Liderlik Nitelikleri
Reddedilemez 21 liderlik Niteliği
John C. Maxwell
Türkçesi: İbrahim Şener
Beyaz Yayınları: 82
liderlik Nitelikleri
John C. Maxwell
Kitabın Özgün Adı: The 21 Indispensabİe Qualities of a Leader
© John C. Maxwell
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
Yayın Yönetmeni: İbrahim Şener
Kapak Tasarımı: Fatma Mamalı
Metin Tasarımı: Fatma Mamalı
Kapak Baskısı: Volkan Matbaası
Kapak Renk Ayrımı: Diacan Grafik
Selafon: Ayna Selafon
Baskı: Kurtis Matbaacılık
Cilt: Güven Mücellithanesi
Birinci Basım: Kasım 1999/İstanbul
ISBN: 975-8261-79-7
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
İÇİNDEKİLER
Teşekkür vii
Giriş 1
1. KARAKTER: Kayanın Bir Parçası Olun 5
2. KARİZMA: İlk İzlenim Çok Önemlidir 13
3. SÖZ VERME: O, İş Yapanı Hayalperestten Ayırır 21
4. İLETİŞİM: O Olmazsa, Yola Yalnız Çıkarsınız 29
5. YETENEK: Eğer Onu Geliştirirseniz, Sizi İzlerler 37
6. CESARET: Cesaretli Bir Kişi Bir Çoğunluktur 45
7. ALGI GÜCÜ: Çözülemeyen Gizemlere Bir Son Verin 53
8. ODAKLANMA: Bunu Ne Kadar Yoğun Bir Şekilde Yaparsanız, O Kadar Fazla Yoğunlaşırsınız 61
9. CÖMERTLİK: Sizin Mumunuz Başkalarına Işık Vermekle Kendinden Bir Şey Kaybetmez 69
10. BAŞLATMA: O Olmadan Evden Ayrılamazsınız 77
11. DİNLEME: Onların Kalpleriyle Buluşmak İçin Kulaklarınızı Kullanın 85
12. TUTKU: Bu Yaşamı Alın ve Onu Sevin 93
13. OLUMLU TUTUM: Yapabileceğinize İnanırsanız, Yapabilirsiniz 101
14. SORUN ÇÖZME: Sorunlarınızın Sorun Olmasına İzin Vermeyin 109
15. İLİŞKİLER: Eğer İlerlerseniz, Onlar da İlerler 117
16. SORUMLULUK: Eğer Topu Taşımayacaksanız, Takımı Yönlendiremezsiniz.. 123
17. GÜVENLİ OLMA: Yetenek Asla Güvenliği İhmal Etmeyi Gerektirmez 129
18. DİSİPLİN: Yönlendirdiğiniz İlk Kişi Sizsiniz 137
19. HİZMET ETME: İlerlemek için Başkalarına Öncelik Tanıyın 145
20. ÖĞRENEBİLME: Yönlendirmeyi Sürdürebilmek İçin Öğrenmeyi Sürdürün 153
21. VİZYON: Yalnızca Gördüğünüz Şeyi Elde Edebilirsiniz 161
Sonuç 168
Yazar Hakkında 169
TEŞEKÜR
Kitaplarımla ilgili olarak her zaman çok çalışan ve iyi bir iş çıkaran Thomas Nelson Yaymevi'ndeki herkese teşekkür etmek istiyorum.
INJOY Grubu personel üyelerine—benim yönetici asistanım Linda Eggers: araştırma asistanım Brent Cole; ve ilk okumayı yapan Stephanie VVetzel—teşekkür etmek istiyorum. Onların tümü benim daha iyisini yapmamda katkıda bulunmuşlardır. Ve benim zamanımı katlayarak değerlendiren ve tüm kitap boyunca etkisi olan Charlie Wetzel'e teşekkür etmem gerekiyor.
vı
vıı
GİRİŞ
İnsanları bir lideri izlemeye iten şey nedir? İnsanlar neden başka birini gönüllü olarak dünyanın sontına dek izleme konusunda bu denli istekli olur? Liderlik kuramcılarını gerçek dünyadaki etkin bir şekilde yönlendiren başarılı

liderlerden ayıran şey nedir? Yanıt bireysel kişinin karakter niteliğinde yatmaktadır.
Büyük bir lider olabilmek için gerekli olan şeylere insanları çeken ve onları cezbeden şeylere sahip olduğunuzu biliyor musunuz, dostlarım? Benim söylemek istediğim şey, eğer kendinize gerçekten derinlemesine bakarsanız, en büyük rüyalarınızı bile yaşama geçirmek için gerekli olan nitelikleri bulursunuz. Bu rüyalar başka hiç kimseyle paylaşmamış olduğunuz çok büyük rüyalar olabilir. Her birimizin dürüstçe kendimize sorma–ve yanıtlama–cesaretini göstermemiz gereken soru, gerçek potansiyelimizi ortaya çıkarmayı isteyip istemediğimizdir.
Bu kitabı, insanların izlemek istediğigerçek bir etkin lider olmak için gereken kişisel karakteristik özellikleri tanımak, geliştirmek ve ortaya çıkarmak konusunda yardımcı olmak için yazdım. Eğer "Liderlik Yasaları–Reddedilemez 21 Liderlik Yasası"kitabımı okuduysanız, bir lider olmanın zaman aldığını anlamışsınızdır. Süreç Yasası, liderliğin bir günde değil, günlük olarak geliştiğini söyler. Bir liderin gelişiminin parçası, liderliğin ne şekilde işledi-

ğini öğreten liderlik yasalarını öğrenmesinden kaynaklanır. Ancak liderliği anlamak ve onu gerçekten yapmak iki ayrı etkinliktir.
Geçenlerde Bili Freeman adlı bir arkadaşımla konuşuyordum. O, Amerika'daki en büyük özel sektör taşımacılık firması olan Watkins Associated Industries şirketinin yönetim kurulu başkanıdır. Bili, mükemmel bir yöneticidir ve tüm iyi liderler gibi, sürekli olarak öğrenme ve gelişmenin yollarını aramaktadır.
"Kitabını hemen hemen yarıladım," dedi bana, Liderlik Yasaları kitabımı kastederek. "O benim üzerimde büyük bir etki bıraktı," diyerek sürdürdü konuşmasını. "Bu kitabı nasıl okuduğumu söyleyeyim," dedi. "Her sabah kitabın bir bölümünü okudum. Ve gün boyunca yasa hakkında düşündüm. Çalışırken kendime baktım ve bu liderlik yayası ile ne yapıyor olduğumu düşündüm. Onların bunu uygulayıp uygulamadığını anlamak için bürodaki insanları gözlemledim. Tüm şirketin buna karşı olduğunu fark-ettim. Her sabah farklı bir yasa. Bu gerçekten benim için gözlerimi açıcı bir niteliğe sahipti."
Bill'in söyledikleri benim ufkumu açtı. Onun yorumları beni bu kitabı yazmaya yöneltti. O, liderlik gelişimini, olması gerektiği gibi, içten dışa bir yaklaşım içinde değerlendiriyordu. Liderler, kendi içlerinde sahip oldukları nedeniyle etkindirler–bunlar onları diğerlerinden üstün yapan niteliklerdir. Ve insanlar liderliğin en üst seviyesine çıkabilmek için, onların içlerinden gelip dışa vurdukları bu izleri geliştirmek zorundadırlar.
Bill'le konuştuktan sonra, insanların gerçekten izlemek istedikleri tanıdığım en iyi liderlerin karakteristik özellik-

leri üzerinde bir süre düşündüm. Onların ortak noktalarını saptamaya çalıştım. Başka liderlerle konuştum ve onların izlenimlerini duydum. Ve tarihe yön veren liderler ü-zerinde çalıştım. Böylece tüm büyük liderlerin sahip olduğu 21 niteliğin bir listesini çıkardım. Bu nitelikler, "Liderlik Yasaları-–Reddedilemez 21 Liderlik Yasası"kitabının tamamlayıcısı olarak bu kitapta tanımlanmış ve anlatılmıştır.
Kitabı daha derinlemesine incelediğinizde bazı bölümlerin kolayca okunup geçilebildiğini düşünebilirsiniz. Hatta tüm kitabı bir oturuşta bitirebilirsiniz. Böyle yapmayın. "Liderlik Nitelikleri'kitabı Bili Freeman'ın bir kitaba yaklaştığı şekilde özümsenmesi için tasarlanmıştır. Bu kitabın stratejik olarak ve yöntemli bir şekilde ele alınması gerekir.
Bir süre için bu kitapla birlikte yaşamanızı istiyorum. Bir bölüm okuyun ve kitabı bir süre için elinizden bırakın. Okuduklarınız hakkında düşünün, değerlendirmeler yapın ve çıkarımlarda bulunun. Eğer okumuş olduğunuz nitelik, sizin yaşamınızda zayıf bir alanı oluşturuyorsa, bir sonraki bölüme geçmeden bir süre bu nitelik üzerinde çalışın. Hatta belli de bir yıl sonra bu süreci birkaç kez yineleme isteyebilirsiniz. Böylece karakterinizin her bir niteliği daha iyi özümsemesini sağlayabilirsiniz.
Liderlikte her şey yükselir ve düşer. Ve liderlik gerçekten içten dışarıya doğru gelişir. Dışmızdakilerin istediği bir lider olabilmek için, içinizdekiler üzerinde bir lider olmanız gerekmektedir. Bu durumda insanlar sizi izlemek isteyeceklerdir. Ve bu gerçekleştiği zaman dünyadaki her şeyin üstesinden gelebilirsiniz.

KAYANIN BİR PARÇASI OLUN

Liderlik insanlan ortak bir amaç için yönlendirme kapasitesi ve isteğidir ve karakter bunun için
kendine güveni sağlar. —Bernard Montgomery, British Field Marshal ¦
'Barış ve uysallık adına' asla kendi deneyim ya da düşüncelerinizden ödün vermeyin.
—Dag Hammarskjöld Devlet adamı ve Nobel Barış Ödülü Sahihi
Liderlik Nitelikten
ONUN TÜMÜNÜ ÇİZGİ ÜZERİNE KOYMA
Eğer küçük havaalanlarında yolculuk ettiyseniz ya da şirket uçaklarına binme deneyimi yaşadıysanız, büyük bir o-lasılıkla bir Lear Jet görmüş ya da bununla uçmuşsunuz-dur. Ben iki kez böyle bir deneyim yaşama fırsatına sahip oldum. Onlar küçük—yalnızca beş ya da altı yolcu taşıma kapasitesine sahip—ve çok hızlıydılar. Jet motorları üzerinde uçma, dar bir tüpün içinde tırmanmaya benzemektedir.
Kabul etmem gerekir ki, bir Lear Jet'e binme deneyimim keyif verici idi. Ancak benim için en çekici tarafı zaman kazandırmasıydı. Ben uçakla binlerce millik yolculuklar yaptım ve uzun havaalanı yollarına, kiralık araba ile geri dönüşlere, terminal tıkanıklıklarına ve sonu gelmez gecikmelere alışkınım. O bir kabus olabilir. Bir Lear Jet ile uçmak, yolculuk zamanınınızı kolayca yarıya indirebilir.
Bu çekici uçağın yaratıcısı Bili Lear isimli bir adamdı. Lear, bir mucit, havacı ve iş lideri olarak, aralarında otomatik pilot ve araba radyosunun da olduğu 150'den fazla patent almıştı. Lear düşüncesi konusunda bir öncüydü ve 1950'lerde, küçük şirket jetlerinin üretiminde potansiyel olduğunu görmüştü. Bu rüyasını gerçeğe dönüştürmesi birkaç yılını aldı, ancak 1963 yılında ilk Lear Jeti, ilk yolculuğunu yaptı ve 1964'te ilk üretim jetini bir müşterisine sattı. Lear'in başarısı çabucak kabul gördü ve kısa süre içinde çok sayıda uçak sattı. Ancak kısa bir süre sonra Lear, kendi ürettiği iki uçağın, bilinmeyen koşullar altında kaza
1 Karakter
yaptığını öğrenmişti. Bu tam bir felaketti. O zamana kadar elli-beş Lear satılmıştı ve Lear tüm jet sahiplerine birer yazı göndererek, kazaların nedenini tespit edene kadar u-çakları kullanmamalarını istedi. Daha fazla insanın hayatını kaybedebileceği düşüncesi, basında kendisi hakkında çıkabilecek haberlerden daha önemliydi.
Lear, sonu kötü biten uçuşları incelediği zaman potansiyel bir neden keşfetmişti fakat bunu yer üzerinde teknik sorun olarak saptayamıyordu. Sorunun doğru olarak belirlenip belirlenmediğini öğrenmenin yalnızca tek bir e-min yolu vardı. Onu kişisel olarak tekrar yaratmayı denemek zorundaydı—bunu havada yapacaktı.
Bu tehlikeli bir süreçti fakat yaptığı şey buydu. Jet ile u-çarken, neredeyse kontrolü kaybediyordu ve diğer iki pilot ile aynı kaderi paylaşmayla yüz yüze gelmişti. Ancak yaptığı,testler ile hatayı saptayabilirdi. Lear sorunu çözmek için yeni bir parça geliştirdi ve satmış olduğu tüm u-çaklara bu parçayı yerleştirerek tehlikeyi ortadan kaldırdı.
Bunun gerçekleştirilmesi Lear'a çok fazla paraya mal oldu. Ve bu potansiyel müşterilerin zihinlerine bir kuşku tohumu yerleşmesine neden oldu. Sonuç olarak, onun tüm işini yeniden kurabilmesi iki yılını aldı. Ancak Lear asla kararından pişmanlık duymamıştı. O işini korumayı değil, bu gizemli kazalar sonucunda ölebilecek insanların hayatını korumayı tercih etmişti. Ve bu karakter gerektirir.
' AYRINTILARI İNCELEMEK
Bir Liderin yaşam koşullarıyla olan ilgisi, size onun karakteri hakkında pekçok şey söyler. Krizler zorunlu olarak
— 6 —
___-j
fil
ı'ıllll'll
11
Liderlik Nitelikleri
karakteri geliştirmez fakat onun ortaya çıkmasına neden olabilir. Sıkıntı, bir kişinin iki yoldan birini seçmesini gerektiren bir kavşaktır: Bunlar karakter ve uzlaşmadır. Karakteri seçen kişi her zaman için, bu seçimi olumsuz sonuçlar doğursa bile, daha güçlüdür. Nobel ödülü sahibi yazar Alexander Soljenitsin'in ifade ettiği gibi, "dünyasal varlığın anlamı, genellikle düşündüğümüz gibi başarıda değil, ruhun gelişiminde bulunmaktadır." Karakterin gelişimi, yalnızca liderlerde değil, insanlığın gelişiminin kalbinde yer eder.
Karakter hakkında herkesin bilmesi gereken şeyler nelerdir?
1. Karakter Konuşmaktan Daha Fazlasıdır

Herkes dürüst olduğunu söyleyebilir fakat davranışlar karakterin gerçek göstergesidir. Karakteriniz sizin kim ol* duğunuzu belirler. Sizin kim olduğunuz ne gördüğünüzü belirler. Gördüğünüz şey ne yaptığınızı belirler. Bu nedenledir ki, bir liderin karakterini onun davranışlarından ayıramazsınız. Eğer bir liderin davranışları ve niyetleri sürekli olarak birbirine karşıt olarak çalışıyorsa, bunun nedenini anlamak için onun karakterine bakın.

2. Yetenek Bir Armağandır, Fakat Karakter Bir Seçimdir

Biz yaşamdaki pekçok şey üzerinde kontrole sahip değiliz. Bizler kendi anne babamızı seçemeyiz. Doğduğumuz ve büyüdüğümüz yeri ya da koşulları seçemeyiz. Yeteneklerimizi ya da zeka düzeyimizi belirleyemeyiz; Fakat

kendi karakterimizi seçebiliriz. Onu yaptığımız seçimlerde her zaman yaratırız. Hayatınızı yaşarken ve gündelik olarak seçimler yaparken, sürekli olarak karakterinizi yaratırsınız.

3- Karakter insanlarla Sonsuz Başarı Sağlar

Gerçek liderlik her zaman için diğer insanları içerir (Bir liderlik atasözünde belirtildiği gibi, eğer siz insanları yönlendirdiğinizi düşünüyorsanız ve hiç kimse sizi takip etmiyorsa, yalnızca yürüyüşe çıkmışsıruzdır.) Takip edenler karakterlerinin nasıl olduğunu bilmedikleri liderlere güvenmezler ve onları takip etmeyi sürdürmezler.

4. Liderler Kendi Karakterlerinin Sınırlamaları Üzerine Çıkmazlar

Hiç çok yetenekli insanların belli bir başarıyı elde ettikten sonra birdenbire başarısızlık içine düştüklerini gördünüz mü? Bu fenomenin anahtar noktası karakterdir. Harvard Tıp Okulu'nda bir psikiyatrist olan ve 777e Success Send-rome (Başarı Sendromu) kitabının yazarı Steven Berglas, 'Büyük başarılar elde ettiği halde karakterinin dayanak noktasından yoksun olan insanlar yaşadıkları strese karşı koyamazlar ve sonları felaket olur/ demektedir. Berglas, onların kibirlilik, yalnızlık, yıkıcı gelecek kaygısı ya da aldatmanın biri veya birkaçı sonucunda bu düşüşü yaşadıklarını düşünür. Bunların her biri zayıf karakter nedeniyle ödenen korkunç birer bedeldir.

 ÜZERİNDE DÜŞÜNMEK

Eğer kendinizi Berglas'ın tanımladığı durumların bir veya birkaçı kıskacı içinde görüyorsanız kendinize düşünmek için zaman tanıyın. Başarı stresinden kaçınmak için atmanız gereken adımı atın ve profesyonel yardım isteyin. İçinde bulunduğunuz kıskacın zaman içinde, daha fazla para ya da artan saygınlık ile geçeceğini düşünmeyin. Karakterdeki nerede olduğu belli olmayan çatlaklar zaman geçtikçe daha derine iner ve daha yıkıcı olur.

Bu dört olgunun herhangi biri hakkında sorun yaşamıyorsanız, yine de karakter yapınızı incelemeniz gerekmektedir. Kendi kendinize söylediklerinizle yaptıklarınızın–her zaman için–birbirini tutup tutmadığını sorun. Bir şeyi bitireceğinizi söylediğiniz zaman, her zaman için bunu yerine getiriyor musunuz? Çocuklarınıza konser ya da spor karşılaşması sırasında orada bulunacağınızı söylediğiniz zaman, bunu yerine getiriyor musunuz? İnsanlar sizinle el sıkıştıkları zaman bunun yasal bir anlaşma yerine geçtiğini düşünüyorlar mı? Evde, işyerinde ve toplum içinde başkalarını yönlendirirken, karakterinizin en önemli unsur olduğunu düşünüyor musunuz? Mid Park şirketinin başkanı G. Alan Ber-nard, "Liderlik sorgulama olmaksızın kişinin etik değerlerini ortaya koyan bir saygı ifadesidir. Bir lider yalnızca değer ve yanlış çizgisinin üzerinde kalmaz, 'gri alanlarda' bile temiz kalmayı bilir," demiştir.

UYGULAMA YAPMAK

Karakterinizi geliştirmek için aşağıdakileri uygulayın:

- Çatlakları araştırın. Yaşamınızın büyük bölümünü oluşturan alanları (iş, evlilik, aile, vb.) incelemek için zaman ayırın ve nerelerde sorunlar yaşandığını belirleyin. Son iki ay içinde anımsadığınız tüm örnekleri yazın.
- Örneklere bakın. Yazmış olduğunuz durumları inceleyin. Bir zayıflığa sahip olduğunuz belli bir alan var mı, ya da sürekli olarak karşı karşıya kaldığınız bir sorun yaşıyor musunuz? Hataların nerede olduğunun saptanabildiği örnekler karakterinizi anlamanızda size yardımcı olacaktır.
- Hatalarınızla Yüzlesin. Karakter oluşunu, hatalarınızla yüzleşmeniz, özür dilemeniz ve davranışlarınızın sonuçlarına katlanmanız ile olur. Davranışlarınızdan dolayı özür dilemeniz gereken insanların bir listesini yapın ve onlardan içtenlikle özür dileyin.
- Yeniden Oluşturmak. Geçmiş davranışlarınızla yüz yüze geldikten sonra yapmanız gereken şey yeni bir gelecek oluşturmaktır. Artık zayıf olduğunuz

alanları biliyorsunuz, sizi aynı hataları tekrar yapmaktan alıkoyacak bir plan oluşturun.
GÜNDELİK ÖRNEKLER
Bir baba küçük kızını karnaval yerine götürmüştü ve kız orada babasından kendisine pamuk helva almasını istedi. Kocaman bir pamuk helvaya uzanırken babası, "Tatlım, bunun hepsini yiyebileceğinden emin misin?" diye sordu. "Endişelenme, baba," diye yanıtladı küçük kız, "Benim içim, dışımdan daha büyük."
Gerçek karakter budur—içinde büyük olmak. — 11 —
2
KarizmA
İLK İZLENİM ÇOK ÖNEMLİDİR
Bir karizmaya nasıl sahip olursunuz?
Başkalarının sizin hakkınızda iyi hissetmenizden daha fazla, onların kendileri hakkında daha iyi hissetmeleriyle ilgili olun. -Dan Reiland JNJOYLiderlik Gelişimi Başkan Yardımcısı
Ben bir eleştiri ruhu içinde değil, bir gelişim ruhu içinde daha iyi işler yapabilmek için, daha fazla çaba harcayan kişiyi arıyorum.
—Charles Schıvab, Endüstri Yöneticisi
— 13 —
Liderlik Nitelikleri İNGİLTERE'NİN EN ZEKİSİ
Ondokuzuncu yüzyılın ikinci yarısında, iki güçlü adam Büyük Britanya hükümetinin liderliği için karşı karşıya geldiler. Bu kişiler William Gladstone ve Benjamin Disra-eli'ydi. İki politikacı birbirinin amansız rakibiydi. Disraeli tarafından yapılan bir yorum ile onların birbirlerine karşı ne hissettiklerini anlayabilirsiniz: "Bir şanssızlık ile bir felaket arasındaki fark nedir? Eğer Gladstone Thames nehrine düşürse bu bir şanssızlıktır. Fakat nehirden kurtulmayı başarırsa bu bir felaket olacaktır."
Çok sayıda insan, otuz yıldır Liberal Parti'nin lideri o-lan Gladstone'un Viktorya İngilteresi'nin en iyi niteliklerini kişiselleştirdiğine inanmaktadır. Halk hizmetinde geçen bir kariyere sahip olarak, o büyük bir hatip, bir finans ustası ve son derece ahlaklı bir adamdı. O, dört kez Birleşik Krallık Başbakanı olmuştu ve ülke tarihinde bu onuru gerçekleştirebilen tek kişiydi. Büyük Britanya, onun liderliği altında ulusal bir eğitim sistemi ve parlemento reformu geliştirilmişti ve çalışan kesimden çarpıcı sayıda insanların kendisine oy verdiğini gördü.
Benjamin Disraeli, iki kez başbakan göreviyle hizmet etmiş olarak, farklı bir geçmişe sahipti. Otuzlu yaşlarında, politikaya girdi ve bir diplomat ve sosyal reformcu olarak ün kazandı. Ancak onun en büyük başarısı Büyük Britanya'nın Süveyş Kanalındaki hisselerinin satışıydı.
Her iki kişi de, İngiltere için çok sayıda başarıya imza atmalarına karşın, insanlara yaklaşımları açısından birbirlerinden ayrılıyorlardı. Onların farkı, iki rakip devlet adamının peşpeşe yapılan davet gecelerinde akşam yemeğine katılan genç bir kadın tarafından anlatılan bir öykü ile en
_ 14 —
2 Karizma
iyi şekilde betimlenmiştir. Kendisine onlar hakkında edindiği izlenim sorulduğunda, "fe^Gladstone'un yanında o-turduktan sonra yemek odasından ayrıldığım zaman, o-nun ingiltere'nin en zeki adamı olduğunu düşünmüştüm. Fakat Bay Disraeli'nin yanında oturduktan sonra kendimin İngiltere'nin en zeki kadını olduğumu düşünmüştüm," demiştir. Disraeli insanları kendine çekme ve kendini izlemelerini sağlama konusunda bir niteliğe sahipti. O-nun karizması vardı.
AYRINTILARI İNCELEMEK
insanların çoğu karizmanın hemen hemen tanımlanamaz mistik bir şey olduğunu düşünürler. Onlar bunun doğumla gelen ya da gelmeyen bir nitelik olduğuna inanırlar. Ancak bu doğru değildir. Karizma insanları kendinize çekme yeteneğidir. Ve diğer karakter özellikleri gibi, o geliştirilebilir. Kendinizi, başkalarını çeken bir kişi yapabilmek için, şu noktalan kişiliğinizin bir parçası yapmanız gerekir:
1. Yaşamı Sevin
insanlar yaşamı seven liderlerden hoşlanırlar. Birlikte zaman geçirmek istediğiniz insanları düşünün. Onları nasıl tanımlarsınız? Aksi? Sıkıntılı? Tabii ki değil. Onlar şikayet eden değil, yaşamla barışık olan kişilerdir. Onlar yaşam hakkında tutkuya sahiptirler. Eğer insanları çekmek istiyorsanız, birlikte olmaktan hoşlandığınız insanlar gibi olmalısınız, Onsekizinci yüzyıl gezici vaizi John VVesley, "Siz kendinizi ateşe attığınız zaman insanlar gelip sizin

yanmanızı seyretmekten hoşlanacaklardır," der.
Liderlik Nitelikleri
2. Her İnsana Bir '10' Verin
insanlar için yapabileceğiniz en iyi şeylerden biri—ve aynı zamanda bu onları size doğru çekecektir—onlardan en iyisini beklemektir. Ben bunu herkese bir '10' vermek olarak adlandırıyorum. O başkalarının kendileri hakkında daha olumlu düşünmesine, yardımcı olur ve bu aynı zamanda size de yardımcı olacaktır.
Jacques VViesel'e göre, 'Kendi çabalarıyla zengin olanlar üzerinde yapılan bir anket onların tek bir ortak noktası olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu çok başardı kadınlar ve erkekler, insanlarda iyi şeyler görmüşlerdir."
Benjamin Disraeli bu olguyu anlamış ve uygulamıştır ve onun karizmasının sırlarından birisi buydu. O, bir defasında, "Başka birisi için yapabileceğiniz en iyi şey, zenginliğinizi onunla paylaşmak değil, onun kendi zenginliklerini ortaya çıkarmaktır," demiştir. Eğer başkalarını cesa- ' retlendirir ve onların potansiyel güçlerini ortaya çıkarırsanız, onlar bu nedenle sizi seveceklerdir.
3. İnsanlara Umut Verin
Fransız General Napoleon Bonaparte 'Umut Satıcısı' bir lider olarak anılmaktadır. O, diğer bütün liderler gibi, umudun sahip olunan en büyük şey olduğunu biliyordu. Eğer bu armağanı başkalarına verebilen bir kişi olabilirseniz, onları kendinize çekersiniz ve onlar sonsuza dek size karşı saygı duyarlar.
4. Kendinizi Paylaşın
insanlar kendilerini ve kendi yaşam yolculuklarını paylaşan liderleri severler. İnsanları yönlendirirken, kendinizi

verin. Bilginizi, kaynaklan ve hatta özel olayları paylaşm. Bu benim yapmayı en çok sevdiğim şeylerden biridir. Örnek olarak, kısa bir süre önce Tennessee, Jonesborough'da yıllık olarak düzenlenen öykü anlatma festivaline gittim. Bu, yıllardır yapmak istediğim bir şeydi, ve sonunda bunun için zaman ayırdım ve eşim Margaret'in yanı sıra yanımda çalışan iki liderim ve eşleriyle bu festivale gittik. Biz çok iyi zaman geçirdik ve bunların daha önemlisi, ben onlarla özel zaman geçirerek onların yaşantısına değer katabildim.
Başkalarını düşünen ve onların kendilerini düşünmesinden önce onlarla ilgilenen liderler karizmalarını ortaya koyarlar.
ÜZERİNE DÜŞÜNMEK
Kendinizi karizmaya sahip olma konusunda nasıl değerlendiriyorsunuz? Diğer insanlar doğal olarak sizin tarafınızdan çekiliyor mu? Hoşlanılan bir insan mısınız? Eğer değilseniz, karizma için engel teşkil eden şu özelliklerden birine sahip olabilirsiniz:
Gurur. Hiç kimse, kendinin herkesten daha iyi olduğunu düşünen bir lideri izlemek istemez.
Güvensizlik. Eğer kendinizle barışık değilseniz, başkalarıyla da barışık olmazsınız.
Karamsarlık. Eğer insanlar, sizden ne umacaklarını bilmezlerse, onlar herhangi bir şey ummaktan vazgeçerler.
Mükemmelcilik. İnsanlar mükemmel olma isteğine I saygı duyarlar fakat gerçekçi olmayan beklentilere karşı I çıkarlar.

Sinizm. İnsanlar gökyüzünde gördükleri her bulutu yağmur yağacağı şeklinde yorumlayan aşırı kuşkucular dan hoşlanmazlar.
Bu niteliklerden uzak kalabilirseniz, karizmanızı güçlendirebilirsiniz.
UYGULAMA YAPMAK
Karizmanızı geliştirebilmek için, aşağıdakileri uygulayın:
• Odaklandığınız Şeyi Değiştirin. Önünüzdeki birkaç gün insanlarla etkileşiminizi gözlemleyin. Başkalarıyla konuşurken, konuşmalarınızın ne kadarının kendiniz ü-zerinde yoğunlaştığını belirleyin. Başkalarıyla konuşurken yoğunlaştığınız konular hakkında denge kurmaya çalışın.
• İlk İzlenim Oyunu Oynayın. Bir deney yapın. İlk kez o-larak biriyle karşılaştığınız zaman, onun üzerinde iyi bir izlenim bırakabilmek için elinizden gelenin en iyisini yapmaya çalışın. Kişinin ismini öğrenin. Onun ilgilendiği şeyler üzerinde yoğunlaşın. Olumlu olun. Ve en önemlisi, ona bir '10' sayısı verin. Eğer bunu bir gün için yapabilirseniz, her gün yapabilirsiniz. Ve bu sizin bir gecede karizmanızı arttırmanızı sağlayacaktır.
• Kendinizi Paylaşın. Kendi kaynaklarınızı başkalarıyla paylaşmak için uzun vadeli amaçlar belirleyin. Bu yıl, yaşantınızdaki beş kişiye nasıl değer

katabileceğiniz hakkında düşünün. Bu kişiler, aile üyeleri, iş arkadaşları, yanınızda çalışanlar ya da dostlarınız olabilir. Kişisel ve profesyonel olarak onların gelişimine yardımcı
olacak kaynaklar sağlayın ve onlarla kişisel yolculuğunuzu paylaşın.

