LİDERLİK Yasaları
Reddedilemez 21 Liderlik Yasası
John C. maxwell
Türkçesi: İbrahim Şener
Beyaz Yayınları: 72
Yaşamda başarılı olmanın sırrı, kişinin zamanı
Geldiğinde hazır olmasıdır.
Benjamin Disraeli
I
Kitabın Özgün Adı: The 21 Irrefutable Laws of Leadership
© 1998 Maxwell Motivation, INC., a Georgia Corporation
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
Dağıtım: Metehan Karabayraktar
Kapak Baskısı: Volkan Matbaası Kapak Renk Ayrımı: Diacan Grafik
Selafon: Ayna Selafon Baskı: Kurtiş Matbaacılık Cilt: Güven Mücellithanesi
Birinci Basım: Eylül 1999/İstanbul
ISBN: 975-8261-96-7
Yıllar boyunca konferanslar ve kitaplar aracılığıyla liderliği öğrettiğim binlerce insana Ve daha iyi bir lider olmak isteyen sana Çünkü liderlik konusunda herşey yükselir ve düşer
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
Önsöz xiii
Teşekkür xv
Giriş 1
1. GENİŞ UFUK YASASI 5
Liderlik Yeteneği Bir Kişinin Etkinlik Düzeyini Belirler
Dick ve Maurice kardeşler—her ne kadar bunu yapamasa-lar da—Amerikan Rüyasını gerçekleştirmeye çok yaklaştılar. Onlar yerine Ray adındaki bir genç kurdukları şirkette bunu gerçekleştirdi. Bunun nedeni onların Geniş Ufuk Yasası'nı bilmemeleri idi.
2. ETKİLEME YASASI 17
Liderliğin Ölçüsü Etkilemedin— Ne Daha Fazla, Ne Daha Az
Kocasının herşeyi vardı; zenginlik, ayrıcalık, statü ve bir kraliyet unvanı. Ancak onun yerine Prenses Diana tüm dünyayı etkilemişti. Neden? O, Etkileme Yasasını anlamıştı.
3. SÜREÇ YASASI 29
Liderlik Bir Günde Değil, Günlük Olarak Gelişir
Theodore Roosevelt bir dünya gücü yaratılmasına yardımcı oldu. Nobel Barış Ödülü kazandı ve Birleşik Devletlerin başkanı oldu. Ancak o Süreç Yasası'nı bilmiyor olsaydı siz bugün onun adını bile duymamış olacaktınız.
4. DENİZCİLİK YASASI 43
Herkes Dümeni Kullanabilir Ancak Bir Seyir Haritası Çıkarmak Bir Lider Gerektirir
Scott, güvenli olmayan bir pusula kullanarak, serüven ekibini dünyanın bir ucuna yönlendirdi—ve ölümlere neden oldu. Eğer yalnızca o, onların lideri, Denizcilik Yasası'nı biliyor olsaydı, onlar yaşamaya devam edeceklerdi.
5. E. F. HUTTON YASASI 55
Gerçek Lider Konuştuğu Zaman İnsanlar Dinler
Genç John ilk yönetim kurulu toplantısına sorumlu olduğunu düşünerek katılmıştı. Ancak o kısa sürede yöntemdeki E. F. Hutton Yasası'nı öğrenmiş olan kişinin lider olduğunun farkına vardı.
6. SAĞLAM ZEMİN YASASI 69
Güven, Liderliğin Temelidir
Eğer yalnızca Robert McNamara Sağlan Zemin Yasası'nı biliyor olsaydı, Vietnem'daki savaş—ve dolayısıyla ondan kaynaklanan yurttaki herşey—tamamen farklı olabilirdi.
7. SAYGI YASASI 81
İnsanlar Doğal Olarak Kendilerinden Daha Güçlü Liderleri İzlerler

Tuhaf insanlar olası olan her şekilde ona karşı çıktılar, fakat binlerce insan onu lider olarak benimsedi. Neden? Çünkü onlar Saygı Yasası'nın gücünden kaçamamıştı.
8. SEZGİ YASASI 93
Liderler Herşeyi Bir Liderlik Sezgisiyle Değerlendirir
Etrafındaki başka liderler bu konuda başarısız olurken Nor-man Schwarzkopf u sezgiyle çözülebilecek sorunlarda bu denli başarılı kılan şey neydi? Yanıt, büyük liderleri yalnızca iyi liderlerden ayıran bir faktörde bulunmaktadır: Sezgi Yasası.
9- ÇEKİM GÜCÜ YASASI 107
Siz, Çekim Gücünüzsünüz
Dallas kovboyları bir zamanlar 'Amerika'nın Takımı' olarak göklere çıkarılırken şimdi neden tam tersi bir şekilde yerden yere vurulmaktadır? Çekim Gücü Yasası bunu açıklar.
10. BAĞLANTI YASASI 117
Liderler Kendilerinden Yardım İstenmeden Gönül Kazanırlar
Elizabeth Dole bunu başarmıştı. Eğer kocası Bob aynı şeyi yapabilmiş olsaydı Birleşik Devletlerin kirk ikinci başkanı olabilirdi. Bu, Bağlantı Yasası olarak adlandırılmaktadır.
11. İÇ ÇEMBER YASASI 129
Bir Liderin Potansiyeli Kendisine En Yakın Olanlar Tarafından Belirlenir
John zamanı en iyi şekilde kullanıyordu, fakat o daha fazlasını yapmak istiyordu. Onun öncelikleri zaten son dakikasına varacak kadar enerjisini alıyordu! Peki yeni bir düzeye çıkmak için ne yaptı? O, İç Çember Yasası'nı uyguladı.
12. YETKİ VERME YASASI 141
Yalnızca Kendilerinden Emin '. Olan Liderler Başkalarına Yetki Verirler
Henry Ford otomobil endüstrisinde yaptığı devrimlerle Amerikan iş dünyasının bir ikonu olarak kabul edilmiştir. Peki onun oğlunun Ford Motor Şirketini iflasın eşiğine getirmesi korkusunu yaşatan sendelemeye sebep olan şey neydi? O, Yetki Verme Yasası'nın baskısı altında kalmıştı.
13. YENİDEN ÜRETİM YASASI 153
Bir Lider Yetiştirmek Bir Lider Gerektirir
En iyi NFL baş antrenörlerinin ortak noktası nedir? Onların liderlik yeteneklerinin izlerini yalnızca bir avuç danışmanda görebilirsiniz. Bu, yüzlerce Yönetim Kurulu Başkanı için de geçerlidir. Tüm liderlerin yüzde 80'inden daha fazlası Yeniden Üretim Yasası'nın sonucudur.
14. ORTAKLIK YASASI 163
İnsanlar Liderlerle Ortak Olur, Ardından Vizyon Gelir
Judy Estrim ilk olarak şirketini kurduğu zaman para bulması altı ayını aldı. İkinci kez bunu yaklaşık altı dakikada yapmıştı. Farkı yaratan Nedir? Ortaklık Yasası.
15. ZAFER YASASI 173
' Liderler Ekibin Kazanacağı Bir Yol Bulurlar
İngiltere'yi Blitz'den kurtaran, Güney Afrika'daki soykırımı önleyen, Chicago Bulls'un defalarca dünya şampiyonu olmasını sağlayan şey nedir? Bu üç durum için de yanıt aynıdır. Onların Liderleri Zafer Yasası'nı uygulamışlardır.
16. BÜYÜK AN YASASI 187
Karar Anı Bir Liderin En İyi Arkadaşıdır
Jaime Escalante Amerika'nın en iyi öğretmeni olarak kabul edilir. Ancak onun öğretme yeteneği öykünün yalnızca yarısını oluşturmaktadır. Onun ve Garfield Lisesi'nin başarısı Büyük An Yasası nedeniyle gerçekleşir.
17. ÖNCELİKLER YASASI 199
Liderler Başarı İçin Yapılması Zorunlu Olmayan Etkinlikleri Bilir
Jack Welch çok yüksekte uçan ve stratosfere çıkan bir şirket almıştı. Sıçrama tahtası olarak ne kullanmıştı? Tabii ki, Öncelikler Yasası'nı.
18. ÖZVERİ YASASI 209
Bir Lider öne Çıkmaktan Vazgeçmelidir
O, iş alanında hükümetin yaptırımlarını en yüksek sesle eleştiren kişilerden biriydi. Peki Lee Iacocca'yı şapkası elinde kredi teminatı istemek için kongrenin önüne götüren şey neydi? O bunu Özveri Yasası'nı anladığı için yapmıştı.
19. ZAMANLAMA YASASI 221
Ne Yaptığınız ve Ne Yöne Gittiğiniz Kadar Bunu Ne Zaman Yaptığınız da Önemlidir
Bu, onu Birleşik Devletler başkanı seçtirmişti. Aynı zamanda başkanlığına da mal olmuştu. Nedir bu? Siz ve etkin bir şekilde yönetme yeteneğiniz arasında duran bir şey. Bu Zamanlama Yasası olarak adlandırılır.

