsan, pirinç yetiştir. Eğer yirmi yıllık düşünüyorsan, a-ğaç yetiştir. Eğer asırlık düşünüyorsan, insan yetiştir." İkincisi; ancak bir takım oluştururs ak katlanarak yükseliriz.
Kazanan takımlar...
- Büyük liderlere sahiptirler.
- İyi insanları toplarlar.
- Kazanmak için oynarlar.

• Takımdaki diğer oyuncuları daha başarılı hale getirirler.
• Değerlendirmeye devam ederler.

Kazanan takımların büyük liderleri vardır

Liderlikte herşey iner ve çıkar. Diğerlerine istediğinizi yaptırmanın iki yolu vardır: Ya onları zorlarsınız ya da ikna ederek yaptırırsınız. Zorlama, kölecilik yöntemidir; ik-

na etmek ise özgür adamın stilidir.

İkna etmek, insanları neyin harekete geçirdiğini ve motive ettiğini anlamaktır; bu, bir insan doğası bilgisidir.

Geçenlerde yetmiş psikolog üzerinde yapılan bir araştırmada soru şuydu: "Bir idarecinin insan doğası hakkında bilmesi gereken en önemli şey nedir?" İçlerinden yirmi üçü, en önemli şeyin motivasyon (insanları düşündüren, hissetmeye yönelten ve oldukları gibi davranmalarını sağlayan şeyi anlamak) olduğunu söylediler.

Eğer insanları neyin motive ettiğini anlarsanız, onları idare etmek için en güçlü araca sahip olmuş olursunuz.

People Management, 1961'den bu yana onbinlerce insanın yaşamını, geçmişini inceledi. İnsanların iyi yaptıkları bir işi başardıklarını düşündüklerinde ve derin tatmin hissettiklerinde, istisnasız hep aynı davranış kalıbında hareket ettiklerini bulguladılar. Ayrıca, büyük liderlerin bu davranışın altını aşağıdaki şekillerde çizdiklerini de öğrendiler.

MÜKEMMEL LİDERLER, DOĞRU ORTAMI YARATIRLAR

Takımlarına inanırlar. Bu, başarı için bir ortam yaratır. Büyümek ve personelinizin bağlılığını korumak, söz ve hareketlerinizle onlara değer verdiğinizi ve ilgi gösterdiğinizi kanıtlamaktan geçer. Sam VValton, şöyle der: "Sivri liderler, personellerinin özgüvenlerini olabildiğince desteklerler. Eğer insanlar kendilerine güvenirlerse, başarabilecekleri şeyler inanılmazdır."

MÜKEMMEL LİDERLER TEMEL İNSAN İHTİYAÇLARINI BİLİRLER

Alabama Üniversitesi futbol takımının efsanevi koçu Paul "Bear" Bryant, kazanan bir takımın üyelerinin bilmesi gereken beş önemli şey olduğunu söyler:

1. Her birinden ne beklendiğini.
2. Her birine bir performans fırsatı verileceğini.
3. Her birinin neyle karşı karşıya olduğunu.
4. İhtiyaç duyulan noktada rehberlik verileceğini.
5. Her birinin başarısı sonucunda ödüllendirileceğini.

MÜKEMMEL LİDERLER, "BÜYÜK 3"ÜN KONTROLÜNÜ ELDE TUTARLAR

Organizasyonun her alanında aktif rol oynamak isteyen bir lider, çok fazla sorumluluk almak zorunda kalabilir. Yine de, bir liderin otoritesi ve başarısında üç alan hayati önem taşımaktadır:

1. Finans: Finans, herhangi bir organizasyonda işletme kontrolünü sağlayabilmek için başlıca esastır.
2. Personel: İnsan seçimi, organizasyonu belirleyecektir.
3. Planlama: Bu alan, organizasyonun geleceğini belirleyecektir.

MÜKEMMEL LİDERLER "YEDİ BÜYÜK GÜNAHTAN UZAK DURURLAR

1. Saygı duyulmaktan çok sevilmeye çalışmak.
2. Takım üyelerinin yardım ve öğütlerini istememek.
3. Becerilerden ziyade kuralları vurgulayarak kişisel

yeteneği bastırmak.
4. Yapıcı eleştiriler kullanmamak.
5. Takım üyelerine karşı sorumluluk duygusu geliştirmemek.
6. Herkese aynı şekilde davranmak.
7. İnsanları bilgilendirmemek.

T. Boone Pickens, şöyle der: "Hatalardan uzak durmanın birçok yolu vardır ama felaketten kaçınmanın en iyi yolu, ulaşılır olmaktır. Her kararı siz vermek zorunda değilsiniz ama daima ulaşılır olmalısınız. Eğer grubunuz-daki insanlar akıllıysa, sizi bilgilendirecekler ve eğer siz bilgilendirilirseniz, kararın bir parçası olacaksınızdır. Bu olduğunda, takımınızdaki insanlara sırtınızı yaslayabilirsiniz ve bir konu hakkında ikinci kez düşünülmez."

Kazanan takımlar, iyi adamlar seçerler

Kuracağı bilgisayar şirketi için bir personel oluşturan H. Ross Perot, bulabildiği en iyi adamları işe almıştı. Felsefesi şuydu: "Kartallar sürü

olmazlar. Her seferinde birini kendiniz burmak zorundasınızdır." Anlatmak istediği, zayıf bireyleri biraraya getirerek sağlam bir takım kuramayaca-ğınızdır.
Adlai E.Stevenson, güçlü yöneticiler için üç kural olduğundan bahseder: İyi adamları topla, onlara kestirme ¦yoldan gitmemeleri gerektiğini söyle ve onları sınırla. İyi adamları toplamak, en önemlisidir.
Bobb Biehl, bir şirket ya da organizasyonun başarısının %60 ila %80'inin üç etkene bağlı olduğunu söyler:
- 237 -