GÜNDELİK ÖRNEKLER

Dolley Medison'dan beri en büyük Washington organizatörü olan Perle Mesta'ya partilerine bu denli zengin ve ünlü insanın katılmasındaki başarısının sırrı sorulmuştu.

"Bu yalnızca hoşgeldin ve hoşçakal" diye yanıtlamıştı. Bir misafir geldiği zaman onu, "Nihayet buradasınız!" diye karşılıyorum ve ayrılırken "Bu kadar erken ayrılmak zorunda kalmanıza üzüldüm!" diyorum. O, kendisi üzerinde değil, başkaları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Karizma budur.

19

SÖZ VERME

O, İŞ YAPANI HAYALPERESTTEN AYIRIR

İnsanlar sözüne sadık olmayan liderleri izlemezler. Söz verme, iş hayatından, yeteneklerinizi nasıl geliştireceğinize kadar çok geniş bir alanı kapsamaktadır.

– Stephen Gregg Exhvc Corp. Başkanı ve Yönetim Kurulu Başkanı

Sahip olduğu zamanda elinden gelenin en iyisini yapan kişi, tüm zamanlarda yaşamıştır.

–Johann van Sebiller Oyun Yazarı

Liderlik Nitelikleri ONUN ZAMANINDAN ÇOK ÖNCE

İki yıl önce, eşim Margaret ve ben, İtalya'ya gitme fırsatı bulduk. Bizim en büyük iki önceliğimiz yemek ve sanattır. En iyi yemeği bulabilmek için, daha önce orada bulunmuş arkadaşlarımızla konuştuk. En iyi sanat çalışmasını görebilmek için, New York Metropolitan Sanat Müzesinin bir alıcısı olan ilginç bir rehberin yardımıyla bir liste yaptık. Seyahatimiz sırasında çok sayıda büyük sanat çalışması gördük. Ancak onların hiçbiri Michelangelo'nun David'i kadar bizi etkilemedi. O zaman neden bunun bir başyapıt olarak adlandırıldığını anladım.

Michelangelo inanılmaz bir hayat yaşamıştı. Batı uygarlığının en büyük–ve en etkileyici–sanatçılarından biri olarak, o heykeltraş olmak için doğmuştu. O, bir defasında henüz bir bebekken, taş ustalarının araçlarına karşı ilgi göstermeye başlamıştı. İlk başyapıtını yirmi bir yaşındayken yapmıştı. Pietâ ve David'i otuz yaşından önce tamamlamıştı.

Michelangelo otuzlu yılların başlarında Papa II. Julius tarafından büyük bir papalık mezarı için Roma'ya çağrılmıştı. Ancak bunun yerine kendisinden bir resim projesi üzerinde çalışmasını istemişti. Michelangelo başlangıçta bunu reddetmek istemişti, Vatikan'daki küçük bir kilisenin tavanına bir düzine resim yapmak için hiçbir arzu duymuyordu. Çocukken resim üzerine eğitim almış olmasına karşm, onun tutkusu heykeldi. Ancak papa baskı yaptığı zaman, o gönülsüzce bu isteği kabullendi.

Kilise adamları Michelangelo'nun bu işi isteksiz olarak kabul ettiği için başarılı olamayacağını ve kendisini bu işe adamayacağını düşünüyorlardı. Ancak o bu işi kabul etti-

ğinin bilincinde olarak, oniki havarinin tek bir betimlemesinden oluşan projeyi genişleterek Yaradılış kitabının dokuz sahnesini anlatan ve dört yüzden fazla figür içeren bir projeye dönüştürmüştü.

Zorluklarla geçen dört yıl boyunca, sanatçı sırtüstü u-zanarak Şistine Kilisesi'nin tavanlarına resimlerini çizmişti. Ve bunun için büyük bir bedel ödemişti. Çalışma sürekli olarak onun gözlerine zarar vermişti. Michelangelo, "İşkence dolu dört yıldan sonra, dörtyüzden fazla figür yapmanın ardından, kendimi Jeremiah kadar yaşlı ve bitkin hissediyordum. Ben yalnızca otuzyedi yaşındaydım ve eski arkadaşlarım yıllar sonra beni gördüklerinde tanıyamı-yorlardı," demiştir.

Michelangelo'nun söz vermesinin etkisi, çok uzak bir boyuta ulaşmıştır. O, kendisine sahip çıkan papaya karşı minnettarlığını bu şekilde göstermiştir ve Vatikan'dan başka işler de almıştır. Ancak daha önemlisi, sanat toplumu içinde büyük bir etkide bulunmuştur. Onun Şistine Kilisesi freskleri öylesine belirgin biçimde boyanmıştır, öylesine özgündür ve öylesine etkileyicidir ki, aralarında yetenekli ressam Rafael'in de bulunduğu çok sayıda sanatçı kendi tarzlarını değiştirmek durumunda kalmışlardır. Sanat tarihçileri, Michelangelo'nun başyapıtının Avrupa resim sanatının gidiş yönününü değiştirdiği konusunda fikir

birliği içindedirler. Ve böyle bir durum onun heykel ve mimari üzerinde eşit ağırlıkta önemli etkiye sahip olmasıyla ortaya çıkmıştır.
Hiç kuşkusuz, Michelangelo'nun yeteneği, büyüklük için potansiyelini yaratmıştır, fakat verdiği sözü gerçek-leştirmeseydi, onun etkisi en alt seviyede kalacaktı. Bu-

nun seviyesi, onun vizyonu yanında ayrıntılara gösterdiği dikkatte de görülebilmektedir. Hiç kimsenin görmeyeceği Şistine Kilisesi'nin karanlık bir köşesinde böylesine gayretli bir şekilde çalışmasının nedeni sorulduğunda Miche-langelo'nun verdiği basit yanıt, "Tanrı görecektir," oluyordu.
AYRINTILARI İNCELEMEK
Dünya verdiği sözü yerine getirmekten yoksun hiçbir büyük lider görmemiştir. USAir'den Ed McElroy bunun önemini şöyle ifade etmiştir: "Vaat bize yeni güç verir. Onun bize getirdiği şeyin—hastalık, yoksulluk ya da felaket— hiçbir önemi yoktur. Biz asla gözümüzü hedeften ayırmayız."
Söz verme nedir? Bu herkes için farklı bir anlam taşımaktadır:
Bir boksör için, daha önce yenildiği bir boksörü yenmeyi başarmaktır.
Bir maratoncu için, gücü tükendiği zaman on mil daha koşmaktır.
Bir asker için, diğer tarafta kendisini neyin beklediğini bilmeden, tepenin üzerine çıkmaktır.
Bir misyoner için, başkalarına daha iyi yaşam sağlayabilmek için, kendi rahatını bir yana bırakmaktır.
Bir lider için, bütün bunların hepsi ve daha fazlasıdır çünkü yönlendirdiğiniz herkes size bağlıdır.

3 Söz Verme
Eğer etkin bir lider olmak istiyorsanız, verdiğiniz sözü tutabilmeniz gerekir. Gerçek vaat insanları harekete geçirir ve çeker. O, sizin kendinize inanca sahip olduğunuzu gösterir. Eğer siz kendi nedenlerinize inanırsanız, onlar da size inanacaklardır. Ortaklık Yasası'nda ifade edildiği gibi, insanlar liderlerle ortak olur, ardından vizyon gelir.
Söz vermenin gerçek doğası nedir? Şu üç gözleme bakalım.
1. Söz Verme Kalpte Başlar
Bazı insanlar, herhangi bir vaatte bulunmadan önce her şeyin mükemmel olmasını isterler. Ancak vaat, her zaman başarının öncelidir. Ben her zaman yarış atlarının ilk yarım milde oksijen ile, yarışın geri kalan kısmında kalpleri ile koştuğunu söylerim. Bütün büyük sporcular bunun ne demek olduğunu bilirler. NBA efsane basketbolcusu Mic-hael Jordan bunu "Kalp iyiyi büyükten ayıran şeydir," diye açıklar. Eğer bir lider olarak başka insanların yaşamlarında bir fark yaratmak istiyorsanız, görmek için kalbinizle bakın.
2. Vaat, Davranış ile Sınanır
Vaat hakkında konuşmak bir şeydir. Onun hakkında bir şey yapmak ise başka bir şeydir. Vaadin tek gerçek ölçüsü davranıştır. Arthur Gordon, "Konuşmaktan kolay bir şey yoktur. Günbegün onlarla yaşamaktan zor bir şey yoktur," demektedir. Yeni seçilen bir yargıcın teşekkür konuşmasıyla ilgili o-larak şunları duymuştum. O, görevi devralma konuşma-

smda "Bana oy vereceğine söz veren 424 kişiye teşekkür e-derim. Bana oy verdiğini söyleyen 316 kişiye teşekkür e-derim. Geçen Perşembe günü oy vermeye gelen 47 kişiye teşekkür ederim ve bana oy vermiş olan 26 dostuma gerçekten teşekkür ederim," demişti. Böyle bir şey sizin başınıza gelseydi ne yapardınız?
3- Söz Verme Başarı Kapılarını Açar
Bir lider olarak, çok sayıda engel ve karşı çıkışlarla yüz yüze geleceksiniz—eğer zaten bu tür şeyler yaşamamışsa-nız. Ve bazı zamanlarda sizi öne taşıyan tek şeyin vaat olduğunu göreceksiniz. "Söz verme direnmenin düşmanıdır." Üzerinizdeki baskılara karşı uygun bir konuma oluşabilmek için, söz vermek zorundasınız.
ÜZERİNDE DÜŞÜNMEK
Vaat konusunda yalnızca dört tür insan vardır:
1. Amaçları olmayan ve söz vermeyen insanlar.
2. Amaçlarma ulaşabileceklerini bilmeyen ve söz vermekten korkan insanlar.
3. Bir amaca doğru ilerleyen fakat zorluklar karşısında vazgeçen insanlar.
4. Amaçlarını belirleyen, onları vaat eden ve onlara u-laşmak için bedel ödeyen kişiler.
Siz hangi türden birisiniz? Hiç amaçlarınıza ulaştığınız oldu mu?

Yapabileceğinize inandığınız her şeyi başarabil-diniz mi? İnsanlar size inanır ve sizi izler mi? Eğer bunla-
– 26 –
3 Söz Verme
rm herhangi birine yanıtınız hayırsa, belki de sorun sizin vaat etme seviyeniz olabilir.
UYGULAMA YAPMAK
Vaatte bulunma niteliğinizi geliştirmek için, aşağıdakileri yapm.
• Onu ölçün. Bazen biz bir şeyi vaat ettiğimizi düşünürüz, fakat davranışlarımız onun tersini gösterir. Takviminizi ve çek defterinizi bir kenara koyun. Zamanınızı nasıl geçirdiğiniz ve paranızı nerelerde harcadığınız ü-zerine birkaç saat kafa yorun. İşte, yolda, ailenizle, sağlık ve dinlenme etkinliklerinde vb. ne kadar zaman harcadığınıza bakın. Zorunlu harcamalar, eğlence, kişisel gelişim gibi şeyler için ne kadar para harcadığınızı belirleyin. Bütün bunlar verebileceğiniz sözlerin gerçek ölçüleridir. Bulduğunuz şey sizi şaşırtabilir.
• Ölmeye değer şeyin ne olduğunu bilin. Her liderin kendisine sorması gereken sorulardan biri, 'Ben ne için ölmek isteyebilirim? Sonuç ne olursa olsun gerçekleştirmek istediğim şey nedir?' sorularıdır. Bu düşünceleri tek başınıza bir süre değerlendirin. Keşfettiğiniz şeyi yazın. Ardından davranışlarınızın fikirlerinizle uyumlu olup olmadığına bakın.
• Edison yöntemini kullanın. İlk adımı atmak sorun yaratıyorsa, Thomas Edison'un yaptığını tekrarlayın. O, bir
" buluş için iyi bir fikri olduğu zaman, bunu duyurmak amacıyla bir basın toplantısı düzenlerdi. Daha sonra la-boratuvarına gider ve buluşunu gerçekleştirirdi. Planlarınızı çevrenizdeki herkesin bilmesini sağlayın, bu sizin onları gerçekleştirmenize yardımcı olabilir.
– 27 –
Liderlik Nitelikleri GÜNDELİK ÖRNEKLER
Eski basketbol oyuncusu Bili Bradley, onbeş yaşındayken Ed Marouley'ın antrenör olduğu bir yaz basketbol kampına katılmıştı. Kamp sırasında, Macauley, Bradley'in yaşamını değiştirecek bir ifade kullandı: "Oyun sırasında, yeteneklerinin son sınırın ölçüsünde çalışmaman durumunda, eşit yeteneğe sahip olan birileri senin önüne geçecektir. Ve bir gün onunla karşı karşıya oynadığın zaman a-vantaj onda olacaktır." Standarda karşı ölçünüzü nasıl yukarı çıkarırsınız?
– 28
4
İLETİŞİM
O OLMAZSA, YOLA YALNIZ ÇIKARSINIZ
Mükemmel bir iletişim yeteneği geliştirmek,
etkin lider olmak için mutlak gereklidir. Lider, başkalarını harekete geçirmek için bilgi
ve fikirlerini paylaşmak zorundadır.
Eğer bir lider mesajını açık bir şekilde
başkalarına aktarıp onları motive edemiyorsa,
bir mesaja sahip olmasının hiçbir önemi yoktur.
—Gilbert Amelio National Semiconductor Corp. Başkanı
Eğitimciler, basit olanı ele alır ve onu karmaşıklaştınr.
Bletişimciler ise karmaşık olanı ele alır ve onu basiüeştirir
—John C. Maxwell
– 29 –
Liderlik Nitelikleri
HER KOŞULDA BÜYÜK BİR İLETİŞİMCİ
Çok sayıda Amerikan başkanı ülke çapında büyük iletişimciler olarak tanınmaktadır. John F. Kennedy, Franklin D. Roosevelt ve Abraham Lincoln aklıma gelen srradışı örneklerdir. Ancak benim yaşantımda Büyük iletişimci olarak adlandırdığım yalnızca bir başkan vardır, Ronald Re-agan.
Reagan'ın iletişim konusundaki yetenek kıvılcımları kendisini kariyerinin ilk yıllarında göstermişti. O, bunu radyoda ortaya koymaya başlamıştır. Reagan, yirmili yıllarının başmda Ortabatı'run en tanınan sunucularından biri olmuştur. O, genellikle canlı oyunları sunmuştur fakat zaman zaman her bir oyunun Batı Birliği haberlerini kullanarak bir Chicago Cubs yayınını taklit etmiştir. Böyle bir oyunda Augie Galan zor bir durumda sopayı vurma ko-. numundayken kablolara ses gelmemeye başlamıştır. Reagan altı dakika boyunca hayal gücünü kullanarak beyzbol oyununu anlatmayı sürdürmüştür.
Reagan, kariyeri boyunca insanlarla bağlantı ve iletişim kurmak için alışık olunmayan bir yetenek ortaya koymuştur. Bu, Beyaz Saray'da çok daha belirgin bir

şekilde ortaya çıkmıştır. O, 1980 yılındaki kampanya sırasında a-çık ve basit vizyonunu gözler önüne sermiştir. "Bizim mesajımızın merkezinde beş basit tanıdık sözcük bulunmaktadır. Büyük ekonomik teoriler değil. Politika felsefesi konusunda vaaz değil. Yalnızca beş kısa sözcük: aile, iş, komşuluk, özgürlük, barış," demiştir.
Reagan kampanyası sırasında Jimmy Carter ile başarılı

bir tartışmada bulunmuştur. Eski Kaliforniya valisi dinlenmiş hoşlanılabilir, yetenekli orta Amerikan olarak karşısına çıkmıştır. Reagan, başkan ile gerilimli tartışmasından sonra kendisine sorulan sorulara, "Bu bir şey değil. Ben John Wayne ile aynı sahnede bulunmuş biriyim," diyerek yanıt vermiştir.
İster bir grup karşısında, kameraya bakarak isterse birebir olarak konuşsun, Reagan en yüksek derecede etkinlik içinde iletişim kurabilirdi. Suikaste uğrayıp, ameliyathaneye götürüldüğü zaman bile amacı başkalarını rahatlatmak olmuştur. Onun cerraha yaptığı yorum "Lütfen tümünüzün Cumhuriyetçi olduğu konusunda beni inandırın."
Reagan iyi bir yöneticiydi çünkü açık bir vizyona sahipti, sorumluluk sahibi olarak etkili kararlar alıyordu. Ancak o büyük bir liderdi çünkü iletişim konusunda esrarengiz bir yeteneği vardı. Bir ülkeyi yönetmek için geldiği zaman insanlar onun kim olduğunu, nerede bulunduğunu ve ne istediğini biliyordu. İletişim onu insanların izlemek istediği bir insan yapmıştı.
AYRINTILARI İNCELEMEK
Siz bir ülkeyi yönetmek durumunda olmasanız bile iletişim konusunda yeteneğe sahip olmalısınız. Evliliğinizin, işinizin, ve kişisel ilişkilerinizin başarısı büyük ölçüde buna bağlıdır. İnsanlar sizin ne istediğinizi ve nereye gittiğinizi bilmezlerse sizi izlemek istemeyeceklerdir.
Aşağıdaki dört temel doğruyu izlerseniz daha etkili bir iletişimci olabilirsiniz.

1. Mesajınızı Basitleştirin
İletişim yalnızca ne söylediğiniz değildir. O, aynı zamanda onu nasıl söylediğinizdir. Bazı eğitimcilerin öğrettiklerine karşıt olarak, etkin iletişimin anahtarı basitliktir. Büyük laflar ya da karmaşık cümlelerle kafanızı karıştıran insanları unutun. İnsanlarla bağlantı kurmak istiyorsanız, basit bir şekilde konuşun. Napoleon Bonaparte, yardımcılarına, "Açık olun, açık olun, açık olun," derdi.
Genç bir yönetici hakkında anlatılan öykü etkin ileti-f şim konusunda bir proje verir. Genç adam hayatında ilk; kez olarak büyük bir gruba karşı konuşmaya davet edilmiştir. O, danışmanından iyi bir konuşma yapmak için ö-neriler alır. Yaşlı adam ona "İzleyicilerin tümünü kavrayacak, heyecanlandırıcı bir açılış yaz. Daha sonra insanların harekete geçmek isteyecekleri dramatik bir özet ve kapanış konuşması yaz. Ve onları mümkün olduğu kadar birbirine yakın tut."
2. İnsanı Görün
Etkin iletişimciler, iletişimde bulundukları insanların kim olduğu konusunda yoğunlaşırlar. Onlar, bu kişiler hakkında bilgi sahibi olmadan etkin bir şekilde iletişimde bulunamayacaklarını bilirler.
insanlarla–birey ya da grup–iletişimde bulunurken kendinize şu soruları sorun: Benim izleyicim kimdir? Onların soruları nelerdir? Bunların yerine getirilmesi için nelere gereksinim vardır? Ve bunun için ne kadar zamana ihtiyacım var? Eğer daha iyi bir iletişimci olmak istiyorsanız, izleyiciden yola çıkmalısınız.
İnsanlar büyük iletişimcilere inanırlar

çünkü büyük iletişimciler insanlara inanırlar.
3. Doğruyu Gösterin
İnanırlılık büyük iletişimin öncelidir. İzleyenlere inanırlığınızı taşımanın iki yolu vardır. İlki, söylediğiniz şeye inanın. Sıradan insanlar, inanarak söyledikleri şeyler konusunda sıradışı iletişimciler olurlar. Ferdinand Foch, "Dünyadaki en güçlü İslah, ateşli bir insan ruhudur," demiştir. İkinci olarak, söylediğiniz şeyi yaşayın, inandığınızı hayata geçirmekten daha büyük bir inandırıcılık yoktur.
4. Bir Yanıt Arayın
İletişimde bulunurken tüm iletişimcilerin amacının eylem olduğunu aklınızdan çıkarmayın. Eğer insanlar hakkında bilgiye sahip değilseniz, siz iletişimde bulunmuyorsunuz-dur. İnsanlarla her konuşmanızda onlara hissetmeleri, hatırlamaları ve yapmaları için bir şeyler verin. Eğer bunu yapmada başarılı olursanız, başkalarını yönlendirme konusunda yeni bir seviyede bulunursunuz.

ÜZERİNDE DÜŞÜNMEK
MVM şirketinin başkanı Danto Manquez, Jr. Liderin iletişim yeteneği konusunda şunu söylemişti: "Bir lider düşüncelerini başkalarına aktarabilmelidir, bunun sonucunda onları motive edebilmeli, harekete geçirebilmeli ve yönlendirebilmelidir. Bir liderin başkalarına vizyonunu benimsetebilmesinin tek yolu iletişimden geçer."
– 32 –
– 33 –

Liderlik Nitelikleri
Sizin başkalarıyla olan iletişim yeteneğiniz hangi seviyededir? İletişim sizin için bir öncelik midir? İnsanları motive edebiliyor musunuz? Vizyonunuzu insanların anlayabileceği, benimseyebileceği şekilde ifade edebiliyor musunuz? Birebir konuşmalar yaptığınız zaman, onlarla bağlantı kurabiliyor musunuz? Gruplarla bağlantı kurma konusunda nasılsınız? Vizyonunuzun büyük olduğunu kalbinizde hissediyorsanız, buna karşın insanlar bunu sizinle paylaşmıyorlarsa, sorunun etkin iletişim konusunda yetersizlik olabileceğini düşünüyor musunuz?
UYGULAMA YAPMAK
İletişiminizi geliştirebilmek için, aşağıdakileri yapın: • ; Açık olun. Kısa bir süre önce yazmış olduğunuz bir mektubu ya da günlük yazısını inceleyin. Cümleleriniz kısa ve doğrudan mı, yoksa dolambaçlı bir anlatıma mı sahipsiniz? Okuyucularınız sizin seçmiş olduğunuz sözcükleri anlayabiliyorlar mı, yoksa onu çözmek için sözlüğe başvurmak zorunda mı kalıyorlar? Mümkün olan en az sözcüğü mü kullanırsınız? Bir iletişimci için en iyi arkadaş basitlik ve sadeliktir. Bir sonraki yazınızı bunu aklınızda tutarak kaleme alın.
• Dikkatiniz üzerinde tekrar yoğunlaşın. Başlayan haftada dikkatinizi iletişim kurarken tekrar yoğunlaştırın. Kendiniz hakkında mı, konu üzerinde mi yoksa dinleyici üzerinde mi yoğunlaşıyorsunuz? Eğer insanlar ü-zerinde yoğunlaşmıyorsaruz, onu değiştirmeniz gerekmektedir. Onların gereksinimleri, sorunları ve istekleri üzerinde düşünün. İnsanların bulunduğu yerde buluşun, böylece daha iyi bir iletişimci olursunuz.
__34__
4 İletişim
• Mesajınızı yaşayın. İlettikleriniz ile yaptıklarınız arasında aykırılıklar var mı? Güvenilir birkaç insana mesajınızı yaşayıp yaşamadığınızı sorun. Eşiniz, danışmanız ya da yakın bir arkadaşınız sizin göremediğiniz şeyleri görebilirler. Onların yorumlarını savunma yapmadan kabul edin. Daha sonra yaşantınızda daha tutarlı olabilmek için yapmanız gereken değişiklikleri belirleyin.
GÜNDELİK ÖRNEKLER
7 Nisan 1865'te, Başkan Abraham Lincoln sıkıntı verici bir karar aldı ve bunu arazide bulunan generaline iletmesi gerekiyordu. Başkan olarak liderliğinin tüm ağırlığını ve tüm umutlarını buna bağlamıştı. Bir iletişimci olarak tüm yeteneğini ortaya koydu ve aşağıdaki mesajı yazdı: Gen. Grant
Gen. Sheridan der ki, "Eğer baskı varsa ben Lee'nin hayatta kalacağını düşünüyorum." Bırak baskı olsun.
A. Lincoln
Başkan bu iletişim parçasının öneminin, onu basitlikken uzaklaştırmasına izin vermemişti. Buna biz de izin ¦vermemeliyiz.
– 35 –
5
Yetenek
EĞER ONU GELİŞTİRİRSENİZ; SİZİ İZLERLER
Yetenek sözcüklerin ötesinde bulunmaktadır.
Liderin yeteneği başkalarının sizin ne yapmanız
gerektiğini bildiğinizi bilmeleridir. Bu durumda
onlar sizi izlemek isteyeceklerini bilirler.
–John C. Maoavell
Toplum sıhhi tesisat işini küçük görür çünkü
bu kaba bir iştir, ve toplum felsefedeki yamaları
görmezden gelir çünkü bu yüksek dereceli bir etkinliktir.
Ancak bu durum ne sıhhi tesisatçılığın ne de felsefenin
yararına değildir. Ne birinin boruları ne de
diğerinin teorileri su tutmaz.
–John Gardner, Yazar
– 37 –

Liderlik Nitelikleri SIRADAN ADAM ARAYIŞI
Benjamin Franklin her zaman için kendisinin sıradan bir insan olduğunu düşünürdü. Franklin, onyedi kardeşten biri olarak zenginlikten çok uzak olan bir tüccarın oğluydu. O, tipik bir çocukluk yaşamıştı. Okula iki yıl geç yazılmıştı ve on iki yaşına geldiğinde büyük kardeşinin yanında baskı işlerinde çalışmaya başladı.
Franklin çok çalıştı ve basit bir hayat yaşadı. Davranışlarını günlük olarak uyguladığı onüç nitelik belirliyordu. Yirmi yaşında kendi baskı işini kurdu. Ticaret hayatına karşı bir yeteneği olduğu için onun ismi Philadelphia tarihinde bir iz bırakmaktan daha fazlasını başaracaktı. O, o-lağandışı bir hayat yaşamıştı. Amerikan bağımsızlığının babalarından biriydi ve bir ulusun büyük bir lideriydi. O, Bağımsızlık Bildirgesine imza atmıştı ve Paris Anlaşması ve Birleşik Devletler'in Kuruluşunun yazılmasına yardımcı olmuştu. (O, bu üçünde de imzası bulunan tek kişidir.) Savaş sırasında devrimin askeri ve finansal desteğini güvence altına almak için Paris'te zor ve tehlikeli bir gizli diplomatik görevi yürütmek için seçilmişti.
Bu göreve seçilmesinin altında yatan şey, onun inanılmaz yeteneğiydi. Benjamin Franklin yetmiş yıl boyunca dokunduğu her şeyi daha yüksek seviyelere çıkarmıştı. 1726 yılında kendi baskı işine başladığında insanlar Phihadelphia'nın üçüncü bir baskı makinesini kaldıramayacağını düşünüyorlardı, ancak Franklin kısa süre içinde kasabanın en iyi baskı ^ makinesine sahip olduğu şeklinde bir ün kazandı. Ancak Philadelphia tüccarları yalnızca bu başarı ile yetinmiyor-lardı.
!

5 Yetenek
Franklin'in zihninde her zaman için kendisini ve başkalarını geliştirme arayışı vardı. O baskı işini genişletti ve Poor Richard's Almanack'ırun da içinde bulunduğu çalışmayı gerçekleştirdi. Bu arada elektrikle ilgili çok sayıda deneyde bulunuluyordu ve bunun baskı içinde kullanılmasının yolları aranıyordu. O, sayısız parçanın buluşunu gerçekleştirdi. Bunlar arasında yuvarlak soba, sonda aleti ve mercekler bulunmaktadır. Ve Atlantik Okyanusunun ö-tesine sık sık yolculuk ederken Körfez Akıntısının haritasını çıkarmayı kendisine görev edindi. Onun yaşama karşı tutumu almanağında yazdığı bir vecizede görülebilir: "Yeteneklerinizi gizlemeyin. Onlar kullanılmak içindir. Güneşliğin gölgede bulunmasının ne gibi bir yararı olabilir?" Franklin'in yeteneklerinin kanıtları çok fazladır. O, Phi-ladelphia'nın ilk kütüphanesinin kurulmasına yardımcı olmuştur. Ülkenin ilk itfaiye birimini oluşturmuştur. Güneş ışığından daha fazla yararlanılabilecek düzenlemeler yapmıştır.
Franklin, zamanının çoğunu kendi yeteneklerini ortaya koymakla geçirirdi. Ancak bazen yeteneğin kendisini anlatmasına izin vermesi gerekiyordu. Bir zamanlar, tarım konusundaki gelişmeler üzerinde çalışırken, gübrenin tohum ve çimenlerin daha iyi yetişmesini sağladığını keşfetti, ancak komşularını bu kesife inandırmak için çok güç anlar yaşayacaktı. Çözümü ne mi oldu? Bahar geldiğinde, yola yakın bir tarlaya gitti ve elleriyle bazı harfleri yazarak gübresini ekti. Birkaç hafta sonra tarlanın yanından geçen insanlar daha iyi büyümüş olan çimenlerle bir yazı-run yazılmış olduğunu fark ettiler. O, basit bir şekilde, "Bu gübrelidir" demişti. İnsanlar mesajı almışlardı.