20. BÜYÜK GELİŞİM YASASI 235
Gelişimi Artırmak İçin Takip Edenleri Yönetin– Gelişimi Katlamak İçin Liderleri Yönetin
Gelişmekte olan bir ülkedeki bir adam organizasyonunda çalışan insan sayısını yalnızca yedi yılda 700'den 14.000 kişiye çıkarmayı nasıl başardı? Bunu Liderlik matematiğini kullanarak yapmıştı. Bu, Büyük Gelişim Yasası sırrıdır.
21. MİRAS YASASI 245
Bir Liderin Varlığını Sürdüren Değeri Ardından Gelen Şeylerle Ölçülür
Çok sayıda şirket Yönetim Kurulu Başkanını kaybettiği zaman sarsıntı geçirir. Ancak Roberto Goizveta öldüğü zaman, Coca Cola şirketinde sendeleme bile olmadı. Neden? Goizveta, ölmeden önce Miras Yasası'nı uygulamıştı.
Sonuç 257
Notlar 259
ÖNSÖZ
BU KİTAP İSTER 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.
Reddedilemez 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 uygulayafei/ireiniz. Eğer istekli bir öğrenen iseniz, 21 yasayı öğrenebilir ve pratik yaşama geçirebilirsiniz.
Liderlik konusunda bir otorite olan John Maxwell, paha biçilemez bir hazineyi böylesine kullanışlı bir biçime getirebilmek için liderlik hakkında bildiği her şeyi ortaya koymaktadır. Bu liderlik yasalarını bir kez uygulamaya başladığınız zaman, çevrenizdeki tüm liderlerin de onlan uyguladıklarını göreceksiniz.
Ben, bu kitabı okumanızı içtenlikle tavsiye ediyorum. Kitapta geniş kasamh ve derinliği olan konular, yardımcı
olacak ve kolayca okunacak şekilde anlatılmıştır. Kitap, u-mut, yönlendirme, cesaretlendirme ve spesifik yöntemlerle doludur. Onun ilke-merkezli kesin ve belirli yönlendirmeleri size, liderlik rolünüzü yerine getirmek için gerekli olan araçları sağlayacaktır.
Eğer liderlik konusunda yeni iseniz, bu kitap liderlik kariyeriniz için bir hızlı-çıkış yapmanızı sağlar. Etkin bir kartviziti olan deneyimli bir liderseniz, bu kitap sizi daha iyi bir lider yapacaktır. Bu, iyi–çok iyi–bir kitaptır.
Zig Ziglar
TEŞEKKÜR
BU KİTAP ÜZERİNDE çalışırken bana yardımcı olan çok sayıda lidere teşekkür etmek istiyorum. INJOY'-dan: Dick Peterson, Dave Sutherland, Dan Reiland, Tim Elmore ve Dennis Worden. Thomas Nelson'dan: Rolf Zet-tersten, Ron Land, Mike Hyatt, Victor Oliver ve Rob Birk-head.
Metin üzerinde çalışırken gösterdiği sabır ve yardımları nedeniyle Nelson'daki yönetici editörüm Brian Hamp-ton'a teşekkür etmek istiyorum.
Benim daha iyi bir lider olmam için inanılmaz hizmetlerde bulunan asistanım Linda Eggers'e de teşekkür etmek istiyorum.
Son olarak, yazarım Charlie Wetzel'e ve eşi Stephani-e'ye teşekkür ediyorum. Onların yardımı olmasaydı bu kitap yazılamazdı.
XIV
I
XV
GİRİŞ
BENİM ÜLKE VE dünya boyunca liderlik öğretme ayrıcalığım var, ve sık sık konferanslarıma ikinci, üçüncü ve hatta dördüncü kez katılan insanlarla konuşma olanağı buluyorum. Yakın zamanda Amerika Birleşik Devletle-ri'ndeki bir konferansta ellili yaşlarının sonunda olan ve benim birkaç yıl önce karşılaşmış olduğum bir adam bir dinlenme döneminde yanıma geldi ve benimle konuştu. Elimi kavradı ve kuvvetlice sıktı. "Liderliği öğrenmek benim yaşantımı değiştirdi" dedi. "Fakat sizi yirmi yıl önce duymuş olmayı istediğimden eminim."
"Hayır değilsin," diye yanıtladım gülerek.
"Ne demek istiyorsunuz?" dedi. "Ben çok daha fazlasını başarmış olabilirdim! Eğer bu liderlik ilkelerini yirmi yıl önce biliyor olsaydım, yaşamda tamamen farklı bir konumda olurdum. Sizin liderlik yasalarınız benim vizyonumu ateşledi.

Onlar bana liderlik ve hedeflerimi başarma konusunda daha fazla şey öğrenme arzusu verdiler. E-ğer bunu yirmi yıl önce öğrenmiş olsaydım, şimdi hayalini bile kuramadığım bazı şeyleri olanaklı kılabilirdim."
"Belki de yapabilirdiniz," diye yanıtladım. "Ancak yirmi yıl önce ben bunları size öğretemezdim. Liderlik yasalarını öğrenmek ve yaşantıma uygulamak tüm ömrümü aldı."
Ben elli bir yaşındayım. Otuz yıldan daha uzun bir zamanı profesyonel liderlik konumunda geçirdim. Dört şirket

kurdum. Ve insanların yaşantısında pozitif bir etki yapacak şeyler üzerinde zamanımı ve enerjimi yoğunlaştırdım. Yol boyunca pek çok—tanıdığım insanların çoğundan daha fazla—hatalar da yaptım. Her başarı ve her başarısızlık bana ilerlediğim yolda değeri ölçülemez dersler sundu.
Kuruluşlar ve bireylerle konuşmalarımda, insanlar genellikle benden liderliğin temel özelliklerini tanımlamamı isterler. "Eğer yıllar boyunca liderlik hakkında her şeyi öğrendiyseniz bunları koca bir listeye dönüştürebilirsiniz, bunlar nedir?" diye sorarlar.
Bu kitap, bu sıkça sorulan soruya benim yanıtımdır. Bu Reddedilemez 21 Liderlik Yasası'nı öğrenmek benim tüm yaşamımı aldı. Benim isteğim mümkün olduğu kadar basit ve açık bir şekilde bunları size iletmek. Ve yol boyunca bazı eğlenceli şeylerle karşılaşmamız hiç de rahatsız edici
olmayacaktır.
Yıllar boyunca öğrenmiş olduğum en önemli doğrulardan birisi şudur: Liderlik liderliktir, sizin hangi yöne gittiğiniz ya da ne yaptığınız fark etmez. Zaman değişir. Teknoloji hızla ilerler. Kültürler farklılıklar gösterir. Ancak liderliğin gerçek ilkeleri sabittir—ister antik Yunan'ın vatandaşlarına, ister Tevrat'taki Yahudilere, ister son ikiyüz yılın ordularına, çağdaş Avrupa'nın hükümdarlarına, yerel bir kilisedeki papaza ya da isterse günümüz global e-konomisinin iş adamlarına bakın. Liderlik ilkeleri zamanın sınamasına karşı direnir. Onlar reddedilemezdir.
Bölümleri okurken dört düşünceyi aklınızda tutmanızı diliyorum.
1. Yasalar öğrenilebilir. Bazıları daha kolay anlaşılır ve diğerlerinden daha kolay uygulanabilir, ancak onların hepsi öğrenilebilir.

2. Yasalar tek başına ele alınabilir. Her yasa tüm diğerlerini tamamlar fakat başka birini öğrenmek için birine gereksinim duymazsınız.
3. Yasalar kendi içlerinde sonuçlar taşır. Yasaları uyguladığınızda insanlar sizi izler. Onları ihlal eder ya da ö-nemsemezseniz başkalarını yönlendiremezsiniz.
4. Bu yasalar liderliğin temelidir. İlkeleri bir kez öğrendiğiniz zaman, onları yaşantınıza uygulamanız gerekir.
İster liderliğin etkisini keşfetmeye yeni başlayan bir takipçi olun, isterse halihazırda takipçileri olan doğal bir lider olun, daha iyi bir lider olabilirsiniz. Yasalar hakkındaki bilgileri okudukça, onların bazılarını zaten etkin bir şekilde uygulayabildiğinizi farkedeceksiniz. Diğer yasalar bilmediğiniz zayıflıkları ortaya koyacaktır. Ancak ne kadar çok sayıda yasa öğrenirseniz, ö denli daha iyi bir lider olursunuz. Her yasa rüyalarınızı gerçekleştirmeye ve başka insanlara değer katmanıza yardımcı olarak alınıp kullanılmaya hazır bir araç gibidir. Onların birisini bile elinize alırsanız, daha iyi bir lider olursunuz. Onların tümünü öğrenin ve insanlar mutlu bir şekilde sizi izlesinler.
Şimdi, araç kutusunu birlikte açalım.

GENİŞ UFUK YASASI
Liderlik Yeteneği Bir Kişinin Etkinlik Düzeyini Belirler
BEN LİDERLİK KONFERANSLARIMI genellikle Geniş Ufuk Yasası'nı açıklayarak başlatırım çünkü bu, insanların liderliğin değerini anlamalarına yardımcı olur. Bu yasayı elinizde tutabilirseniz, yaşamın her alanında liderliğin inanılmaz etkisini görürsünüz. Bu etki şudur: Liderlik yeteneği, bir kişinin etkinlik düzeyini belirleyen etikettir. Bir bireyin yönlendirme yeteneğinin düşük olması, o-nun potansiyeli üzerindeki etiketin de düşük olması anlamına gelir. Liderlik yükseldikçe, etkinlik artar. Bir örnek vermek gerekirse, eğer sizin liderlik oranınız 8 ise, bu durumda etkinliğiniz asla 7'den daha büyük olamaz. Eğer liderliğiniz yalnızca 4 ise, bu durumda etkinliğiniz 3'ten daha yüksek olmayacaktır. Liderlik yeteneğiniz—iyi ya da kötü—her zaman için organizasyonunuzun etkinliğini ve potansiyel etkisini belirler.