• Net bir yön.
• Doğru oyunculardan oluşan bir takım.
• Güçlü finans.
Doğru insanları doğru yerlere koymak kadar önemli olan birkaç şeyin bulunmasının nedeni budur.
Geçenlerde, "Who Not to Hire (İşe Alınmayacak A-damlar)" adlı mizahi bir makale okudum. Bu gruptaki insanlar şunlarmış:
• Yanından (a) kölesini, (b) kaset kayıt cihazlı avukatmı, (c) korumasını, (d) oyuncak ayısını, (e) polis eskortunu, (f) annesini ayırmayanlar.
• Daha önce birlikte çalıştığı sersemlerin herhangi üçünden daha akıllı olmakla övünenler.
• İhtiyaçları kırk sayfadan fazla tutanlar.
• İhtiyaçları mum boyayla yazılanlar.
• Federal Express (Hükümet Gazetesinde çalışanlardan çpk daha hızlı konuşanlar.
• Sorularınıza tıslayarak cevap verenler.
• Kişisel referans için isim istendiğinde hıçkırıklara boğulanlar.
• Saç ve göz rengine karar veremeyenler.
• Sizi soğuk espri repertuarlarıyla etkilemeye çalışanlar.
• Maaş şartları hanesine "Hepsini şimdi istiyorum!" diye karalayanlar.
Bu espriler gülerken, pozisyon dolduktan bir gün sonra ideal seçimin yukarı döneceğini söyleyen Murphy Kanunu unutmayın! Hala, doğru insanı doğru yere koymak, organizasyonunuzun başarısı için hayati önem taşıyan noktadır.
Takımınızdaki en iyi adayları oluşturacak doğru
- 238 -
Liderliğin En (Önemli Dersi: Ekip Gelişimi adamları toplamak için beş önemli prensip bulunmaktadır.
1. ORGANİZASYON KÜÇÜLDÜKÇE,
İŞE ALINAN İNSANLAR DAHA
BÜYÜK ÖNEM KAZANIR
Küçük organizasyonlar genellikle, küçük oldukları için bünyelerindeki insanların yetersizlikleriyle başa çıkabileceklerini düşünme hatasını yaparlar. Bunun tersi doğrudur. Yüz kişilik bir firmada yetersiz olan bir kişi için, firmanın kaybı %1 olacaktır. Ama bir firma iki kişiye ödeme yapıyor ve bunlardan biri yetersiz kalıyorsa, kayıp %50'dir. Yine de güzel olan şu ki, tek bir mükemmel çalışan bulmak, yüz tanesini bulmaktan daha kolaydır.
2. NE TİP BİR İNSANA
İHTİYAÇ DUYDUĞUNUZU BİLİN
(KİŞİSEL ÖZELLİKLER)
Aşağıdaki listede, potansiyel bir çalışanda arayacağım en önemli 20 özellik bulunmaktadır:
1. Olumlu Tutum-İnsanları ve durumları olumlu bir bakış açısıyla görmek.
*2. Yüksek Enerji Seviyesi-Çok çalışmak, düşmemek için güç ve azim.
3. Sıcaklık-İnsanları kendine çeken bir kişilik.
4. Bütünlük-Güvenilirlik, sağlam karakterlilik ve doğru sözlülük gereklidir.
5. Sorumluluk-Bahane bulmadan daima işlere asılmak; iş verilir-iş yapılır.
- 239 -
*7

6. İyi Bir Kişisel İmaj- Kendiyle, başkalarıyla ve hayatla barışık olmak.
'. Zihinsel Güç-İş geliştikçe, öğrenmeye devam edebilmek.
8. Liderlik Yeteneği-Başkaları üzerinde iyi etkiler bırakmak.
9. İzleyebilirlik-Gerektiğinde yumuşak başlı olabilmek, takım oyunu oynayabilmek ve lideri izleyebilmek.
*10. Kişisel Sorunların Olmaması-Kişisel, ailevi ve mesleki hayatın düzenli olması.
11. İnsan Becerileri-İnsanları çekebilmek ve geliştirebilmek.

12. Mizah Yeteneği-Hayattan zevk almak, kendini fazla ciddiye almamak.
*13. Esneklik-Bir sorunla karşılaşıldığında, "geri zıplayabilmek",
j
*14. Sicil-Geçmişte en azından iki ya da daha fazla du- I rumda deneyim ve başarı.
\
15. Büyük İstek-Büyümek ve kişisel olarak gelişmek için iştahlı olmak.
16. Özdisiplin-"Bedeli ödemek" ve olayları ele almak konusunda hevesli olmak.
17. Yaratıcılık-Çözümleri görebilmek ve sorunlarla başa çıkabilmek.
18. Uyumluluk-Değişimden korkmamak; akıcı olmak; organizasyon büyürken akıntıya uyabilmek.
19. "Büyük Resmi" Görebilmek-Kişisel çıkarların üze-

rinde bakarak büyük resmin tamamını görebilmek.
*20. Sezgi-Somut veriler olmadan bir durumu sezebilmek.
*Bu noktalar, muhtemelen öğretilemezler. Diğerleri; uygun bir eğitmen, çevre ve öğrenmeye hevesli bir çalışan sözkonusu olduğunda öğretilebilirler. Bu listede yer alan niteliklerin çoğu bir-iki görüşme ve testle değerlendirilebilirler.

3. İŞİN GEREKTİRDİKLERİNİ BİLİN

Bir işin, belli beceri ve kişilik niteliklerini gerektiren kesin özellikleri vardır. Şu on genel soru, doğru insanı seçme konusunda bir lidere yardımcı olacaktır:

1. İş, öne çıkan mı, yoksa perde arkasında kalan bir insanı mı gerektiriyor?
2. İş, herhangi birini mi, yoksa bir uzmanı mı gerektiriyor?
3. İş, bir üreticiyi mi, yoksa olanı devam ettireni mi gerektiriyor?
4. İş, sosyal birini mi, yoksa kağıt üzerinde çalışan birini mi gerektiriyor?
5. İş, bir lideri mi, yoksa izleyeni mi gerektiriyor?
6. İş, deneyimli birini mi, yoksa bir acemiyi mi gerektiriyor?
7. İş, yaratıcı düşünen birini mi, yoksa kuramsal düşünen birini mi gerektiriyor?
8. İş, sürekli bir gözetimi mi, yoksa az bir gözetimi mi gerektiriyor?
9. İş, bir takım oyuncusunu mu, yoksa bireyselci birini mi gerektiriyor?
10. İş, uzun süreli bir bağlılığı mı, yoksa kısa süreli bir bağlılığı mı gerektiriyor?

İşin gerektirdikleri ve işe almak istediğiniz kişide aranılan özellikler hakkında ne kadar çok bilgi sahibi olursanız, doğru kişiyi seçme ihtimaliniz de o kadar yüksek olur. Kurt Einstren, şöyle der: "Yanlış kişileri işe almak, şirketinizin iki yıllık gelirine mal olur. Çoğu zaman, nakit değil ama zedelenen güven, bozulan ilişkilerle ödenen daha yüksek bedeller sözkonusudur."