Liderlik Nitelikleri
AYRINTILARI İNCELEMEK
Bizler ister el sanatlarında, ister sporda ya da isterse iş alanında olsun, yüksek yetenek gösteren insanlara hayranlık duyarız. Ancak gerçek şu ki yeteneğinizi ortaya koymak için mutlaka Faberge, Michael Jordan ya da Bili Gates olmak zorunda değilsiniz. Eğer bu niteliğinizi işlemek istiyorsanız, işte size ihtiyacınız olacak bazı öneriler.
1. Onu Her Gün Gösterin
'Sabreden Kazanır' diye bir söz vardır. Ne yazık ki bazen insanlar ilk denemeden sonra hayal kırıklığına uğrayarak vazgeçerler. Sorumlu insanlar, kendilerinden beklenileni her zaman ortaya koyarlar. Ancak daha yüksek yeteneğe sahip insanlar bir adım daha fazlasını atarlar. Onlar yalnızca bedenlerini göstermezler. Kendilerini nasıl hissederlerse hissetsinler her zaman hazır olduklarını belli ederler, içinde bulundukları koşullar ve kendilerinden beklenilenin zorluğu

onlar için önem taşımaz.
2. Gelişiminizi Sürdürün
Tıpkı Benjamin Franklin gibi, tüm çok yetenekli insanlar sürekli olarak öğrenmek, gelişmek ve kendilerini yetiştirmenin yollarını ararlar. Onlar bunu neden diye sorarak yaparlar. Her şeyin üzerinde, bu kişiler nasıl her zaman bir işe sahip olacaklarını bilen kişiler değil, nasıİTpatıon o-lacaklarını bilen kişilerdir.
3- Mükemmellik Arayışında Olun Bu arayışta olmadan yeteneğini ortaya koyabilen hiç kimseye rastlamadım. Bunun sizin için de geçerli olduğuna

iddiaya girerim. Willa A. Foster'ın belirttiği gibi, "Nitelik asla bir şans değildir; o her zaman çok istemek, içtenlikle çaba, zeka yönelimi ve yetenek sunumu ile olur; o, çok sayıda alternatiften akıllıca seçimi temsil eder." Yüksek derecede bir mükemmellik seviyesini gerçekleştirmek her zaman için bir seçenek ve bir istek eylemidir. Bizler, liderler olarak, insanların topu ele aldığımızda bizi izlemelerini isteriz. Onlarsa, kendilerinin lideri olarak bizim iyi vuruş yapmamızı beklerler.
4. Sizden Beklenilenden Daha Fazlasını Başarın Çok yetenekli insanlar her zaman için bir mil fazla giderler. Yeterince iyi, onlar için asla yeterince iyi değildir. Jim Conway, Men in Mid-life Crisis (Ortayaş Krizindeki Erkekler) kitabında 'bazı insanların büyük bir adam olabilme gereksinimi ve yapabileceklerinin en iyisini yapma konusundaki artan bir istekle bir uyanış yaşadıklarını' belirtir.
5. Başkalarını Harekete Geçirin
Çok yetenekli liderler yüksek bir seviyede yapabileceklerinden daha fazlasını yaparlar. Onlar diğer insanları da aynı şekilde motive eder ve harekete geçirirler. Bazı insanlar varlıklarını sürdürebilmek için yalnızca ilişki yeteneklerine güvenirken, etkin liderler bu yeteneklerini mükemmellik ve etkili olmanın yeni seviyelerine ulaşmak için kullanırlar.

Liderlik Nitelikleri ÜZERİNDE DÜŞÜNMEK
Bir iş yapmanız gerektiği zaman nasıl davranıyorsunuz? O işin mümkün olan en yüksek seviyede gerçekleşebilmesi için elinizden gelenin en iyisini yapmaya çalışıyor musunuz? Yoksa, yeterince iyi bazen sizin için yeterince iyi midir? Yetenekli insanlar hakkında düşündüğünüz zaman, gerçekte yalnızca üç tür insanı göz önünde bulunduru-yorsunuzdur:
1. Yapmak için neye ihtiyacı olduğunu görenler
2. Yapabilenler
3. Yapmak için gerçekten yapmaları gerekeni yapanlar
İş alanında, sürekli olarak performans gösterdiğiniz yer neresidir? Bir düşünen misiniz, bir yapan mısınız yoksa bir durum idare eden misiniz? Ne kadar iyi olursanız, insanlar üzerinde o denli daha fazla etkiye sahip olursunuz.
UYGULAMA YAPMAK
Yeteneğinizi geliştirmek için, aşağıdakileri yapın:
• Oyuna katılın. Eğer zihinsel ve duygusal açıdan işinizden kopuksaruz, bunu yeniden düzenlemenin zamanıdır. İlk olarak, işinizi kendinize yeniden tanımlayın. A-ralıksız dikkat göstermenin uygun zamanını belirleyin. İkinci olarak, neden işten kopuk olduğunuzu saptaym. Yeni mücadelelere gereksinim duyuyor musunuz? İşinizle ya da iş arkadaşlarınızla çelişki yaşıyor musunuz? Sonu gelmez bir işiniz mi var? Sorunun kaynağını tanımlayın ve onu çözebilmek için bir plan yapın.

• Standardı yeniden tanımlayın. Eğer sürekli olarak yüksek seviyede performans gösteremiyorsaruz, standartlarınız üzerinde yeniden incelemede bulunun.
• Gelişmek için üç yol bulun. Hiç kimse onu istemeden gelişme kaydedemez. Profesyonel yeteneklerinizi geliştirebileceğiniz üç şey bulabilmek için küçük bir araştırma yapın. Daha sonra bunlar üzerinde çalışmak için zaman ve para ayırın.
GÜNDELİK ÖRNEKLER
Texas Business'de geçenlerde, "Biz gerçekten de son nesiliz. Her zaman yönümüzü dolar işaretine göre belirliyo-ruz. Bizim belirlediğimiz tek standart bu. Hiçbir inanç ya da etik sınırlamamız yok," diye bir yazı okumuştum.
Siz ancak kendinize özgü standartlarınız ölçüsünde iyisinizdir. Kendinize en son ne zaman, kendi sınırlamalarınızı aşabileceğiniz bir görev verdiniz?

CesareT
CESARETLİ BİR KİŞİ BİR ÇOĞUNLUKTUR
Cesaret, insan niteliklerinin ilkidir ... çünkü o, tüm diğer nitelikleri güvence altına
alan bir niteliktir.
—Winston Churchül,
İngiltere Başbakanı
Cesaret, duasıcısına söylenmiş korkudur.
—Kari Barth, İsveçli Tanrıbilimci
– 45 –
Liderlik Nitelikleri KAHRAMANLARIN KAHRAMANI
Şu üç adamda ortak olan şey nedir: 1914'te Daytona'da dünya hız rekorunu kıran otomobil yarışçısı, 1. Dünya Sa-vaşı'nda Almanlara karşı hava savaşında çok sayıda zaferler elde eden pilot, ve 2. Dünya Savaşı sırasında Pasifik'te bir salda uçak kazasından sonra yirmi iki gün yaşayan savaş özel danışman sekreteri? Onların hepsi tehlikeli koşullarda yaşamışlardır. Onların hepsi cesaret göstermiştir ve stres altında sinirlerinin sağlamlığını ortaya koymuşlardır. Ve bunların hepsi aynı kişinin başına gelmiştir—Eddie Rickenbacker.
Eddie Rickbacker için ister fiziksel, ister zihinsel ya da isterse ekonomik olsun bir mücadele asla büyük bir sorun olmamıştır. O on iki yaşındayken babası öldü, ve ailenin geçimini sağlayacak kişi olarak okulu bıraktı. Gazete, yumurta ve keçi sütü sattı. Bir cam fabrikasında, bira fabrikasında, ayakkabı atölyesinde ve dökümhanede çalıştı. Ardından genç biri olarak yarış arabası tamirhanesinde çalıştı ve yirmi iki yaşında yarışlara katılmaya başladı. İki yıl sonra dünya hız rekorunu kıracaktı.
Birleşik Devletler 1. Dünya Savaşı'na girdiği zaman, Rickenbacker havacılık listesine girmeyi denedi fakat yaşı fazlaydı ve eğitimi azdı. O da bunun yerine şoför olarak girdi ve üstündekilerden kendisini uçuş eğitimine göndermelerini istedi. Üniversite eğitimli havacı arkadaşlarına uygun olmayarak pilotluğa yükseldi. Ve savaş sona erdiği zaman, 300 uçuş saatini doldurmuştu (Amerikan pilotları arasında en fazla uçuş saati). Düşmanla 134 kez karşılaşmıştı, 26 kez üstün basan göstererek Onur Madalyası kazanmıştı. O, yüzbaşılık rütbesi kazandı ve birliğinin komutanı oldu.
– 46 –
6 Cesaret
Rickenbacker'in havadaki cesareti, onun basında "A-merikan Kahramanlar Kahramanı" olarak tanınmasını sağlamıştı. Kendisine savaştaki cesareti hakkında soru sorulduğunda korkak olduğunu söylüyordu. "Cesaret," diyordu. "Yapmaktan korktuğumuz şeydir. Siz korkmadık-ça cesaret diye bir şey yoktur."
Bu cesareti 1. Dünya Savaşı'ndan sonra da devam etti. 1933 yılında Doğu Hava Taşımacılığı başkan yardımcısı oldu. O zamanlar tüm havayolları şirketleri hükemetin desteği ile ayakta duruyordu. Ancak Rickenbacker onların kendilerine yetmesi gerektiğini düşünüyordu. Şirketin iş şeklini tamamen değiştirmeye karar verdi. İki yıl içinde, havacılık tarihinde bir ilk olarak şirketi kârlı hale getirdi. Ve Birleşik Devletler başkanı ticari taşımacıların hava postası sözleşmelerini iptal ettiği zaman, Rickenbacker bu hakkı elde etti. Rickenbacker otuz yıl boyunca başarılı yönetimden sonra yetmiş üç yaşmda emekliye ayrıldı. On yıl sonra öldüğü zaman, oğlu William, "Eğer onun bir düsturu varsa, benim bin kez duyduğum bir ifadesidir, 'Ben vahşi bir kedi gibi savaşacağım!'" diye yazmıştır.
AYRINTILARI İNCELEMEK
Eddie Rickenbacker gibi birinin yaşamına baktığınız zaman, onun büyük cesaretini göremeyebilirsiniz. Savaş kahramanlıklarını görmek kolaydır fakat o aynı zamanda iş, hükümet ve kilisede de bulunmaktadır. Organizasyon içinde göze çarpıcı bir ilerleme gördüğünüz zaman, liderin cesaretli kararlar verdiğini bilirsiniz. Bir liderlik konumu, bir kişiye cesaret vermez fakat cesaret ona bir liderlik konumu verebilir. Bu, Yüzbaşı Eddie Rickenbacker için doğrudur.
– 47 –

Liderlik Nitelikleri
Larry Osborne şu gözlemi yapmıştır: "Yüksek derecede etkin liderler hakkındaki en çarpıcı şey, onların çok az ortak şeye sahip olduklarıdır. Birinin önerdiği şeyi, başka birisi yapılmaması için uyarmaktadır. Ancak bir nitelikleri ortaktır: risk alma konusundaki isteklilikleri."
Mücadele etmenizi gerektiren zor kararlar alacağınız zaman, cesaret hakkındaki şu gerçekleri aklınızda tutun.
1. Cesaret Bir İç Savaş ile Başlar
Bir lider olarak karşılaştığınız her test kendi içinizde başlar. Cesaret testi

bundan farklı değildir. Psikiyatrist Shel-dan Kopp'un yazdığı gibi, "Tüm göze çarpıcı savaşlar kişinin kendi içinde meydana gelir." Cesaret bir korkusuzluk değildir. Yapmaya korktuğunuz şeyi yapmaktır. Bildiğiniz şeyi yapmayı bırakarak yeni bir alana girmek için güç sahibi olmak gerekir. Bu Rickenbecker için doğrudur ve sizin için de doğru olabilir.

2. Cesaret Şeyleri Yalnızca Yumuşatmak Değil, Onları Doğru Yapmaktır

Sivil hakları lideri Martin Luther King, Jr. "Bir insanın sonsuz ölçüsü, rahat ve güven anlarında nerede bulunduğu değil, mücadele ve çatışma anlarında nerede bulunduğudur," demiştir. Büyük liderler iyi insan yeteneklerine sahiptir ve onlar insanlarla uzlaşabilir ve birlikte çalışabilirler.

Cesaret algılama ile değil, ilke ile ilgilidir. Bir şeyi yapmak için ayağa kalkma yeteneğine sahip değilseniz, asla etkin bir lider olamazsınız. Sizin potansiyelinizi kullanma

azminiz, başkalarını teskin etme isteğinizden daha güçlü kalmalıdır.

3. Bir Liderin Cesareti Takipçilerini Harekete Geçirir

"Cesaret bulaşıcıdır" diye belirtmiş Billy Graham. "Cesur bir adam ayağa kalktığı zaman diğerlerine de bir cesaretlilik gelir. Cesaret göstergesi, başkalarını cesaretlendirme ile gerçekleşir. O, insanların sizi izlemelerini sağlar. Arkadaşım Jim Mellado, "Liderlik, insanları doğru şeyi yapmalarına yönlendiren cesaret ifadesidir," diye açıklıyor.

4. Hayatınız Cesaretiniz ile Orantılı Olarak Genişler

Korku bir lideri sınırlar. Roma tarihçisi Tacitus, "Güven altında olma arzusu, tüm büyük ve soylu girişimlerin karşısında durur" diye yazmıştır. Ancak cesaır^ karşı etkiye sahiptir. O, kapıları açar ve onun en büyük yararlarından biri budur. İngiliz tanrıbilimci John Henry Nevvman "Korku sizin yaşamınızı sona erdirmez fakat o hiçbir zaman bir başlangıca sahip olmamanıza neden olacaktır," diyor. Cesaret size yalnızca iyi bir başlangıç vermekle kalmaz, aynı zamanda daha iyi bir gelecek sağlar.

İronik olan şey, risk alma cesaretine sahip olmayanlar ile buna sahip olanların yaşamlarında aynı miktarda korku deneyimi yaşadıklarıdır. Aralarındaki tek fark risk almayanların önemsiz şeyler hakkında kaygılanmasıdır. E-ğer-bir şekilde korku ve kaygılarınızı yenmek istiyorsanız, onlarla karşı karşıya gelmeniz gerekmektedir.

11

Liderlik Nitelikleri ÜZERİNDE DÜŞÜNMEK

Eleanor Roosevelt, "Siz, yüzünüzdeki korkuyu sildiğiniz her deneyimle güç, cesaret ve güven kazanabilirsiniz. Siz kendinize 'Ben bu korkuyla yaşadım. Artık bunun ötesine geçebilirim," diyebilirsiniz. Siz yapamayacağınızı düşündüğünüz şeyleri yapmalısınız," demiştir.

Korkuyu nasıl kontrol altında tutabilirsiniz? Gündelik yaşantınızın bir parçası olarak deneyimlerinizde gerilim yaşıyor musunuz? Ya da korku hissetmeseniz bile güvenli bir ortamda bulunmaktan çok uzak duygular mı yaşıyorsunuz? Yaşamınızda bir cesaret ruhu geliştirmek için nasıl değişiklikler yapmalısınız?

UYGULAMA YAPMAK

Cesaretinizi geliştirmek için, aşağıdakileri uygulayın:

- Onunla yüzlesin. Sizde gerilim yaratan şeyin üzerine gidin. Cesaret kazanmak için topluluk önünde konuşma yapın (bu pek çok kişinin en büyük korkusudur). Bir oyunda rol alın. Rafting yapın. Kayalara tırmanın. Tüm bunları yaparken yüzünüzdeki gerçek korku izinin önemi yoktur.
- Şu kişiyle konuşun. Çoğu insan yaşamlarında bazı insanlarla karşı karşıya gelmekten çekinirler—bunlar patron, bir akraba ya da iş arkadaşı olabilir. Bu sizin için geçerliyse, bu hafta bu kişiyle konuşun. Ona sevgiyle gerçeği söyleyin. (Eğer kayalara tırmanma ve rafting yaptıysanız, bunu söylemek hiç de zor olmayacaktır).

Dev bir adım atın. Bir kariyer ilerlemesinde bulunmaktan korkuyor olabilirsiniz. Eğer işinizi değiştirip, yeni bir işe başlamanın gerekli olduğuna yürekten inanıyorsanız, bunu yapmanın şimdi tam zamanıdır. Bunun a-I rayışına girin. Eşinize, danışmanıruza ve güvendiğiniz |, bir iki arkadaşınıza bu konudan bahsedin. Eğer bunu f.' yapmak doğruysa, öyleyse yapın.

GÜNDELİK ÖRNEKLER

Ondokuzuncu yüzyılda yaşamış Peter Cartvvright adlı bir din adamı Papaz vaazı için hazırlanırken Başkan Andrew Jacksoıı'ın dinleyiciler arasında olduğu ve uyarılarını saldırgan olmayan bir üslupla yapması konusunda uyarıldı. O, konuşma

sırasında, "Bana Andrew Jackson'ın burada olduğu söylendi. Ve uyarılarım konusunda dikkatli olmam istendi. Benim söylemek zorunda olduğum şey, Eğer Andrew Jackson günahının tövbekarı değilse onun cehenneme gideceğidir" ifadelerini kullandı.
Vaazdan sonra Jackson, Cartvvright'ın yarana gitti. "Bayım," dedi başkan, "Eğer sizin gibi adamlardan oluşan bir birliğim olsaydı, dünyayı cezalandırabilirdim." Cesaret dolu bir hareket bazen umulmadık olumlu sonuçlar doğurur.

7
Algı gücü
ÇÖZÜLEMEYEN GİZEMLERE BİR SON VERİN
İyi liderler duyduklarının yansına inanırlar.
Algı gücü zayıf olan liderler inandıkları
şeyin yansını bilirler.
—John C. Mcvauell
Deliklerin ilk kuralı: Onların birisi içindeyseniz, delmeyi durdurun.
—Molly Ivins, Köşe yazarı
Liderlik Nitelikleri
HER ZAMAN İÇİN SORUNUN MERKEZ NOKTASINDA
Marya Sklodowska her zaman konunun kalbine ulaşmayı isterdi. Polonya'da bir çocukken okulu ve öğrenmeyi sevmişti. Ailesi öğretmenlik işini kaybettiği için yatılı okula gitmek durumunda kaldı. O, koroya yardımcı olmak için sonsuz saatler harcadı. Ancak bu onun liseyi birinci olarak bitirmesini engellememişti, üstelik sınavları Rusçaydı!
Daha fazla okuma olanağı olmadığı için bir çocuk bakıcısı oldu. Her nasılsa ablasını Paris'te tıp okuluna göndermek için yeterli parayı biriktirebilmişti. Daha sonra o da Sorbonne'da eğitim görmek için Fransa'ya gitti. İki yıl sonra fizik bölümünü birincilikle bitirdi. Bir sonraki yıl matematik alanında master derecesine hak kazandı.
Artık tüm zamanını araştırma yapmaya adamıştı. Bir Fransız endüstri topluluğu için deneyler yapıyordu. Ancak onun gerçek tutkusu uranyum ışınlarının sırrını araştırmaktı.
Marya, daha iyi bir laboratuvar arayışı içindeyken, kocası ve araştırma arkadaşı olacak Pierre ile tanıştı. Siz, büyük bir olasılıkla Marya Skladowska'yı duymuşsunuzdur fakat onu 1985 yılında Pierre Curie ile evlendikten sonra kullanmayı tercih ettiği ismiyle öğrenmişsinizdir: Onun a-dı Madame Marie Curie'dir.
Madame Curie radyoaktivite alanında yoğunlaştı ve nükleer fizik ve modern tıp radyolojisinin kapılarını açtı. Pierre 1906 yılında bir kazada öldüğü zaman, Marie Curie çalışmalarını sürdürdü ve büyük ilerlemeler kaydetti.
"Yaşam hiçbirimiz için kolay değil," demişti bir defasın-

7 Algı Gücü
da, "Ancak buna karşı yapacak bir şey yok. Biz azimli olmalı ve her şeyden çok kendimize güvenmeliyiz." Onun araştırmaları ona büyük bir ün kazandıracaktır: onbeş altın madalya, ondokuz derece ve iki Nobel ödülü (biri fizik, biri kimya alanında.)
Curie'nin öğrenme azmi yalnızca bilme isteğinde değil, aynı zamanda araştırmalarını pratik uygulamalarla destekleme yönündeydi. 1. Dünya Savaşı sırasında, cephede olanları takip ediyor ve keşfettiği teknoloji ile insan hayatının korunmasına yardımcı olabileceğini görüyordu. O ve kardeşi irene (o da bir Nobel ödülü kazanmıştır) x-ışırunı keşfettiler ve daha sonra x-ray cihazının ambulans donanımı içinde kullanılabilmesine öncülük ettiler. Ve Curie, bunların kullanılabilmesi için 150 teknisyeni eğitti. Curie ayrıca Paris Üni-versitesi'nde Radyum Enstitüsü kurulmasına da yardım etti. Yalnızca laboratuvar binaların kurulmasına öncülük yapmakla kalmamış aynı zamanda binaların donanması için Avrupa ve Amerika'dan fonlar bulunmasını sağlamıştır. Curie, "Dünyada korkulacak hiçbir şey yoktur, yeter ki anlaşılsın" demişti. Onun zekası ve algı seviyesi dünyamıza olumlu etki yapacak pek çok şeyi anlamasını ve keşfetmesini sağlamıştı. Ne yazık ki, keskin algılama gücü onun sağlığına fayda etmemişti. Radyoaktif maddelerle araştırma yaptığı için kendisini rasyasyonun etkisinden koruya-mamıştı. Çalışması onu yavaş yavaş öldürdü. 1934 yılında, altmış altı yaşındayken lösemi hastalığına yenik düştü.
AYRINTILARI İNCELEMEK
Algı gücü, sorunun kökünü bulma yeteneği olarak algüa-*ıabilir. Etkili liderler algı gücüne gereksinim duyarlar,

yalnızca iyi olan liderlere bunun önemini her zaman anla-yamayabilirler. Örnek olarak, liderler tarafından söylenmiş olan şu yorumları okuyun. Bu sözlerin onların ünlü son sözleri olarak kayıtlara geçmiştir.
"VVellington'un kötü bir general olduğunu söylüyorum. İngilizler kötü askerlerdir; biz öğle yemeğini onları yenmiş olarak yeriz."
—Napoleon Bonaparte Waterloo
Savaşından hemen önce generalleriyle
kahvaltı yaparken (1985).
"Sanırım yaklaşık beş bilgisayarhk bir dünya piyasası vardır."
—Thomas J. VVatson, IBM Başkanı (1943)
"Koruyucuya ihtiyacım yok."
—Jimmy Hoffa, kaybolmadan bir ay önce (1975).
Algı gücü, etkinliğini en üst seviyeye çıkarmak isteyen herhangi bir liderin olmazsa olmaz bir niteliğidir. O, pek çok önemli şeye yardımcı olur.
1. Konunun Kökenini Keşfetmek
Büyük organizasyonların liderleri her gün büyük kaos ve karmaşa olasılığına karşı mücadele ederler. Onlar yapı

içindeki büyük resimi görmek durumundadır. Sonuç olarak, algı güçlerine güvenmelidirler. McGill Üniversitesinden araştırmacı Henry Mintzberg, "Kurumsal etkinlik, mantık olarak adlandırılan dargörüşlü konsepte bulunmaz. O, açıkgörüşlü mantık ve güçlü sezginin karşısında bulunur," demiştir. Algı gücü resmin bir kısmını gören liderin, olmayan parçaları sezgisel olarak doldurmasma ve sorunun kökenini bulmasını sağlar.
2. Sorun Çözmek
Eğer sorunun kaynağını bulursanız, onu çözebilirsiniz. Lider konusuna ne denli yakın olursa, sorunun kaynağına inmesi o denli kolay olacaktır.
3- Maksimum Etki için Seçenekleri Değerlendirmek
Yönetim danışmanı Robert Heller şu tavsiyede bulunuyor: "Asla hazım sistemini küçümsemeyin, fakat asla o-nun yeterli olduğuna inanmayın." Algı gücü yalnızca sezgide ya da zihinde bulunmaz. Algı gücü hem mide hem de zihnimizi kullanarak değerlendirilir. Çalışanlar ve organizasyon için en iyi seçenek ancak bu şekilde bulunur.
4. Fırsatlarınızı Katlayın
Algı gücünden yoksun olan insanlar ender olarak doğru zamanda doğru yerde bulunurlar. Her ne kadar büyük liderler bazı gözlemlerinde şanslı görünseler de, ben liderlerin, algı gücünün sonucu olarak kendi "şanslarını" kendilerinin yarattığına inanırım. Onlar deneyimlerini kullanır ve sezgilerini izlerler.
__57__
i
Liderlik Nitelikleri ÜZERİNDE DÜŞÜNMEK
Algı gücüne sahip bir lider misiniz? Karmaşık durumlarla karşı karşıya kaldığınız zaman, kısa sürede sorunun köküne inebiliyor musunuz? Tüm bilgilere sahip olmadan önce zor sorunların kaynaklarını görebiliyor musunuz? Zeka ve deneyiminize olduğu kadar sezginize de güveniyor musunuz? Eğer güvenmiyorsanız, bunu işlemeniz gerekmektedir. Geleneksel olmayan düşünceleri değerlendirin. Deneyim açısından ufkunuzu genişletin. Sezginiz yalnızca kullanarak artacaktır.
UYGULAMA YAPMAK
Algı gücünüzü geliştirmek için, aşağıdakileri yapın:
• Geçmiş başarıları analiz edin. Geçmişte başarılı bir şekilde çözmüş olduğunuz sorunlara bakın. Her bir sorunun kök kaynağı neydi? Nasıl başarılı oldunuz? Eğer birkaç sözcükte sorunun kalbini yakaladıysanız, gelecekteki konularda da bunu yapmayı öğrenebilirsiniz.
• Başkalarının nasıl düşündüğünü öğrenin. Hangi büyük liderlere hayranlık duyarsınız? Onların yaşam öykülerini okuyun ve benzer özelliklerinizi saptayın. Başka liderlerin nasıl algıladıklarını öğrenerek, daha fazla algılama gücüne sahip olabilirsiniz.
• Sezginizi dinleyin. Sezginiz sizinle "konuştuğu" ve doğruyu söylediği zamanlan anımsamayı deneyin, (o zaman onu dinlemiş veya dinlememiş olabilirsiniz). Bu deneyimlerde ortak olan şey. nedir? Sezgi gücünüzü geliştirebilmek için örnekler oluşturun.

GÜNDELİK ÖRNEKLER
Uzun zaman boyunca, İsviçre saat yapımı konusunda rakipsizdi. Onlar paranın satın alabileceği en iyi saatleri yapıyorlardı, ve 1940'larda dünyadaki tüm saatlerin yüzde 80'ini üretiyorlardı. 1960'ların sonunda bir mucit bir İsviçreli saat şirketinin liderlerine yeni bir saat türü fikrine sahip olduğunu söyledi.

Onlar bu fikri reddettiler. Başvurduğu tüm İsviçre firmalarından aynı olumsuz yanıtı aldı.
Tasarımının bir değere sahip olduğuna inanan adam, onu Japonya'daki bir şirkete götürdü. Organizasyonun ismi Seiko, saatin tasarımı ise dijitaldi, ve günümüzde tüm saatlerin yüzde 80'inde dijital tasarım kullanılmaktadır. Bir algı gücüne sahip karar, kaderinizin tüm yönünü değiştirebilir.
8
Odaklanma
BUNU NE DENLİ YOĞUN BİR ŞEKİLDE
YAPARSANIZ, O DENLİ FAZLA
YOĞUNLAŞIRSINIZ
Eğer iki tavşanı birden kovalarsanız,
her ikisi de kaçacaktır.
—Bilinmiyor
İnsanların söyledikleri, insanların yaptıkları, ve insanların yaptıklannı söyledikleri tamamen farklı şeylerdir.
—Margaret Mead Antropolog

Liderlik Nitelikleri FARKLI BİR ZİHİN DURUMU
1998 yılında, Atlanta Braver ve San Diego Pedres ulusal Beysbol Ligi'nde oynadılar ve ben onların bazı maçlarını seyrettim. Ben San Diego'da yaşarken, tam bir Padres hayranıydım fakat 1997'de Atlanta'ya taşındığım zaman, Bra-ves'e yakınlık duymaya başladım. Sezon boyunca onları destekledim—ta ki onlar play-off ta San Diego ile karşı karşıya gelinceye dek. Neden değişmiştim. Tony Gwynn'e karşı düşündüklerim yeniden ortaya çıkmıştı.
Tony Gwynn son elli yılın en büyük vurucusudur— Ted Williams'tan beri. O, inanılmaz sekiz vuruş unvanı kazanmıştır. (Yalnızca Ty Cobb daha fazlasını kazanabil-mişti). Kariyerinde mükemmel bir .339'luk derece elde etmiştir. Gwynn'in oyununu seyretmek bir keyiftir.
Eğer Tony Gwynn'i yolda görseniz ve kim olduğunu bilmeseniz, onun profesyonel bir beysbol oyuncusu olduğunu tahmin edemezsiniz. 160 boyu ve 110 kg. ağırlığıyla bir yıldız oyuncuya benzememektedir. Ancak hata yapmayın: Gvvynn yetenekli bir oyuncudur, üniversiteden beyzbol ve basketbol sayesinde başarılı olmuştur. Ve olağanüstü bir yeteneğe sahip olmasına karşın, başarısının gerçek anahtarı odaklanmadır.
Tony Gwynn beyzbolu sevmektedir ve kendisini ona a-damıştır. Her sezon birkaç kere Ted VVilliams'ın The Science Hitting (Vuruş Bilimi) kitabını okur. Bu onun ilk kez olarak üniversitedeyken keşfettiği kitaptır. Sayısız saatler boyunca video kasetleri seyreder. Evde vuruş teknikleri gösteren kasetlerden oluşan bir kütüphanesi vardır. Sürekli olarak uydu anteni ile izlediği maçları kaydederek, kütüphanesini zenginleştirir. Yolda bile bu kasetleri göz-

den geçirir. Karşılaşma için yolculuk ettiğinde iki boş video kasedi olur ve yaptığı atışları kaydettirir. Ve o sopasını sallamadığı ve kaset izlemediği zamanlarda sürekli o-larak vuruştan bahsetmektedir.
Gwynn bunlarla da yetinmez. Vuruş onun neşesidir. O, toplumsal olaylara elinde vuruş eldiveni ile katılır. Ve hatta uygulama yapmıyorken, video kaseti izlemiyorken ya da başka vurucularla konuşmuyorken onu ping-pong oynarken ya da göz konsantrasyonu geliştirici etkinliklerde bulunurken bulabilirsiniz. Onun kariyeri boyunca San Diego'da kalma kararı bile oyununu geliştirmiştir.
"Güçlerimden biri dikkatimi toplamaktır," diyor Gwynn, "San Diego'da çok fazla medya kargaşası ve sosyal etkinlik olmadığı için bu benim tutarlı olmamı sağlıyor."
Tutarlı olduğu doğrudur. Gwynn ilk sezonu hariç profesyonel olarak oynadığı her maçta 300'ün üzerinde bir derece elde etmiştir. Spor yazarı George Will "Gvvynn gibi yaptıkları işte büyük olan insanlar, pek çok insan için bilinmeyen bir tür konsantrasyon geliştirmişlerdir," demektedir.
AYRINTILARI İNCELEMEK
Gerçekten etkin bir lider olabilmek için gerekli olan odaklanmaya sahip olmak ne demektir? Anahtarlar, öncelikler ve yoğunlaşmadır. Önceliklerini bilen fakat konsantrasyondan yoksun olan lider ne yapacağını bilir fakat asla o-rai yapmaz. Eğer bu kişi konsantrasyona sahipse fakat öncelikleri yoksa ilerlemeyen bir yetkinliği vardır. Ancak kişi her ikisini bir arada yürüttüğü zaman, büyük şeyleri başarmak için potansiyele sahip olacaktır.