Geniş Ufuk Yasası'nı gözler önüne seren bir öykü anlatayım. 1930'da Dick ve Maurice isimli iki genç kardeş A-

merikan Rüyası arayışında olarak Kaliforniya, New Hampshire'a gittiler. Onlar lisedeyken okuldan atılmışlardı ve eve dönme olanakları yoktu. Böylece doğruca sonunda bir film stüdyosunda iş bulabilecekleri Hollyvvo-
od'a gittiler.
Bir süre sonra, onların girişimci ruhları ve eğlence endüstrisine olan ilgileri, Hollyvvood'un yaklaşık beş mil kuzeydoğusunda bir kasaba olan Glendale'de bir sinema salonu açmalarını sağladı. Ancak tüm bu çabalarına karşın, kardeşler işi kârlı hale getiremedi. Sinema salonunu işlettikleri dört yıl boyunca, sürekli olarak, salon sahibine aylık yüz dolar olan kirayı ödemede bile zorlandılar.
YENİ BİR FIRSAT
Kardeşlerin basan arzusu güçlüydü, bu nedenle sürekli o-larak daha iyi iş olanakları arayışı içindeydiler. 1937'de, sonunda işe yarar bir şey oldu. Onlar Glendale'nin doğusunda bulunan Pasadena'da küçük bir araba restoranı açtılar. Güney Kaliforniya'daki insanlar arabalarına çok düşkündü ve kültür buna bağlı olarak değişim gösteriyordu.
Araba restoranları otuzlu yılların ilk döneminde mantar gibi biten bir fenomendi ve onlar çok popüler olmuşlardı. İnsanlar yemek için bir yemek odasına davet edilmek yerine, müşteriler küçük bir restoranın etrafındaki park alanına geliyorlar, görevlilere siparişlerini veriyor ve tepsideki yiyeceklerini alarak arabalarında yiyorlardı. Porselen tabaklarda ve tamamen cam ve metal araçlarla servis yapılıyordu. Bu, gitgide artan bir sayıda hız kazandı ve hareketli bir yapıya bürünen bir toplumda tam zamanında uygulanan bir fikirdi.
Dick ve Maurice'nin küçük araba restoranları büyük

bir basan kazandı ve 1940'da onlar Los Angeles'in elli mil doğusunda bir çalışan kesim patlaması yaşanan bir kasaba olan San Bernardino'da iş yapmaya karar verdiler. Büyük bir bina inşa ettiler ve yemek listelerine hot dog, kızarmış patates, kızarmış biftek, hamburger ve başka yiyecekleri de eklediler. Onların işi patlama gösterdi. Yıllık ciroları 200.000 $'a ulaştı ve kardeşler kendilerini yılda 50.000 $ kâr ettikleri bir işin içinde buldular—bu kasabada elit bir tabaka içinde yer almalarını sağlayacak bir miktardı.
1948'de, sezgileri onlara zamanın değiştiğini söyledi ve restoran işlerinde bazı değişiklikler yaptılar. Arabaya servis yapan elemanlarını çıkararak yalnızca yürüyen müşterilerine servis yapmaya başladılar. Her şeyi kolaylaştırmışlardı. Menülerini azalttılar ve hamburger satışında yo-ğunlaştılar. Porselen tabak, cam ve metal araçlar yerine kağıt kullanmaya başladılar. Masraf ve ücretleri azaltarak müşterilerine hizmet vermeye başladılar. Aynı zamanda Hızlı Servis Sistemi diye adlandırdıkları bir şey yarattılar. Onların mutfağı her çalışanın hızlı bir şekilde servise yoğunlaştığı bir üretim hattı gibiydi. Amaçları müşterinin siparişini otuz saniye ve ya daha az bir zamanda hazırlamaktı. Ve bunda da başarılı oldular. 1950'li yılların ortalarına gelindiğinde yıllık ciroları 350.000 $'dı ve bu dönemde Dick ve Maurice her yıl 100.000 $ net kâr elde ediyorlardı.
Bu kardeşler kimdi? O günlerde geri dönmek için San S Bernardino'da ondördüncü ve E Caddelerinin köşesinde-"ki küçük restoranlarına gidebilirsiniz. Küçük sekizgen binanın önünde basit bir şekilde MCDONALD'S HAM-BURGERS yazılı bir ışıklı tabela görürsünüz. Dick ve Ma-

urice McDonald Amerikan kumanrû kazanmışlardır ve onların söylediği gibi, bunun geri kalanı tarihtir, doğru değil mi? Yanlış. McDonalds'lar asla daha ileri gitmemişlerdir çünkü onların zayıf liderliği başarı kazanmada yetenekleri üzerine bir engel oluşturmuştur.
ÖYKÜNÜN ARDINDAKİ ÖYKÜ
McDonald kardeşlerin ekonomik açıdan güvencede oldukları doğrudur. Onların restoranları, ülkedeki en kârlı restoran işletmelerinden biridir ve kazandıkları parayı harcama konusunda zaman zaman sıkıntı çekmektedirler. Onların dehası müşteri hizmeti ve mutfak organizasyo-nundadır. Bu yetenek, yeni bir yiyecek ve içecek sisteminin yaratılmasına öncülük etmiştir. Gerçekten de, onların yiyecek hizmeti alanındaki yeteneği öylesine yaygın bir şekilde bilinmektedir ki ülkenin dört bir yanından insanlar onların yöntemleri hakkında daha fazla bilgiye sahip olabilmek için mektup göndermekte ve onları ziyarete gelmektedir. Onlar ayda üçyüz kadar telefon görüşmesi ve mektup ile ilgilenme durumundadırlar.

Bu, onları McDonald's konseptini pazarlama fikrine götürmüştür. Franchising restoranlar yeni değildi. Bu, birkaç on yıldır uygulanan bir yöndemdi. Kendileri başka bir restoran açmadan para kazanma fikri McDonald kardeşlere cazip gelmişti. 1952 yılında, bu yöntemi uygulamaya başladılar fakat onların çabası hayal kırıklığı yaratan bir başarısızlıkla sonuçlandı. Sebep basitti. Onlar, bunu etkin kılmak için gerekli liderlikten yoksundular. Dick ve Mau-rice, iyi restoran sahibiydiler. Bir işin nasıl yürütüleceğini, sistemi etkin yapmayı, masrafları kısmayı ve kârı arttır-

mayı biliyorlardı. Onlar etkin yöneticiydiler. Fakat lider değillerdi. Onların düşünme yapısı ne yapacakları ve ne olacağı dar görüşlülüğe sıkışmıştı. Dick ve Maurice başarılarının doruğunda Geniş Ufuk Yasası'na karşı kendilerini kıstırmışlardı.

KARDEŞLERE ORTAK OLAN BİR LİDER

1954 yılında, kardeşler bir lider olan Ray Kroc ile bağlantı kurdular. Kroc, milk shake yapan makineleri satan, kendi kurduğu küçük bir şirketi işletiyordu. O, McDonald's firmasını biliyordu. Onların restoranı en iyi müşterilerinden biriydi. Ve dükkanı ziyaret ettikçe, onun potansiyelini görmüştü. Zihninde ülke çapında yüzlerce restoran zinciri kurmayı tasarlamıştı. Böylece 1955 yılında Dick ve Maurice ile işbirliği yaparak McDonald's System, Inc. (daha sonraki adı McDonald's Corporation) firmasını kurdu.

Kroc hemen, diğer franchisingleri satmak için bir model ve prototip olarak kullanabileceği bir franchise için hak satın aldı. Ardından bir ekip oluşturmaya başladı ve McDonalds'ı ülke çapındaJbir firma yapmak için bir organizasyon girişimini gerçekleştirdi. Bulabildiği en keskin görüşlü insanları yanına aldı ve ekibi boyut ve yetenek o-larak genişlerken, adamları liderlik yeteneklerine ek kazanımlar geliştirdiler.

Kroc, ilk yıllarda çok büyük fedakarlıklarda bulundu. Ellili yaşların ortalarında olmasına karşın, otuz yıl önce işe ilk başladığı dönemde olduğu gibi uzun saatler boyunca çalıştı. Mc Donald's ile çalıştığı ilk sekiz yılda maaş almadı. Yalnızca bu da değil, kişisel olarak bankadan kredi kullandı ve ekibindeki bazı anahtar konumundaki lider-

lerin maaşını kendi karşıladı. Onun fedakarlıkları ve liderliği sonunda meyvesini verecekti. 1961 yılında, Kroc 2.7 milyon dolar karşılığında kardeşlerden McDonald's hisselerini salın aldı ve onu bir Amerikan kuruluşu ve dünya çapmda bir firma olarak geliştirdi. Roy Kroc'un yaşam ve liderliğindeki "ufuk" onun yaptıklarından belirgin olarak daha büyüktür.

Dick ve Maurice McDonald'ın kendi yiyecek sistemini franchising yöntemiyle satma girişiminde bulundukları yıllarda, bu konsepti yalnızca on beş alıcıya satabilmişler-di, bunların da yalnızca on tanesi gerçekten restoran açmıştı. En küçük işletmelerde bile sınırlı liderlik ve vizyon engel oluşturur. Örnek olarak, ilk franchising müşterileri olan Phoenbc'den Neil Fox kardeşlere restoranın isminin McDonald's olmasını istediğinde, Dîck'in yanıtı, "Bu ne işe yarayacak ki? McDonald's Phoenbc'de hiçbir şey ifade etmez," olmuştu.

Diğer taraftan, Roy Kroc'un yaşamındaki liderlik ufku* çok yüksek bir noktadaydı. Kroc, 1955 ile 1959 yılları arasında 100 restoran açmayı başarmıştı. Bundan dört yıl sonra sayı 500 McDonald's restoranına ulaşmıştı. Bugün şirket 100'den fazla ülkede1 21.000'den fazla restoran açmıştır. Liderlik yeteneği—ya da daha spesifik olarak liderlik yeteneğinden yoksun olma—McDonalds kardeşlerin etkinliğinde bir engel oluşturmuştur.