Liderlik konferanslarında sık sık şu soruyla karşılaşırım: "İşe alacağınız insanı nasıl tanıyorsunuz?" Hep gülerim ve şöyle cevap veririm: "Asla emin olamazsınız!" Sicilim bu yorumun altını çizer! Çalıştırmak için birini ararken, genellikle şu çizgileri izlerim:

• Birini aramaya başlamadan önce, neye ihtiyacınız olduğunu bilin.
• Alanı taramak için zaman ayırın.
• Referansları arayın.
• Çok sayıda görüşme yapın.
• Görüşmelerin bazılarına en yakın yardımcılarınızı da dahil edin ve onların da fikirlerini ahn.
• Adayların eşleriyle görüşün.
• Adayların sicillerini kontrol edin.
• Eğer mümkünse, potansiyel kişinin işi yapıp yapamadı-
ğını anlamak için deneyin.
• "Neden ayrıldın?"; "Ne verebilirsin?"; "Bedeli ödemeye hevesli misin?" gibi zor sorular sorun.
• İçgüdülerinize güvenin.

Olabildiğince çok şeyi kağıt üzerine serin. Eğer kağıt ü-zerinde iyi görünüyor ama nişleriniz bunu desteklemiyorsa, yavaş hareket edin. Aslında, arkanıza yaslanın ve işi bir yardımcınıza bırakın; sonra çıktıları karşılaştırın. Şah-

sen; ancak hem iyi göründüğünde hem de kendisiyle ilgili iyi hissettiğimde onu işe alırım.

4. POTANSİYEL KİŞİNİN NE İSTEDİĞİNİ BİLİN

İnsanlar istediklerini alabildiklerinde, daha çok, daha u-zun ve daha iyi çalışırlar. Bu gerçeğin farkmda olarak, potansiyel takım oyuncusunun beni bir

lider olarak görmek, takımdaki diğer oyuncularla iletişim kurmak ve takımın gerektirdikleri, vizyonu konularında kendisini iyi hissettiğinden emin olmak isterim. Onlara hep şunu söylerim: "Eğer doğru gelmiyorsa, yapma." Takımda olmayı gerçekten istemeyen bir oyuncuyu ne paranın, ne ilginin, ne imtiyazların ve ne de sözlerin motive edemeyeceğini çok iyi bilirim. Ayrıca, eşlerin de işle ilgili "olumlu" düşünmeleri önemlidir. Eğer eş mutlu değilse, kişinin işle ilgili o-lumlu duyguları yavaş yavaş yokolacaktır.

5. EN İYİYİ İŞE ALMAK İÇİN YETERLİ KAYNAĞINIZ YOKSA, EN İYİ OLABİLECEK BİR GENCİ İŞE ALIN

Sonra;

Onlara inanın; risk almaya teşvik eder. Onlara gösterin; saygıyı artırır. Onları sevin; ilişkileri güçlendirir. Onları tanıyın; kişisel gelişimi sağlar. Onlara öğretin; büyümeyi güçlendirir. Onlara güvenin; sadakati geliştirir. Onları güçlendirin; mücadele duygusu sağlar. Onları yüceltin; sonuçları garantiler.

Kazanan takımlar, kazanmak için oynar

Kazanmak için oynamakla kaybetmemek için oynamak a-rasındaki fark, başarı ile vasatlık arasındaki farktır. Ben, Ohio'da büyüdüm ve Big Ten (Büyük On) futbolunun ateşli bir hayranı oldum. Yıllarca, Big Ten takımlarının her yıl Rose Bovvl'da oynanan "büyük oyunları" kaybedişlerini izledim. Neden mi? Diğer takımlardan sürekli olarak daha mı kötüydüler? Hayır, zaferin ölçüsü bir yetenek sorunu değildi. Bu, takımların oyuna yaklaşım şekillerinin sonucuydu. Big Ten takımları, sürekli olarak kaybetmemek için oynuyorlardı. Karşılarındaki takımlar ise oldukça açık ve kazanmaya çalışarak oynuyorlardı.

Takımımıza yeni bir üyenin katıldığı her sefer, o kişiye bürosunun duvarına asması için bir plaket veririm. Plaketin üzerinde yazan yazı şudur: "Hayatta kalmak zorunda değilim." Sunum sırasında, onları hayatta kalmamaya teşvik ederim. Onlara risk almayı, zor kararlar vermeyi, uçta yaşamayı ve bir fark yaratmayı hatırlatırım. Güvenli olmaya çalışan insanlar, sürekli olarak fırsatları kaçırırlar ve nadiren atağa kalkarlar. Şu, benim favori şiirimdir. O yumuşak, güvenlikçi insanları anlatır.

Bir adam vardı, çok dikkatliydi Hiç oynamaz, asla gülmezdi. Ne riske girer, ne de denerdi Asla şarkı söylemedi, dua etmedi. Ve bir son gelip çattığında, Sigortası boşa çıktı. Hiç gerçekten yaşamamıştı ya, Ölmesi de bir şey ifade etmedi.

Birleşmiş Milletler üzerindeki işçiler üzerinde yakın zamanda yapılan bir araştırmada, görüşülen kişilerin %85'i işlerinde daha sıkı çalışabileceklerini açıkladılar. Yarıdan fazlası, "eğer isterlerse" verimlerini iki katına çıkarabileceklerini iddia ettiler.(1) Kazanan takımlar, kaybeden takımlara oranla nadiren daha yeteneklidirler. Ama daima bağlıdırlar. Kazanmak isterler. Bedeli öder ve zaferin peşinden giderler. Kalabalığın arasındaki iyimserler, onların ne kadar şanslı olduklarını düşünürler; ama takım üyeleri gerçekte kazanmak için oynadıklarını bilirler.

Kazanan takımlar, takım üyelerini daha başarılı hale getirmek için uğraşırlar

Diğer bir deyişle, takımdaki diğer oyuncular nedeniyle her oyuncu tek basma oynayabileceğinden daha iyi oynar. Bütün zamanların en başarılı baş koçlarından Vince Lom-bardi, şöyle der: "Esasları öğretmekle başlayın. Bir oyuncu oyunun temellerini ve pozisyonunda nasıl oynayacağını bilmelidir. Sonra, onu çizgide tutun. Bu, disiplindir. A-damlar, bir takım gibi oynamalıdır; bireyler yığını değil... Bir başkasına dikkat etmeyi, onunla ilgilenmeyi, birbirlerini sevmeyi öğrenmelidirler... Birçok insan, buna takım ruhu der."(2)

Robert VV.Keidel, tanımlama yapmadan bireysel ya da grup olarak davranışları değiştirmeye çalışmanın, hayal-kırıklığıyla sonuçlanacağını söyler. Er ya da geç, bürokratik kurallar en güçlü beraberlikleri bile tüketecektir. Wo-ody Allen'm dediği gibi: "Aslanla kuzu yanyana yatabilirler ama kuzu pek uyuyamaz."