Liderlik Nitelikleri
Sık sık, küçük şeyleri büyük gören liderlik konumundaki insanlarla karşılaşırım. Onlar hatalı davranmaktadır. Tony Gvvynn tüm zamanını oyun tekniği üzerine çalışarak geçirmektedir. O, kendisini buna adamıştır ve bunun yerine başka bir şeye odaklanması onun için zaman ve yeteneğinin boşa kullanılması olacaktır. Buradaki önemli sorun, zaman ve enerjinizi nasıl odak-layacağınızdır? Yardımcı olması için aşağıdaki rehberi kullanın:

Yüzde 70 Gücünüz Üzerinde Odaklanın

Potansiyel güçlerine ulaşan etkili liderler, neyi yanlış yaptıklarından çok, neyi doğru yaptıkları üzerinde odaklanırlar. Liderlik uzmanı Peter Drucker, "Büyük gizem kötü yapılan işler değil, zaman zaman iyi yapılan işlerdir. Evrensel olan tek şey yetersizliktir. Güç her zaman için spesifiktir! Örnek olarak, hiç kimse büyük violinist Joscha He-fetz'in büyük bir olasılıkla iyi trampet çalamayacağı şeklinde yorum yapmaz," diye yazmıştır. Başarılı olabilmek için, güçleriniz üzerinde odaklanın ve onları geliştirin. Zamanınızı, enerjinizi ve kaynağınızı akıtacağınız yer burası olmalıdır.

Yüzde 25 Yeni Şeyler Üzerinde Odaklanın

Gelişim, değişim demektir. Eğer daha iyi olmak istiyorsanız, sürekli olarak değişmeli ve gelişmelisiniz. Bu, yeni a-lanlara adım atmak anlamına gelmektedir. Gwynn, birkaç yıl önce Ted VVilliams ile konuştuktan sonra kendisine model olarak onu aldı. Eski usta, Gwynn'in iç toplara vur-

ması durumunda daha başarılı bir oyuncu olacağını söylemişti. Dış toplara vurmayı tercih eden Gvvynn, bu konuda çalıştı ve ortalama olan başarısını çarpıcı hale getirdi. Eğer zamanınızı güç alanlarıyla ilgili yeni şeylere adarsanız, bir lider olarak gelişirsiniz. Şunu unutmayın: Liderlik konusunda sürekli olarak gelişiyorsanız, kalıcı olursunuz.

Yüzde 5 Zayıf Alanlarınız Üzerine Odaklanın

Hiç kimse zayıf alanları konusunda çalışmaktan tamamen kaçınamaz. Anahtar nokta bunu mümkün olduğu kadar az seviyeye indirmektir. Liderler bunu sorumluluk vererek gerçekleştirir. Örneğin ben ayrıntılı çalışmaları başkalarına aktarırım. Her işi, onu en iyi yapabilecek kişiye vermek, ekip olarak verimliliği arttıracaktır.

ÜZERİNDE DÜŞÜNMEK

Odaklanma konusunda hangi seviyedesiniz? Küçük şeyleri büyütüyor musunuz? Zayıflıklarınızı kapatmak için çok fazla zaman ayırıyor musunuz? Potansiyel gücünüzün çok az bir kısmını mı kullanıyorsunuz? Eğer öyleyse, büyük bir olasılıkla odaklanma konusunda yetersiz kalı-yorsunuzdur.

Odaklanma konusundaki bu eksiğinizi gidermek için şunları yapm:

Kendiniz üzerinde çalışın. Siz kendinizin en büyük dostu ya da düşmanısınız.

Önceliklerinize üzerinde çalışın. Onlar için savaşmak zorundasınız.

'#33

Liderlik Nitelikleri

Güçleriniz üzerinde çalışın. Potansiyel gücünüze ula-; şabilirsiniz.

Birlikte çalışın. Tek başınıza etkin olamazsınız.

UYGULAMA YAPMAK

Odaklanmanızı geliştirmek için, aşağıdakileri yapın.

- Gücünüzü sınıflandırın. İçinizde iyi yaptığınız üç ya da dört şeyin listesini yapın. Onları yaparken zamanınızın yüzde kaçını harcadınız? Bu güç alanlarına ayırdığınız kaynağın yüzdesi nedir? Zamanınızın yüzde 70'ini gücünüze ayırmanıza olanak sağlayan değişiklikler yapabileceğiniz bir plan yapın. Eğer yapamazsanız, iş ya da kariyerinizi yeniden gözden geçirmenin zamanı gelmiş olabilir.
- Zayıflıklarınızı dağıtın. Yapılması gerekli olan ve sizin • iyi yapamadığınız üç ya da dört etkinliği tanımlayın. İşinizi başkalarına nasıl dağıtacağınızı saptayın. Personel almak gerekecek mi? İş arkadaşlarınızla sorumluluğu paylaşabiliyor musunuz? Bir plan geliştirin.
- Bir köşe yaratın. Önceliklerinize baktıktan sonra, şimdi konsantrasyon hakkında düşünün. Gücünüzün asıl a-larında bir sonraki seviyeye gitmek için ne gerekmektedir? İhtiyacınız olan yeni araçlar nelerdir? Şeyleri nasıl yaptığınızı yeniden düşünün. Sizi bir sonraki seviyeye taşıyacak olan zaman ve para, yapabileceğiniz en iyi yatırımdır.

8 Odaklanma GÜNDELİK ÖRNEKLER

Deneyimli hayvan eğitimcileri, bir aslanın kafesine girecekleri zaman yanlarına bir tabure alırlar. Neden bir tabure? O, herhangi bir şeyden daha iyi bir

şekilde—belki bir sakinleştirici tüfeği istisnasıyla—aslanı evcilleştirir. E-ğitimci taburenin ayaklarını aslanın yüzüne tuttuğu zaman, hayvan aynı anda tüm dört ayak üzerinde odaklaşmaya çalışır. Ve bu onun paralize olmasına neden olur? Bölünmüş odaklanma her zaman size karşı çalışır.
— 66 —
— 61 —
CÖMERTLİK
SİZİN MUMUNUZ BAŞKALARINA
IŞIK VERMEKLE KENDİNDEN
HİÇBİR ŞEY KAYBETMEZ
Hiç kimse aldığı şey için onurlandırılmaz. Onur verdiğiniz şeye bir ödüldür.
—Calvin Coolidge Amerikan Başkam
Vermek, yaşamanın en yüksek seviyesidir. —John C. Maxwell
— 69
I I
Liderlik Nitelikleri O KALPTE BAŞLAR
Cömert insanları düşündüğünüzde aklınıza kim gelir? Andrew Cornegie, J.P Morgan ve Andrew Mellon gibi yüzyılın en varlıklı kişileri mi aklınıza gelir. Yoksa Joan Kroc ya da Bili Gates gibi çağdaş kişileri mi düşünürsünüz? Bu kişiler milyonlarca dolarlarını başkalarına vermişlerdir. Fakat ben size başka birini tanıtmak istiyorum. Büyük bir olasılıkla onun ismini bile duymamışsınızdır. O, insanlara yardım etmeyi gönülden isteyen bir kişidir.
Adı Elisabeth Elliot'tur. 1950'li yılların başında, bir grup misyonerle Quichua yerlilerine ulaşmak umuduyla Ekvator'a gitmiştir. Grubun içinde, 1947 yılından beri grupta bulunan Jim adlı genç bir adam vardı. Onlar birlikte çalışırken ve Ekvator yerlilerinin hayatta kalmalarına yardımcı olurken kendilerini birbirlerine vermeye karar verdiler ve evlendiler.
Jim ve diğer dört misyoner Auca adlı bölgede yaşayan başka bir küçük yerli grubuyla temasa geçmek için gittiklerinde iki yıllık evliydiler ve Valerie adında on aylık bir bebekleri vardı. Yerliler vahşi bir üne sahiptiler. Kayıtlara göre onların en son 1600'lü yıllarda ulaşmış olan bir din a-damını öldürmüşlerdi. O zamandan beri dışarıdan kendilerine yaklaşmak isteyen herkese saldırıyorlardı. Zalimlikleri nedeniyle Ekvator yerlileri bile onlardan çekiniyordu.
Jim ve diğerleri onlarla bağlantı kurmaya hazırlanırken, Elisabeth bu beş adamın kendilerini tehlikeye attıklarını biliyordu, ancak buna karşın metanetli idi. Onların ikisi bu misyon için canlarını vermişlerdi. Birkaç hafta boyunca bir misyoner pilotu Aucan köyünün üzerinde uçmuş ve onlara yiyecek ve armağan olarak başka parçalar
9 Cömertlik
atmıştı. Bunlar arasında ilk buluşma için hazırlık olması a-macıyla kendi fotoğrafları da vardı.
Birkaç hafta sonra Jim ve dört arkadaşı Curaray nehrinin yanına gelmiş ve burada kamp kurmuşlardı. Orada üç Auca'lı ile—bir adam ve iki kadın—bağlantı kurdular. Onlar dostça görünüyorlardı. Ve daha sonraki günlerde birkaç başka kişiyle daha karşılaştılar. Telsiz aracılığı ile eşlerine kabile ile dost olma konusunda göze çarpıcı ilerlemeler kaydettiklerini söylediler.
Ancak birkaç gün sonra, adamlar sözleştikleri zamanda asıl kamp yerine gelmediler. Onların eşleri, kaygı i-çinde haber bekliyorlardı. Dakikalar geçti, sonra saatler ve ardından bir gün. Elisabeth ve diğerleri kötü haberle karşılaşacaklarından korkuyorlardı.
Bir araştırma ekibi onları aramaya çıktı ve telsizle kötü haberi verdi. Onlar nehirde yüzen beyaz bir adamın bedenini görmüşlerdi. Araştırmacılar tek tek adamları buldu. Hepsi aynı durumdaydı. Aucan mızraklarıyla saldırıya maruz kalmışlardı. Beş adam da öldürülmüştü.
Bu koşullar altında, Elisabeth Elliot'un yerinde kim olsa evine geri dönerdi. Ancak onun istediği Amerikadaki rahat evine geri dönmek değil, insanlara yardım etmekti. Elliot'un gerçekten cömert bir kalbi vardı. Korkunç kaybına karşın, hâlâ Ekvator'daki insanlara yardım etmek istiyordu. O kaldı ve Quichualılara yardım etti.
„ Ancak bundan sonra olanlar daha çarpıcıydı. Başka misyonerler Aucan köyü ile bağlantı kurma girişimlerini sürdürdüler. Ve birkaç yıl sonra, onlar başarılı oldular. Elisabeth Elliot hemen köye gitti. O, intikam almak mı isti-
— 70
— 71 —
Liderlik Nitelikleri
yordu? Hayır, insanlar için çalışmak ve onlara hizmet etmek istiyordu. Elliot iki yıl boyunca Aucan insanları ile birlikte yaşadı ve onlar için çalıştı, ve

onların çoğu onun taşıdığı Tanrı'nın sevgisi mesajını memnuniyetle kabul ettiler—bunlar arasmda kocasını öldürmüş olan yedi adamdan ikisi de bulunuyordu.

AYRINTILARI İNCELEMEK

Hiçbir başka kişi insanlarla, cömert bir liderden daha yüksek sesle konuşamaz. Gerçek cömertlik zaman zaman olan bir olay değildir. O, kalpten gelir ve liderin yaşamının her görünümünde ortaya çıkar. Zamanını, parasını, yeteneklerini ve sahip olduklarını paylaşmaktadır. Etkili lider, yalnızca kendisi için bir şey istemez; onlar başkalarına verebilmek için bir şeyler isterler. Cömertlik niteliğini yaşamınızın bir parçası yapın. İşte nasıl yapacağınız:

1. Sahip Olduklarınıza Karşı Minnettar Olun

Sahip olduklarından tatmin olmayan bir kişinin cömert bir insan olması zordur. Cömertlik daha fazla kazanmakla değil, memnuniyet ile ilgilidir. Milyoner John D. Rocke-feller "Benim milyonlarım var fakat onlar bana mutluluk getirmedi," demiştir. Eğer azla mutlu olursanız, çokla mutlu olmazsınız. Ve eğer azla cömert değilseniz, zengin olursanız birdenbire değişmezsiniz.

2. insanlara Öncelik Verin

Bir liderin ölçüsü kendisine hizmet eden insan sayısı değil, kendisinin hizmet ettiği insan sayısıdır. Cömertlik baş-

alarma öncelik vermek demektir. Eğer bunu yapabilirse-"niz, vermek, daha kolay olur.

3. Sahip Olduklarınızın Sizi Kontrol Etmesine İzin Vermeyin

Arkadaşım Earle VVilson'a göre, insanlar üç gruba ayrılabilirler: "Sahip olanlar, sahip olmayanlar ve sahip olduklarının bedelini ödemeyenler." Gitgide daha fazla insan kazanma arzusunun kölesi olmaktadır. Yazar Richard Foster, "Nesnelere sahip olmak bizim kültürümüzde bir saplantıdır. Eğer ona sahip olursak, onu kontrol edebileceğimizi hissederiz, ve eğer onu kontrol edebilirsek, onun bize daha fazla keyif vereceğini hissederiz. Bu düşünce bir yanılsamadır," diye yazmıştır.

4. Paraya Bir Kaynak Olarak Değer Verin

Birisi para geldiği zaman, siz kazanamazsınız demişti. E-ğer para kazanma üzerine odaklanırsanız, maddeci olursunuz. Eğer bunu yapmaya çalışır ve yapamazsanız, siz bir kaybedensinizdir. Eğer para kazanır ve onu harcarsanız, siz bir mirasyedisinizdir. Eğer paraya önem vermezseniz, siz hırslı olmayan birisinizdir. Eğer çok para kazanırsanız ve öldüğünüzde hâlâ onlara sahipseniz—onlan yanınızda götürmeye çalıştığınız için—bir budalasınızdır.

_. Para ile gerçekten kazanmak için tek yol onu gevşek bir şekilde elde tutmaktır. E. Stanley Jones'un dediği gibi, "Para mükemmel bir uşak, fakat çok kötü bir efendidir. E-ğer o sizin üzerinize çıkarsa ve siz altta kalırsanız, onun kölesi olursunuz."

 5. Verme Alışkanlığını Geliştirin

1889 yılında, milyoner sanayici Andrew Carnegie "Zenginliğin incil'i adlı bir makale yazmıştı. Orada zengin bir kişinin yaşamının iki döneme ayrılması gerektiğini söylüyordu: zenginliği kazanma dönemi ve onu dağıtma dönemi. Cömertlik tutumunu sürdürmenin tek yolu, verme— zaman, dikkat, para ve kaynak—alışkanlığı kazanmaktır. Richard Foster, "Paranın, ya da bazı başka hazinelerin gitmesine izin verdiğinizde, içimizde bir şey olur. O, şeytan hırsı yok eder," der. Eğer hırs tarafından esir alındıysanız, yönlendiremezsiniz.

ÜZERİNDE DÜŞÜNMEK

Cömert bir lider misiniz? Sürekli olarak başkalarma değer katma arayışı içinde misiniz? Paraya kendinizden daha büyük bir değer mi veriyorsunuz? Yaşamınızı başkalarına adıyor musunuz? Size yardım edemeyecek birilerine yardımcı oluyor musunuz ya da geri dönmeyecek bir şeyinizi veriyor musunuz? Yazar John Bunyam "Eğer geriye asla ödeyemeyecek birine bir şey vermediyseniz, bugüne kadar yaşamamışsıruzdır," diye yazmıştır. Eğer yaşamınızın küçük alanlarında vermiyorsanız, cömert bir lider olamazsınız.

UYGULAMA YAPMAK

Cömertliğinizi geliştirmek için, aşağıdakileri yapın:

- Bir şeylerinizi verin. Nelere sahip olduğunuzu gözden geçirin. Onlardan faydalanabilecek birini düşünün ve

ona bunların verin. Eğer bunu kimliğinizi açıklamadan yaparsanız, daha iyi olacaktır.

- Paranızı işe yatırın. Eğer gerçekten büyük bir şey yapabilecek—başkalarının yaşamında pozitif etki yapacak bir şey—birini tanıyorsanız onun bu konuda

başarılı olması için kaynak sağlayın.
• Yönlendirebileceğiniz birini bulun. Liderliğinizde belli bir seviyeye ulaştığınız zaman, vermeniz gereken en değerli şey sizsinizdir. Kendi yaşamınızı aktaracağınız birini bulun. Ardından onun daha iyi bir lider olabilmesi için ona zaman ve kaynak verin.

GÜNDELİK ÖRNEKLER

Popüler Fransız yazar Dominique Lapierre yeni kitabı için araştırma yapmak amacıyla Hindistan'a ilk ziyaretinde Rolls-Royce içindeydi. Orada kitabına aktaracağı izlenimler edinirken başka bir şey daha aldı: Orada gördüğü yoksul insanlara yardım etme tutkusu. Bu keşif onun sonsuza dek yaşantısını değiştirdi. Artık zamanını yazarak ve insanlara yardım amacıyla fon oluşturarak değerlendiriyor. Onun tutumu Hintli şair Rabindranath Tagore'un, Lapier-re'in kartvizitinin arkasına yazdığı sözcükle özetlenebilir: "Verdiğin hiçbir şey kayıp değildir." Onu elinizde tutma-ız durumunda kaybedersiniz.

– 75 –

h

10

Başlatma

O OLMADAN EVDEN AYRILAMAZSINIZ

Basan, eylemle bağlantılı görünmektedir.
Başarılı insanlar, hareket etmeyi sürdürürler.
Onlar hata yaparlar, fakat vazgeçmezler.
–Conrad Hilton Otel yöneticisi

Bir liderin korkması gereken şeyler arasında
kendinden memnuniyet ilk sırada gelir.
–John C. Maoauell

– 11 –

Liderlik Nitelikleri YALNIZCA BİR ADIM İLERİ

Kemmons VVilson her zaman bir başlatıcı olmuştur. O, çalışmaya yedi yaşındayken başladı ve o zamandan beri durmadı. İlk işleri, gazete ve patlamış mısır satmaktı. 1930 yılında, onyedi yaş olgunluğuna ulaştığında, ilk kez olarak maaşlı bir iş yapmayı denedi. Bir pamuk tüccarı için çalışıyordu. Pamuk tüccarının fiyat listesini hazırlayarak haftada 12 $ kazanıyordu.

Haftada 35 $'lık bir muhasebe işi çıktığı zaman, VVilson buraya başvurdu ve işi aldı. Ancak ilk maaşını aldığında, bunun yalnızca 12 $ olduğunu gördü. O, artış istedi ve bunu kabul ettirdi. Bir sonraki hafta fazladan 3 $ almıştı. Neden diğer muhasebeci gibi 35 $ almadığını sorduğunda, şirketin onyedi yaşındaki bir çocuğa 35 $ ödemeyeceği yanıtını aldı. Bu, VVilson'un dikkatini çekmişti. Bu, yetmiş beş yıllık yaşamında maaşlı bir işe son kez girişiydi.

VVilson daha sonra çok çeşitli işler yaptı: Bunlar arasında kumar makineleri, içecek dağıtımı ve içecek makineleri vardır. Ve o annesine bir ev yapacak kadar para kazanabil-mişti. Ev yapımında çok fazla potansiyel olduğunu bu dönemde kavradı. İş için Memphis'e gitti ve savaş sonrası patlama görülen bina yapımı işinden bir servet kazandı.

VVilson'ın başlatma niteliği onun çok para kazanmasını sağlamıştı, ancak o dünya üzerinde bir etkide bulunmamıştı–1951 yılında bunu gerçekleştirecekti. Bu, Memp-his'ü işadamının ailesiyle birlikte tatil için Washington D.C.'ye gittiği yıldı. Seyahati sırasında Birleşik Devletler-deki kiralık oda durumunu üzüntüyle öğrenmişti. 1920'li yıllardan beri tüm ülke boyunca moteller mantar gibi çoğalmıştı. Bunların bazıları şık aile yerleriydi. Diğerlerinde

– 78 –

10 Başlatma

saatlik yatak kiralanıyordu. Sorun, seyahat eden kişinin neyle karşılaşacağını bilmemesiydi.

Wilson, "Bunların bazıları kelimenin tam anlamıyla bakımsız yerlerdi. Onların tümü çocuklar için de oda parası alıyordu. Wilson gibi beş çocuk babası olan biri için gerçekten fazlaydı bu. Motellerde oda başına 4 $ ya da 6 $ a-lınıyordu ve çocuk için fazladan 2 $ isteniyordu. Bu faturayı üçe katlıyordu. insanların çoğu bundan şikayetçi oluyordu fakat daha sonra bunu unutup gidiyorlardı. Ancak Wilson, her zaman için başlatıcı olarak, bunun için bir şeyler yapmaya karar verdi. "Eve gidelim ve bir aile otelleri zinciri kuralım" dedi eşine, "ismine güvenilebilir oteller" diyerek ekledi. Eşi yalnızca güldü.

Wilson Memphis'e geri döndüğü zaman kendisine ilk otelinin tasarımında yardımcı olması için bir teknik ressam tuttu. O, temiz, basit ve dışarıdan nasıl bir otel olduğu belli olan bir yapı kurmak istiyorlardı. Ve o aynı zamanda her odada televizyon ve yüzme havuzu gibi özellikler istiyordu. Ertesi yıl Memphis eteklerinde ilk otelini açtı. Kocaman bir tabelada otelin ismi yazıyordu. Onun adı Holiday Inn idi.

Wilson'ın amaçladığı dört yüz otele ulaşması umduğumdan daha uzun sürecekti. 1959 yılında yüz oteli vardı. Ancak onların isim hakkını satmaya karar verdiğinde, otel açılışlarında bir patlama yaşanacaktı. 1964 yılında, beş yüz Holiday Inn oteli vardı. 1968'te bu sayı bine ulaşmıştı ve 1972'de her yetmişiki saatte bir dünyada herhangi bir yerde bir Holiday Inn açılıyordu. Bir kalp krizinden sonra

şirket liderliğinden 1979'de ayrıldığı zaman, zincir büyümeye devam ediyordu. "Ben gençliğimde çok açtım," diyor VVilson, "Hayatımı kazanmak için bir şeyler yapmak zorundaydım. Ve kalp krizinin ardından ayrıldığım zaman, gülleri koklamak için eve gitmiştim. Bu yaklaşık bir ay sürdü." Bir başlatıcı için bir şeyler yapmayı durdurmak çok zordu.

AYRINTILARI İNCELEMEK

"Liderlik Yasaları–Reddedilmez21 Liderlik Yasası"kitabımda liderlerin takipçileriyle bir bağlantı başlatmaktan sorumlu olduklarını söylemiştim. Ancak liderlerin başlatıcı olduklarını gösteren tek alan bu değildir. Onlar her zaman fırsat arayışı içinde ve harekete geçmek için hazırlıklı olmalıdır. Bunun gerçekleşebilmesi için liderlerin sahip olmaları gereken nitelikler nelerdir? Ben en azından dört tanesini sayabilirim.

1. Onlar Ne İstediklerini Bilirler

Komedyen piyanist Oscar Levant bir defasmda, "karar verdiğim zaman, kararsızlıkla dolu oluyorum," demişti. Ne yazık ki pekçok insarun yaşadığı şey budur. Hiç kimse hem kararsız hem de etkin olamaz. Napoleon Hill'in söylediği gibi, "Tüm başarının başlangıç noktası arzudur." Etkin bir lider olacaksanız, ne istediğinizi bilmeniz gerekir. Karşınıza çıkan firşatları anlamanın tek yolu budur.

 2. Onlar Kendilerini Harekete Yönlendirirler

Eski bir söz vardır: "Eğer istersen başarabilirsin". Başlatıcı-lar diğer insanların onları motive etmesini beklemezler. Onlar rahatlık bölgelerinin ötesinde kendilerini itme sorumluluğunu bilirler. Ve onlar düzenli bir uygulama yaparlar. Yirminci yüzyılın en büyük başlatıcılarmdan biri o-lan Başkan Theodore Roosevelt gibi birinin, "Benim yaşantımda parlak ya da sıradışı hiçbir şey yoktur, belki bir şey dışında: Ben yapılması gerektiğine inandığım şeyleri yaptım... Ve bir şeyi yapmaya karar verdiğim zaman, onu yaptım," demesi anlamlıdır.

3- Onlar Daha Fazla Risk Alırlar

Liderler ne istediklerini bildikleri ve kendilerini eylemde bulunmaya ittikleri zaman, onların bir engelleri daha vardır. Bu risk alma isteksliliğidir. Proaktif insanlar her zaman risk alırlar. Ancak iyi liderlerin risk almayı istemeleri için nedenlerden bir tanesi, başlatıcı olmamanın da bir bedelinin olduğudur. Başkan John F. Kennedy, "Bir eylem programı için riskler ve bedeller vardır, fakat bu, hareketsiz olmanın uzun vadeli riski ve bedellerinden daha azdır," demiştir.

4. Onlar Daha Fazla Hata Yaparlar

Başlatıcılar için iyi haber onların doğru olanı yapmalarıdır. Kötü haber ise çok sayıda yanlış yapmalarıdır. IBM kurucusu Thomas J. Watson, "Başarılı olmanın yolu, başarısızlık oranınızı ikiye katlamaktır," demiştir.

Başlatıcı liderler başarısızlığa uğradıklarında, bunun kendilerini sıkıntıya sokmasına izin vermezler. Potansiyel ne kadar büyük olursa, başarısızlık olasılığı da o kadar büyük olacaktır. Senatör Robert Kennedy bunu şöyle özetliyor: "Yalnızca büyük başarısızlıklara cesaret edenler, büyük başarılara imza atabilirler." Eğer bir lider olarak büyük şeyler başarmak istiyorsanız, başlatma isteğinde olmanız ve kendinizi çizgi üzerine koymanız gerekir.

ÜZERİNDE DÜŞÜNMEK

Bir başlatıcı mısınız? Sürekli olarak fırsat arayışı içinde misiniz, yoksa onun size gelmesini mi bekliyorsunuz? En iyi içgüdülerin temelinde bulunan adımları atmada istekli misiniz? Yoksa her şeyi sonsuz şekilde analiz mi ediyorsunuz? Daha önceki Chrysler başkanı Lee Iacocca, "Doğru karar bile, eğer çok geç alınmışsa, yanlış karar olabilir," demişti. En son ne zaman, yaşamımızı anlamlı kılan bir şeyi başlattınız? Rahatınızı bozmayıp, kendinizi çok geç o-larak olayın içine ittiğiniz oldu mu?

UYGULAMA YAPMAK

Başlatıcılığınızı geliştirmek için, aşağıdakileri yapın:
• Düşünme şeklinizi değiştirin. Eğer başlatma niteliğinden yoksunsaruz, sorunun başkalarından değil, sizden kaynaklandığını kabullenin. Yapmaktan nefret etmenizin nedenini belirleyin. Risk almak sizi ürkütüyor mu? Geçmiş başarısızlıklar nedeniyle cesaretiniz kırıldı mı? Fırsatın ortaya koyduğu potansiyeli göremiyor musunuz? İsteksizliğinizin kaynağını bulun. İçten dışa

doğru hareket etmedikçe ileri doğru harekete geçemezsiniz.
• Fırsatın kapınızı çalmasını beklemeyin. Fırsat gelip kapınızı çalmaz. Sizin dışarı çıkıp, onu aramanız gerekmektedir. Bunu yaparken niteliklerinizin, yeteneklerinizin ve kaynaklarınızın farkında olun. Bunu yapmak size bir potansiyel düşüncesi verir. Şimdi, bir hafta boyunca her günü fırsat aramak için kullanın. Nerede gereksinim olduğunu görüyorsunuz? Fırsatlar her yerdedir.
• Bir sonraki adımı atın. Fırsatı görmek, madalyonun bir yüzüdür, onun hakkında bir şeyler yapmak ise madalyonun diğer yüzüdür. Birisi bir hareketi başlattığı zaman herkes bir şeyler yapmaya başlar. Ancak çok az insan ilk hareketi yapma girişiminde bulunur. Görebildiğiniz en iyi fırsatı yakalayın ve onu mümkün olduğu kadar uzağa taşıyın.

GÜNDELİK ÖRNEKLER

1947 yılında, Lester VVunderman New York'taki reklam işinden çıkartıldı. Ancak genç adam ajans şefi Max Sack-heim'den çok şey öğrenebileceğini biliyordu. VVunderman, ertesi gün bürosuna gitti ve daha önceki gibi çalışmaya başladı–ancak maaş almadan.
Sackheim bir ay boyunca onu önemsemedi fakat sonunda onun yanına gitti ve "Tamam sen kazandın. Ben şimdiye kadar paradan çok işi isteyen kimse görmedim," dedi.

Wunderman yüzyılın en başarılı reklamcılarından biri olmuştur. O, doğrudan pazarlamanın babası olarak tanınmaktadır. Yarınki potansiyelinize ulaşmak için bugünden büyük bir adım atmanız gerekir.

11

DİNLEME

ONLARIN KALPLERİYLE BULUŞMAK İÇİN KULAKLARINIZI KULLANIN

Liderin kulağı, insanların sesleriyle çınlamalıdır.
–Wöodrow Wilson Amerikan Başkanı

İyi bir lider, takipçisinin kendisinden duyrnak istediklerini değil, bilmesi gerekenleri söylemesi için teşvik eder.
–John C. Maxwell

NE KADAR KONUŞURSA O KADAR DİNLER

Amerika Birleşik Devletleri'nin en etkili insanları listesinde kimleri sıralardınız? Tabii ki başkanlar bu listede yer a-lacaktır. Alan Greenspan da öyle. Gezegenin en tanınmış yüzlerinden biri olan Michael Jordan belki daha üst sırada yer alacaktır. Bili Gates'in listedeki yeri konusunda farklı düşüncelere sahip olabilirsiniz. Bir an için bu listede kendinizin bulunduğunuzu düşünün. Ve şimdi de ben sizin belki de listeye dahil etmeyeceğiniz bir isim olan Oprah VVinfrey'i eklemek istiyorum.
1985 yılında, VVinfrey tanınmayan biriydi. O, Steven Spielberg'in The Color Purple filminde görülmüştü ve yerel bir sabah talk-show programının sunumunu yapıyordu. Hangi başarısı onun konuşma yeteneğine katkıda bulunmuştur. "İnsanlarla iletişim kurmak, benim kendim hakkında bir tür değer geliştirmemle olmuştur" diye açıklıyor VVinfrey. Ve o bunun mükafatını yaşamın erken döneminde almıştır. "İki yaşımdayken insanlar bu çocuk çok çabuk konuşacak" değerlendirmesiyle karşı karşıya kalmış.
Ancak VVinfrey bunun daha fazlasını dinleme ile gerçekleştirmiş. Onun dinleme yeteneği her zaman için yaşamının başlıca bir karakteri olmuştur. O bir öğrenme düşkünüydü ve onun dinleme yeteneği yazarların bilgilerini özümsemesi ile şekillendi. O, kurgu ve yaşam öykülerine düşkündü. Başka insanların hissettikleri ve düşündükleri hakkında bir şeyler öğreniyordu. Böylece aynı zamanda kendi hakkında bir şeyler öğreniyordu.
Onun öğrenme eğilimi kariyerinin her aşamasında

kendisini gösterdi. Televizyon şovlarmda bu açıkça görülüyordu. Her zaman için havadaki atmosferi kavrayabilmek için gözlem yapıyor ve dinliyordu. Gösteri

programına gelenlerin ne söylediklerini çok dikkatlice dinliyordu. Müzik yıldızı Madonna onun hakkında "O, halkın gözü konumunda ve insanlarla büyülü röportajlar yapıyor. Bunu nasıl yaptığını bilmiyorum," demişti. O, bunu dinleme ile yapıyordu.
Oprah Winfrey'in dinleme yeteneği onun inanılmaz bir başarı ve etki sahibi olmasını sağlamıştı. Dünyanın en pahalı eğlence kişiliği olarak yılda yaklaşık yarım milyar dolar kazanmaktadır. Her hafta, ABD'de otuz üç milyon insan onun şovunu seyretmektedir.
O, şov başarısına karşın bununla yetinmemektedir ve değişiklik arayışını sürdürmektedir.
Personeline "Şovda değişiklik yapmak yaşamımızda değişiklik yapmak gibidir. Bunu yapmak eğlenceli olabilir. Şimdi daha fazla ne yapabiliriz diye düşünelim," demektedir.
O insanların düşünceleri hakkında çok sayıda kuşkuya sahip olmasına karşın onları dinlemeyi sürdürür. Bu ona bir kitap kulübü müdavimi gibi her konuda fikre sahip olmasını sağlayacaktır. Binlerce insan okuyarak yeni şeyler öğrenmektedir. VVinfrey ise, yaşam amacı insanlara değer katmak olan biri olarak, dinleyerek başarı kazanmaktadır.
AYRINTILARI İNCELEMEK
"Liderlik Yasaları" kitabında işaret ettiğim gibi liderler yardım istemeden önce insanların yüreklerine seslenirler.