LİDERLİK OLMADAN BAŞARI

Ben başarının hemen hemen herkesin ulaşabileceği bir yakınlıkta olduğuna inanırım. Ancak aynı zamanda liderlik yeteneği olmadan kişisel başarının yalnızca sınırlı bir

etkinlik sağlayacağına da inanırım. Bir bireyin etkisi iyi liderlik ile neler yapabileceğinin yalnızca bir parçasıdır. Ne kadar fazla yükseğe tırmanmak isterseniz,

| o denli daha fazla liderliğe gereksinim duyarsınız. Ne denli daha fazla etki yapmak isterseniz, ihtiyacınız olan etkinlik o denli fazla olur. Başardığınız şey ne olursa olsun bu sizin başkalarını yönlendirme yeteneğiniz ile sınırlıdır. Anlatmak istediğimi bir çizim ile açıklayayım. Başarı geldiği zaman sizin 8 düzeyinde (l'den 10'a kadar olan bir

tabloda) olduğunuzu kabul edelim. Bu gayet iyi bir başarıdır. Sanırım McDonald kardeşlerin böyle bir seviyede

Ne kadar fazla yükseğe tırmanmak isterseniz, o denli daha fazla liderliğe gereksinim duyarsınız. Ne denli daha fazla etki yapmak isterseniz, ihtiyacınız olan etkinlik o denli fazla olur.
LİDERLİK OLMADAN BAŞARI
LİDERLİK
YETENEĞİ
123456789 10 BAŞARI DURUMU
– 11 –
Liderlik Yasaları
olduklarını söylemek yanlış olmaz. Ancak sizin liderlik yeteneğinizin yalnızca 1 düzeyinde olduğunu da kabul edelim. Sizin etkinlik düzeyiniz şöyle olacaktır. Etkinlik düzeyinizi arttırabümek için, bir seçenekler çiftine sahipsiniz. Başarı ve mükemmellik durumunuzu arttırabilmek için çok çalışabilirsiniz–10 düzeyine çıkabilmeye yönelik çalışmak. Bu yapılabilir ancak son iki puanı alabilmek için ilk sekiz puan için gerekenden daha fazla enerji kullanarak çaba göstermeniz gerekir. Eğer kendinizi gerçekten ölesiye çalışma içine sokarsanız başarınızı yüzde 25 oranında arttırabilirsiniz.
Ancak başka bir seçeneğe sahipsiniz. Bunun çok çalışmak yerine liderlik düzeyinizi arttırmak olduğunu kabul edelim. Zaman içinde kendinizi bir lider olarak geliştirirsiniz ve sonuç olarak sizin liderlik yeteneğiniz, varsayalım 6 olur. Sonuç görsel olarak aşağıdaki gibi olacaktır.
LİDERLİK İLE BAŞARI
i ıo , ? 's R 8 L 7 t 6 K
5 Y 4 E 3 T 2 E 1 N
x k__ – __ ---------- 1 .----------(
I
"T ¦: j . » 1 ¦ '"""¦""t '¦ ı ' ARİTAR '. '
" "t ». t * <¦¦ ı , ?¦ e ı \ '..»ı , \ t ¦ . ı ı-' • r r

E Ğ i 12 3456789 10 BAŞARI DURUMU
12 –
Geniş Ufuk Yasası
Liderlik yeteneğinizi artırarak–kendinizi başarı durumuna adamaksızın–etkinliğiniz yüzde 500 oranında arttırabilirsiniz. Başarı için çalışma düzeyine uygun olarak liderliğinizi 8 noktasına arttırrrsanız, etkinliğiniz yüzde 700 oranında artacaktır! Liderlik katlı bir etkiye sahiptir. Ben her çeşit iş kolunda ve kâr amacı gütmeyen organizasyonlarda bunun etkisini defalarca gördüm. Ve bu nedenle yirmi yıldan daha uzun bir süredir liderliği öğretiyorum.
ORGANİZASYONUN YÖNÜNÜ DEĞİŞTİRMEK İÇİN, LİDERİ DEĞİŞTİRİN
j Liderlik yeteneği her zaman için kişisel ve kurumsal etkinlik üzerine kuruludur. Eğer liderlik güçlü ise, ufuk yüksek I olacaktır. Bunun olmaması durumunda ise organizasyon sınırlı bir yapı içinde bulunacaktır. Sıkıntı dönemlerinde organizasyonun doğal olarak yeni liderlik arayışmda olmasının nedeni budur. Ülke zor bir dönem geçirirken, yeni bir başkan için seçimler yapılır. Bir şirket para kaybettiği zaman, yeni bir yönetim kurulu başkanı alınır. Bir kilise kötü durumdaysa, yeni bir papaz aranır. Bir spor ekibi sürekli kaybediyorsa, yeni bir başantrenör getirilir.
Liderlik ve etkinlik arasındaki ilişki spor alanında açıkça görülmektedir. Örnek olarak, eğer profesyonel spor organizasyonlarına bakarsanız, ekipteki yetenek ender olarak söz konusu olur. Hemen her takımda yüksek yeteneğe sahip oyuncular vardır. Antrenör–ve birkaç anahtar oyuncu–tarafından sağlanan liderlik, far-
13
Kişisel ve kurumsal etkinlik,
liderlik gücü ile doğru
orantıltdtr.
Liderlik Yasaları
ki yaratır. Ekibin etkinliğini değiştirmek için, antrenörün liderliğinin öne çıkması gerekir. Geniş Ufuk Yasası budur. Liderlik ve etkinliğin uzun bir tarihine sahip olan bir spor takımı Nötre Dame'dır. Okul futbol takımı ülkedeki başka takımlardan daha fazla ulusal şampiyonluk kazanmıştır. Uzun yıllar boyunca Fighting Irish oynadığı tüm o-yunların dörtte üçünden fazlasını (inanılmaz olarak yüzde 759 kazanma oranı ile) galibiyetle sonuçlandırmıştır. Onların eski baş antrenörleri Knute Rockne ve Frank Le-ahy NC AA tarihinin en yüksek kazanma yüzdesine sahiptirler.
1980'lerin başlarında, Nötre Dame futbol başantrenörü olarak Gerry Faust ile anlaştı. O, iki büyük antrenörden sonra gelmişti. Ara Parseghian ve Dan Devine, onların her ikisi de görevli oldukları dönemde ulusal şampiyonayı kazanmışlar ve

sonrasında Ulusal Futbol Federasyonu Onur Üyesi olmuşlardır. Faust onsekiz yıl başantrenörlük yaptığı Moeller Lisesi'nde 174-17-2'lik inanılmaz bir rekora imza atmıştı. Onun ekibi yedi yenilgisiz sezon yaşamıştı Ve altı Ohio eyalet unvanı kazanmıştı. Onun antrenörlük yaptığı dört takım ülkenin en iyileri olarak kabul edilmişti.
Ancak o Nötre Dame'a geldiği zaman insanların onun omuzuna kaldırabileceğinden daha ağır bir yük aldığını anlamaları uzun zaman almadı. O, bir antrenör ve strate-jist olarak etkindi, fakat kolej düzeyi için gerekli olan liderlik yeteneğine sahip değildi. Üniversitedeki beş sezon da 30-26-1'lik puanla yüzde 535'lik kazanma oranına sahipti. Bu, Nötre Dame'ın yüzyıllık kolej futbol tarihindeki en kötü üçüncü derecesiydi. Faust bundan sonra yalnızca bir başka kolej takımını Akran Üniversitesi, çalıştırdı ve 43-53-3'lük kaybetme rekoru ile spor yaşamını noktaladı. Bu da Geniş Ufuk Yasası'nın bir sonucuydu.
Geniş Ufuk Yasası
Nereye bakarsanız
bakın, yalnızca liderlik sınırlaması
nedeniyle daha
fazla ilerleyemeyen
iyi görünümlü,
yetenekli ve
başarılı insanlar
görürsünüz.
Nereye bakarsanız bakın, yalnızca liderlik sınırlaması nedeniyle daha fazla ilerleyemeyen iyi görünümlü, yetenekli ve başarılı insanlar görürsünüz. Örnek olarak, Apple 1970'lerin sonunda üretime başladığında Apple bilgisayarlarının arkasındaki beyin Steve Woz-niak idi. Onun liderlik ufku geniş değildi fakat iş arkadaşı Steve Jobs bu konuda onu tamamlıyordu. O-nun ufkunun geniş olması sayesinde dünya ölçeğinde bir organizasyon gerçekleştirildi ve milyar dolarlık bir değere ulaşıldı. Bu, Geniş Ufuk Yasası'nın etkisidir.
Birkaç yıl önce, uluslararası bir danışmanlık firması o-lan Kaliforniya, San Diego'da kurulmuş olan Global Has-pitality Resources, Inc. şirketinin başkanı Dan Stephenson ile karşılaştım. Öğle yemeğinden sonra, ona organizasyonuyla ilgili sorular sordum. Bugün alanında iyi bir yere sahip olmasına karşın, o dönemde şirket finansal açıdan iyi bir durumda değildi.
Don, şirketin durumunun düzeltilmesi için işe iki şeyle başladığını söyledi: İlk olarak tüm personeli, müşteri hiz-let düzeyini arttırmak amacıyla eğitmişlerdi; ve ikinci o-ık lideri işten çıkarmışlardı. Bunu bana söylediğinde ilkin şaşırdım.
"Bunu her zaman yapar mısınız?" diye sordum. "Her
I defasında."
"Bu doğru. Her defasında," dedi. "Önce bu kişiyle konuşmadınız mı—onun iyi bir lider olup olmadığını anlamak için" dedim.