Ne yapılmalı? Organizasyon içinde takım çalışmasını şekillendirerek, hem kuzu hem de aslan üzerinde çalışın. Boston Celtics takımı onaltı kez şampiyon olmasına karşın, ligde en çok sayı yapan ya da bireysel istatistiklerde göze batan yıldız oyuncuları yoktu. Celtics takımı üyeleri, basketbolün her yönünün birbirine çok yakın bir işbirliği içinde olduğunu anlıyorlardı.

Daha iyi bir takım elde etmek için bazı önemli yöntemler vardır.
HER OYUNCUYA GİDEN ANAHTARI BİLİN
Her bireyin, o takımda olmak istemesinin "gerçek bir nedeni" vardır. Bu kişisel neden, her oyuncuya giden anahtardır.
TAKIM MİSYONUNU ORTAYA DÖKÜN
Vizyonu açıklayın. Organizasyona ait özdeyişler, isimler, semboller ve sloganlar yaratın. Bu, o takıma dahil olmanın bir ayrıcalık olduğu hissini oluşturacaktır.
HER OYUNCUNUN ROLÜNÜ AÇIKLAYIN
Her oyuncunun grup içindeki rolünü net olarak açıklarsanız, gereksiz rekabetler ortadan kalkacaktır. Ayrıca, çalışanlar arasında "yüzeysellik" olmamasını da sağlayacaktır. Her oyuncu, takıma verdiklerinden memnunluk duyacaktır.
BİR GRUP KİMLİĞİ YARATIN
Geçmişini ve değerlerini inceleyip geliştirerek, grubu değerli hale getirin. Bir grup olarak anılar yaratm.

BELLİ MİKTARLARDA "BİZ" VE "BİZİM' KELİMELERİNİ KULLANIN
Takım oluşturmak, takım üyelerinin bir grup olarak yaptıkları şeyi sahiplenmelerini gerektirir. Grup iyi bir iş çıkardığında, bireyselleştirme yapmadan bütün grubu övmek önemlidir.
HERKESLE İLETİŞİM KURUN
Gerçek oburu olmayın. Sadece anahtar oyuncularla değil, etkilenecek herkesle bilgileri paylaşın. İnsanlar "yükselmediklerinde", genellikle "düşüyorlar"dır. Oyuncular takım çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tuttuklarında, bir lider olarak başardığınızı bileceksiniz.
Edmund Hillary ve yerli rehberi Tenzing'in, Everest Dağı'na birlikte yaptıkları efsanevi tırmanışı hatırlıyor musunuz? Bir tepeden aşağı inerlerken, Hillary birden dengesini kaybetti. Tenzing hemen halatı tuttu ve baltasını buza saplayarak ikisini de düşmekten kurtardı. Daha sonra Tenzing, Hillary'nin hayatını kurtarmak konusunda özel bir teşekkürü kabul etmedi; bunun yaptıkları işin sıradan bir parçası olarak görüyordu. Onun söylediği şuydu: "Dağcılar, daima birbirlerine yardım ederler."
Kazanan takımlar, gelişmeye devam ederler
' Bir organizasyon gelişiyorsa, doğru yoldadır! Neden profesyonel bir futbol, basketbol ya da beyzbol takımı üstüste yıllarda dünya şampiyonu olmaya devam edemez? Bunun temel nedeni, bütün oyuncuları, çalışmaları ve strate-

jileri önceki yıldakiyle aynı tutmaya çalışmaktır. Birçoğu, aynı şeyi yaparlarsa, tepede kalacaklarını düşünürler. Bu doğru değildir. Hem eski oyuncular gelişmeye ve büyümeye devam etmeli hem de potansiyel olarak daha iyi yeni oyuncular takıma alınmalıdır. Sürekli başarı, sürekli gelişimin sonucudur. Liderin ilk görevi, insanları biraraya getirmektir; uzaklaştırmak değil. Çalışmalar göstermiştir ki; yıllık bir planlama yerine günbegün verilen koçluk, gelişim performansı açısından en yararlısıdır. Bu koçluk yönteminin iki önemli yönü vardır: Belli konular belirlemek ve sürekli olarak yöntem sorgulaması yapmak.
Konular sonuçları, yöneticinin beklediği asıl başarı miktarını belirlemeli ve zamana bağlı olmalıdır. Çalışanlara ne kadar konu verilmelidir? Bizim deneyimlerimize göre, çok sayıda olmasındansa birkaç tane olması daha iyidir. Eğer çalışanlar fazla yüklenirlerse, bütün konuların sonuca ulaşmasını beklemek imkansız olur. Unutmaym, verilen işler en önemli ölçüm araçlarıdır.
Sonuçlardan kastımız, çalışanlarm işteki performanslarının sonuç olarak bir fark yaratmasıdır. Birçok çalışan, ne başardıklarından ziyade, ne kadar çok çalıştıklarıyla değerlendirilmeyi beklerler. Bu, özellikle zayıf performans sergileyenler için gerçektir. Yöneticinin beklenen çıktıları ve çalışanların bunlardan sorumlu tutulacaklarını açıkça belirtmesi önemlidir. Yönetici, bütün çabaları karşılıklı kabul edilmiş hedeflere yöneltmelidir. Eğer bir fikir ayrılığı varsa, yönetici tereddütsüz konuları belirlemek yönünde ısrar etmelidir. Unutmayın: Konuları sonuca ulaştırmak i-çin çaba değil, performans bir kıstastır.