Bu Bağlantı Yasası'dır. Ancak bir lider bir kişinin yüreğine seslenmeden önce, onun içinde ne olduğunu bilmesi gerekmektedir. O bunu dinleyerek öğrenir.
Dinleme konusunda isteksizlik zayıf liderler arasında yaygındır. Amerikan yönetiminin babası olan Peter Druc-ker tüm yönetim problemlerinin yüzde 60'ının yanlış iletişim sonucu meydana geldiğine inanmaktadır. Ben de iletişim sorunlarının büyük bir çoğunluğunun kötü dinlemeden kaynaklandığını söyleyebilirim.
Sizin dikkatinizi çekecek çok sayıda ses haykırılmaktadır. Dinleme zamanınızı nasıl geçireceğiniz hakkında düşünürken, dinlemeyle ilgili iki amacınız olduğunu aklınızda tutun: Bunlar insanlarla bağlantı kurmak ve öğrenmektir. Bu nedenle şu insanları çok büyük bir dikkatle dinlemelisiniz:
1. Takipçileriniz
İnsanların izlemek istediği iyi liderler, takipçileriyle etkileşim içinde oldukları zaman, davranıştan daha fazlasını yaparlar. Onlar, takipçilerinin her biriyle bir kişi olarak bir duygu alışverişi içindedir. Chesterfield Kontu Philip Stan-hope insanların çoğunun kendi ifade ettiklerinin dinlenmesinden son derece etkilendiklerini söylemektedir. Eğer insanlara değil, yalnızca olgulara odaklanmış biriyseniz, bu alışkanlığınızı değiştirin ve gerçekten dinleyin.
2. Müşterileriniz
"Fısıltıları dinlerseniz, çığlıkları duymak zorunda kalmazsınız," özdeyişi dinlemenin önemini çok güzel bir şekilde

anlatmaktadır. Müşterilerimizin beğenilerini, şikayetlerini ve önerilerini can kulağı ile dinlemelisiniz. Microsoft'un Yönetim Kurulu Başkaru Bili Gates 'Business @ the Speed of Thought''kitabında "Mutsuz müşteriler her zaman için bir ilgi alanıdır. Onlar aynı zamanda sizin en büyük fırsa-tınızdır" der. İyi liderler her zaman için hizmet ettikleri insanlarla temas konusunda öncelik oluştururlar.
3- Rakipleriniz
Sam Markevvich "Eğer benimle aynı fikirde değilsen, bu dinlememiş olduğunu gösterir," demiştir. Onun espri yaptığına kuşku yok fakat rakip olarak düşünülen başka bir organizasyonun bir lideri doğru bir şey söylediği zaman, onun konumu değil, söyledikleri üzerinde odaklanmahsı-nız. Başka bir grubun üyesi olduğu için onun söylediklerini göz ardı etmeniz, zaman için yanlış kararlar almanıza neden olabilir.
Larry King "Ben her sabah kendime, bugün söylediğim hiçbir şey bana herhangi bir şey öğretmeyecek. Ben yalnızca dinleyerek öğrenebilirim," demektedir. Bir lider olarak, davranışlarınızın temeli kendinizi yetiştirmek için dinlediklerinizve öğrendikleriniz üzerine oturmalıdır.
4. Danışmanlarınız
Hiçbir lider bir yol göstericiye sahip olmadan yeterince gelişmiş ve deneyimli olmaz. Ben edindiğim deneyimlerden daha fazlasını liderlerden öğrendim. Melvin Maxwell (babam), Elmer Towns, Jack Hayford, Fred Smith ve J. Os-Wald Sanders

gibi kişiler yaşammda önemli katkıları bu-
– 89 –
I
Liderlik Nitelikleri
lunan insanlardır. Eğer şu anda bir yol göstericiye sahip değilseniz, hemen birini bulun. Eğer bir insandan yardım alamazsanız, kitap okuyarak bu süreci başlatabilirsiniz. Benim başladığım yer burasıdır. Esas olan şey, bu süreci devam ettirmektir.

ÜZERİNDE DÜŞÜNMEK

İyi bir dinleyici misiniz? Ben liderliğe başladığım zamanda iyi bir dinleyici olmadığımı biliyorum. Ben kendi yaptığım şeylerle meşguldüm. Ancak şöyle bir başımı kaldırıp, etrafımda olup bitenler üzerinde daha fazla dikkat ettiğim zaman, hatalı davrandığımı anladım.

UYGULAMA YAPMAK

Dinlemenizi geliştirmek için, aşağıdakileri izleyin:

• Programınızı değiştirin. Takipçilerinizi, müşterilerinizi, rakiplerinizi ve danışmanlarınızı dinlemek için zaman ayırıyor musunuz? Eğer takviminizde bunun için bir zaman ayırma görülmüyorsa, onlara yeterli önemi vermiyorsunuz demektir. Bu etkinlik için günlük, haftalık ya da aylık olarak bir zaman ayırın.
• İnsanlarla onların mekanlarında buluşun. İyi bir dinleyici olmanın bir anahtarı insanlarla ortak mekanlar bulmaktır. Bundan sonraki ilk müşteri ya da çalışan ile karşılaşmanızda, kendinizi bir kişi olarak ona dört ya da beş soru sorma konusunda disipline alın. Onun kim olduğunu anladıktan sonra onunla bağlantı kurmak, için ortak zeminler arayışına girin.

11 Dinleme

• Satır aralarını dinleyin, insanlarla etkileşim içinde olduğunuz zaman onların konuşmasındaki içeriğe göre ne söylemek istediklerine dikkat edin. Ancak duygusal içeriği göz ardı etmeyin. Satır aralarını okuyarak gerçekten söylemek istedikleri hakkında bir şeyler öğrenebilirsiniz. Önümüzdeki günlerde kalbinizle dinleme konusunda zaman ayırın.

GÜNDELİK ÖRNEKLER

Başkan Theodore Roosevelt bir hareket adamıydı, fakat aynı zamanda iyi bir dinleyiciydi ve bu niteliğini başka insanlarda da uygulatıyordu. Çok yoğun olduğu bir dönemde toplantı sonrasında yorgun argın bir şekilde insanları selamlıyordu. Bunu yaparken gülümseyerek "Ben bu sabah büyükannemi öldürdüm," diyordu. İnsanların çoğu onunla birlikte olmanın yarattığı atmosfer nedeniyle, o-! nun ne söylediğini bile duymuyorlardı. Yalnızca bir diplomat buna dikkat etmişti. Başkanın yanına yaklaşarak, "Sanırım bu yorgunlukla bunu gerçekten yapacak duruma geldiniz!" dedi.

90 –
– 91 –
3»
'"*,
¦T f
12
TutkU

BU YAŞAMI ALIN VE ONU SEVİN

Bir lider tutkuya ulaştığı zaman,
o genellikle yanıtlayıcı bir tutku ile karşılaşır.
–John C. Maxwell

Herkes söz verebilir, fakat siz bir vaatte bulunduğunuz
zaman, sizin kanınız bunun için akmalıdır, bu durumda
başka birinin sizi durdurması çok zor olacaktır.
–Bili Cosby, komedyen

– 93
Liderlik Nitelikleri KANINIZDAKİ PİZZA SOSU

"Liderlik Yasaları"kitabında Papa John'un Pizzası öyküsünü, 1984 yılında kurduğu şirketi yedi yıl içinde l'den 46'ya ulaştırırken, daha sonraki yedi yılda 46'dan 1.600'e çıkaran John Schnatter'in yaptıklarını anlatmıştım. Şirketin bu ikinci yedi yıldaki olağanüstü başarısı Büyük Gelişim Yasası'na bağlı olarak meydana gelmiştir. "Gelişimi arttırmak için takip edenleri yönetin–gelişimi katlamak için liderleri yönetin," ifadesi kullanılmaktadır bu yasada. Ancak Papa John'un ilk yarısındaki başarısının anahtarı neydi?

Yanıt tutkudur. John Schnatter yalnızca Papa John'un Pazzasını yemiyordu; o, aynı zamanda onunla nefes alıyor, onunla uyuyor ve onunla yaşıyordu. O her zaman için onun baskın düşüncesi olmuştur. Michael Speiser, Success dergisinde onunla ilgili olarak, "Pizza Schnatter'in yaşamıdır ve onu çok ciddiye alır."

Schnatter'in felsefesi basit ve doğrudandır. "İyi yaptığınız iş üzerinde

yoğunlaşın" diye tavsiyede bulunmaktadır, "ve bunu başka herkesten daha iyi yapın," demektedir. Onun iyi yaptığı şey, dünyada türünün en hızlı gelişen işini yönetmekti. Ve o her zaman için yaptığı işi sevmiştir.
Kısa bir süre önce o eşi Annette'nin sahip olduğu bir franchising firmasını ziyaret etti ve burayı kanuni düzenlemeler nedeniyle borç batağı içinde buldu. O ne yaptı? Hemen kollarını sıvadı ve birbuçuk saat boyunca pizza yapımına yardım etti. Bu, onun sevdiği bir şeydi. Haftada dört ya da beş kez dükkanlarını ziyaret ederdi—bunu genellikle haber vermeden yapıyordu. Bunun nedeni her şeyin yolunda gidip gitmediğini kontrol etmekti.

"Yirmi iki yaşındayken pizza işiyle ilgili hayallerimden bahsettiğim zaman insanlar benim çılgın olduğunu düşünüyordu," diyor schnatter. "Yatırımcılar, bankacılar ve hatta bazı arkadaşlarım, bir ayda beş ya da altı dükkan açma düşüncemi söylediğim zaman gülüyorlardı"—şimdi yılın her günü yeni bir dükkan açılmaktadır.
Ve o bunu arttırmak istemektedir. Meksika'da bir franchise açıldığı zaman, Schatter Venezuela, Puerto Rico ve başka yabancı pisayalara girmenin yollarını aramaktadır. O, dünyanın en büyük pizza satıcısı olana kadar vazgeçmeye niyetle değildir. O, bu işi sevmekte ve sahip olduğu herşeyi ona vermektedir.
AYRINTILARI İNCELEMEK
Uzmanlar, insanları başarılı kılan unsurları inceleme konusunda çok fazla zaman harcamaktadır. Onlar, kişilerin kimlikleri, zekaları, eğitimleri ve diğer faktörlere bakmaktadır. Ancak bunlardan daha fazla olarak tutku, fark yaratmaktadır. RCA'dan David Sarnoff, "İşini sevmeyen hiç kimse başarılı olamaz" demektedir.
Etkin insanların yaşamlarına baktığınız zaman, onların genellikle sterotip yapıları yoktur. Örnek olarak, en büyük 500 şirketin tüm yönetim kurulu başkanlarının yüzde 50'si üniversiteden C ya da C- derecesi ile mezun olmuşlardır. Tüm ABD başkanlarının yaklaşık yüzde 75'i okul dönemlerinde sınıfın alt sıralarında yer almışlardır. Ve tüm milyoner girişimcilerin yüzde 50'sinden daha fazlası üniversite mezunu değildir. Onların büyük şeyler başarmalarını olanaklı kılan şey nedir? Yanıt tutkudur. Hiçbir şey, bir liderin yaşamında tutkunun yerini alamaz.

Tutku ile ilgili dört gerçeğe göz atm ve bir lider olarak onlarla neler yapabileceğinizi saptayın.
1. Tutku, Başarının İlk Basamağıdır
Arzunuz, sizin yazgınızı belirler. Büyük liderleri düşünürseniz onların tutkuları sizi etkileyecektir: İnsan hakları konusunda Gandhi, özgürlük konusunda VVinston Churc-hill, eşitlik konusunda Martin Luther King, Jr., teknoloji konusunda Bili Gates bu kişilerin bazılarıdır.
Sıradan bir yaşamın ötesinde yaşayan herhangi biri büyük arzuya sahiptir. O herhangi bir alanda geçerlidir: zayıf arzu, zayıf sonuçlar doğurur, bu küçük ateşin az ısı o-luşturması gibidir. Ateşiniz ne kadar güçlüyse, arzunuz o kadar büyük olacaktır—ve potansiyeliniz o denli büyük olacaktır.
2. Tutku Sizin Istekgücünüzü Arttırır
Tutkudan uzak genç bir adamın Sokrates'in yanına yaklaşarak, "Büyük Sokrates, ben sana bilgi için geldim" dediği anlatılmaktadır.
Filozof genç adamı denizin kenarına götürmüş, onu suya sokmuş ve otuz saniye boyunca suyun altına bastırmıştır. Sokrates, genç adamın suyun üzerine çıkmasına izin verdiği zaman ona bunu tekrarlamasını isteyip istemediğini sorar.
"Bilgi, büyük bir şeydir" diye ağzı su dolu olarak konuşur genç adam. Sokrates onu yine suyun altına doğru bastırır, ve bu kez biraz daha uzun bir süre öyle tutar. Bu

birkaç kez tekrarlandıktan sonra, filozof, "Ne istiyorsun?" diye sorar. Genç adam sonunda nefes nefese kalmış şekilde "Hava, Hava istiyorum!" der.
"İyi" diye yanıtlar Sokrates. "Eğer bilgiyi de havayı istediğin kadar istersen, ona sahip olabilirsin."
Tutkunun yerine geçebilecek hiçbir şey yoktur. O, isteğin yakıtıdır. Eğer bir şeyi yeterince çok istiyorsanız, onu elde edecek istekgücünü bulabilirsiniz. Böyle bir arzuya sahip olmanın tek yolu tutkuyu geliştirmektir.
3- Tutku Sizi Değiştirir
Eğer tutkunuzu izlerseniz—başkalarının algılamaları yerine—daha verimli bir

insan olabilirsiniz. Bu sizin başkalarını etkileme yeteneğinizi de arttırır. Sonunda tutkunuz, asiliğinizden daha fazla etkiye sahip olacaktır.

Tutku Olanaksızı, Olanaklı Yapar

İnsanlar, ruhlarının ateşlemesi durumunda olanaksız görülen şeyleri başarabilirler. Kalpteki bir ateş yaşamınızda-ki her şeyi üst seviyeye taşır. Tutku sahibi liderlerin bu denli etkin olmalarının nedeni budur. Büyük bir tutkuya ve çok az yeteneğe sahip olan bir lider her zaman için büyük yeteneklere sahip ve tutkusu olmayan bir liderden daha fazla şey başarır.

ÜZERİNE DÜŞÜNMEK

Tutku gücüne karşm, kültürümüzdeki çok sayıda insan, tutkunun kuşku duyulması gereken bir şey olduğuna ina-

nırlar. Sosyolog Tony Campolo, "Biz duygusal açıdan ölüyüz. Şarkı söylemeyiz, dans etmeyiz, hatta heyecanlı bir şekilde günah bile işlemeyiz," demiştir.

Tutku, yaşamınızın bir karakteri midir? Güne başlarken heyecan duyuyor musunuz? Haftanın ilk günü en sevdiğiniz gün mü, yoksa haftasonundan haftasonuna mı yaşıyorsunuz? Yaşadığınız her günün rutin olduğunu mu düşünüyorsunuz? Bir fikir nedeniyle heyecandan uyuya-mayalı ne kadar zaman oldu?

Tutku yaşamınızın bir niteliği değilse, bir lider olarak sıkıntı içindesinizdir. Gerçek şu ki, tutkuyla bağlı olmadığınız herhangi bir konuda başarılı olamazsınız. Ateş öncelikle sizin içinizde yanmıyorsa, organizasyonunuzda benzer bir ateş başlatamazsınız.

UYGULAMA YAPMAK

Tutkunuzu arttırmak için, aşağıdakileri izleyin:

• Isınızı ölçün. Yaşam ve iş ile ilgili olarak ne denli tutkulu olduğunuzu belirleyin. Birkaç iş arkadaşınıza bu konuda sorular sorarak, dürüst yanıtlar alın. Tutkuya sahip olmadan yaşamınızda bir fark yaratamayacağınızın farkında mısınız?

• Ek aşkınıza geri dönün. Çok sayıda insan koşullara kendilerini bırakarak yaşarlar. Kariyerinize başladığınız ilk dönemi düşünün—ya da daha fazla geriye gidip çocukluk döneminize geri dönebilirsiniz. Sizin başarılı olmanızı sağlayan dönemeç nedir? Saatler boyunca ne yaparak çaba gösterdiniz? Eski heyecanınızı yeniden kazanmaya çalışın. Daha sonra eski aşklarınızın ışığın-

• Tutkulu insanlarla birlikte olun. İnsanlar birbirleriyle etkileşim halindedir. Eğer ateşinizi kaybettiyseniz, buna sahip insanlarla birlikte olun. Tutku bulaşıcıdır. Bunu size aşılayarak insanlarla birlikte olmak için zaman ayırın

GÜNDELİK ÖRNEKLER

General Billy Mitchell 1916 yılında bir havacılık birliğine atanmıştı. Burası onun uçmayı öğreneceği yerdi. Burada uçmak onun yaşamının tutkusu haline dönüştü. Her ne kadar uçaklar Birinci Dünya Savaşı'nda büyük bir rol oy-namasa da, o bunun ordu içindeki potansiyelini görebilmişti. Savaştan sonra, bir hava kuvveti yaratmak için bir kampanya yürüttü. Uçakların neler yapabileceğini kanıtlamaya çalışıyordu. Ancak çok güçlü bir dirençle karşılaştı. Bu nedenle çeşitli yaptırımlara maruz kaldı ve 1926 yılında görevinden ayrıldı. Ancak 2. Dünya Savaşı'nda o-nun söylediklerinin önemi .anlaşılacaktı. Savaştan sonra o-nur madalyasıyla ödüllendirilmesi trajikomik bir olaydır. O, bildiklerinin doğru olduğuna inanılması için ağır bir bedel ödemişti. Ya siz?

13

Olumlu tutum

YAPABİLECEĞİNİZE İNANIRSANIZ, YAPABİLİRSİNİZ

Benim neslimin en büyük keşfi insan varlığının,
zihin tutumlarını değiştirererek yaşamlarını
değiştirebilmelerini anlamalarıdır.
—William James, Psikiyatrist

Başarılı bir adam başkalarının kendisine attığı tuğlalarla bir bina oluşturabilen kişidir.
—David Brinkley Televizyon gazetecisi

ÇALIŞMA VE TELKİNDEN DAHA FAZLASI

Life dergisi milenyumun kişisini açıklamıştı. O, şaşırtıcı bir şekilde 1093 icadın sahibi olan bir kişiydi. Altmış beş yıl içinde dünyada en fazla patent sahibi olan kişi olmuştu. O, aynı zamanda modern bir laboratuvar da geliştirmişti. Onun adı Thomas Edison'du.

Çoğu insan Edison'un yeteneğinin onun yaratıcı bir dahi olmasını sağladığını

düşünmektedir. O, bu beceriyi çok çalışarak elde etmiştir. O, "Başarının yüzde doksando-kuzu çok çalışma ve yüzde biri yetenektir," demiştir. Ben onun başarısının üçüncü bir faktöre bağlı olduğunu düşünüyorum: Olumlu tavır. Edison, her şeyin iyi yönünü görebilen iyimser bir a-damdı. "Eğer yeteneğimizin tümünü kullanabilirsek, yapabildiklerimize kendimiz bile şaşırırız," demişti. Ampul için doğru maddeyi bulabilmek için on bin deneme yapmıştır. O, bu denemelerin başarısız olduğunu düşünmemiştir. Her bir girişimi ona neyin işe yaramadığı konusunda bir bilgi katmıştır. Böylece sonuca adım adım yaklaşmıştır. O, doğruyu bulacağı konusunda hiç kuşkuya düşmemiştir. Onun inancı şu cümleyle özetlenebilir: "Yaşamdaki başarısızlığın çoğu, insanların, vazgeçtikleri zaman başarıya ne denli yaklaşmış olduklarının farkında olmamalar ından kaynaklanır." Edison'un olumlu tutumunun en göz aha göstergelerin- > den biri altmışlı yıllarında bir trajedi yaşamak üzeri olmasında görülebilir. Onun West Orange, New Jersey'deki la-boratuvan dünya çapmda ünlüdür. O, ondört binalık bir

kompleksten oluşmaktadır. Ana bina üç futbol sahası bü-yüklüğündedir. O ve personeli buradan yola çıkarak icatlar yapmakta, prototip oluşturmakta, üretim yapmakta ve müşterilere ulaşması için onları gemilere yüklemektedirler. Edison burayı sevmişti. Mümkün olduğunca her dakikasını burada geçiriyordu. Hatta, genellikle laboratuvar masasının üzerinde uyuyup kalıyordu. Ancak 1914 yılında Aralık ayında onun çok sevdiği laboratuvarda yangın çıktı. O, dışarıda yangını seyrederken "Çocuklar annemi buraya getirin. O, şimdiye kadar buna benzer bir yangın görmemiştir," demişti.
insanların çoğu, onun artık toparlanamayacağıru düşünüyordu. Ancak Edison'un düşüncesi hiç de böyle değildi. Trajediden sonra "Ben altmış yedi yaşındayım, fakat yeni bir başlangıç yapmak için hiç de yaşlı değilim" demişti. Laboratuvarıru yeniden inşa etti ve onyedi yıl daha çalışmaya devam etti. "Ben fikir konusunda uzun, fakat zaman konusunda kısayım" demişti. "Keşke yüz yaşına kadar yaşayabilsem" diye umuyordu. Edison seksen dört yaşmda öldü.

AYRINTILARI İNCELEMEK

Eğer Edison böylesine olumlu bir insan olmasaydı, bir mucit olarak asla başarılı olamazdı. Başarı kazanan insanların hayatlarına bakarsanız, onların yaşama olumlu baktıklarını görürsünüz.

Eğer etkin bir lider olmak istiyorsanız, olumlu bir tutuma sahip olmanız önemlidir. Bu, bir birey olarak sizin memnuniyet derecenizi belirlemekle kalmaz, aynı zaman-

da başkalarının sizinle olan etkileşimini de daha iyi olmasını sağlar. Olumlu tutuma sahip olma hakkında daha fazla şey öğrenmek için şunları aklınızda tutun:

1. Sizin Tutumunuz Bir Seçimdir

Sıradan insanlar, başkalarının kendisini motive etmesini beklerler. Onlar koşullarından düşünme tarzlarının sorumlu olduğunu algılamazlar. Ancak acaba hangisi önce gelmektedir—tutum mu yoksa koşullar mı? Bu tam bir yumurta-tavuk sorusudur. Doğru olan şey bunların hangisinin önce geldiğinin hiçbir önemi olmamasıdır. Dün size ne olduğu önemli değildir, sizin tutumunuz bugünkü seçeneğinizdir.

Psikiyatrist Victor Frankl "İnsan özgürlüğünün sonu bize sunulan koşullarda tutumumuzu seçmektir," diye düşünmektedir. O, bu ifadenin doğruluğa inanmaktadır. Frankl, Nazi ölüm kampında mahkum olmuştur. Böylesine olumsuz bir durumda olmasma karşın, tutumunun o-lumsuzlaşmasına izin vermemiştir. O, bu koşullar altında olumlu tutumunu sürdürebildiğine göre, siz de yapabilir-siniz.

2. Tutumunuz Davranışlarımızı Belirler

Aile yaşam uzmanı Deniş VVaitley, "Yetenekli ya da yüksek IQ ile doğmak önemli değildir, önemli olan yetenek değil, tutumdur. Tutum başarının ölçütüdür," demektedir. Sizin tutumunuz önemlidir çünkü o sizin davranışlarınızı belirler.

3. Yanınızdaki insanlar Sizin Davranışlarınızın Bir Aynasıdır

Çekim Gücü Yasası, gerçekten geçerlidir: Siz, çekim gü-cünüzsünüz. Eğer Edison'un yaşantısına bakarsanız, onun olumlu tutumunun ve heyecanının yanında çalışan insanlarda da bulunduğunu görürsünüz. O, sahip olduğu niteliği başkalarına geçirmeye çalışmıştır.

4. İyi Bir Tutumu Sürdürmek, Bir Tutumu Yeniden Kazanmaktan Daha Kolaydır

Eugene H. Peterson, Earth and Altar kitabında "Acıma, insan varlığının en soylu duygularından biridir; kendine acıma ise en soysuz duygudur. Kişinin

yeteneklerinin farkında olmaması ve bunları kullanmaması, zamanını ve e-nerjisini boşa harcaması anlamına gelmektedir," diye yazmıştır.
Eğer olumlu bir tutuma sahipseniz, bunu sürdürmek için elinizden geleni yapın. Diğer yandan bu konuda zorluk yaşıyorsanız, umutsuzluğa kapılmayın. Çünkü tutumunuzu siz seçersiniz ve bunu değiştirebilirsiniz.

ÜZERİNDE DÜŞÜNMEK

İngiliz kalp cerrahı Martyn Lloyd Jones "Yaşamdaki en büyük mutsuzluklar, kendinizle konuşmak yerine kendinizi dinlemeniz ile gerçekleşir," demektedir. Nasıl bir ses duyuyorsunuz? İnsanlarla karşılaştığınız zaman, onların

m
««
' I1

sizi olumsuz olarak etkilemesine izin vermeyin. Yeni deneyimlerle karşı karşıya kaldığınız zaman içinizden bir ses, başarısız olacağınızı söylüyor mu? Eğer olumsuz mesajlar duyuyorsanız, kendi kendinize olumlu konuşmalar yapın. Davranışlarınızı olumlu yapmanın en iyi yolu, dışardan gelen olumsuzluklara karşı zihninizi korumaktır.

UYGULAMA YAPMAK

Davranışlarınızı geliştirmek için, aşağıdakileri izleyin:

• Kendinizi "doğru" yiyecek ile besleyin. Eğer olumlu bir şeyin açlığını taşıyorsanız, kendinizi motive edici malzemelerden oluşan düzenli bir diyet ile beslemelisiniz. Sizi olumlu bir tutum kazanmaya teşvik eden kitaplar okuyun. Bu yönde hazırlanan kasetler dinleyin. Ne kadar olumlu olursanız, bu tutumu o kadar uzun süre devam ettirirsiniz. Olumlu bir düşünen olabilmek için doğru "yiyecek" ile beslenmeniz gerekir.

• Her gün bir amaç kazanın. Bazı insanlar olumsuz bir tutum içindedir çünkü onlar ilerleme kaydettiklerini hissetmezler. Eğer bu durum size uyuyorsa, kendiniz için kazanılabilecek günlük amaçlar edinin. Olumlu başarının bir örneği sizin olumlu bir düşünme örneği geliştirmenize yardımcı olacaktır.

• Onu kendi Duvarınıza Yazın. Hepimiz doğru düşünmek için hatırlatıcılara gereksinim duyarız. Alex Haley, herkesin başkalarına gereksinimi olduğunu hatırlamak için bürosunda çit üzerinde bir kaplumbağa bulundururdu. Ödüller, posterler veya alınan mektuplar da

benzer bir motive kaynağı olarak kullanılabilir. Sizin için işinize yarayacak şeyi bulun ve duvarınıza asın.

GÜNDELİK ÖRNEKLER

Herhangi bir profesyonel sporcuya baktığınız zaman, onda büyük bir yetenek görürsünüz. Ancak bunu en iyi seviyede kullanabilmesi için aklını kullanması gerekmektedir. Örnek olarak Chrix Evert'e bakın. O, tüm zamanların en büyük bayan sporcularından birisidir. 18 grand slam derecesi vardır ve 1309 kazanma ve 146 kaybetme derecesine sahiptir. Onyedi yıllık meslek yaşantısında, asla dördüncülükten daha alt bir sıraya düşmemiştir. O, "iyi sporcu ile büyük sporcu arasındaki fark, zihinsel tutumdan kaynaklanmaktadır," demektedir. "Tüm bir müsabakada iki üç saliselik bir farkın, kazanma ile kaybetme arasındaki farkı oluşturması nedeniyle, eğer istediğiniz şeyi yapacak güçteyseniz, zihninizi buna hazır hale getirmelisiniz," der.
– 106 –
– 107 –
Jm;.
14

SORUNLARINIZIN SORUN OLMASINA İZİN VERMEYİN

Bir lideri, karşılaştığı sorunlar ile ölçebilirsiniz. O, ancak kendi boyutundaki sorunları çözebilir. –John C. Maxwell

Başarının ölçüsü, karşılaştığınız sorunların zorluğu değil, geçen yıl aynı sorunlarla karşılaşıp karşılaşmadığınızdır.
–John Foster, Dulles Eski Devlet Sekreteri
– 109 –
 KÜÇÜK KASABA ESNAFI BUNU BAŞARDI

Wal-Mart'ın kurucusu Sam Walton pek çok şeyle anılmaktadır, bunlar arasında küçük kasaba düşmanı ve Ana Cadde tüccarı yok edicisi bulunmaktadır. "Wal-Mart'ın gelişim süresince çok az dükkan piyasadan çekilmiştir" diyor VValton. "Bazı insanlar küçük kasaba esnafını koru-manm bir çelişki olduğunu düşünmelerine karşın gerçek olan VValton'ın Ana Caddede yer alan bir küçük kasaba tüccarı olmasıydı. Aradaki tek fark onun sorun çözme konusunda mükemmel

bir lider olmasıydı.
Sam Walton Kingfish, Oklahoma'da doğmuş ve Co-lombia, Missouri'de yetişmiştir. Öğrenci başkanı seçilerek henüz okul döneminde liderliğini kanıtlamıştı. Yenilgisiz bir sezon geçiren futbol takımını yönetmiş ve basketbol takımında görev almıştı.
VValton, üniversiteden mezun olduktan ve birkaç yıl çalıştıktan sonra, 2. Dünya Savaşı sırasında orduda görev aldı. Ardından Arkansas'ta yaşamaya başladı. Orada iki işyeri açtı.
İşleri iyi gidiyordu. Çok çalıştı ve gelişimini sürdürdü. 1960 yılında onbeş dükkana sahipti. Ancak bu dönemde rakibi Herb Gibson kuzeybatı Arkansas'ta indirim uygulamasına başladı. Bunu yaparken doğrudan doğruya VValton'un dükkanlarını hedef alıyordu.
"Bizim gerçekten iki seçeneğimiz vardı" diyor VValton, "İşimizi sürdürmek ve indirim dalgasına maruz kalmak ya da bir indirimli satış mağazası açmak. Böylece 2 Temmuz, 1962'de Rogers, Arkansas'ta, Gibson'un mağazasının hemen altındaki yolda Wal-Mart l'i açtık."