"Hayır," diye yanıtladı. "Eğer iyi bir lider olsaydı, kuruluş böylesine kötü bir bir durumda olmazdı."
Ben kendi kendime "Tabiî ki. Bu Geniş Ufuk Yasası 'diye düşündüm. Etkinliğin en yüksek düzeyine ulaşmak için, öyle ya da böyle, başınızı kaldırıp ufuğa bakmalısınız.
İyi haber, lideri işten çıkarmanın yalnızca tekyol olmadığıdır. Konferanslarda öğrettiğim gibi ufkunuzu geniş olmasını engelleyen bir kapak vardır ve bunu siz de kaldırabilirsiniz—bu başka bir liderlik yasasının konusudur.
ETKİLEME YASASI
Liderliğin Ölçüsü Etkilemedir-Ne Daha Fazla, Ne Daha Az
EĞER ETKİLEME GÜCÜNE sahip değilseniz, asla başkalarını yönlendiremezsiniz. Peki etkiyi nasıl ölçersiniz? Burada, bu soruya yanıt veren bir öykü anlatılmaktadır. 1997 yılının yaz sonunda, insanlar bir haftadan daha kısa bir süre içinde iki olayla sarsıldılar: Prenses Diana ve Rahibe Teresa'nın ölümleri. Yüzeysel olarak bakıldığında, iki kadın birbirinden çok farklı görülmektedir. Biri uzun boy-jjlu, genç, yüksek sosyete içinde yer alan İngiltere'nin göz lalıcı prensesidir. Diğeri ise bir Nobel Barış Ödülü sahibi, ¦Arnavutluk'ta doğmuş ve Hindistan, Kalküta'daki yok-1 sullann en yoksullarına hizmet etmiş olan küçük, yaşlı bir
katolik rahibe.
Ancak inanılmaz olan şey onların etkisinin şaşırtıcı derecede benzer olmasıdır. Londra Daily Mail de yayınlanan 1996 yılına ait bir ankette, Prenses Diana ve Rahibe Teresa .dünyanın en fazla ilgi gösterdiği insanlar olarak birinci ve ikinci sırada yer almışlardır. Bu, büyük bir etkileme gücü olmadıkça meydana

gelmesi mümkün olmayan bir şeydir.
– 17 –
– 16 –
Liderlik Yasaları ¦
LİDERLİK SORUSU
Prenses Diana pek çok yolla karakterize edilebilir. Ancak onu tanımlamak için kullanılan sözcükler arasında hiç duymamış olduğum lider sözcüğüdür. Ancak onun olduğu şey buydu. Eninde sonunda, o yapmak istediklerini gerçekleştiriyordu çünkü o etkileme gücüne sahipti, ve liderlik etkilemedir—ne daha fazla, ne daha az.
LİDERLİK ... DEĞİLDİR
insanlar, liderlik hakkında çok sayıda yanlış algılamaya sahiptir. Onlar birinin etkileyici bir unvanı olduğunu ya da liderlik statüsünde bulunduklarını duydukları zaman onun bir lider olduğunu kabul ederler. Bu bazen doğrudur. Ancak unvanların yönlendirme konusunda çok fazla değeri yoktur. Gerçek liderlik ödül, terfi ve atama kabul etmez. O, yalnızca etkilemeden kaynaklanır, ve buyruk altına giremez. O, öğrenilmelidir. Bir unvanın satın alabileceği tek şey, küçük bir zamandır—bunu başkalarını etkileme düzeyini arttırmak ya da onu yok etmek için kullanabilirsiniz.
LİDERLİK HAKKINDA BEŞ MİT
insanları liderler ve liderlik hakkında kuşatan çok sayıda yanlış anlama ve mit vardır. Bunların yaygın olan beş tanesini şöyle sıralayabiliriz:
1. YÖNETİM MİTİ
Yaygın bir yanlış anlama yönlendirme ve yönetmenin aynı şey olduğudur. Birkaç yıl öncesine kadar, liderlik ü-zerine yazıldığı iddia edilen kitaplar genellikle gerçekte
– 20 –
Bir unvanın satın alabileceği tek şey, küçük bir zamandır—bunu başkalarını etkileme düzeyini arttırmak ya da onu yok etmek için kullanabilirsiniz.
Etkileme Yasası
yönetim üzerine yazılmıştır. İkisi arasındaki temel farklılık, liderliğin insanları etkileme üzerine olmasına karşın, yönetimin sistem ve yapımın sürdürülmesi üzerinde yoğunlaşmış olmasıdır. Chrysler'in eski yönetim kurulu başkanı Lee Iacocca iğneleyici bir tarzda "Bazen en iyi yöneticiler bile büyük bir köpeği olan küçük bir çocuk gibidir, onlar köpeği gezdirmek için, onun nereye gitmek istediğini görmek için beklerler," yorumunu yapmıştır.
Bir kişinin yalnızca yönetme yerine yönlendirme yapıp yapamayacağını sınamanın en iyi yolu, ondan pozitif değişim yaratmasını istemektir. Yöneticiler yönü koruyabilirler, fakat değiştiremezler. İnsanları yeni bir yöne doğru harekete geçirmek, etkileme gücü gerektirir.
2. GİRİŞİMCİ MİTİ
İnsanlar, sıklıkla, tüm satıcıların ve girişimcilerin lider olduklarını kabul ederler. Ancak bu her zaman geçerli değildir. Birkaç yıl önce televizyonda yayınlanan Ronco reklamlarını hatırlayın. Onlar, cepte taşınan balıkçı malzemesi gibi orjinal ürünler satıyorlardı. Bu ürünler Ron Popeil adlı bir girişimcinin buluşlarıydı. O, yüzyılın satıcısı olarak adlandırılarak, saçsızlığa çare olarak spray ve yiyeceğin suyunu çıkarma aletleri gibi çok sayıda ürünü piyasaya sürmüştür.
Popeil, kesinlikle başarılı bir girişimci ve buluş adamı-r. Özellikle 300 milyon dolarlık satıştan elde ettiği kazanç
– 21 –
düşünüldüğünde onun başarılı olduğunu inkar edilemez. Ancak bu onu bir lider yapmaz. İnsanlar onun sattıkları şeyleri satın alıyor olabilirler, fakat onu izlememektedirler. O, bir an için insanları ikna edebilmektedir, fakat onlar üzerinde uzun dönemli bir etki bırakamaz.
3. BİLGİ MİTİ
Sir Francis Bacon, "Bilgi, güçtür," demiştir. Çoğu insan, gücün liderliğin özü olduğuna inanırlar, ve doğal olarak bilgi ve zekaya sahip olan insanların lider olduklarını düşünürler. Ancak bu zorunluluk olarak doğru değildir. Herhangi büyük bir üniversiteye gittiğinizde düşünme yetenekleri çok yüksek olan bilim

araştırmacıları ve felsefecilerle karşılaşırsınız. Ancak onların yönlendirme yetenekleri kaydadeğer olmayacak kadar düşüktür. IQ zorunlu olarak liderliğe denk değildir.

4. ÖNCÜ MİTİ

Başka bir yanlış anlama kalabalığın önünde bulunan kişinin bir lider olduğudur. Ancak birinci olmak her zaman yönlendirme ile aynı şey değildir. Örnek olarak, Sir Ed-mund Hillary Everest Tepesi'nin zirvesine ulaşan ilk kişidir. 1953 yılında gerçekleşen bu tarihi tırmanıştan beri, çok sayıda insan bu kahramanca başarıyı elde etmek için onu "izlemiştir." Ancak bu Hillary'yi bir lider yapmaz. Hatta o bu belirli keşifte bile lider değildir. Oysa John Hunt liderdi. Ve Hillary 1958 yılında Commonvvealth Trans-Antarctic Keşfinin bir parçası olarak Güney Kutbu'na seyahat ettiği zaman başka bir lider olan Sir Vivian Fuchs'un yanında yer alıyordu. Bir kişinin lider olabilmesi için yalnızca önde bulunması yeterli değildir, aynı zamanda arkasında onun

yönlendirme ve vizyonuna göre kendi istekleriyle hareket eden insanların bulunması gerekir.

5. STATÜ MİTİ

I Daha önce belirtildiği gibi, liderlik hakkında en büyük yanlış anlayış insanların sahip oldukları statüye göre değerlendirilerek buna bağlı lider yakıştırılması yapılmasıdır. Stanley Huffty'nin söylediği gibi "Kişiyi lider yapan statüsü değildir; statüyü belirleyen liderdir."

Daha önce Saatchi & Saatchi olarak bilinen reklam a-jansına birkaç yıl önce Cordiant'ta ne olduğuna bakalım. 1994 yılında Saatchi & Saatchi'deki kuruluş yatırımcıları
şirketin yönetim kurulu başkanı olan _____
Maurice Saatchi'nin yönetim kurulundan çıkmaya zorladılar. Sonuç ne oldu? Onun ardından birkaç yönetici daha ayrıldı. Bununla birlikte aralarında British Airways ve çikolata üreticisi Mars'ın da bulunduğu çok sayıda müşteri şirket ile çalışmaktan vazgeçtiler. Saatchi'nin bu ayrılış ile kay-

"Kişiyi lider
yapan statüsü
değildir; statüyü
belirleyen
liderdir."
—Stanley Haffty

geçtiler. Saatchı nın du ayıuuj ut ™*j
bı hisse senetlerinin hemen 4 dolar ile 85 dolar2 arasında düşüş yaşamasıyla iyice belirginleşti. Olan şey Etkileme Yasası'nın sonucudur. Saatchi unvan ve statüsünü kaybetti fakat lider olmayı sürdürdü.

GERÇEK LİDER KİMDİR?

Ben kişisel olarak Etkileme Yasası'nı Indiana'da kırsal kesimde küçük bir kasabadaki lise dışındaki ilk işimde kabullendim. Organizasyon içinde statü ve lider unvanına sa-

hip olmam anlamına gelen papaz yardımcılığı görevini üstlenmiştim. Uygun kolej derecesine sahiptim. Hatta papazlığa bile atanabilirdim. Buna ek olarak, mükemmel bir papaz ve yüksek görüşlü bir lider olan babam tarafından eğitilmiştim. Bu iyi görünen bir özgeçmişti—fakat o beni bir lider yapmadı. İlk kurul toplantımda, bu kilisenin gerçek liderinin kim olduğunu hemen farkettim. (E. F. Hut-ton Yasası bölümünde tüm öyküyü anlatacağım). Üç yıl sonra bir sonraki statüye sahip olduğum zaman Etkileme Yasası'nı öğrenmiştim. Herhangi bir organizasyonda etki kazanmak ve lider olma hakkını elde etmek için çok çalışmanın gerektiğini kavramıştım.