Sürekli yöntem sorgulaması, üç şeyi sağlar. İlki; konulara ulaşmanın, kişinin kariyerinde önemli olduğunu sürekli hatırlatan bir araçtır. İkincisi; yöneticiye, konulara doğru olumlu hareketi görebilme imkanı verir. Üçüncüsü; eğer yöntem işe yaramıyorsa, menajer performans düşüklüğü için ortaya konan mazeretleri dinleyebilir ve çalışanları çizgide tutmaya çalışabilir. Bu durumda,

gözden geçirme bir sorun çözme süreci haline gelir.
Çalışanlar yönteme uysun ya da uymasmlar, sorgulamaya devam etmek menajere ya da patrona yöntemi kontrol altında tutma imkanı verir.<3) Size hemen rapor veren üçten fazla çalışanınız varsa, en azından birinden memnuniyetsiz olma şansınız vardır. Ortamda, genellikle şu öğelerden biri ya da daha fazlası bulunur:
• Kişi, muhteşem bir iş yapmıyordur ama kötü de değildir; bu yüzden işe devam etmesine izin verirsiniz. i • İşi yapacak yeni birini bulmak, görüşme yapmayı, işe almayı (risk) ve sonra o kişiyi eğitmeyi gerektiriyor. Si-zinse bunlar için vaktiniz yoktur.
• Kişi, tam anlamıyla işi yerine getirmiyordur ama kendisini seviyorsunuzdur (ya da daha ziyade onunla ilgili üzülüyorsunuzdur).
• O kişiyi kovmak için neden olacak kadar dokümanınız yoktur. Son görüşmeniz oldukça hoş bir havadaydı ve siz o kişinin çalışmalarından ne kadar hoşnutsuz olduğunuzu söyleyemediniz.
Sonuç? Hiçbir şey olmaz. Ama kendinizin ve kovmanız gereken kişinin eşit durumda olmadığınızı unutmaym. Çoğu liderin yanılgıya düştüğü noktalar, şunlardır:
- 249 -
İçinizdeki Lideri Geliştirmek
• Durum, işyerindeki diğer çalışanlar tarafından bilinmektedir. Kimse düşük performansı gizleyemez.
• Yanlış bir işten çıkarma yapmanız, kariyerinizi etkileye çektir. Bir lider olarak, en büyük sorumluluğunuz organizasyona karşıdır ve en yüksek çıkarlarını sağlamaktır. Kişinin liderlik konumunda özel çıkarları organizasyonun çıkarları üzerine çıktığında, o lider bundan sorumludur.
• Düşük performans sergileyen kişiye ödeme yapmaya devam ettiğiniz için, tam anlamıyla çalışan diğerlerinin moralleri düşecektir.
Hayatınıza acı getirenin, kovduğunuz insanlar değil, kovmadıklarınız olduğunu unutmayın. Eğer çalışanlardan biriyle ilgili ciddi şüpheleriniz varsa ve onunla yaptığınız çalışma verimli değilse, o kişinin başka bir yerde çalışması daha iyi olur.
Birini kovmak konusu, doğru olarak nasıl ele alınabilir? Bobb Biehl, bu işi doğru yapmanın, şu bakış açısını korumakta yattığını söyler: "Bir kişiyi, yerine getiremediği bir işten attığınızda, aslında onu o hatadan uzaklaştırıyor-sunuzdur; bu da ona başarılı olabileceği bir pozisyon bulma şansı verir. Doğru bir uzaklaştırmayla, kişiyi yeni bir macera arayışından kaynaklanan heyecana yöneltmek de mümkündür."
Görünüşe göre iyimser senaryomuz, iyi görüşme yapmak, doğru kişiyi işe almak ve sonra da en yüksek potansiyellerine (ve sizin) ulaşmaları için insanları geliştirmek. Potansiyelin üç aşaması vardır:
1. Potansiyelimi yükseltirim (enerjimi kendim için harcarım).
- 250 -
Liderliğin En (Önemli Dersi: Ekip Gelişimi
2. Başkalarının potansiyellerini yükseltirim (enerjimi anahtar kişilere harcarım).
3. Potansiyelimi yükseltirler (enerjilerini bana harcarlar).
Üretkenler, yalnızca 1. aşamadadırlar. Liderler, 1. ve 2. aşamadadırlar. Mutlu liderler 1. ve 2. aşamadan geçtikten sonra 3, aşamayı deneyimlerler.
Gelin kısa bir ara verelim ve bir lider olarak güçlerinizi düşünelim. Bu değerlendirme, bu kitabın sayfalarında bir lider için önemli olarak gösterdiğimiz alanlarda kendinizi görmenizi ve hangi yönlerinizi geliştirmeniz gerektiğini anlamanızı sağlayacaktır. Sorulan konularda şu anki yeterlilik seviyenizin ne kadar olduğun düşünüyorsanız, o-na göre işaret koyun.
I234 Usta Güçlü Tatminkar Gelişmesi gerek
5
Başı dertte
Başarılı Liderlerde Bulunan Genel Öfcellikler
HAYAL GÜCÜ 12 3 4 5
Uyanana ve olmasını sağlayana kadar hayalinizin peşini bırakmıyorsunuz. Liderlerle çalışırken, kendime sık sık şöyle sorarım: "İnsan mı hayali yaratır, yoksa hayal mi insanı?" Benim düşünceme göre, ikisi de eşit derecede doğrudur.
HEDEF BELİRLEME 12 3 4 5 Hedef, hayati noktası olan bir hayaldir. Ne istediğinizi ve nereye gittiğinizi bilmiyorsanız, eli-
- 251 -

İçinizdeki Lideri Geliştirmek niz boş kalır, izlediğiniz yol da hiçbir yere çıkmaz.
ETKİLEME 12 3 4 5

Etkileme gücü, diğer kişinin katılmasını sağlayabilmekte yatar.
İnsanlar, sizin onlarla ne kadar ilgilendiğinizi öğrenene kadar, ne kadar bildiğinizle ilgilenmezler.
KİŞİSEL PLANLAMA 12 3 4 5 "Planlama, birşeyi yapmadan önce yaptığınız şeydir; böylece hiçbir şey karışmaz." VVinnie the Pooh'daki Cris-topher Robin.
ÖNCELİKLENDİRME 12 3 4 5
"Kendisine yarar sağlamayacak şeyi izlemeyen ve enerji harcamayan kişi, akıllıdır; iyi yapabildiği şeyler arasından en iyileri seçip izleyen kişi, daha akıllıdır." VVilliam Glads-tone.
SORUN ÇÖZME 12 3 4 5
"Çoğu kimse, engelleri görür; birkaç kişi hedefleri görür; unutulmak, ilkinin ödülüyken, tarih ikincisinin başarılarıyla doludur." Alfred Armand Montapert.
RİSK ALMA 12 3 4 5
Riskler, başarı olasılıklarıyla değil, hedefin değeriyle ölçülürler.
KARAR VERME 12 3 4 5
Kendiniz için değil de, organizasyon için doğru olanı yapıyorsanız, kararlarınız daima daha iyi olacaktır.