VValton kısa süre içinde başka dükkanlar açmıştı. O-nun VVal-Mart zinciri Kmart, Target ve VVoolco gibi başka firmaların piyasaya girmesine neden olacaktı. Ve böylece başka bir sorun baş gösterdi. VValton dükkanların planlama ve dağıtımını geliştirmek gerektiğini farketmişti. Bilgisayar sistemine geçerek çabuk ve etkin bir sistem oluşturdu. Ağır bir borç yükü altında olan yeni dağıtım merkezleri için bu yeni bir sorun oluşturuyordu. VValton 1970 yılında şirketini halka sundu.
O, 1992 yılında öldüğü zaman, şirket kırk iki eyaletle ve Meksika'da 1.700 dükkana sahipti. Sam VValton küçük bir kasaba dükkanı sahibi olmaktan Amerika'nın en büyük ticaret adamlarından birisi olmuştu. Ve ölümünden beri şirketi güçlü bir şekilde gelişimini sürdürdü. Onun oluşturduğu liderlik anlayışı hâlâ sorun çözmeye devam etmektedir.
AYRINTILARI İNCELEMEK
Sam VValton gibi etkin liderler, her zaman bir mücadele ortamı oluştururlar. Kazananlarla, sızlananlar arasındaki farkı, bu düşünce yapısı oluşturur. Diğer girişimciler rekabetten şikayet ederken, VValton yaratıcılık ve yeteneği ile sorun çözerek gelişmektedir.
Lider hangi alanda bulunursa bulunsun, sorunlarla karşı karşıya kalacaktır. Bu, üç nedenle kaçınılmazdır. İlk olarak, biz sürekli olarak karmaşıklaşan bir dünyada yaşıyoruz. İkincisi biz insanlarla etkileşim halindeyiz. Ve ü-çüncü olarak, karşılaştığımız tüm koşulları kontrol edemeyiz.

Problem çözme yeteneği olan liderler, beş niteliğe sahip olduklarını kanıtlarlar:
1. Onlar Sorunu Sezerler
Her ne kadar sorunlar kaçınılmaz olsa da, iyi liderler onları sezebilirler. Yolun açık olduğunu uman kişi, kendisini sıkıntı içinde bulacaktır. Bir misyoner olarak Afrika'ya gitmiş olan David Livingstore ile ilgili bir öykü duymuştum. Bu, liderlerin sahip olması gereken bir tutumu betimlemektedir. Bir misyon organizasyonu Dr. Livingstore'a bazı yardımcılar göndermek istemiş. Bu amaçla "Bulunduğumuz yerde iyi bir yol var mı? Eğer varsa, size katılması için başka adamlar göndermek istiyoruz," diye yazmıştı.
Livingstore'rn yanıtı, "Eğer göndereceğiniz kişiler, yalnızca iyi bir yol olması durumunda gelecekse, ben onları istemiyorum. Ben, hiç yol olmasa da buraya gelmeye gönüllü insanlar istiyorum," olmuştu. Eğer tutumunuzu o-lumlu olarak tutarsanız, fakat en kötüsü için plan yaparsınız, karşınıza çıkan sorunları çözmek için iyi bir konuma sahip olursunuz.
2. Onlar Gerçeği Kabul Ederler
İnsanlar sorunlara bu şekilde yanıt verirler: Onlar, sorunları kabul etmeyi reddederler: Onlar, sorunları kabul ederler ve onunla yaşarlar; ya da sorunları kabul ederler ve daha iyisini yapmaya çalışırlar. Liderler her zaman için sonuncusunu yapacaktır.
Yaymcı Paul Harvey, "Bu gibi zamanlarda, her zamanın buna benzer olduğunu anımsamakta yarar vardır,"

demiştir. Hiçbir lider başını kuma gömerek, sorunlarla başa çıkamaz. Etkin liderler durumun gerçekliği ile yüz-leşirler.

3. Onlar Büyük Resmi Görürler
Liderler sürekli olarak büyük resmi görürler. Onlar duygularının esiri olmazlar. Ayrıca ayrıntılara takılıp, neyin ö-nemli olduğunu gözden kaçırma yanılgısına düşmezler. Yazar Alfred Armond Montapert, "Çoğunluk engelleri görür; az kişi objektifleri görür; tarih ikincisini kaydeder," demiştir.
4. Onlar Bir zamanda Bir Şeyi Ele Alırlar
Richard Slorna şu tavsiyede bulunmuştu: "Asla tüm sorunları aynı anda çözmeye çalışma—onları sıraya koy". Sıkıntı içindeki liderler önce bu duruma yol açan nedenleri saptar ve daha sonra sorunu çözme yoluna giderler. E-ğer çok sayıda sorunla karşı karşıya kaldıysaruz, ikincisine geçmeden önce ilk sorunu gerçekten çözdüğünüze e-min olun.
5. Onlar Sıkıntılı Dönemlerde Büyük Bir Amaçtan Vazgeçmezler
Etkin liderler zirve ilkesini anlamışlardır. Onlar kendi liderliklerinde olumlu bir tutum içinde olurlar ve kötü dönemlerde de bu tutumlarını değiştirmezler. Zihinlerinde her zaman için büyük amaçlarına ulaşacaklarına dair bir düşünce bulunur.
— 113 —
<:¦
¦ !;
Liderlik Nitelikleri ÜZERİNE DÜŞÜNMEK
Yazar George Matthevv Adams, karşılaştığınız her sorunun sizi kendinizi daha iyi taramanızı sağladığını söylemektedir. O, sizin ne düşündüğünüzü ortaya koyar. Bir sorunla karşı karşıya kaldığınız zaman, nasıl tepki gösterirsiniz? Onu önemsemeyip, kendi kendine çözülmesini mi umarsınız? Onu çözmek için kendinizi güçsüz mü hissedersiniz? Geçmişte sorun çözme konusunda kötü bir deneyim yaşayarak vazgeçtiğiniz oldu mu? Yoksa onlarla istekli bir şekilde mücadele eder misiniz? Etkin bir şekilde sorun çözme yeteneği deneyimden ve sorunların üstesinden gelmekten kaynaklanır. Ne zaman bir sorun çözseniz, bu konuda bir ilerleme sağlamış olursunuz. Ancak tekrar denemezseniz, asla bu konuda iyi olmazsı-
nız.
UYGULAMA YAPMAK
Sorun çözme yeteneğinizi geliştirmek için, aşağıdakileri yapın:
• Sıkıntı arayın. Eğer sorunlardan kaçınıyorsanız, onların üstüne üstüne gidin. Onlarla ilgilendikçe daha iyisini yapmak için deneyim kazanırsınız. Çeşitli çözümler gerektiren durumlar bulun ve sorun çözme deneyimine sahip bir lider olma yolunda ilerleyin.
• Bir yöntem geliştirin. Bazı insanlar sorun çözme konusunda zorluk çekerler çünkü onlarla nasıl başa çıkacaklarını bilmezler. Aşağıdaki süreci kullanmayı deneyin.
ZAMAN—gerçek nedeni keşfetmek için zaman ayırın
— 114 —
14 Sorun Çözme
KEŞFETME—başkalarının yapmış olduklarını öğrenin YARDIM—her açıdan çalışan bir ekibe sahip olun YARATICILIK—beyin fırtınası çözüm getirir GERÇEKLEŞTİRME—en iyi çözümü ortaya koyun.
Kendinizi sorun çözücülerle kuşatın. Eğer iyi bir sorun çözücü değilseniz, bunu yapabilen kişileri ekibinize katın. Onlar kısa süre içinde sizin zayıflıklarınızı telafi edecektir. Ayrıca siz onlardan bazı şeyleri öğrenebilirsiniz.
GÜNDELİK ÖRNEKLER
Boksör Gene Tunney, Jack Dempsey'i yenerek ağırsiklet şampiyonluğunu kazandı. İnsanların çoğu Tunney'in boks kariyerine ne zaman başladığını bilmezler. O, profesyonel olmadan önce iki eli de kırılmıştır. Doktoru ve me-nejeri onun asla dünya şampiyonu olamayacağını söylemişlerdir. Fakat o asla bundan vazgeçmemiştir.
Onun rüyalarına giden yolda karşısına çıkan hiçbir engel, onu durduramayacaktır.
115
I
15
İLİŞKİLER
EĞER İLERLERSENİZ, ONLAR DA İLERLER
Basan formülündeki en önemli karışım insanlarla
nasıl anlaşacağınızı bilmektir
—Theodore Roosevelt
Amerikan Başkanı
İnsanlar, onlarla ne kadar ilgilendiğinizi bilmedikçe,
sizin ne kadar çok şey bildiğinizle ilgilenmezler.

—John C. Maxwett
— 117 —
W
Liderlik Nitelikleri EN İYİ İLAÇ
Eğer bir doktor değilseniz, büyük bir olasılıkla William Osler adını hiç duymamışsınızdır. O bir doktor, üniversite profesörü ve tıp yazarıydı ve 1919 yılında yetmiş yaşında ölene kadar ders verdi. Kitabı Principles and Practice of Medicine (Tıp İlkeleri ve Uygulamaları) İngilizce konuşulan tüm ülkelerde, Çin'de ve Japonya'da kırk yıldan daha uzun bir süre doktorların yetişmesinde etkide bulunmuştur. Ancak bu onun dünyaya yaptığı en büyük katkı değildi. Osler, insan yüreğini tıp uygulamasına sokma üzerinde çalışmalarda bulunmuştur.
Osler'in liderlik eğilimi o henüz bir çocukken ortaya çıkmıştır. O, okulunda doğal bir ring lideri ve etkin bir öğrenciydi. İnsanlara karşı her zaman esrarengiz bir yeteneği vardı. Osler'in yaptığı her şey, ilişki oluşturmanın önemine dayanıyordu. Büyüyüp bir doktor olunca tıp adamlarının bir araya geleceği Amerikan Doktorlar Birliği'ni kurdu. Bir öğretmen olarak, tıp okullarını daha işlevsel hale getirmişti. O, hastalarla iletişim konusunda dersler ve konferanslar verdi.
Osler'in tutkusu doktorlara şefkati öğretmekti. Osler'in şefkat gösterme tutkusu yalnızca hastane ile sınırlı değildi. O, evinde de insanlara yardımcı oluyordu. Ölümcül bir hastalığa sahip olan küçük bir kızı günde iki kez ziyaret e-diyordu. Bir gün kağıda sarılmış güzel bir kırmızı gül ile onu ziyaret etmişti. Bu, yazın son güllerinden biriydi. O, kıza gülü verirken güllerin bile bir yerde istedikleri kadar kalamayacağını ve yeni bir eve gitmek zorunda kalacağını söylemişti. Çocuk bu sözlerden ve armağandan memnun olmuş görünüyordu. O, birkaç gün sonra öldü.
— 118 —
15 Ui§kiler
Osler, bir sonraki yıl öldü. İngiliz meslektaşlarından biri, onun hakkında şöyle söylemişti.
O tarihe geçmiştir, tarihin en büyük doktordur. . . Ve her şeyden önce yaşamı boyunca saygı duyulan bir dost olmuştur. O, olağanüstü ilgisiyle bizim neslimize örnek olmuştur. ..
AYRINTILARİ İNCELEMEK
İnsanlarla çalışma ve ilişkiler geliştirme yeteneği, etkin liderlik için olmazsa olmaz bir koşuldur. Mayıs 1991'de yapılan bir ankete göre çalışanların, işverenlerinden istedikleri en önemli üç nitelik saptanmıştır, insanlara ilgilenme ilk sırayı almaktadır; ankete katılanların yüzde 84'ü iyi kişisel yetenekler aramaktadır. Yalnızca yüzde 40'lık bir grup eğitim ve deneyimi ilk üç nitelik arasında saymıştır.
Bir lider olarak, iyi ilişkiler kurmayı nasıl başarırsınız? Bu, üç şey gerektirmektedir:
1. Akıla Sahip Bir Lider Olmak—İnsanları Anlayın Insanlararası ilişkinin ilk niteliği, insanların duygu ve düşüncelerini anlama niteliğidir. Başkalarıyla çalışırken, tüm insanları tanımış olursunuz. Onlar ister lider, isterse takipçi olsunlar, bazı ortak özelliklere sahiptir.
- Onlar özel olduklarını hissetmek isterler, bu nedenle onlara içtenlikle kompliman yapın.
Onlar yarının daha iyi olmasını isterler, bu nedenle on- lara umut gösterin.
— 119 —

Liderlik Nitelikleri Onlar yönlendirme isterler, onlara kılavuzluk edin.
Onlar bencildir, bu nedenle önce kendi gereksinimleri hakkında konuşun.
Onlar duygusal olarak düşük seviyededir, onları cesaretlendirin.
Onlar başarı isterler, onların kazanmasına yardımcı o-lun.
Bir lider bu doğruları göz önünde bulundurarak, insanlara birey olarak davranmaktadır. İnsan ilişkilerinde başarının temel faktörü insanları anlamak ve onlarla ilgilenmektir. Bu her insana karşı farklı davranmak anlamına gelmektedir. Pazarlama uzmanı Rod Nichols bunun özellikle iş alanında önemli olduğunu söylemektedir: "Eğer her müşteri ile aynı şekilde ilgileniyorsanız, bağlantılarınızın yalnızca yüzde 25 ya da 30'unda başarılı olursunuz. Bu alanda yüzde yüz başarı için tüm kişilik türlerine uygun davranmanız gerekir.
2. Yüreğe Sahip Bir Lider Olmak—İnsanları Sevin Difinitive Bilgisayar Hizmetleri Yönetim Kurulu Başkanı Henry Gruland şu düşünceyi taşımaktadır: Bir lider olmak, yönlendirme isteğine sahip olmaktan daha fazla bir şeydir. Liderler başkaları için empati duyarlar ve çalışanlar arasında en iyisini bulma arayışı içinde olurlar."
insanları sevmedikçe gerçekten etkin bir lider olamazsınız. Fizikçi Albert

Einstein bunu şu şekilde ortaya koymaktadır: "Bizim dünya üzerindeki durumumuz gariptir.
– 120 –
15 İlişkiler
Her birimiz kısa bir ziyaret için gelmişizdir, nedenini bilmeyiz, bu tanrısal bir amaç olarak görülmektedir. Gündelik yaşantının dayanak noktasından hareket ettiğimizde bildiğimiz tek şey vardır: bu insan burada başka insanlar için bulunmaktadır.
3- Bir Liderin Elini Uzatması–İnsanlara Yardım Edin
General Motors'dan Le Roy H. K "Almadan önce vermenin erdemi bilinmelidir," demektedir, insanlar kendilerine ilgilerini sürdüren liderlere saygı gösterirler. Eğer insanlardan birşeyler almak yerine onlara bir şeyler vermeyi a-maçlarsaruz, onlar sizi sevecek ve size saygı duyacaklardır–ve bu ilişki geliştirmek için ortam yaratacaktır.
ÜZERİNDE DÜŞÜNMEK
Yanınızda çalişan insanların yetenekleri nasıldır? Onları yabancılarla kaynaştırabilir misiniz? Tüm insanlarla etkileşim kurabiliyor musunuz? Ortak zemin bulabiliyor musunuz? Uzun dönemli etkileşiminiz nasıldır? İlişkilerinizi sürdürebiliyor musunuz? Eğer ilişki yeteneklerinizi zayıfsa, liderliğiniz her zaman için sıkıntı yaşayacaktır.
UYGULAMA YAPMAK
İlişkilerinizi geliştirmek için, aşağıdakileri yapın:
* Zihninizi geliştirin. Eğer insanları anlama yeteneğinizi geliştirmeniz gerekiyorsa, bu konuda birkaç kitap okuyarak işe başlaym. Ben Dale Carnegie, Alan Loy McGinnis ve Les Parrott III tarafından yazılmış kitapla-
– 121 –
Liderlik Nitelikleri
n öneririm. Daha sonra insanları gözlemlemek için daha fazla zaman ayırın.
• Kalbinizi güçlendirin. Başkalarının yanı sıra kendiniz ü-
zerine yoğunlaşın. Arkadaş ve meslektaşlarınıza değer katabileceğiniz şeylerin bir listesini yapın. Ve onların her birini her gün yapmayı deneyin. Ondan hoşlanmak için başkalarının yardımını beklemeyin. Nasıl hissediyorsanız öyle davranın.
• İncinen Bir ilişkiyi Onarın. Uzun dönemli ilişkilerin değerini düşünün. İlişkilerinizi geliştirmek için ne yapabilirsiniz? Eğer ilişkilerinizin bozulmasında kendi hatanızın olduğunu düşünüyorsanız, özür dilemekten çekinmeyin. Anlamak, sevmek ve insanlara hizmet etmek için daha iyisini yapmaya çalışın.
GÜNDELİK ÖRNEKLER
"Dünyanın Başkenti" başlıklı kısa öyküsünde Nobel ödüllü yazar Ernest Hemingvvay bir babadan ve onun genç yaştaki oğlundan bahsetmektedir. Oğul Paco ile babası a-rasmda sorun yaşanmaktadır. Oğlan evden kaçtıktan sonra, baba onu bulmak için uzun bir yolculuğa çıkar. Sonunda, en son çare olarak, Madrid'de yerel bir gazeteye ilan verir. İlanda "Sevgili Paco, yarm öğle zamanında benimle gazetenin önünde buluş ... her şeyi affettim ... seni seviyorum," diye yazıyordu. Ertesi gün gazetenin önünde ismi Paco olan sekiz yüz kişi vardı. Onların hepsi kırılan ilişkilerini onarmak istiyorlardı. İnsan yaşamında ilişkilerin gücünü hafife almayın.
– 122 –
16
Sorumluluk
EĞER TOPU TAŞIYAMAYACAKTANIZ, TAKIMI YÖNLENDİREMEZSİNİZ
Büyük ölçeklerdeki başarı, sorumluluğu kabul etmeyi gerektirir . . . Son çözümlemede bütün başarılı insanların sahip olduğu bir nitelik, sorumluluk alma yeteneğidir.
–Michael Korda Simon & Schuster başeditörü
Bir lider her şeyden vazgeçebilir–sorumluluk hariç. –John C. Maoavell
– 123 –

Liderlik Nitelikleri ALAMO ZİYARETİ
1935 yılında, bir grup Teksas asisi San Antonio'da küçük bir kaleyi kuşattılar. Yılın sonunda, Onun etrafındaki Meksika askerleri, kaleyi terkederek onu asilerin ellerine bıraktılar. Eski kilise binasının adı Alamo'yclu.
Bu hareket, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki büyük kahramanlık olaylarından biri olarak anılmaktadır. Bir sonraki yılın Şubat ve Mart aylarında meydana gelen savaş, inanılmaz bir yiğitlik ve sorumluluk öyküsüdür.
Alamo'da Amerikalı yerliler ve Meksika ordusu arasındaki savaş kaçınılmazdı. Yirmi beş yıl boyunca, Teksas yurttaşları sürekli olarak Meksika hükümetinden

bağımsızlıklarını elde etme girişiminde bulunmuşlardır. Ve her defasında Meksika birlikleri asilerin baskısı altında kalmışlardır. Ancak bu kez durum farklıydı. Kale 183 gönüllü tarafından savunuluyordu. Bunlar arasında VVilliam Travis, Davy Crockett ve Jim Bowie gibi askerler bulunuyordu. Onların parolası "Zafer ya da Ölüm"dü.
Şubat sonunda, Antonio Lopez de Santa Anna komutasındaki birkaç bin Meksika askeri San Antonio'ya yürüdü ve Alamo'yu kuşattı. Meksikalılar saldırdıkça, asiler kıyasıya savunma yapıyorlardı.
Savaş kaçınılmaz duruma geldiğinde, Teksaslılar, genç bir adamı uzlaşma için gönderdiler. Onun ismi James Bon-ham'dı. Yardım için doksan beş millik bir yoldan gelmişti. Oraya ulaştığında birlik yoktu.
Santa Arma onbir gün boyunca Alamo'yu kuşatma altında tuttu ve 6 Mart 1836 sabahı, Meksika ordusu görevini yerine getirme girişiminde bulundu. Savaşın sonunda,

183 savunmacının hiçbiri hayatta kalmamıştı. Ancak onlar altı yüz askeri de mezara göndermişlerdi.
Peki ya yardım için gönderilen James Bonham'a ne olmuştu? Bonham için kaçmak kolay olacaktı. Ancak onun sorumluluk bilinci çok büyüktü. Alamo'ya geri dönmek yerine düşman hattına doğru ilerlemiş ve vatandaşlarının arasına katılarak onlarla birlikte savaşmış ve ölmüştü.
Her ne kadar Amerikalılar Alamo'da yenilmiş olsalar da, bu Meksika ile savaşm dönüm noktası olmuştu. "Ala-mo'yu Hatırlayın," daha sonraki savaşlar için bir çığlık olmuştu. İki aydan daha kısa bir süre sonra Teksas bağımsızlığını kazanmıştı.
AYRINTILARI İNCELEMEK
Günümüz Amerikan kültüründe James Bonham tarafından gösterilen sorumluluk duygusuna rastlıyor muyuz? Şimdiki insanlar, sorumluluktan çok, haklar üzerine yoğunlaşmışlardır. Arkadaşım Haddon Robinson, Amerika'nın en hızlı gelişen endüstrisinin zengin olma arzusu olduğunu söylemektedir. Milyonlarca insan zengin olma arzusunun kurbanı olmuşlardır.
İyi liderler, böyle bir düşüncenin kurbanı olmazlar. Onlar, kim olduklarını bilir ve sorumluluk almaktan kaçınmazlar. Yaşamlarında karşılarına çıkan sorunlarla en iyi şekilde mücadele ederler, ancak topu taşımaları duru-"munda takımı yönlendirebileceklerini bilirler.
Sorumlulukla ilgili aşağıdaki karakterlere göz atın:

Dr. Thomas Stanley, milyonerler üzerinde yapılan bir a-raştırmada onlarda ortak bir yan bulmuştur: onlar çok çalışmaktadır. Bir milyonere günde neden ortalama oniki ile ondört saat arasında çalıştığı sorulmuştur. Onun yanıtı, "büyük bir organizasyon için çalışmak benim onbeş yılımı aldı. Eğer günde sekiz saat çalışma ile yetinseydim, yalnızca hayatta kalabilirdim .. . sekiz saatin üzerindeki her saat benim geleceğim için yatırım oldu," olmuştur. Hiç kimse az çalışarak en yüksek potansiyeline ulaşamaz. E-ğer daha fazlasını başarmak için çalışmaz ve bunu takipr çilerinize aşılamazsanız, başarıya yaklaşamazsınız.
2. Onlar Fazladan Bir Mil Gitme îsteğindedir i
Sorumlu insanlar asla "Bu benim işim değil," protestosunda bulunamazlar. Onlar organizasyonun gereksinim duyduğu işi tamamlamak için ne gerekiyorsa yapmaya isteklidirler. Eğer başarılı olmak istiyorsanız çalıştığınız işinizi gündeminizin ilk sırasında koyun.
3- Onlar Mükemmellik Arayışmdadtrlar
Mükemmellik büyük bir motivasyondur. Mükemmelliği isteyen insanlar her zaman sorumludurlar. Ve onlar her şeyini verdikleri zaman, huzur içinde yaşayacaklardır. Basan uzmanı Jim Rohn, "Stres, yapabileceğinizden daha a-zını yapmanızdan kaynaklanır." Amacınızı yüksek bir nitelik yapın ve sorumluluk doğal olarak bunu takip edecektir.

 4. Onlar Durumun Gereklerini Yaparlar
Sorumlu bir kişinin nihali niteliği, bitirme yeteneğidir. Richard L. Evans 'An Öpen Rood' (Açık Bir Yol) kitabında 'Sorumluluk alan, işini bitiren ve tüm ayrıntıları hesaplayan bir kişi bulmanın değerinin ölçülemez olduğunu' yazmıştır. Eğer yönlendirmek istiyorsanız, üretmelisiniz.
ÜZERİNDE DÜŞÜNMEK
Gilbert Arland şu tavsiyede bulunmaktadır: "Bir ok atıcısı, hedefi tutturamadığı zaman hatayı kendisinde arar. Hedefi onikiden vuramamak hedef tahtasının suçu değildir. Amacınızı geliştirmek için, kendinizi geliştirin."

Sorumluluk aldığınız zaman hedef üzerinde misiniz? Başkaları sizin bir iş bitirici olduğunuzu görüyorlar mı? İnsanlar baskı dönemlerinde topu sizin taşımanızı bekliyorlar mı? Mükemmel olarak mı biliniyorsunuz? Eğer en yüksek seviyede performans gösteremiyorsanız, sorumluluk duygunuzu geliştirmeniz gerekmektedir.

UYGULAMA YAPMAK

Sorumluluğunuzu geliştirmek için, aşağıdakileri yapınız:

• Orada asılı durun. Bazen zor koşullara karşın görev paylaşımı konusundaki yetersizlik, sorunun büyümesine neden olabilir. Kendinizi böyle bir durumda bul-' duğunuz bir sonraki seferde, son teslim tarihini kaçırdığınızda, programın yürütülmesinde başarısız olduğunuzda, çizgi dışı şeyler düşünün. Gece boyunca çalışabilir misiniz? Size yardım etmesi için bir iş arkadaşı-

nızı çağırabilir misiniz? Yardım için bir personel kullanabilir misiniz, ya da bir gönüllü bulabilir misiniz? Yaratıcılık yaşama sorumluluk getirir.

• Neyin yeterince iyi olmadığını kabul edin. Eğer mükemmelliğe ulaşmada sıkıntı yaşıyorsanız, belki standartlarınızı azaltabilirsiniz. Kişisel yaşamınıza bakarak, neyin yolunda gitmediğini saptamaya çalışın. Bu, sizin kendi mükemmellik ölçünüzü belirlemenize yardımcı olacaktır.

• Daha iyi araçlar bulun. Eğer standartlarınızı yüksek buluyorsanız, tutumunuz iyiyse ve sürekli olarak çok çalışıyorsanız—ve hâlâ başarılı olamıyorsanız—daha iyi bir donanıma sahip olmanız gerekmektedir. Dersler a-larak, kitap okuyarak ve kaset dinleyerek yeteneklerinizi geliştirin. Bir danışman bulun. Yaptığınız şeyi daha iyi yapmak için ne gerekiyorsa yapın.

GÜNDELİK ÖRNEKLER

Kaliforniya'da bir hapishanede, kaçmaya çalışırken yakalanan bir mahkum şerife durumunu açıklıyordu: "Duvardan atlamaya çalışıyordum ve duvara çok yaklaşmıştım ve duvarın ötesine düştüm. Kendime geldiğimde kaçmaya çalıştım ve bir yol aradım fakat araziyi bilmediğim için kaybolmuştum. Sonra kendimi yine hapishanede buldum." İnsanlar bazen bahanelerinin ne denli zayıf olduğunu ancak başkalarından duydukları zaman anlayabilirler.

I

17

GÜVENLİ OLMA

YETENEK ASLA GÜVENLİĞİ İHMAL ETMEYİ GEREKTİRMEZ

Eğer insanlara gereksinim duymazsanız,
onları yönlendiremezsiniz.
—John C. Mosauell

Hiç kimse, her şeyi kendi yapan ve bunu yaptığı için tüm ödülü alan kişiyi büyük bir lider yapmaz.
—Andrew Carnegie Sanayici

DEMİR YAPI VE UYUMLU GÜVENLİK

Başkan Ronald Reagan'ın döneminde, yedi endüstrileş-miş devletin liderleri ekonomik politikayı konuşmak için Beyaz Saray'da biraraya gelmişti. Regan bu toplantı sırasında Kanada Başbakanı Pierre Trudeau, İngiltere Başbakanı Margaret Thatcher'a onun politikalarının tamamen yanlış olduğu ve işe yaramayacağı doğrultusunda bir şeyler söylüyordu. Thatcher sözlerini bitirinceye kadar onu dikkatlice dinledi. Ardından oradan uzaklaştı.

Bu sonraki karşılaşmada, Reagan onun yanına gitti ve "Maggie, o seninle bu şekilde konuşmamalıydı. O, çizgiyi aştı, tamamen tahammül sınırlarının dışına çıktı. Neden onun bunu yapmasına izin verdin?" dedi.

Thatcher, Reagan'a baktı ve yanıtladı "Bir kadın bir erkeğin ne zaman çocuksu davrandığını bilmelidir."

Öykü, Thatcher'ı çok iyi betimliyordu. Bir dünya lideri olmak güçlü ve kendine güvenen bir yapı gerektirir. Ve bu, özellikle kişi bayan olduğunda geçerlidir. Margaret Thatcher yaşamı boyunca sürekli olarak a-kıntıya karşı kürek çekmiştir. Oxford Üniversitesi'nde bir öğrenciyken, erkeklerin egemenliğinde bir alan olan kimyada öne çıkmıştır, ve Oxford Üniversitesi Muhafazakar Birliği'nin ilk kadın başkanı olmuştur. Birkaç yıl sonra, bir avukat olmuş ve vergi uzmanı olarak uygulama yapmıştır.