LİDERLİK ... DİR

Liderlik etkilemedir—ne daha fazla, ne daha az. Benim gibi, bir liderlik öğrencisi olduğunuz zaman, etrafınızdaki gündelik durumlarda insanların etkileme düzeylerini kavrarsınız. Bir örnek vereyim. 1997 yılında, Atlanta, Ge-orgia'ya gittim. Aynı yıl, Dan Reeves NLF'nin Atlanta Şahinleri takımının antrenörü olmuştu. Bunu duyduğuma memnun olmuştum. O mükemmel bir antrenör ve liderdir. Reeves kısa zaman öncesine kadar New York Giants antrenörlüğünü yürütmesine karşı asıl ününü Denver Broncos'un başantrenörü iken yapmıştı. 1981'den 1992'ye kadar mükemmel bir 117-79-1 rekoru elde etmiş, üç Süper Kupa kazanmış ve üç kez NFL Yılın Antrenörü unvanı
almıştı.

Reeves'in Denver'deki başarısına karşın, o her zaman sağlam adımlarla

üerleyememişti. Quarterback'te oynayan John Elway ve yardımcı antrenör Mika Shanahan ile

hayal kırıklıkları yaşamış olduğu biliniyordu. Sorunun nedeni neydi? Bunun 1989 sezonunda, Reeves'in isteklerini gözardı ederek zaman zaman kendi hücuma dayalı o-yun planlarını uygulamalarından kaynaklandığı söyleniyordu. Bunun doğru olup olmadığını bilmiyorum fakat e-ğer doğruysa, bu durumda Reeves'in değil, Shamahan'ın Denver takımının quarterback'i üzerinde daha büyük etki geliştirdiği ortaya çıkmaktadır. Reeves'in başantrenör unvan ve konumuna sahip olması önemli değildir. Hatta Reeves'in ne denli iyi bir antrenör olduğunun da önemi yoktur. Shanahan quarterback'in yaşammda daha etkin lider olmuştur. Ve liderlik etkilemedir.
Shanahan sezonun sonunda Broncos'u bıraktı fakat 1995 yılında takımın başantrenörü olarak geri döndü. O-nun oyuncuların bazıları üzerinde bıraktığı etki terimleri nedeniyle onların 'lideri' olma unvanına zaten sahip olduğu görülmektedir. Ve bu liderliği artık semeresini görmüştür. 1998'in Ocak ayında, o Denver Broncos takımına başarı kazandırdı ve John Ebvay'ı onların ilk Süper Kupa zaferi için yönlendirdi.
BASKI OLMAKSIZIN LİDERLİK
Kuzey Amerika'daki en büyük kilise olan Illionis, Güney Barrington'daki Willow Creek Toplum Kilisesi'nin yardımcı din görevlisi olan iyi arkadaşım Bili Hybels'in liderliğine hayranlık ve saygı gösteririm. Bili, kilisenin toplum içindeki en yoğun liderlik girişimi olduğuna inandığını söyler. Bu cümleyi duyan çok sayıda iş adamının şaşırdığını biliyorum, fakat Bill'in doğru söylediğini düşünüyorum. O-nun inancının temeli nedir? Statüye dayanan liderlik, gönüllü organizasyonlarında işe yaramaz. Çünkü baskı gücü-

ne–ya da etkiye–sahip olmayan bir lider, etkin değildir. Başka organizasyonlarda, statüye sahip kişi inanılmaz baskı gücüne sahiptir. Orduda liderler rütbeyi kullanabilirler ve başka her şeyde başarısız olsalar bile insanları hapise a-tabilirler. İş alanında patronların büyük bir kudreti vardır. Maaş, ikramiyeler, terfüer onlara bağlıdır. Çoğu takipçi yaşam standardına göre işbirliği yapabilmektedir.
Ancak kiliseler gibi gönüllü organizasyonlarda, işleyen tek şey, en saf haliyle liderliktir. Liderler yalnızca onlara yardım etme etkisine sahiptirler. Harry A. O-verstreet'in gözlemlediği gibi, "Etkileme gücünün özü, başka insanların katılımını sağlamada yatmaktadır." Gönüllü organizasyonlar-daki takipçiler herhangi bir şeye zorlanamazlar. Eğer liderin onlar üzerinde etkisi yoksa, bu durumda onlar takip etmeyeceklerdir. Geçenlerde otomobil endüstrisininden yaklaşık 150 yönetim kurulu başkanından oluşan bir grup ile şu gözlemi paylaştım. Odanın üzerinde hepsi yanan çok sayıda lamba vardı. Ve ben onları harekete geçiren bir tavsiyede bulundum. Aynı tavsiyeyi sizinle de paylaşacağım: Eğer bir iş a-damıysanız ve yanınızda çalışan insanların yönlendirme kapasitesi olup olmadığını öğrenmek istiyorsanız, onları topluluk içindeki zamanlarında gönüllü olmaya sevk e-din. Eğer onlar Kızıl Haç, Barınma Evleri, yerel kilise gibi oluşumlara hizmet etmeye yönlendirebüiyorlarsa, bu durumda onların gerçekten etkiye–ve liderlik yeteneğine– sahip olduklarını bilirsiniz.
"Etkileme
gücünün özü,
başka insanların
katılımını
sağlamada
yatmaktadır."
–Harry A.
Overstreet
Etkileme Yasası SİVİL KOMUTANDAN BAŞKOMUTANA
itki Yasası'nı gözler önüne seren en sevdiğim öykülerden
jiri Abraham Lincoln ile ilgili olanıdır. Genç Lincoln,
l1832'de, başkan olmadan yıllarca önce, Black Hawk Sava-
Işı'nda savaşmak için bir grup insanı bir araya toplamıştı.
IO günlerde bir gönüllü grubunu orduya kazandıran kişi o
I grubun lideri olurdu ve bir komuta zinciri oluşturulurdu.
Bu örnekte Lincoln yüzbaşı rütbesine sahip olmuştu.
Ancak Lincoln'un bir sorunu vardı. I O, askerlik hakkında hiçbir şey bilmiyordu. Hiçbir askeri eğitimi yoktu ve taktik hakkında hiçbir bilgiye sahip değildi. En basit askeri prosedürleri hatırlamada bile güçlük çekiyordu. Örnek olarak, bir

gün Lincoln bir düzine insanı bir arazide yürütüyordu ve başka bir araziye geçmek için rehberliğe gereksinim vardı. Ancak o bunu yapamamıştı. Lincoln, bununla ilgili olarak, "Bana verilen emrin tek sözcüğünü bile hatırlamıyordum. Sonunda aradıkları kapıya ulaştıklarında, iki dakika geç gitmeleri nedeniyle kabul edilmeyeceklerdi, başka bir kapıda da aynı şey başlarına gelecekti."3 Zaman geçtikçe, Lincoln'un ordu içinde diğerlerini etkileme düzeyi azalma gösterdi. Başka subaylar kendilerini kanıtlayıp rütbe kazanırken, Lincoln kendisini başka bir yönde ilerlerken buldu. O, yüzbaşı unvan ve statüsü ile başlamıştı, fakat bu ona fazla yarar sağlamadı. O, Etkileme Yasası'nı aşamamıştı. Abraham Lincoln askeri görevinin sonunda, sivil rütbeye geçerek kendisi için doğru o-lan yeri buldu.

Abraham Lincoln askeri görevinin sonunda, sivil rütbeye geçerek kendisi için doğru olan yeri buldu.

Lincoln–ve ülkenin yazgısı için–ne mutlu ki o başkalarını etkileme konusunda yetersizliğini aşmıştı. Illinois E-yalet Meclisi ve ABD Temsilciler Meclisi'nde askerlik döneminden farklı olarak çok fazla çaba ve kişisel deneyimini ortaya koyarak, göze çarpıcı etkiye sahip bir kişi oldu.

Benim liderlikle ilgili en sevdiğim atasözü şudur: "Yönlendirdiğini düşünen fakat hiçbir takipçisi olmayan kişi, yalnızca yürüyüşe çıkmıştır." Eğer başkalarını etkile-yemezseniz, onlar sizi izlemezler. Ve eğer onlar sizi izlemiyorsa, siz bir lider değilsinizdir. Etkileme Yasası budur. Başkaları ne derse desin, şunu unutmayın ki liderlik etkilemedir–ne daha fazla, ne daha az.

SÜREÇ YASASI

Liderlik Bir Günde Değil, Günlük Olarak Değişir

ANNE SCHEIBER, 1995 YILININ Ocak ayında öldüğünde 101 yaşındaydı. Yıllar boyunca Manhattan'da küçük bir apartman dairesinde yaşamıştı. Duvardaki boyalar dökülmüştü ve eski kitaplığı toz içindeydi. Kira aylık dört yüz dolardı. Scheiber, 1943 yılında Yurtiçi Hesaplar Kurumundan e-mekli olduğunda Sosyal Güvenliği vardı ve küçük bir pansiyonda kalıyordu. Çalıştığı dönemde bir ilerleme sağlayamamıştı. Daha doğrusu ajans onun için doğru şeyleri yapmamıştı. Bir hukuk derecesi olmasına ve mükemmel işler yapmasına karşılık asla terfi alamamıştı. Ve elli bir yaşında emekli olduğu zaman ayda yalnızca 3.150 $'hk bir kazancı vardı.

Onu iyi tanıyan biri olan Benjamin Clark, "O kılık kıyafetine hiç özen göstermezdi," diyor. "Ne şekilde olursa olsun, kendisini insanlardan uzak tutmaya çalışırdı. Bu gerçek bir mücadeleydi."

Scheiber, tutumluluğun bir örneğiydi. Kendisi için para harcamazdı. Sahip olduğu eski mobilyalar parçalanmış ol-

masına karşın, yeni mobilya almazdı. Bir gazeteye bile a bone olmamıştı. Haftada bir kez, Wall Street Journal'ı o kumak için halk kütüphanesine giderdi.

PİYANGO!