YARATICILIK 12 3 4 5
Her zaman daha iyi bir yol vardır... Sizin mücadeleniz, o-nu bulmaktır.
"İnsanın kafası yeni bir fikirle genişlediğinde, bir daha asla eski ölçülerine dönmez." Oliver VVendell Holmes.
İŞE ALMA/KOVMA 12 3 4 5 "Güçlü yöneticiler için üç kural vardır: İyi adamları topla, onlara kestirme yoldan gitmemelerini söyle ve onları sınırla. İyi adamları toplamak, en önemlisidir." Adlai E.Stevenson.
"Bir kişiyi, yerine getiremediği bir işten attığınızda, aslında onu o hatadan uzaklaştırıyorsunuzdur; bu da ona başarılı olabileceği bir pozisyon bulma şansı verir." Bobb Biehl.
DEĞERLENDİRME 12 3 4 5
Potansiyellerine ulaşmayı başaran insanlar, "Neyi yanlış yapıyorum?" sorusundan çok, "Neyi doğru yapıyorum?" sorusunu kendilerine sorarlar.
Nasılını bilen kişinin daima bir işi olur; nedenini bilen kişinin ise daima bir patronu olur.
Dört konuda güçlü ya da ustaysanız, LSeviye'desiniz. Eğer sekiz konuda güçlü ya da ustaysanız, 2. Seviye'desi-niz. Bütün konularda güçlü ya da ustaysanız, 3. Seviye'de-siniz ve bu da arkanızda büyümenizi sağlayacak güçlü bir takım kuracaksınız demektir.
Hayatımın bu noktasında, 3. Seviye'de olmaktan mutluluk duyuyorum. Kendi kaynaklarımla büyüdüm ve en yakınımda olanlar sayesinde eklenmek yerine katlandım. Buna sonsuza dek şükranlık duyacağım. Onlarla birlikte

 lider olmaya, onlar sayesinde de büyümeye devam edece-ğim.
Bu değerli insanlardan bazıları şunlar:
Margaret Maxwell-eşim ve en iyi dostum. Onunla evlenmek, şimdiye dek verdiğim en doğru karardı.
Stephen F.Babby-öğrencim ve tanıdığım en akıllı insan.
Dick Peterson-hayattaki hedefi bana yardımcı olan en yakın arkadaşım.
Dan Reiland-bağlılığı ve enerjisi eşsiz olan işletme liderim.
Barbara Brumagin-bir hizmetkarın yüreğine ve bir ustanın becerilerine sahip özel yardımcım.
Melvin Maxwell-hayattaki kahramanım ve liderlikte ki öğretmenim olan sevgili babam.

1. David Hartley-Leonard, "Perspectives," Ne\vsweek, 24 Augustl9S7,ll.
2. Contributed by Doug Lysen, Reader's Digest, February 1989.
3. John W. Gardner, "The Nature of Leadership, "Leadership Papers #1, Independent Sector, January 1986.
4. Richard Kerr for United Technologies Corp. Bits andPieces, March 1990.

1. James C. Georges, ParTraining Corp., Tucker, GA, inter-viewed in Executive Communications, January 1987.

2. J. R. Miller, The Building of Character (New Jersey: AMG Publishers 1975).
3. VVarren Bertnis and Burt Nanus, Leaders (New York: Harper & Row, 1985), 222.
4. Robert Dilenschncider, Power and Influence: Mastering the Art of Persuasion (New York: Prentice Hail, 1990).
5. E. C. McKenzie, Qıups and Quotes(Gr and Rapids: Baker, 1980).
6. FredSmith, Leamingto Lead (Waco: Word, 1986), 117.
7. John C. Maxwell, Be a People Person (Wheaton: Victor, 1989).
Bölüm 2
1. R. Earl Ailen, Let it Begin in Me (Nashville: Broadman Press, 1985).

2. VVilliam H. Cook, Success, Motivation and the Scriptures (Nashville: Broadman, 1974).
Bölüm 3
1. Dvvight D. Eisenhovver, Great Quotes From Great Leaders, ed. Peggy Anderson (Lombard: Great Quotations, 1989).
2. CCM Communicator, nevvsletter of the Council of Comu-nication, Spring 1988.
3. Peter Drucker, Management, Tasks, Responsibilities and Practices (Nevv York: Harper & Row, 1974).
4. A/ewsweek Magazine, 24 August 1987,11.
5. Joseph Bailey, "Clues for Success in the President's Job," Harvard Business Review, 1983.
6. James Kouzes and Barry Posner, 777e Leadership Challenge (San Francisco: Jossey-Bass, 1987).
Bölüm 4
1. Quoted in Paul VVharton, Stories and Parables for Preachers and Teachers (Mahvvah: Paulist, 1986).
2. Hovvard Hendricks, Teaching to Change Lives (Portland: Multnomah, 1987), 32.
3. Robert Lacy, Ford; The Man and Machine (New York: Little Brovvn, 1986).
4. Bobb biehl, Jncreasing Your Leadership Conûdence (Sisters: Questar Publishers, 1989
5. Melvin E. Page and H. Leon Abrams, Jr., YourBodyls Your Doctor (New Canaan: Keats, 1972).
6. John Maxwell, The VVinning Attitude (San Bernardino: Here's Life, 1984).
7. VVinifield Arn, Growth Report No. 5., Ten Steps for Church Grovvth (New York: Harper & Row, 1977).
8. George F. Trusell, Helping Employees Cope with Change: A

Manager's Guidebook (Buffalo: PAT Publishers, 1988). 9. Bennis and Nanus, Leaders.
10. Trusell, Helping Employees Cope ıvith Change: A Manager's Guidebook,
11. R. F. Caldvvell, "The Face of Corporate Culture," Santa Cla-ra Today, November 1984,12.
12. Max Depree, Leadership Ls an Art (Nevv York: Doubleday, 1989), 87.
13. Ron Jenson, ed., Higher Ground. Bölüm 5
1. F. F Fournies, Coaching for Improved Work Performance (Nevv York: Van Nostrand Reiiihold, 1978).
2. Taken from a quotation by MacDonald in Leaves ofGold, A. C. Remley (VVilliamsport: Coslett Publishing, 1948).
3. Adapted from G. W, Target, "The VVindovv," in The Win-dow and Other Essays (Mountain View: Pacific Press Publishing Association, 1973), 5-7.
4. Biehl, Increasing Your Leadership Confidence.
5. Tom VVujec, Pumping lons: Games and Exercises to Flex Your Mind{New York: Doubleday, 1988).
6. John K. Clemens, Hartwick Humanities in Management Report (Oneonta: Hartvvick Institute, 1989).
Bölüm 6
1. Chuck Svvindoll, Lmproving YourServe(Waco: VVord, 1981).
2. Nell Mohney, "Beliefs Can Influence Attitudes," Kingsport Times News, 25 July 1986,4B.
"3. Norman Vincent Peale, PovveroftthePlusFactor(New York: Fawcett, 1988).
4. Anonymous, "Attitude," Bartlett's Familiar Çuotations, ed. Emily Morison Beck (Boston: Little Brovvn, 1980)