1959 yılında, Thatcher politikaya girdi,, bu alan da erkeklerin egemen olduğu bir başka alandı. Her türlü ateş

i

altında analitik, düzenli ve sakindi ve sık sık rakiplerini tartışmak için çağırıyordu. Yeteneğini ve ikna gücünü babasından almış olabilir. O, "Sen kalabalığı izlemeyeceksin; kendi bildiğin yönde ilerleyeceksin." demişti.
O, Eğitim Bakanı iken "İngiltere'deki en sevilmeyen kadın" olarak anılıyordu. Fakat Thatcher bu eleştiri altında boyun eğmeyecekti. O, çok çalışmaya devam etti ve insanların saygısını yeniden kazandı. Bunun ödülü İngiltere'nin ilk kadın başbakanı unvanını almakla kazanacaktı.
O, bu konumdayken de eleştirilere maruz kaldı. Devletin sahip olduğu endüstri kuruluşlarını özelleştirme sürecinde bunu suistimal ettiği, düzenli işçi hareketlerini kısıtladığı, Falkland Adasına asker gönderdiği ve Sovyetler Birliği'ne karşı muhafazakar politikalarını sürdürdüğü için suçlandı. Ancak eleştiriler ne denli ağır olursa olsun, düşüncelerine bağlı kaldı ve kendine olan saygısını sürdürdü. Bir defasında, "Uzlaşmak, bana hiç kimsenin inanmadığı bir şeyin arayışmda tüm inanç, ilke, değer ve politikaları terketme süreci gibi görünüyor," demişti.
Thatcher liderlik konusunda, ikna gücünü kullanıyordu. Sonuç olarak, "Demir Leydi" olarak anılmaya başladı ve üç kez başbakan olarak seçildi. O, çağdaş dönemde bunu başarabilen tek İngiliz lideri olmuştu.
AYRINTILARI İNCELEMEK
Margaret Thatcher kendisi ya da inançları hakkında hiçbir kuşkuya sahip değilmiş gibi görülüyordu—o liderliği hakkında mutlak bir güvene sahipti. Bu bütün liderler için

gereklidir. Kendisi hakkında güvensiz olan hiç kimse bu alanda başarı elde edemez, insanlarda bunu gözleyebilirsiniz. Eğer birisi kendisini bir kaybeden olarak görüyorsa, o kaybetmek için bir yol bulacaktır. Kişinin başarısı kendine güveninin bir sonucudur. Bu yalnızca takipçiler için değil, aynı zamanda liderler için de geçerlidir.
Kendine güvenmeyen liderler—kendilerine karşı, takipçilerine karşı ve yönlendirdikleri kuruluşlara karşı— tehlikelidirler, çünkü bu liderlik konumu kişisel eksiklikleri kaldırmaz. Yaşamdaki olumsuz yükleriniz, başkalarını yönlendirmeye çalışırken taşıması daha zor bir duruma dönüşür.
Güven oluşturmayan liderlerin bazı ortak nitelikleri şunlardır:
1. Onlar Güvenliği Başkaları İçin Sağlamazlar
Eski bir söz, "Sahip olmadığınız şeyi, veremezsiniz" der. Yeteneği olmayan insanlar, başkalarına yetenek aktaramazlar, kendisi güven sahibi olmayan insanlar, başkalarına güven kazandıramazlar. Etkin bir lider olabilmek için başkalarının sizi izlemek /sfe/nes/"gerekmektedir.
2. Onlar İnsanlara Verdiklerinden Çoğunu Alırlar
Güvensiz insanlar başkalarına değer kazandırmak yerine, kendileri bir şeyler elde etmeye çalışırlar. Bu nedenle onlar verici olmaktan çok alıcıdırlar, ve alıcı olanlar iyi liderler olamazlar.

 3- Onlar Sürekli Olarak En İyi Adamlarını Sınırlandırırlar
Bana kendine güveni olmayan bir lider gösterirseniz, size çalışanlarının zaferlerini gerçekte kutlamayan birini gösteririm. Hatta o zafer kazanılması engelleyebilir. Ekibin en iyisi olarak tüm mükafatı kendi almak istemektedir. "Liderlik Yasaları "kitabında belirtmiş olduğum gibi, yalnızca kendilerine güveni olan liderler başkalarına güç kazandırırlar. Bu Yetki Verme Yasası'dır. Kendine güveni olmayan liderler tüm gücü ellerinde tutarlar. İnsanlar ne kadar iyi olursa, bu onları o denli korkutur—ve onların başarılarını engellemek için daha fazla çalışacaktır.
4. Onlar Sürekli Olarak Organizasyonu Sınırlar Takipçilere yetki ve sorumluluk verilmediği zaman, onların cesareti kırılır ve sonuç olarak potansiyel güçlerini ortaya koyamazlar. Ve bu da tüm organizasyonunun sorun yaşamasına neden olur. Tersine olarak, güven sahibi liderler başkalarma inanırlar çünkü onlar kendilerine inanmaktadır. Onlar kibirli değildirler; kendi güçlerini ve zayıflıklarını bilirler ve kendilerine saygı duyarlar. Yanlarında çalışan insanlar iyi performans gösterdikleri zaman, bunu kendileri için bir tehdit olarak görmezler. En iyi adamlarını biraraya getirmeye çalışırlar ve onların en yüksek seviyede performans gösterebilmesi için ellerinden geleni yaparlar. Ve güven sahibi bir liderin ekibi başarı kazandığı zaman, bu ona büyük bir keyif verecektir. O, bunu liderlik yeteneğinin en büyük mükafatı olarak görür.

– 133 –
Liderlik Nitelikleri
ÜZERİNDE DÜŞÜNMEK
Kendinizi nasıl iyi hissedersiniz ve kendinize saygı duyarsınız? Onlar hakkında gücünüzü ve duygularınızı biliyor musunuz? Zayıflıklarınızı belirlediniz mi ve bu konuda değişiklik yapabilir misiniz?"
Bir lider olarak güven oluşturabiliyor musunuz? Bir takipçi büyük bir fikre sahip olduğu zaman, onu destekliyor musunuz yoksa ona engel mi oluyorsunuz? Adamlarınızın zaferlerini kutluyor musunuz? Ekibiniz başarılı olduğu zaman, onlara ödül veriyor musunuz? Eğer vermiyorsanız, bu sizin, ekibinizin ve organizasyonun sınırlandırılmasına neden olabilir.
UYGULAMA YAPMAK
Güvenliği geliştirmek için, aşağıdakileri yapm:
• Kendinizi tanıyın. Eğer kendini tam olarak tanımayan bir kişiyseniz, kendinizi öğrenmek için zaman ayırın. Kişisel testler uygulayın. En belirgin üç yeteneğiniz ve en büyük üç zayıflığınızın ne olduğunu arkadaşlarınıza sorun. Yanıtları aldığınızda kendinizi savunmayın, bilgi toplayın ve bunlar üzerinde düşünün.
• Ödül dağıtın. Eğer ekibinizde başkaları işleri nedeniyle övgü alırsa, bu sizin başarılı olduğunuzu gösterir dersem bana inanmayabilirsiniz. Ancak bu doğrudur. İnsanlar kariyerlerine yardımcı olmanız durumunda, organizasyonunuzu geliştirebilirsiniz. Ve o sizin etkin bir lider olmanızı sağlayacaktır.
-134-
17 Güvenli Olma
Yardım alın. Eğer kendi güvensizliğiniz konusunda duygularınızı aşamazsanız, profesyonel yardım arayışına girişin. İyi bir danışman yardımıyla sorunun kökenine inmeye çalışın, bunu yalnızca kendiniz için değil, aynı zamanda yanınızda çalışanlar için de yapabilirsi-
niz.
GÜNDELİK ÖRNEKLER
Fransız yazar Henore de Balzac, insan doğasının keskin bir gözlemcisiydi ve büyük çalışması İnsan Komedisinde modern uygarlığın tam bir resmini çizme arayışında olmuştu. "Kendisi ile ilgili sorunu olan kişiden daha büyük bir engel yoktur," demiştir. Güvensizliğinizin, sizin potansiyelinize ulaşmanızı önlemesine izin vermeyin.
– 135 –
m
18
Disiplin
YÖNLENDİRDİĞİNİZ İLK KİŞİ SİZSİNİZ
İlk
ve en iyi zafer kendini keşfetmektir. –Platon, filozof
Karakter karan olmayan bir kişinin kendisine ait olduğu
söylenemez ... O kendisini tutsak eden şeye aittir.
–John Foster,
Yazar
– 137 –

Liderlik Nitelikleri ZİRVENİN KRALI
Zirveye giden yol engebelidir. İşlerini en iyi şekilde yaptıkları düşünülen çok sayıda insan oraya hiç ulaşamazlar. Ve hatta daha azının en /^/olduğuna inanılır. Jerry Rice'ın başardığı şey budur. O, beyzbolda en iyi oyuncu olarak a-nılmaktadır. Ve bunu kırdığı rekorlarla kanıtlamıştır.
Onu iyi tanıyan insanlar, onun doğal olduğunu söylerler. Fiziksel olarak Tanrı'nın bağışladığı armağanlar inanılmazdır. O, bir antrenörün oyuncusundan isteyebileceği her şeye sahiptir. Ünlü beysbol antrenörü Bili VValsh, "fiziksel olarak ona eşit olan başka biri olduğunu sanmıyorum," demiştir. Ancak onu büyük yapan tek şey bu değildir. Onun başarısının gerçek anahtarı disiplinli oluşudur. O, her gün düzenli olarak çalışmaktadır.
Rice'ın yeteneğinin öyküsü onun zirveye ulaşmasını sağlamıştır. Okul yıllarından itibaren yürüdüğü yolda çok sayıda engelle karşılaşmasına rağmen asla vazgeçmemiştir.
Profesyonel bir oyuncu olarak, önce koşma hızı ile ün-lenmiştir. Rice bu yeteneğinin devamını sürekli çalışmasına borçludur. Diğer zirve oyuncuları, en ufak bir başarısızlık durumunda kısa sürede demoralize olup, çöküşlerini hızlandırıken, Rice düzenli rutininden asla vazgeçmemektedir. Diğer oyuncular balığa çıkıp, dinlenirken, Rice sezon dışmda bile düzenli çalışmasını sürdürmektedir. Rice'ın normal bir çalışma günü sabah 7.00'da başlar ve öğle

zamanında sona erer.
Başkalarının anlamadığı şey beysbolün on iki aylık bir etkinlik olduğudur. İyi oyuncuları büyük oyunculardan a-yıran şey budur.
– 138 –
18 Disiplin
Rice, geçtiğimiz dönemde kariyerinde başka bir zirveye tırmanmıştır: O, korkunç bir şekilde sakatlanmıştır. Bundan önce ondokuz beysbol sezonunda hiç maç kaçır-mamış biri olarak, mutlak direnci ve iş etiği sayesinde kendisini toparlamıştır. 31 Ağustos 1997'de sakatlandığında insanlar onun sezonu bitirdiğini düşünmüşlerdi. Daha önce yalnızca bir oyuncu, Rod VVoodson benzer bir sakatlıktan sonra aynı sezon liglere dönebilmişti. O, dört buçuk aylık bir sürede dizindeki sakatlığı giderebilmişti. Rice, bunu üç buçuk ayda başaracaktı. Bu, inanılmaz bir disiplin örneğidir. İnsanlar daha önce böyle bir şey görmemişlerdir ve daha sonra da benzer bir şey göremeyeceklerdir. Ve Rice rekorlarını kırmayı sürdürmüş ve takımının kazanmasına yardım ederek ününü arttırmıştır.
AYRINTILARI İNCELEMEK
Jerry Rice, disiplin gücünün en iyi örneğidir. Disiplin olmadan hiç kimse başarı kazanamaz ve onu sürdüremez. Bir lider ne kadar yetenekli olursa olsun, onun yetenekleri, disiplin olmaksızın, maksimum potansiyeline ulaşamayacaktır. O, bir liderin en yüksek seviyeye çıkması ve liderliğini sürdürmesi için anahtardır. Eğer disiplin sahibi bir lider olmak istiyorsanız, aşağıdaki noktaları izleyin:
1. {Önceliklerinizi Geliştirin ve İzleyin
Yalnızca keyfi olunca ya da rahat olunca yapması gereken şeyleri yapan kişi başarılı olamayacaktır. İnsanlar ona saygı göstermeyecek ve onu izlemeyecektir. Birisi şöyle söy-
– 139 –
_ss.
Liderlik Nitelikleri
lemistir: "Önemli görevleri yapmak için, iki şey gereklidir: bir plan yapmak ve bunu zamana bırakmamak." Bir lider olarak, çok az zamana sahipsiniz. Şimdi ihtiyacınız olan tek şey bir plandır. Eğer önceliklerinizin ne olduğunu be-lirlerseniz ve kendinizi başka her şeyden soyutlarsanız, ö-nem verdiğiniz şeyleri incelemek çok kolay olacaktır. Ve bu disiplinin özüdür.
2. Amacınızı Disiplinli Bir Yaşam Biçimi Yapın
Jerry Rice gibi çok disiplinli bir kişi hakkında bilgi sahibi olmak, disiplinin bir anlık bir olay olmadığını ortaya koymaktadır. O, bir yaşam biçimi olmalıdır. Bunu yapmanın en iyi yollarından biri, özellikle uzun dönem gelişim ve başarı için gerekli olan alanlarda, sistem ve rutin geliştirmektir. Örnek olarak, ben sürekli olarak yazdığım ve konuştuğum için, her gün düzenli olarak gelecek için okurum ve bilgi dosyalarım. Ve 1998'in Aralık a-yında kalp krizi geçirdiğim için her sabah egzersiz yaparım. Bu, yalnızca bir dönem yapılacak bir şey değildir. Ben onu hayatımın sonuna kadar her gün yapacağım.
3- Bahanelerinizle Mücadele Edin
Disiplini bir yaşam şekli olarak geliştirmek için, ilk görevlerinizden birisi, bahane bulma eğiliminizle mücadele etmektir. Fransız klasik yazan François Rochefoucauld, "Hemen hemen tüm hatalarımız, onları saklamak için düşündüğümüz yöntemlerden daha fazla affedilebilebilir-dir," demiştir. Eğer disiplinli olmamak için birkaç bahaneniz varsa, bunun yalnızca bir bahaneler destesi olduğunu
– 140 –
18 Disiplin
kabul edin. Bir lider olarak, bir sonraki seviyeye ulaşmak istiyorsanız, bu bahanelerle mücadele etmeniz gerekmektedir.
4. İş Yapılana kadar Ödülleri Kaldırın
Yazar Mike Delaney, "İşten kaytaranlarla, iş yapmaya hevesli olanlara eşit ödül verilen herhangi bir iş ya da endüstride, eninde sonunda işten kaytaranlar, iş yapmaya hevesli olanlardan daha fazla sayıya ulaşacaktır," demiştir. Eğer disiplinden yoksunsanız, meyve yemeden önce tatlı yeme alışkanlığına sahip olabilirsiniz.
Bir öykü ödülü zamanında kullanmanın gücünü göstermektedir. Yaşlı bir çift birkaç günlüğüne bir kamp yerinde bulunuyorlardı. Hemen yanlarındaki kamp yerine bir araç yaklaştı. Araçtan üç çocuklu bir çift inmişti. Çocukların birisi hızlı bir şekilde paketleri indirirken, diğer ikisi çabucak çadırları kurmaya girişmişlerdi. Onbeş dakika içinde kamp yerleri hazırdı.
Yaşlı çift büyülenmişti. "Sizin çocuklarınız birlikte büyük şeyler başarıyorlar" dedi adam, çocukların babasma hayranlık içinde.
"Bu yalnızca bir sistem gerektiriyor," dedi baba. "Kamp yeri hazır olana kadar

hiç kimse banyo yapmayacak."
5. Sonuçlar Üzerine Odaklanın
İşin zorluklan üzerine odaklanmak yerine, onun sonuçlan ve mükafatları üzerine yoğunlaşırsaruz hayal kırıklığına
m ———

uğramazsınız. Bunu yapmamanız durumunda disiplin yerine kendinize acımaya başlarsınız. Yapmak zorunda olduğunuz bir işle karşı karşıya kaldığınız zaman eğer bunun bedelini ödemek yerine rahatlığı tercih ediyorsanız, yoğunlaşma tarzınızı değiştirmeniz gerekmektedir.
ÜZERİNDE DÜŞÜNMEK
Yazar H. Jackson Brown Jr. "Disiplinsiz yetenek, tekerlekli paten üzerindeki bir bilya gibidir. Çok fazla hareket vardır fakat siz öne, arkaya veya yana doğru bir hareket olduğunu asla bilmezsiniz," demiştir. Eğer bir yeteneğe sahip olduğunuzu biliyorsanız ve çok sayıda hareket görüyorsanız—fakat çok az somut sonuç varsa—siz disiplinden yoksunsunuzdur demektir.
En azından haftalık plan yapın. Düzenli, disiplinli etkinliklere ne kadar zaman ayırıyorsunuz? Kendinizi profesyonel olarak geliştirmek için herhangi bir şey yapıyor musunuz? Sağlıklı olmak için etkinlikte bulunuyor musunuz? Gelirinizin bir kısmını biriktiriyor musunuz, ya da yatırım yapıyor musunuz? Eğer bunları erteliyorsanız, kendinize daha sonra yapacağınızı söylüyorsanız, disiplin konusunda çalışmaya ihtiyacınız var demektir.
UYGULAMA YAPMAK
Disiplininizi geliştirmek için, aşağıdakileri yapın:
• Önceliklerinizi çeşitlendirin. Yaşamınızın, sizin için ö-nemli olan iki ya da üç alanını düşünün. Onları yazın, ve bu alanlarda gelişim sağlamak için disiplinin önemi-

ni kavrayın. Günlük ya da haftalık olarak yaşamınızı disiplin altına almak için bir plan geliştirin.
• Nedenleri listeleyin. Listelemiş olduğunuz disiplinleri uygulamanın faydalarını yazın. Daha sonra bunu her gün görebileceğiniz bir yere asm. Onu izlemek istemediğiniz günlerde listenizi yeniden okuyun.
• Bahanelerden kurtulun. Disiplinli davranmanızı engelleyen her bahaneyi yazm. Onları tekrar tekrar okuyun. Bu bahanelerden kurtulmanız gerekmektedir. Eğer engeller mantıklı görünüyorsa, onları aşmak için bir çözüm bulun. Hiçbir nedenin vazgeçmenize neden olma-
\ sına izin vermeyin. Yalnız disiplin anlarında rüyalan-l nızı gerçekleştirme gücüne sahip olacağınızı unutmayın.
GÜNDELİK ÖRNEKLER
Kanada'da bir fidanlıkta duvarın üzerine şu yazı yazılmıştır: "Bir ağaç dikmek için en iyi zaman yirmi beş yıl öncedir ... İkinci en iyi zaman ise bugündür." Yaşamınız-daki disiplin ağacını bugün dikin.
— 143 —
~M-
19
HİZMET ETME
İLERLEMEK İÇİN, BAŞKALARINA ÖNCELİK TANIYIN
Gerçek lider hizmet eder. İnsanlara hizmet eder. Onlann ilgi alanlanna hizmet eder, ve bunu yaparken
her zaman popüler olmaz ve her zaman etkili olamayabilir. Ancak gerçek liderler kişisel zafer arzusu
yerine sevecen bir ilgi ile motive oldukları için,
onlar bunun bedelini ödeme konusunda isteklidirler.
—Eugene B. Habecker,
Yazar
İş konumunuzdan çok, insanları sevmelisiniz. —John C. Maxwell
— 145 —
^ •£
 ZAYIF ZEMİN
Kısa bir süre önce Amerikalılar ABD Ordu Komutanı H. Norman Schvvarzkopf'u yakından tanıdılar. O, Körfez Savaşı sırasında müttefik kuvvetleri komuta etme konusunda yüksek derecede bir başarı kazandı. Benzer bir başarıyı, mesleğinin ilk günlerinde West Point'te kazanmıştı.
"Liderlik Yasaları—Reddedilemez21 Liderlik Yasası''kitabımda onun Vietnam'da çok kötü bir birliği nasıl değiştirdiğini anlatmıştım. Altmcı Birliğin İlk

Bataryası–"Altının En Kötüsü" olarak anılıyordu–etkin bir savaş gücüne sahip olarak en zor görevler için seçilen bir birliğe dönüşmüştü. Schwarzkopf, Batangan Yarımadası'nı "ürkütücü, uğursuz bir yer" olarak tasvir etmişti. Bu alanda o-tuz yıldan beri savaş sürüyordu ve mayın ve bubi tuzak-larıyla kaplıydı. Ve çok sayıda insan bu tuzakların hedefi olarak yaşamlarını yitiriyorlardı.
Schvvarzkopf, kötü bir durumda yapılabileceklerin en iyisini yapmıştı. O, mayın ve bubi tuzaklarına yakalanmayı büyük ölçüde azaltmıştı, ve ne zaman bir asker bir mayına bassa, yanında bulunan arkadaşı hemen elindeki demir çubukla mayın patlamadan onun etrafını kazarak a-teşleme sistemini bozmaya çalışıyordu.
28 Mayıs 1970'te, bir adam mayınla yaralanmıştı ve Schvvarzkopf hemen adamın bulunduğu yere gitmişti. Helikopter yaralı askeri taşırken, başka bir asker daha mayına bastı ve çok kötü bir şekilde bacağı yaralandı. Adam, çığlık atarken zeminin etrafını temizliyordu. Bunu yaptığında herkes bunun ilk mayının tek başına bir bubi tuzağı olmadığının farkına vardı. Onların tümü bir mayın tarlasının ortasında bulunuyorlardı.

Schvvarzkopf yaralanan adamın hayatta kalacağına ve hatta bacağının kurtulacağına inanıyordu. Ancak bunun için yapılabilecek tek şey vardı. Adamın yanma gidip o-nun taşınması gerekiyordu. Schvvarzkopf şöyle yazmıştı:
Mayın tarlasında ilerlemeye başladım, zemini yokla-yarakyavaş yavaş adım atıyordum. Her bir adımı attığımda dizlerim öylesine fazla titriyordu ki, bacağımı tutmak ve diğer adımı atmak için iki elimle onu kaldırmam gerekiyordu. Çocuğa ulaşmcaya kadar geçen zaman bin yıl gibi gelmişti.
AYRINTILARI İNCELEMEK
Hizmet etme işini düşündüğünüz zaman, genellikle düşük yetenekli insanların yaptığı etkinlik akla gelir. Eğer böyle düşünüyorsanız, yanlış bir Menime sahipsinizdir demektir. Hizmet etmek bir konum ya da beceri ile ilgili değildir. O, tutum ile ilgilidir. Hizmet etme konusunda zayıf tutuma sahip, hizmet konumundaki insanlarla mutlaka karşılaşmışsınızdır: devlet dairesindeki kaba bir çalışan, sizin siparişinizden hoşnut olmayan bir garson, size yardım etmek yerine bir arkadaşıyla telefonda konuşan bir tezgahtarla karşı karşıya gelmişsinizdir.
Bir çalışan, insanlara yardım etmek istemediği zaman, bir liderin bir hizmet yüreğine sahip olup olmadığını kolayca anlayabilirsiniz. Gerçek şudur ki, en iyi liderler, kendilerine değil, başkalarına yardım etmek isterler.
Hizmet etme niteliğine sahip olmak ne anlama gelmektedir? Gerçek bir hizmet eden lider;

1. Başkalarım Kendi Gündeminin Önüne Koyar
Hizmetkarlığın ilk işareti başkalarını, kendinizin ve kişisel arzularınızın önüne koymaktır. Bu, yanınızdaki insanların gereksinimlerinden haberdar olarak onlara yardım etme isteği içinde olma anlamına gelmektedir.
2. Hizmet Etmek için Güven Sahibidir
Hizmet etmenin gerçek kalbi, güven sahibi olmaktır. Başkalarına nasıl davranırsak, sonuçta onlar da bizim hakkımızda buna paralel şeyler düşünürler. Filozof-şair Eric Hoffer bu konuda şu ifadeleri kullanmıştır:
Göze çarpıcı şey bizim gerçekte komşularımızı kendimiz gibi sevmemizdir; biz başkalarını kendimiz gibi düşünürüz. Başkalarından kendimizden nefret ettiğimiz gibi nefret ederiz. Başkalarına karşı kendimize hoşgörü gösterdiğimiz gibi hoşgörü gösteririz. Kendimizi affettiğimiz zaman başkalarını affederiz. Dünyamızı kedere sürükleyen sıkıntıların kökeni kendini sevmek değil, kendinden nefret etmektir.
Yetki Verme Yasası, yalnızca kendine güveni olan liderlerin başkalarına güç verdiğini söyler. Aynı zamanda yalnızca kendine güveni olan liderlerin hizmetkarlık gösterdiği ifadesi de doğrudur.
3- Başkalarına Hizmeti Başlatırlar
Başkalarına hizmeti başlatanın lider olması gerekir. Büyük liderler gereksinimi görürler, fırsatı kavrarlar ve geri dö-

nüsü ile ilgili herhangi bir şey düşünmeden hizmet ederler.
4. İş Konumu ile İlgili Değildir
Hizmet eden liderler, mevki ya da konum üzerinde odaklanmazlar. Albay Norman Schvvarzkopf bunu mayın tarlasına girerek yapmıştır. Sahip olduğu rütbeyi

aklından bile geçirmemiştir. O, başka birine yardım etmeye çalışan bir kişidir. Bir lider olmak ona hizmet etmesi için zorunlu olduğu duygusu hissetmiştir yalnızca.
5. Karşılıksız Hizmet Eder
Hizmet etme yönlendirme ya da kendine yönelik bir güdü ile motive edilmemiştir. O, sevgi ile doludur. Onun çıkış noktası, başkalarının ilgilerinin derinliğine bağlıdır. Bu nedenle hizmet etme isteği liderler için önemlidir.
ÜZERİNDE DÜŞÜNMEK
Başkalarına hizmet etmenin merkezinde ne bulunmaktadır? Sevilen bir lider olma arzusuna sahip misiniz? Ya da başkalarına yardım etme arzusu ile motive oluyor musu-
nuz?
Eğer gerçekten insanların izlemek istediği bir lider olmak istiyorsanız, kendinizi hizmet etmeye yönlendirmeniz gerekir. Eğer bu yaşamınızın konusu ise, şu önerileri izleyin:
İnsanlar üzerinde egemenlik kurmayı durdurun, onları dinlemeye başlayın.

İlerleme için rol yapmayı durdurun, ve başkalarının faydası için risk almaya başlayın.
Kendiniz için arayış içinde olmayı durdurun, başkalarına hizmet etmeye başlayın.
Büyük bir lider olmak için hizmet etmek zorundasınız.
UYGULAMA YAPMAK
Hizmet etmeyi geliştirmek için, aşağıdakileri izleyin:
• Küçük hareketlerde bulunun. En son ne zaman başkaları için küçük hareketlerde bulundunuz? En yakınınızda olanlardan başlayarak bunu yapın. Başkalarına ilginizi gösterecek küçük şeyler yapmaya hemen bugün başlayın.
• Kalabalıkta yavaş yürümeyi öğrenin. Benim genç bir lider olarak babamdan öğrendiğim en büyük derslerden biri budur. O bunu kalabalıkta yavaş yürüme olarak adlandırırdı. Karşılaştığınız insanların her biri üzerine odaklanın. Daha önceden bilmiyorsanız, onların isimlerini öğrenin. Her birinin gereksinimlerini, isteklerini ve arzularını öğrenin. Eve gittiğinizde bunları not edin ve bu insanların yarım düzinesi için onların faydalarına olacak bir şeyler yapın.
• Harekete geçin. Eğer yaşamınızda hizmet etme tutumu yoksa, bunu değiştirmenin en iyi yolu hizmet etmeye başlamaktır. Kendinize hizmet etmeye başlayarak, başkalarına hizmet etmeyi öğrenebilirsiniz. Kilisede, bir toplum kuruluşunda ya da gönüllü organizasyonunda altı ay boyunca başkaları için hizmette bulu-

nun. Eğer tutumunuz bu dönem sonunda da hâlâ iyi değilse, yeniden deneyin. Kalbiniz değişene kadar onu sürdürün.
GÜNDELİK ÖRNEKLER
Albert Schvveitzer, şöyle bir ifadede bulunmuştur. "Ben yazgınızın ne olacağını bilmiyorum, fakat bildiğim bir şey var ki, o da eğer hizmet etme arayışı içinde olursanız gerçekten mutlu olacağıruzdır." Eğer en yüksek seviyede yönlendirmek istiyorsanız, en düşük seviyede hizmet etme konusunda istekli olun.