Yeshiva Üniversitesi Rektörü Norman Lamm'ın, yaşamı boyunca hiç duymadığı ufak tefek bir kadın olan Anne Scheiber'in tüm servetini üniversiteye bırakmış olduğu zamanki şaşkınlığı tahmin edin.

"Vasiyeti gördüğüm zaman, hiç umulmadık bir piyango çıkmış gibi hissettim," diyor Lamas. "Bu kadın bir gecede bir efsane olmuştu."

Anne Scheiber'in Yeshiva Üniversitesi'ne bıraktığı servetin değeri 22 milyon dolardı.1

Elli yıl önce emekli olmuş tekbaşına yaşayan bir kadın nasıl olupda sekiz rakamlı bir servetin sahibi olmuştu?

İşte yanıtı. Anne Scheiber 1943'de emekli olduğu zaman 5000 $ tasarruf yapabilmişti. Bu parayı borsaya yatırmıştı. 1950 yılında, Schering-Plaugh Corporation hisselerinden 1000 adet satın alabilecek kadar kazanç sağlamıştı. Bunların değeri 10.000 $'dı. Bugün 128.000 hisseye sahip olarak bu hisselerin değeri 7.5 milyon $'dır.2

Scheiber'in başarısının sırrı yaşamının çoğunu bu değeri oluşturmak içinharcamasıydı. O, sahip olduğu hisseler değer kazandığında ya da değer

kaybettiğinde asla sat-mamıştı. Ben binayı bitirdim; şimdi onun semeresini görme zamanı, diye düşünmüştü. O, uzun bir yolculuğa gerçekten uzun bir yolculuğa çıkmıştı. Kâr payı aldıkça—gitgide daha büyük olarak—bunları yeniden yatırıyordu. Tüm ömrünü bunun için harcamıştı. Diğer yaşlı insanlar

hisse senetlerinin, yaşamlarının sona ermesinden önce değer kaybedeceği kaygısı taşımaktadır. O ise ne kadar uzun yaşarsa, o denli zengin olacağını bilmektedir. Scheiber Süreç Yasası'nı anlamış ve uygulamıştı.

LİDERLİK YATIRIM YAPMAK GİBİDİR

Bir lider olmak, borsada başardı bir şekilde yatırım yapmak gibidir. Eğer bir gün içinde bir servet kazanma umudu içindeyseniz, başarılı olamazsınız. Burada önemli olan uzun bir yolculukta günbegün yaptığınız şeydir. Arkadaşım Tag Short'un söylediği gibi. "Başarımızın sırrı gündelik gündemimizde bulun-hmaktadır." Eğer siz liderlik gelişi-dze sürekli olarak yatırım ya-Bparsanız, zaman içinde bunun ka-|çırulmaz sonucuna ulaşabilirsiniz. Konferanslarda liderlik konu-j sunda konuştuğum zaman, insanlar liderliğin böyle doğup doğma-I dıklarını sorarlar. Benim yanıtım her zaman için, "Tabii ki doğarlar... Dünyaya gelmenin başka bir yolunun olduğunu sanmıyorum!" olur. Hepimiz güleriz, ve ardından gerçek soruyu—liderliğin bir kişinin doğuştan sahip olup olmadığı—yanıtlarım.

Bazı insanların, diğerlerine göre daha büyük doğal ar-_mağanlarla doğmalar inin doğru olmasına karşın, yönlendirme yeteneği, neredeyse tamamının öğrenilebildiği ve geliştirilebildiği bir yetenekler toplamıdır. Ancak bu olu-

Bir lider olmak,
borsada başanlıbir
şekilde yatırım
yapmak gibidir.
Eğer bir gün içinde bir servet kazanma umudu
içindeyseniz, başarılı
olamazsınız.

şum bir gecede meydana gelmez. Liderlik karmaşık bir yapıya sahiptir. Onun çok sayıda yönü vardır; saygı, deneyim, duygusal güç, insan yeteneği, disiplin, vizyon, zamanlama—liste uzayıp gider. Görüldüğü gibi, liderlikte önemli rol oynayan çok sayıda faktör, soyuttur. Liderlerin etkin olmak zorunda olmalarının nedeni budur. Benim şimdi elli bir yaşında olarak liderliğin pek çok yönünü açık bir şekilde anlamaya başladığımı hissetmemin nedeni budur.

LİDERLER ÖĞRENİCİDİR

Çeşitli alanlardaki doksan en üst düzey lider üzerinde yapılan araştırmada, liderlik uzmanları VVarren Bernis ve Burt Nonus gelişim ve liderlik arasındaki ilişki hakkında bir keşif yaptılar: "Liderleri takipçilerinden ayıran şey onların yeteneklerini geliştirme ve ilerletme kapasitesidir." Başarılı liderler öğrenicidir. Ve öğrenme süreci, azim ve disiplinin bir sonucu olarak süreklidir. Hedef her gün, bir' önceki günün üzerine birşey koyarak, biraz daha iyisini yapmadır.

LİDERLİK GELİŞİMİNİN DÖRT AŞAMASI

Liderlik konusunda büyük bir doğal yeteneğe sahip olun ya da olmayan, sizin gelişim ve ilerlemeniz büyük bir olasılıkla aşağıdaki dört aşamaya göre olacaktır:

1. AŞAMA—NE BİLDİĞİMİ BİLMİYORUM

Çoğu insan liderliğin değerini kavramada başarısız o-lurlar. Onlar liderliğin yalnızca çok az kişi için—merdivenin en üst basamağındaki çok az kişi için—olduğunu dü-

Neyi
bilmediklerini
bilmeyen
insanlar
kendilerini
geliştiremezler.

şünürler. Yönlendirmeyi öğrenmedikleri zaman yanlarından geçip giden fırsatlar hakkında hiçbir fikirleri yoktur. Bu düşünce ben üniversite yöne-ticisiyken okulun düzenlediği liderlik kursuna çok az öğrencinin başvuruda bulunması ile bende oluşmuştu. Neden? Onların yalnızca çok azı kendilerini lider olarak

görüyordu. Eğer liderliğin etkileme olduğunu bilmiş olsalardı ve çoğu insanın her gün en az dört insanı etkilemeye çalıştıklarının farkında olsalardı, onların bu konu hakkında daha fazla şey öğrenme isteği içinde olabileceklerini düşünüyorum. Neyi bilmediklerini bilmeyen insanlar kendilerini geliştiremezler.

2. AŞAMA—NE BİLMEDİĞİMİ BİLİYORUM

Genellikle yaşamın bazı noktalarında, liderlik konumunuzu etrafa bakarak ve hiç kimsenin bizi izlemediğini keşfederek değerlendiririz. Bu bizim nasıl yönlendireceğimizi öğrenmeye gereksinim duyduğumuzu kavradığımız zamandır. Ve tabii ki, oluşum için başlangıç yapmanın olanaklı olduğu zamandır. İngiltere Başbakanı Benja-min Disraeli bunu "Gerçekler hakkında bilgisiz olduğumuzun farkına varmak, bilgi için büyük bir adımdır/' ifadesi ile yorumlamıştır.

1969 yılında ilk liderlik konumuna ulaştığım zaman bende olan şey buydu. Ben yaşamım boyunca spor

"Gerçekler hakkında bilgisiz olduğunuzun farkına varmak, bilgi için büyük bir adımdır."
—Benjamin Disraeli

takımlarının kaptanlığını yapmıştım ve üniversitede öğrenci başkanlığını yürütmüştüm, ve bu nedenle kendimin bir lider olduğunu düşünüyordum. Ancak, gerçek dünyada insanları yönlendirmeye çalıştığım zaman, acı gerçeğin farkına vardım. Bu beni kaynak toplamaya ve onları öğrenmeye şevketti. Aynı zamanda başka bir düşünceye de sahiptim: Kendi alanımdaki en üst on lidere mektup yazdım ve onlara yarım saatlerini benim sorularıma ayırmaları durumunda yüzer dolar verme teklifinde bulundum. (1969 yılında bu büyük bir miktardı). Sonraki birkaç yıl, e-şim Margaret ve ben bu insanların yaşadığı yerlere seyahat etmeyi planladık. Eğer Cleveland'daki büyük bir lider benim ricama evet dediyse, bu kişi ile buluşabilmek için o yıl tatilimizi Cleveland'da geçiriyorduk. Ve benim düşüncem gerçekten karşılığını vermişti. Bu kişilerle paylaştığım fikirleri, başka hiçbir şekilde öğrenemezdim.

3. AŞAMA—GELİŞİRİM VE BİLİRİM VE O ORTAYA ÇIKMAYA BAŞLAR

Yetenek yoksunluğunuzun farkına vardığınız ve liderlikte kişisel gelişimin günlük disiplini içinde olduğunuz zaman, heyecan verici şeyler olmaya başlar. Denver'da bir grup insana ders verirken, kalabalık içinden Brian adında ondokuz yaşındaki biri ilgimi çekti. Birkaç saat boyunca onun istekli bir şekilde notlar tutmasını izledim. Ders aralarında birkaç kez onunla konuştum. Süreç Yasası'nı öğrettiğim seminerin bir bölümünde herkesin konuşacaklarımızı duyabilmesi için Brian'dan ayağa kalkmasını istedim "Brian, ben buradan seni izliyorum ve öğrenmek ve kendini geliştirmek konusundaki istekli

Süreç Yasası

LİDERLİK GELİŞİMİNİN DÖRT AŞAMASI

	ETKİSİZ	ETKİLİ
BİLGİSİZ	Ne Bilmeı Biltniyo	ligimi rum Bildiklerim sayesinde Basit Bir Şekilde ilerlerim Î
BİLGİLİ	Ne Bilmediğimi Biliyorum	.-^Gelişirim ve Bilirim ve O Ortaya Çıkmaya Başlar

oluşun beni etkiledi. Sana yaşamını değiştirecek bir sır vermek istiyorum," dedim. Konferans salonundaki herkes dikkat kesilmişti.