,,!<**'

*-7Sg
âüfil
İçinizdeki Lideri Geliştirmek
5. Viktor Frankl, "Youth in Search of Meaning," Moral Deve-lopment Foundations, Donald M. Joy, ed. (Nashville: Abingdon, 1983)
6. C. S. Levvis, Mere Christianity(Nevv York: Macmillan, 1952), 86.
7. Donald Robinson, "Mind Över Disease, "Reader's Digest, March 1990.
Bölüm 7
1. Thomas Peters and Robert VVaterman, in Search of Excellence (Nevv York: VVarner, 1984) 58.
2. Frankl, "Youth in Search of Meaning."
3. Stephen Ash, "The Career Doctor," cited in Michigan Department of Social Services, No-Name Nevssletter, Fail 1986.
4. From Richard Huseman and John Hatfield, Managing the EquityFactor(New York: Houghton Miftlin, 1989).
5. Henry David Thoreau, Bartlett's Familiar Quotations.
6. Ron VVatts, La Croix United Methodist Church, Cape Girardeau, Missouri, personal communication.
7. Huseman and Hatfield, Managing the Equity Factor.
Bölüm 8
1. Robert K. Greenleaf, The Servant as Leader (Mahvvah: Paulist, 1977).
2. Biehl, Increasing Your Leadership Conûdence.
3. Quoted in "VVeekend," Newsday, 8,1990.
4. Harry C. McKovvn, A Boy Grovvs Up (Nevv York: McGravvHill, 1985).
5. George S, Patton, Great Quotes From Great Leaders, Peggy Anderson, ed. (Lombard: Great Quotations, 1989).
"¦ Ralph VValdo Emerson, Bartlett's Familiar Çuotations.

Notlar
7. Roger von Oech, A Kick in the Seat of the Pants (San Francisco: HarperCollins, 1986).
8. Deniş VVaitley and Reni L. Witt, The Joy of Working (Nevv York: Dodd, Mead & Co., 1985).
Bölüm 9
1- Harry S. Truman, Great Çhıotes From Great Leaders.
2. Edvvin Markham, Great Qııotes From Great Leaders.
3. Edvvard Everett Hale, Bartlett's Familiar Quotations.
4. Stephen Covey, The Seven Habits of Highly Effective People: Restoring the Character Ethic (Nevv York: Simon and Schuster. 1989).
Bölüm 10
1. Huseman and Hatfield, Managing th Equity Factor.
2. Vince Lombardi, Great Çhıotes From Great Leaders.
3. VVilliam J. Morin and Lyle Yorks, Dismissal (San Diego: Harcourt Brace Jovanovich, 1990).
- 258 -
- 259 -
"Bu dünyadaki en önemli şey, nerede bulunduğumuz
Kariyer yaşamında "başarıyı" çok büyük bir çaba harcamadan, hatta rastlantı eseri elde etmiş insanlar vardır. Gelin, siz bu insanlardan olmayın... Elde ettiğiniz başarılar sizin için kolay kazanımlar olmaktan çıksın; erişmek istediğiniz başarılar ise sizin için olasılık olmanın ötesine geçsin. Gerçek başarıyı tadın.
Başarılı olmayı hak edin. Başarılı olmayı tercih edin.
Spor dünyasında geçerli olan bireysel ve takını ölçeğindeki başarı taktik ve stratejilerini iş dünyasına başarıyla uygulayan Rick Pitino başarılı olmak için izleyeceğiniz yolu özetle şöyle tarif ediyor: "Basketbol sahasında geçerli olan işte ve hayatta da geçerlidir. Başarılı olmak istiyor musunuz? İyi, başarın öyleyse. Hak edin. Nasıl mı? Çevrenizdeki herkesten fazla çalışarak. Küçük şeyler için ter dökün. Büyük şeyler için ter dökün. Daha fazla yol alın. Ama ne olursa olsun kalbinizi ve ruhunuzu yaptığınız şeye verin. Her şeyinizi sahada ortaya koyun. Ama siz bunu gerçekleştirmek isteyene kadar bu gerçekleşmeyecektir.
Başarı ne bir şans, ne ilahi bir hak,, ne de bir doğum kazasıdır." Beşarılı