20
ÖĞRENEBİLME
YÖNLENDİRMEYİ SÜRDÜREBİLMEK İÇİN, ÖĞRENMEYİ SÜRDÜRÜN
Konuşmaya ayırdığınız zamanın on katını dinlemeye ve okumaya ayırın. Bu sizin sürekli öğrenme ve kendinizi geliştirme sürecinizi hızlandıracaktır.
—Gerald McGinnis Resplronics YKB
İşe yarar şey, bildikten sonra öğrendiğiniz şeylerdir.
—John Wooden Basketbol Antrenörü

BİR TUZAK OLARAK GİZLENEN BAŞARI
Eğer küçük bir bıyığı olan, bir baston taşıyan ve bol bir pantolon ve büyük, hantal ayakkabılar ve melon şapka giyen küçük bir adamın görüntüsünü görürseniz bunun Charlie Chaplin olduğunu hemen anlarsınız. 0,19101u ve 1920'li yıllarda gezegen üzerindeki en ünlü ve en çok tanı- ' nan kişiydi. Bugün ise aynı kategoriye giren tek kişi Mic-hael Jordan'dır. Ve kimin daha büyük bir yıldız olduğunu görmek için, yetmişbeş yıl beklemek zorundayız. Bu durumda herkesin Michael'ı hatırlayacağı görülecektir.
Chaplin doğduğu zaman, hiç kimse onun büyük bir tine sahip olacağını

öngörmemişti. Bir İngiliz müzikhol çalışanının oğlu olarak yoksulluk içinde doğmuştu. Küçük bir çocukken kendini sokaklarda buldu. İşyerlerinde ve yetimhanelerde yıllarca çalıştıktan sonra sahneye çıkmaya başladı. Onyedi yaşına geldiğinde kıdemli bir oyuncuydu. 1914 yılında, yirmili yaşlarının ortalamadayken, Hollyvvo-od'da haftada 150 dolar kazandığı Keystone Stüdyolarında Mack Sennett için çalışıyordu. Sinema işine girdiği ilk yıl, bir oyuncu, yazar ve yönetmen olarak otuz-beş film yap mıştı. Herkes kısa sürede onun yeteneğinin farkına varmıştı ve popülaritesi artmıştı. Bir yıl sonra, haftada 1.250 dolar kazanıyordu. 1918 yılında ise, duyulmamış bir şey yaptı. Eğlence sektörünün ilk 1 milyon dolarlık sözleşmesine imza attı. Artık zengindi; ünlüydü; ve dünyadaki en güçlü film yapımcısıydı—ve yirmi dokuz yaşındaydı. Chaplin başarılıydı çünkü büyük bir yeteneği ve inanılmaz bir güdüsü vardı. Ancak bu özellikler öğrenebilme ile doluydu. O, sürekli olarak gelişmek, öğrenmek ve ye-

teneğini mükemmelleştirmek istiyordu. Dünyadaki en popüler ve en pahalı çalışan olmasına karşın, mevcut durum ile yetinmiyordu.
Chaplin kendisini geliştirme arzusunu bir gazeteciye a-çıklamıştı:
Ben izleyicilere sunulan filmlerden birini izlediğim zaman, onların gülmediği şeylere dikkatimi yoğun-laşttırırım. Örnek olarak, eğer bazı izleyiciler benim komik olduğunu düşündüğüm bölümlerde gülmüyorlarsa bu bölümü tekrar tekrar izleyerek yanlış o-lan şeyin ne olduğunu keşfetmeye çalışırım. Benim komik olmadığını düşündüğüm bölümlerde ise eğer küçük bir gülme belirtisi varsa, bu bölümde insanlara komik gelen şeyin ne olduğunu anlamaya çalışırım.
Bu gelişme arzusu onun ekonomik olarak başarılı olmasını sağlamıştır ve ona yaptığı herşeyde mükemmel olmanın yüksek bir seviyesini getirmiştir. İlk dönemlerinde, Ghaplin'in çalışması mükemmel bir eğlence olarak değerlendiriliyordu. Ancak zaman geçtikçe o bir komedi dehası olarak tanınmaya başladı. Günümüzde onun filmlerinin çoğu birer başyapıt olarak kabul edilmektedir, ve o tüm zamanların en büyük film yapımcılarından biri olarak a-rulmaktadır. Senaryo yazarı ve film eleştirmeni James Agee, "En iyi pandomim, en derin duygu, en zengin ve en keskin şiirsellik, Chaplin'in çalışmalarında görülmektedir," demiştir.
Eğer Chaplin başarılı olduğu zaman öğrenme yeteneğini yerine bencilse bir kendini tatmin içinde olsaydı, onun ismi, günümüzde unutulmuş olan Ford Sterling ya da Ben

Turpin gibi sessiz film yıldızları gibi kaybolup gidecekti. Ancak Chaplin gelişimini sürdürmüş ve bir oyuncu, bir yönetmen ve son olarak film yapımcısı olarak öğrenmeye devam etmiştir.
AYRINTILARI İNCELEMEK
Liderler, mevcut durumun rahatlığına kapılma tehlikesi ile karşı karşıyadır. Her şeyden önce, eğer bir lider etkiye sahipse ve bir saygı seviyesini kazanmışsa, neden gelişimini sürdürsün ki? Yanıt basittir:
Gelişiminiz sizin kim olduğunuzu belirler. Kim olduğunuz çekim gücünüzü belirler. Çekim gücünüz, organizasyonunuzun başarısını belirler.
Eğer organizasyonunuzu geliştirmek istiyorsanız, sizin öğrenmeye açık kalmanız gerekmektedir.
Böyle bir tutumu sürdürebilmek için size yardımcı olacak beş rehberi iletmeme izin verin:
1. Varış Noktası Hastalığınızı Tedavi Edin îronik olarak, öğrenebilme yoksunluğu, başarının kökenini oluşturmaktadır. Bazı insanlar yanlış olarak, belirli bir amaca ulaştıkları zaman artık gelişmek zorunda olmadıklarına inanırlar.
Ancak etkili liderler bunun yeterli olduğunu düşünmezler. Gelişimlerini durdurdukları gün, onların potansiyellerine ulaşma gücünü kaybettikleri gündür.

 2. Başarılarınızı Aşın
Öğrenebilmenin başka bir ironisi, başarının bazen onun içinde saklı oluşudur. Etkin liderler sahip oldukları şeyin, onları orada tutmaya yetmeyeceğini bilirler. Eğer geçmişte başarılı olduysanız, dikkatli olun. Ve şunu aklınızdan çıkarmayın: Eğer dün yaptığınız şey size hâlâ büyük görünüyorsa, bugün pek bir şey yapmamışsınız demektir.
3- Kestirme Yollardan Vazgeçin

Arkadaşım Nancy Dornan, "İki nokta arasındaki en uzun mesafe kestirmedir," der. Bu gerçekten doğrudur. Yaşamda değerli olan her şeyin bedelini ödemek zorundasınız. Belli bir alanda gelişme arzusu içindeyseniz, onun bedelini ödemelisiniz.

4. Gururunuzu Bir Kenara Bırakın

Öğrenme yeteneği, bilmediğimiz bir şey olduğunu kabul etmeyi gerektirmektedir, ve bizim için kötü görünebilir. Buna ek olarak, eğer öğrenmeye devam edersek, hata yapmayı sürdürmek durumunda kalırız. Yazar ElbertHub-bard "Yaşamda yapılabilecek en büyük hata, sürekli olarak hata yapmaktan korkmaktır," demiştir. Aynı zamanda hem gururlu hem de öğrenmeye açık olamazsınız. Emerson "Kazandığınız her şey için, bir şey kaybedersiniz," demiştir. Gelişim kazanmak için, gururunuzdan vazgeçmelisiniz.

 5- Aynı Hata İçin İki Kez Bedel Ödemeyin

Teddy Roosevelt, "Hiçbir hata yapmayan, hiçbir ilerleme gerçekleştiremez," demiştir. Bu doğrudur. Ancak aynı hatayı yapmayı sürdüren lider ilerleme kaydedemez. Öğre-nebilen bir lider olarak, hata yapacaksınız. Onları unutun, fakat her zaman için öğrendiğiniz şeyi düşünün. Eğer bunu yapmazsanız, bunun bedelini birden daha fazla kez ö-dersiniz.

ÜZERİNDE DÜŞÜNMEK

Ben kırsal bölge olan Ohio'da yetişirken, bir dükkanda şu yazıyı görmüştüm: "Eğer ürününüzü beğenmiyorsanız, ektiğiniz tohumu kontrol edin." Bu, her ne kadar tohum satmak için bir yazı olsa da mükemmel bir ülkeyi içinde barındırır. Ne tür bir ürün elde ediyorsunuz? Yaşamınız ve liderliğiniz her gün, her ay, her yıl daha iyiye doğru ilerliyor mu? Yoksa sürekli olarak mevcut konumunuzu korumak için mücadele mi veriyorsunuz? Eğer yaşamınızın bu döneminde umut ettiğiniz yerde değilseniz, sorununuz öğrenme konusunda eksiklik içinde olmanız olabilir. En son ne zaman ilk kez olarak bir şey yaptınız? En son ne zaman uzman olmadığınız bir işe giriştiniz? Önünüzdeki birkaç günde ya da haftada, bulunduğunuz yeri görmek için gelişme ve öğrenmeye yönelik tutumunuzu gözlemleyin.

UYGULAMA YAPMAK

Öğrenme yeteneğinizi geliştirmek için, aşağıdakileri yapın:

• Hatalara karşı nasıl tepki gösterdiğinizi gözlemleyin. Hatalarınızı kabul ediyor musunuz? Uygun olduğunuz zaman özür diliyor musunuz? Yoksa savunmaya mı geçiyorsunuz? Kendinizi gözlemleyin. Ve güvenilir bir arkadaşınıza fikrini sorun. Eğer kötü tepki alırsanız–ya da hiç hata yapmıyorsanız–öğrenme konusunda çalışmaya gereksiniminiz vardır.

• Yeni bir şey deneyin. Bugün sizi zihinsel, duygusal ya da fiziksel olarak zorlayarak farklı bir şey yapın. Mücadele etmek daha iyiye doğru bir değişim sağlar. Eğer gerçekten gelişime başlamak istiyorsanız, gündelik etkinliğinizde yeni mücadelelerde bulunun.

• Güç alanında öğrenin. Liderlik konusunda ya da kendi uzmanlık alanınızda yılda altı ile oniki arasında kitap okuyun. Uzman olduğunuz alanda öğrenmeyi sürdürün

GÜNDELİK ÖRNEKLER

Rodeo sporcusu Tuff Hedeman üçüncü dünya şampiyonluğunu kazandıktan sonra büyük bir kutlama yapmamıştı. Yeni bir sezon için Denver'a hareket etti–ve tüm süreç yeniden başlamıştı. Onun yorumu şöyleydi: "Boğa geçen hafta ne yaptığına dikkat etmez". Ne kadar başarılı bir sporcu olursanız olun, eğer yarın şampiyon olmak istiyorsanız, bugün öğreniri olmanız gerekmektedir.

21

VİZYON

YALNIZCA GÖRDÜĞÜNÜZ ŞEYİ ELDE EDEBİLİRSİNİZ

Büyük bir liderin, vizyonunu gerçekleştirme cesareti, konumundan değil, tutkudan kaynakla

–John C. Mcvcıvell

banmaktadır.

Gelecek, belirgin olmadan olasılıkları gören kişilere aittir. |

–John Sculley

Pepsi ve Apple Bilgisayar

eski Yönetim Kurulu Başkam

Yirminci yüzyılın en büyük rüyacılarından biri Walt Dis-ney'dir. İlk sesli çizgi filmi, ilk renkli çizgi filmi ve ilk uzun animasyon filmini vizyonu olan herhangi bir kişi yaratabilirdi. Ancak Disney'in en büyük vizyon başyapıtı Disney-land ve VValt Disney Dünyasıdır. Ve bu kıvılcım umulmadık bir yerden gelmiştir.
Disney, iki kızı küçükken, onları eğlenmeleri için Cumartesi sabahı Los Angeles'taki eğlence parkına götürürdü. Kızları ve o bundan hoşlanıyorlardı. Bir eğlence parkı, bir çocuğun cennetidir, onun için mükemmel bir atmosfere sahiptir: patlamış mısırın ve pamuk helvanın kokusu, göz aha renklerdeki işaretler ve bağıran çocuk sesleri onlar için çok güzel bir ortamdır.
VValt özellikle altıkarıncadan büyülenmişti. Ona yaklaştıkça parlak görüntülerin büyüsüne kapılmamak elde değildi. Ancak daha fazla yakına gelindiğinde ve atlı karınca durduğu zaman gözlerinin yanıldığını görebiliyordu. Atların boyası dökülmüştü. Ve yalnızca dış taraftaki atlar aşağı yukarı doğru hareket ediyordu. Diğerlerinde yaşam belirtisi yoktu, onlar zemine monte edilmişti.
Bir çizgi filmcinin hayal kırıklığı onu büyük bir vizyona sürükledi. Zihninde, ilüzyonun buharlaşıp gitmediği, çocukların ve yetişkinlerin şirklerde ya da gezici karnavallarda olmayan bir şenlik atmosferinde eğlendiği bir yer tasarlıyordu. Onun rüyası Disneyland'dı. Lerry Taylor Be an Orange kitabında, VValt'ın vizyonunu "Boyası dökülmüş şey yok. Bütün atlar zıplar," şeklinde ifade etmişti.
– 162
21 Vizyon AYRINTILARI İNCELEMEK
Vizyon bir lider için her şeydir. O, kaçınılmaz bir gerekliliktir. Neden mi? Çünkü vizyon lideri yönlendirir. O, hedefi işaret eder. O, içinizdeki ateşi yakar ve sizin ilerlemenizi sağlar. O aynı zamanda, takipçiler için de bir ateşleyicidir. Vizyonu olmayan bir lider hiçbir ilerleme kaydedemez. O, en iyi ihtimalle daire içinde dönüp duruyordur.
1. Vizyon İçte Başlar
Ben konferanslarımda ders verdiğim zaman, birileri bana zaman zaman kendi organizasyonlarının vizyonu hakkında soru sorar. Ben bunu yanıtlayamam. Siz vizyonu satın alamazsınız, ya da ödünç alamazsınız. O, içten gelir. Disney için, o asla bir sorun olmamıştır. Yaratıcılık ve mükemmellik arzusu nedeniyle, her zaman olabilecekleri görmüştür.
Eğer vizyondan yoksunsanız, kendi içinize bakın. Sahip olduğunuz doğal armağan ve arzuları gözden geçirin. Ve eğer hâlâ kendi vizyonunuza sahip değilseniz, bunu sizin içinizde çınlatacak bir liderle işbirliği yapm. Onun partneri olun. Disney'in kardeşi Roy'un yaptığı şey budur. O iyi bir işadamı ve lider olmuştur ancak bunu VValt'ın sağladığı vizyon ile gerçekleştirmiştir. Birlikte inanılmaz bir ekip oluşturmuşlardır.
2. Vizyon Sizin Tarihinizi Ortaya Koyar Vizyon boşluktan gelen mistik bir nitelik değildir. O, bir liderin geçmiş yaşantısı ve etrafındaki insanların tarihi ile ortaya çıkar. Bu Disney için de doğrudur. Tüm liderler için
– 163 –
Liderlik Nitelikleri
geçerli olan bir olgudur. Herhangi bir liderle konuşursanız, onun geçmişindeki anahtar noktaları keşfedersiniz. Bunlar onun vizyonunu yaratmasında araç olarak kullandığı şeylerdir.
3. Vizyon Başkalarının Gereksinimlerini Karşılar
Gerçek vizyon, uzak görüşlüdür. O, bireyin başarabileceğinin ötesine geçer. Ve eğer onun gerçek bir değeri varsa, o, başkalarının sahip olduğundan daha fazlasıdır; o, onlara değer katar. Eğer başkalarına hizmet etmeyen bir vizyona sahipseniz, o büyük bir olasılıkla çok küçüktür.
4. Vizyon Kaynak Toplamanıza Yardımcı Olur
Vizyonun en değerli yararlarından biri bir mıknatıs gibi hareket etmesidir—o insanları çeker ve bir araya getirir. O, aynı zamanda finans ve diğer kaynaklar konusunda fayda sağlar. Vizyon ne kadar büyük olursa, o kadar çok kazananı çekme gücüne sahiptir. Vizyon ne denli zor olursa, onu elde etmek için katılımcılar o kadar çok mücadele etmek zorundadır. Polaroid'in kurucusu Edwin Land, "Yapmanız gereken ilk şey, vizyonun çok önemli ve neredeyse olanaksız olduğudur. Bu ancak kazananların gerçekleştirebileceği bir şeydir," demiştir.
ÜZERİNDE DÜŞÜNMEK
Vizyon nereden kaynaklanır? Lider için kaçınılmaz olan bir vizyon sahibi olabilmek için, iyi bir dinleyici olmanız gerekmektedir. Siz birkaç sesi dinlemelisiniz.
. – 164 –
21 Vizyon İç Ses
Daha önce söylemiş olduğum gibi, vizyon kendi içinizde başlar. Siz yaşam

misyonunuzu biliyor musunuz? Kalbinizi harekete geçiren nedir? Onun rüyasını görüyor musunuz? Yaşamda izlediğiniz şey içinizdeki arzudan kaynaklanmıyorsa, onu başaramazsınız.
Mutsuz Ses
Büyük fikirler için esinlenme nereden gelir? Neyin işe yaramadığına dikkat etmek gerekir. Mevcut durumdan memnun olmamak, vizyon için büyük bir kotalizördür. İçinizdeki dünyayı değiştirmek için bir içgüdü hissediyor musunuz? Tarihteki hiçbir büyük lider, değişimi engellemek için mücadele yapmamıştır.
Başarılı Ses
„ −,__v?Uıiii«. için, ıyı bir ekibe ihtiyacınız
vardır. Ancak aynı zamanda liderlik yolculuğunda sizin önünüzde olan birinin önerilerine de gereksinim duyarsınız. Eğer başkalarını büyüklüğe doğru yönlendirmek istiyorsanız, bir danışman bulun. Vizyonunuzu keskinleştirmede size yardımcı olacak bir danışmanınız var mı?
Daha Yüksek Ses
Her ne kadar vizyonunuzun içinizden gelmesi gerekiyorsa da, kendi sınırlı kapasiteniz ile onu sınırlandırmamalı-sırtız. Gerçek bir değerli vizyonun içinde Tanrı olmalıdır.

Yalnızca Tann sizin tam kapasitenizi bilebilir. Kendinizin ötesine baktığınız zaman, hatta kendi yaşamınızın ötesine baktığınızda, vizyonunuzu görebiliyor musunuz? Eğer göremiyorsanız, yaşamda sizin için en iyi olanı ve gerçek potansiyelinizi kaçırıyorsunuz demektir.
UYGULAMA YAPMAK
Vizyonunuzu geliştirmek için, aşağıdakileri yapm:
• Kendinizi ölçün. Eğer daha önceden kendi yaşamınız için vizyonunuz hakkında düşündüyseniz, onu taşıyıp taşıyamayacağınızı saptamak için kendinizi ölçün. Birkaç anahtar insanla konuşun. Bunlar eşiniz, yakın bir arkadaşınız, bir çalışanınız olabilir. Onlara vizyonunuz hakkında ne düşündüklerini sorun. Eğer onlar bunun sizinle uyumlu olduğunu düşünüyorlarsa, büyük bir olasılıkla bunu gerçekleştirebilirsiniz.
• Onu yazın. Eğer vizyonunuz hakkında düşünüyor fakat onu asla yazmıyorsanız, bunu yapmanın zamanı bugündür. Yazmak, düşündüklerinizi açıklar. Onu yazdıktan sonra, bunun yaşamınızı adamaya değer olup olmadığını değerlendirin.
• Kontrol edin. Eğer vizyon üzerinde çalışma yapmamışsanız, bundan sonraki birkaç haftayı ya da ayı bunun hakkında düşünürek değerlendirin. Bunları gerçekten içinize sindirmek için neler yapmanız gerektiğini saptayın.
Sizin ağlamanıza neden olan şey nedir?
21 Vizyon Sizin rüya görmenize neden olan
Size ı
Şey nedir?
Ayrıca etrafınızdaki dünyada gördüğünüz değişikliklerin ne olduğu hakkında düşünün. Olmayan fakat yapılabilecek olan şeyler nelerdir? Fikirleriniz bir kez belirgin olduğu zaman, onları yazın ve danışmanınızla onlar hakkında konuşun.
GÜNDELİK ÖRNEKLER
Robert VVöodruff, 1923 yılından 1953 yılına kadar Coca Cola'run yönetim kurulu başkanı olarak çalışmıştır. Bu süre içinde o Coca Cola'run beş sente tüm Amerikalılara u-laşmasını istiyordu. Bunun şirkete maliyetinin ne olacağının hiçbir önemi yoktu. Ne büyük bir amaç! Hiçbir şey o-jıun zihninde görebildiği resim ile karşılaştırılamaz. O, ömrü boyunca, dünyadaki herkesin Coca-Cola'yı tatmış olmasını istemişti. Onun kalbindeki ve ruhundaki vizy< nun ne kadar büyük olduğunu görebiliyor musunuz?
ro-

SONUÇ
Umarım "Liderlik Nitelikleri—Reddedilemez 21 Liderlik Niteliği" kitabını okumaktan keyif almışsınızdır ve her bölümde yer alan "Uygulama Yapmak" kısmındaki alıştırmaları yapmaktan fayda görürsünüz. Bu kısımlar sizin her bir niteliği daha iyi kavramanız ve yaşamınızdaki kişisel gelişim sürecinde size yardımcı olması için tasarlandı.
Ben sizi, bir lider olarak sürekli gelişmeye teşvik etmek istiyorum. Gelişim derecenizi ölçmek için bu kitabı zaman zaman yeniden okuyun. Ve kendinize kitapları okumak, kasetler dinlemek ve konferanslara katılmak için düzenli bir program oluşturun. Bu süreç içinde size yardımcı olacak kaynaklara gereksinim duyarsanız bizim kuruluşumuzla temas kurun.

Biz size katalog ve konferans planı göndermekten mutluluk duyacağız. Ayrıca kitaplar ve kasetler aracılığıyla sizi yönlendirerek etkin bir lider olmaya teşvik etmek istiyoruz. İnsanlarla izlemek istediğibir lider olmanın tek yolu liderlik hakkında gelişimi ve öğrenmeyi sürdürmektir. Yolcuğunuzda iyi şanslar.
YAZAR HAKKINDA
Liderlik konusunda uzman olarak tanınan John C. Max-well insanlarm kişisel ve liderlik potansiyellerini en üst seviyeye çıkarmalarına yardımcı olmak amacıyla kurulmuş bir organizasyon olan INJOY Group'un kurucusudur. Maxwell, her yıl 250.000'den fazla kişiye konuşmakta ve seminerleri, kitapları ve kasetleri aracılığı ile bir milyondan fazla insanın yaşantısını etkilemektedir. Yazarın yirmi dört kitabı bulunmaktadır. Bunlar arasında 'Liderlik Yasaları—Reddedilemez21 Liderlik Yasası', 'Etkin İnsan Olmak', 'Başarı Yolculuğu', İçinizdeki Lideri Geliştirmek' ve 'Çevrenizdeki Lideri Geliştirmek'sayılabilir.
— 168 —
— 169 —
Reddedilemez 21 Liderlik Yasası

'Yaşamda başarılı olmanın sırrı, kişinin zamanı geldiğinde hazır olmasıdır."
—Benjamin Disraeli
Bu kitap ister ilk liderlik kitabınız isterse onbeşincisi olsun, onu seveceksiniz çünkü kişisel, aile ve iş yaşamındaki değişen ilke ve olguları hemen uygulayabilirsiniz. Bu kitapta hiçbir "fildişi kule" yok. Bunun yerine John Maxwell'in ve bu konuda yazan çok sayıda insanın gerçek dünya deneyimleri ile onaylanmış değişmeyen liderlik ilkeleri anlatılmaktadır.
inkar Edilemez 21 Liderlik Yasası kitabı—evde, işte, kilisede ya da nerede istiyorsanız—büyük bir lider olmak için izlemek zorunda olduğunuz, zaman sınırlaması olmayan güçlü ve belirli ifadeleri içermektedir.
John Maxwell, her bölümde, geniş kapsamlı bir liderlik yasasının doğrudan kalbine giderek, başkalarının başarı ya da başarısızlıklarını göstererek, bu yasayı yaşamınızda nasıl uygulayabileceğinizi ortaya koyuyor. Ve siz yasaların her birini uygulayabilirsiniz. Eğer istekli bir öğrenen iseniz, 21 yasayı öğrenebilir ve pratik yaşama geçirebilirsiniz.
—Zig Ziglar
'Kötümser rüzgardan şikayet eder. İyimser, değişmesini umar. Lider, yelken açar."
BYAZVAYÎNUUİI
Hayatı mın asla unutmayacağım biranıydı. Liderliküzerine düzenlediğim konferanstaonbeşdakikaara vermiştik. Bobadındabiradam üzerime atılarakşöylededi: "Kariyerimi kurtardınız! Çokteşekküredenm. "Tam geri dönmüşgiderkenkolundanyakalayıpdurdurdumvesordum; "Kariyerinizi nasıl kurtardım?""Elliüçyaşındayım,"diyecevapverdi."Sononyediyıldırliderliğe dayanan birpozisyondayım.Sonzamanlardagerçektenzorlananakadarliderlik konusundakiteknikeksikliğimintamolarakfarkındadeğildim. Geçenyılsizinlideriik seminerinize katıldım veöğrendiğim prensipleri hemen kendi işimde uygulamaya başladım. Veoldu. insanlarbenirngösterdiğimyoluizlemeyebaşladılar; ilk önceyavaşama artıkoldukçahızlı. Çokdeneyimimvardı amauzmanlığımyoktu. Beni bir lideryaptığınıziçin teşekkür ederim!"
Bob'unki gibi takti rlerbenizamanımınbüyükbölümünü, liderler geliştirme yönünde adamayateşviketti.BirleşmişMilletler'deve başka ülkelerde yılda yaklaşıkon liderlik semineri düzenlememin vebu kitabı yazmamınnedeni budur.
Okumaküzere olduğunuz bilgiler, yirmiyil boy unca insanlara liderlikederkenöğreniienteknikierinolgunlaşmışhalidir.Onikiyıl boyunca buliderlikprensipleriüzerindedüşünerek, bay vebayanlannbaşkalarına başarılı biçimdeliderlikyapabilirhalegelmelerinibüyükbirmemnuniyetleizledim. Şimdidetümbunlarısizinlepaylaşmafırsatımvar.
—JohnC.Maxwel!
S- *
IlIThı si Hllll DJı M
"Hayatın gerçeklerinden biri şudur ki; eğer birine her konuda güvenemezseniz, hiçbir konuda güvenemezsiniz." CkeıylBiehl
Çevrenizi başka liderlerle sarmanın anahtarı, bulabileceğiniz en iyi insanları bulmak ve onları olabilecekleri en iyi liderler haline getirmektir. Büyük liderler, başka liderler üretir.

Liderlikte geçen yirmibeş yıldan uzun zaman içinde öğrendiğim en önemli liderlik prensibi, o lidere en yakın olanların, o liderin başarı seviyesini belirleyecekleridir. Bu ifadenin olumsuz şekli de doğrudur: O lidere en yakın olanlar, o liderin başarısızlık seviyesini de belirler. Diğer bir deyişle, bana yakın olan insanlar "beni yapar ya da kırar". Liderliğimin olumlu ya da olumsuz çıkıntısını belirlenmesi, bir lider olarak bana en yakın ojanları nasıl geliştirdiğime bağlıdır. Ayrıca, diğerlerinin organizasyonuma ve bana verebilecekleri değerleri anlayabilmeme de dayanır.
Hedefim, kalabalık oluşturacak şekilde takipçileri çekmeye çalışmak değildir. Hedefim, hareket haline gelecek liderler geliştirmektir.
Bu kitabın mesajı sizin her şeyi tek başınıza yapamayacağınızda. Eğer gerçek bir lider olmak istiyorsanız, çevrenizdeki liderleri de geliştirmelisiniz. Siz birtakım oluşturmak zorundasınız.
Vizyonunuzu başkalarıyla paylaşacak bir yol bulmalısınız.
Lider büyük resimi görür fakat o, başka liderlerin onun resmini gerçekliğe dönüştürmesine yardımcı olmasına ihtiyaç duyar.
— John C. Maxwell
r
Bu dünyadaki
en önemli şey,
nerede
bulunduğumuz
değil,
hangi yönde
ilerlediğimizdir."
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 takım 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." Başarılı olmak bir tercihtir.
Tırkffiı OzlenıSaeı
"Önemü olan şey nereden başladığınız değil, sonuçta nereye ulaştığmızdır,"
fA2 YATIMLARI
'insanoğlunun
ruhu
büyüdükçe,
karşısındakini
daha
derin
Bir zamanlar adamın biri "gerçek inkar edilebilir fakat önüne geçilemez, engellenemez" demiş. Tamamen aynı fikirdeyim Zirvenin Üzerinde kitabında verilen bilgiler, yaşamın gerçeklerini temel alarak size umut vermek üzere düzenlenmiştir. Bu bilgiyi paylaşma sürecinde, önemli noktalan açıklığa kavuşturmak amacıyla gerçek yaşamdan alınmış olan birçok hikaye, örnek, açıklama ve ibret veren olaylara başvuracağım. Tüm bunlar birleştiğinde, teorilerden ziyade temeli olaylara ve ilkelere dayanan yaşamın bir portresi ortaya çıkmakta.
Zirvenin Üzerinc/e, sağlam temellere oturtulmuş ve umut dolu beklentilerle dolu olan bir gelecek inşa etmeniz için, geçmişteki korkuların, suçun ve kızgınlığın üstesinden gelmeniz yönünde size yol gösteriyor.

Cesaretlendirme umudun yakıtı olduğu için, bu kitabın her sayfasında sizin yolunuzda emin adımlarla ilerlemenizi sağlayacak olan cesaretlendirici düşünce ve fikirler yer alıyor. Okumaya devam ettikçe, yaşamlarını ve görevlerini ahlaki temeller üzerine oturtmuş ve yaşamlarını diğer insanlara hizmet etmeye adamış olan kişi ve kuruluşların, elde edilen büyük başarıların zevkini çıkardıklarını göreceksiniz.
– ZigZiglar
becerinize bağlıdır.
–Alan Loy McGinnis
If
Arka kapak yazısı:
İnsanları bir lideri izlemeye iten şey nedir? İnsanlar neden başka birini gönüllü olarak dünyanın sonuna dek izleme konusunda bu denli istekli olur? Liderlik kuramcılarını gerçek dünyadaki etkin bir şekilde yönlendiren başarılı liderlerden ayıran şey nedir Yanıt bireysel kişinin karakter niteliğinde yatmaktadır.
Büyük bir lider olabilmek için gerekli olan şeylere, insanları çeken ve onları cezbeden şeylere sahip olduğunuzu biliyor musunuz, dostlarım? Benim söylemek istediğim şey eğer kendinize gerçekten derinlemesine bakarsanız, en büyük rüyalarınızı bile yaşama geçirmek için gerekli olan nitelikleri bulursunuz.
Bu rüyalar başka hiç kimseyle paylaşmamış olduğunuz çok büyük rüyalar olabilir. Her birimizin dürüstçe kendimize sorma–ve yanıtlama–cesaretini göstermemiz gereken soru, gerçek potansiyelimizi ortaya çıkarmayı isteyip istemediğimizdir.
Bu kitabı, insanların izlemek istediği gerçek bir etkin lider olmak için gereken kişisel karakteristik özellikleri tanımak, geliştirmek ve ortaya çıkarmak konusunda yardımcı olmak için yazdım.
–John C. Maxwell
DENİZYILDIZI ÖYKÜSÜ
Bir adam okyanus sahilinde yürüyüş yaparken, denize telaşla birşeyler atan birine rastlar. Biraz daha yaklaşınca bu kişinin, sahil e vurmuş denizyıldızlarını denize attığını farkeder ve "Niçin bu denizyıldızlarını denize atıyorsunuz? " diye sorar. Topladıklarını hızla denize atmaya devam eden kişi, "Yaşamaları için "yanıtını verince, adama şaşkınlıkla "İyi ama burada binlerce denizyıldızı var. Hepsini atmanıza imkan yok. Sizin bunları denize atmanız neyi değiştirecek ki? " der.
Yerden bir denizyıldızı daha alıp denize atan kişi, "Bak onun için çok şey değişti, " karşılığını verir.
BEYAZ YAYINLARI "Kıyıya Vurmuş Her şeyi" yaşatmaya çalışır.
BEYAZ YAYINLARI
Tel : 0 (212) 522 38 68 - 69 Faks: 0(212) 522 38 70
ISBN 975-8261-79-7