olmak bir tercihtir.
"Kendinizi tanı olarak tanımadan, kendinize eksiksiz bir güven duymanız mümkün değildir."
BEYAZ YAYMLARJ
Amerika'nın en büyük radyo kanallarından birinde program yapımcısı ve sunucu olarak çalışan Bob Hathaway,
iş yaşamında bir kariyer bunalımının eşiğindedir. Despotluğuyla bilinen patronu, ondan hazırladığı radyo
programında ciddi değişiklikler
yapmasını ister. Hathavvay'den hoşsohbet ve empatik bir yapımcı
değil, programa katılan insanlara ağzının payını veren hazırcevap bir
tolk-şovcu'
olması beklenmektedir. Tam bu sıralarda bilge bir yabancı,
Doktor Crater, Bob Hathavvay'in yaşamına girer. Dr. Crater'in ona bir guru edasıyla verdiği dersler Hathavvay'in iş yaşamındaki
bunalımdan sıyrılmasını ve başarıya doğru ilerlemesini sağlar.
Amerika'da İş klasikleri arasında rahatlıkla ön sıralara yerleşen bu kitapta, çevrenizdeki insanlarla, ve daha önemlisi kendinizle nasıl bağlantı kuracağınızı öğreneceksiniz.
Unutmayın başarıya ulaşmanız diğer insanlarla ve kendinizle kurduğunuz bağlantının kalitesine bağlıdır.
gideceğini söyleyip duruyorsanız, bir kahin olmak için iyi bir fırsat yakalamışsınız demektir," . isme Singer
İyimser insanlar iyimser olmayanlardan yalnızca daha sağlıklı olmakla, daha iyi evlilikler yapmakla, daha olumlu çocuklar yetiştirmekle, daha
başarılı olmakla kalmaz, onlardan daha uzun yaşarlar. Kitapları Amerika'da en çok satanlar arasında yer alan Alan Loy McGinnis, iyimser insanların yaşamsal deneyimlerinden örnekler vererek iyimserliğin gücüne ışık tutuyor.
McGinnis'e göre iyimserliğin en belirgin oniki özelliği şunlar:
• iyimserler sorunlar karşısında bocalamaz.
• iyimserler kısmi çözüm arar.
• İyimserler geleceklerini kontrol ettiklerine inanır.
• iyimserler sürekli kendilerini yenilerler. • iyimserler düşüncenin olumsuzluğa kayışını engeller.
• İyimserler değer yargılarını güçlendirirler.
• İyimserler başarıyı hayallerinde canlandırır.
• iyimserler mutlu olmasalar bile neşelidirler.
• İyimserler hemen hemen sınırsız bir esneme kapasitesine sahip olduğuna inanır.
• iyimserler iyi haber alışverişinden hoşlanır.
• iyimserler bazı şeylerin değiştirilemeyeceğini kabul eder.
• iyimserler yaşamlarına çok sayıda sevgi sığdırır.
TimKImmer
Çeviren: Gözde Belendir
"Güçlü aile
fertleriyle güçsüzler arasındaki çatışmanın galibi yoktur."
İlişkiler, güçlü ve güçsüz arasındaki ümitsiz çatışmaya indirgendiği zaman, sonuçta herkes kaybeder. Manipülasyon, iktidar oyunları ve
hakimiyet insanların birbirlerine olan güven ve bağlılıklarını yok eder. İster kurban ister cellat olun sonuç aynıdır. Ortaya çıkan harap olmuş
ilişki ve aile manzaralarıdır.
Tim Kimmel'e göre aile kurumunun başındaki en büyük belalardan biri "kontrol" dür. Ailede diğer fertlerin sorumluluğunu taşıyan fert yada fertler onları "kontrol altında tutmalı" ama "kontrol etmerneli"dirler.
Güçlü kişilikler:
• özgür ve sağlıklı ilişkiler kurmanıza; • korku ve giderilmemiş gereksinimlerin insanı nasıl başkalarını yönetmeye
ittiğini anlamanıza;
• farklı kişilik tiplerinin nasıl etkileştiğini öğremenize; yardımcı olacak.
"Başarıyı tayin eden yaşamımızın koşullan değil, bizim bunlara verdiğimiz yanıttır."
' -.Beyaz vamnurı
İyi günler - ve tutkuyla yaşayın, işte Peter'in telesekreterindeki mesaj bu şekilde sona eriyor.
Ben Peter'e sık sık telefon ederim, kendisi genellikle eğitim
ve workshop/serniner nedenleri ile seyahatta olduğu için bu mesajı dinlemek zorundayım. Çoğu zaman bu konuyu asla düşünmezdim. Ancak bugün, düşündüm.
"...ve Tutkuyla Yaşayın."

Bu acaba nasıl bir şey - gerçekten?
Eğer gerçekten tutkuyla yaşarsanız hayatınızın nasıl olacağını gözünüzde şöyle bir canlandırabilir misiniz?
Hepimizin tutkuyla yaşadığı birer anı olmuştur.
Benimki genellikle, heyecanlandığım, veya kızgın olduğum, veya çok güçlü yeni bir fikri keşfettiğimde meydana çıkmaktadır.
Sizinkiler ne zaman? Ve eğer onu, yaşamınızdaki veya işinizdeki tutkudan daha öte - hatta yüzde 10 biie olsa - vurgulayabilir veya bir deneyim olarak görürseniz nasıl bir şey olabilir? Olanakları gözünüzün önüne getirin...
Tutkuyla yaşamak size bunun nasıl olacağını gösterecektir. Bu sizi 10 Basit Sır'ra götürecek ve yaptığınız her şeyde tutkunuzu daha fazla çoğaltmak için nasıl kullanacağınızı tam olarak gösterecektir.
-John Milton Fogg
Arka kapak yazısı:
İÇİNİZDEKİ LİDERİ GELİŞTİRMEK
Hayatımın asla unutmayacağım bir anıydı. Liderlik üzerine düzenlediğim konferansta onbeş dakika ara vermiştik. Bob adında bir adam üzerime atılarak şöyle dedi: "Kariyerimi kurtardınız! Çok teşekkür ederim." Tam geri dönmüş giderken kolundan yakalayıp durdurdum ve sordum; "Kariyerinizi nasıl kurtardım?" "Elliüç yaşındayım," diye cevap verdi. "Son onyedi yıldır liderliğe dayanan bir pozisyondayım. Son zamanlarda gerçekten zorlanana kadar liderlik konusundaki teknik eksikliğimin tam olarak farkında değildim. Geçen yıl sizin liderlik seminerinize katıldım ve öğrendiğim prensipleri hemen kendi işimde uygulamaya başladım. Ve oldu. İnsanlar benim gösterdiğim yolu izlemeye başladılar; ilk önce yavaş ama artık oldukça hızlı. Çok deneyimim vardı ama uzmanlığım yoktu. Beni bir lider yaptığınız için teşekkür ederim!"
Bob'unki gibi taktirler beni zamanımın büyük bölümünü, liderler geliştirme yönünde adamaya teşvik etti. Birleşmiş Milletler'de ve başka ülkelerde yılda yaklaşık on liderlik semineri düzenlememin ve bu kitabı yazmamın nedeni budur.
Okumak üzere olduğunuz bilgiler, yirmi yıl boyunca insanlara liderlik ederken öğrenilen tekniklerin olgunlaşmış halidir. Oniki yıl boyunca bu liderlik prensipleri üzerinde düşünerek, bay ve bayanların başkalarına başarılı biçimde liderlik yapabilir hale gelmelerini büyük bir memnuniyetle izledim. Şimdi de tüm bunları sizinle paylaşma fırsatım var.
- John C. Maxwell
DENİZYILDIZI ÖYKÜSÜ
Bir adam okyanus sahilinde yürüyüş yaparken, denize telaşla birşeyler atan birine rastlar. Biraz daha yaklaşınca bıı kişinin, sahile vurmuş denizyıldızlarını denize attığım farkeder ve "Niçin bu denizyıldızlarını denize atıyorsunuz? " diye sorar. Topladıklarını hızla denize atmaya devam eden kişi, "Yaşamaları için"yanıtım verince, adama şaşkınlıkla "iyi 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 975-8261-22-3