"Senin yirmi yıl içinde büyük bir lider olabileceğine inanıyorum. Seni bir yaşam boyu kendini bir liderlik öğrencisi olman için teşvik etmek istiyorum. Kitaplar oku, düzenli olarak kasetler dinle ve seminerlere katılmayı sürdür. Gerçeğin altın külçesi ya da göze batıcı bir söze rastladığın zaman, gelecek için onu bilgi dağarcığına ekle."

"Bu hiç de kolay olmayacak," dedim. "Fakat beş yıl içinde, etkileme gücünün arttığını göreceksin. On yıl içinde, seni etkin bir lider yapacak olan bir yapı geliştireceksin." Ve yirmi yıl içinde, otuzdokuz yaşına geldiğin zaman, eğer hâlâ öğrenmeyi ve kendini geliştirmeyi sürdürüyor-san, başkaları liderlik hakkmda sana sorular sormaya baş-

"Yaşamda başarılı olmanın sim, kişinin zamanı

geldiği zaman,
hazır olmasıdır/'
—Benjamin
Disraeli
Liderlik Yasaları
layacaklar. Ve bazıları sana hayran olacaklar. Onlar birbirlerine bakıp şöyle diyecekler, "O, birdenbire nasıl bu kadar bilgi sahibi oldu?"
"Brian sen büyük bir lider olabilirsin fakat bu bir gün içinde olmayacaktır. Bunun bedelini şimdi ödemeye başla."
Brian için doğru olan şey, sizin için de doğrudur. Bugün liderliğinizi geliştirmeye başlayın ve bir gün Süreç Yasası'nın etkilerini görmeye başlayacaksınız.
4. AŞAMA—BEN BİLDİKLERİM SAYESİNDE BASİT BİR ŞEKİLDE İLERLERİM
3. Aşamada olduğunuz zaman, bir lider olarak etkili o-labilirsiniz fakat yaptığınız her hareketi düşünmek zorun-dasınızdır. Ancak 4. aşamaya geldiğiniz zaman, sizin yönlendirme yeteneğiniz neredeyse otomatikleşir. Ve bu karşılığının her şeyden daha büyük olduğu zamandır. Ancak buraya ulaşmanın tek yolu Süreç Yasası'nı uygulamak ve bedelini ödemektir.
YARIN YÖNLENDİRMEK İÇİN BUGÜN ÖĞREN
Liderlik, bir günde değil, günlük olarak gelişir. Bu, Süreç Yasası'nın ortaya koyduğu gerçekliktir. Benjamin Disrae-li'nin belirttiği gibi, "Yaşamda başarının sırrı, kişinin zamanı geldiği zaman hazır olmasıdır." Kişi, yaşamını disiplin üzerine kurduğu zaman, sürekli bir temel üzerinde hazır olduğu zaman, amacı ne olursa olsun başarılı olacaktır.
-36 —
Süreç Yasası
Basketbol efsanesi Larry Bird her sabah okula gitmeden önce beş yüz atış yaparak sıradışı bir serbest atışçı olmuştur. Antik Yunan döneminde Demosthenes, ağzma çakıl taşları koyarak, deniz kıyısındaki dalgaların kükremesin-den daha yüksek sesler çıkararak büyük bir hatip olmuştur—ve bunu tedavi edilemez bir konuşma yetersizliği olmasına karşın başarmıştır. Büyük bir lider olabilmek için benzer bir çaba içinde olmanız gerekmektedir.
İyi haber sizin liderlik yeteneğinizin durağan olmamasıdır. Nereden başlamış olursanız olun, daha iyisine ulaşabilirsiniz. Bu, dünya liderliği aşamasında başlamış olan insanlar için bile doğrudur. Amerika Birleşik Devletle-ri'nin çoğu başkanı ofislerinde kendi en üst noktalarına u-laşırken, başkaları gelişimlerini sürdürmüş ve eski başkan Jimmy Carter gibi, daha iyi liderler olmuşlardır. Bazı insanlar Beyaz Saray'da iken onun yönlendirme yeteneklerini sorgulamışlardır. Ancak geçtiğimiz yıllarda Carter'ın etkileme düzeyi sürekli olarak artış göstermiştir. Onun İnsanlık için Yardım kampanyaları aracılığı ile kendisini insanlara hizmet etmeye adaması ve dürüstlüğü onun etkileme gücünü arttırmıştır. Ve o şimdilerde hastalıklarla yaptığı mücadele ile takdir toplamaktadır. İnsanlar onun yaşantısından gerçekten etkilenmektedir.
YOLUNUZA ÇIKAN ENGELLERLE MÜCADELE ETMEK
Eski bir söz vardır: Şampiyonlar, ringde şampiyon olmazlar—onlar orada yalnızca tanınırlar. Bu doğrudur. Eğer birisinin şampiyonluğa giden gelişimini görmek istiyorsanız, onun günlük rutin yaptıklarına bakın. Eski ağırsik-
__27__
Şampiyonlar,
ringde
şampiyon
olmazlar—onlar
orada yalnızca
tanınırlar.
Liderlik Yasaları
let boks şampiyonu]oe Frazier, "Bir savaş planı ya da yaşam planı yapabilirsiniz. Ancak bu hareket başladığı zaman, artık reflekslerinize bağlısı-nızdır. Sizin gittiğiniz yolu bu gösterecektir. Eğer gecenin karanlığında kendinizi kandırmışsanız, parlak ışıklar altında bu ortaya çıkacaktır,"3 de-'•ı —«~îw; irin ivi bir benzer""
lar altında bu onaya Vx~.,____
mistir. Boks sporu liderlik gelişimi için iyi bir benzerlik o-luşturur, çünkü o tamamen günlük hazırlamalar ile ilgilidir. Bir insanın doğal bir yeteneği varsa bile daha başarılı olabilmek için hazırlanması ve çalışması gerekmektedir. ABD'nin en büyük liderlerinden biri, bir boks sporu hayranıydı: Başkan Theodore Roosevelt. Onun bir boks benzetmesi kullandığı en ünlü sözlerinden biri şudur: Güçlü bir adamın sendelemesi üzerine eleştiride bulunan kişinin sözleri, onun daha iyisini yapabileceğini ortaya koymaz. Bir kişiye ait itibar, gerçekte

arenada verilir; orada onun yüzü toz, ter ve kan içindedir; o, kahramanca m ücadele eder; yenilgiye uğrar ve tekrar tekrar yetersiz olur; kendisini büyük bir işe adamıştır ve bunun için varını yoğunu ortaya koyar; so-n unda, yüksek başarısının zaferini en iyi şekilde o bi- ; lecektir; ve eğer başarısız olursa, ya da en azından a-maçladığı büyük başarıya ulaşamazsa bunun acısını en ağır şekilde kendisi hissedecektir. Zaferin ya da yenilginin ne olduğunu bilmeyenler, kendi korkak ruhlarıyla asla kendilerini onun yerine koyamazlar. Roosevelt, kendisi de bir boksör olarak, tam bir hareket adamıydı. Yalnızca etkin bir lider değil, aynı zamanda

tüm ABD Başkanlarının en önde geleniydi, ingiliz tarihçi Hugh Bragan onu "Lincoln'den beri Beyaz Saray'da oturan en yetenekli kişi; Jackson'dan beri en kuvvetli kişi, ve John Guincy Adams'dan beri okumaya en düşkün kişi" o-larak tanımlamıştır.

BİR HAREKET ADAMI

T R (Roosevelt'in kısa adı) bir hareket adamı olarak hatırlanmaktadır. Beyaz Saray'da iken düzenli olarak boks ve judo dersleri almış, at sırtında yorucu gezilere çıkmış ve uzun ve güç gerektiren dağcılık etkinliklerinde bulunmuştur. Roosevelt'i ziyaret eden bir Fransız büyükelçi o-nunla bir orman yürüyüşüne katılmıştı. İki adam yürüyerek geçmenin olanaksız olduğu bir akıntının yanına geldikleri zaman TR elbiselerini sıyırmış ve büyükelçiden de nehrin karşı kıyısına geçebilmek için aynı şeyi yapmasını istemişti. Hiçbir şey Roosevelt için bir engel teşkil etmiyordu.

Roosevelt yaşantısının başka dönemlerinde Vahşi Batıda bir kovboy, bir kaşif ve avcı ve İspanyol-Amerika Sava-şı'nda bir süvari subayıydı. Onun uğraş ve dayanıklılığı sonsuz görünmektedir. 1900 yılında başkan yardımcısı a-dayı alarak, Başkan McKinley'in kampanyasında 673 konuşma yapmış ve 20.000 mil yol katetmiştir. Ve başkanlığından yıllar sonra, Mihvaukee'de bir konuşma yapmak için hazırlanırken bir suikastçı tarafından göğsünden vurulmuştur. Roosevelt, kırılan bir kaburga kemiği ve göğsündeki mermiye rağmen, hastaneye götürülmesine izin verilmeden önce bir saatlik konuşma yapmada ısrar etmiştir.

__39

ROOSEVELT YAVAŞ BAŞLADI

Roosevelt Amerikan toplumunun sahip olduğu—hem fiziksel hem zihinsel olarak—en güçlü başkanlarından biriydi. Ancak o hayata böyle başlamamıştı. Amerika'nın kovboy başkanı önde gelen zengin bir ailenin çocuğu olarak Manhattan'da doğdu. Bir çocukken çok çelimsizdi ve hastalıklardan kurtulamazdı. Onu güçten düşüren astım hastalığı, görme bozukluğu ve çok zayıf olması nedeniyle ailesi onun yaşamına devam edebileceğinden bile emin değildi.

Oniki yaşına geldiğinde genç Roosevelt'in babası ona "Seni zeki birisin fakat fiziksel olarak güçlü değilsin, ve güçlü bir bedenin yardımı olmadan zekanın çok fazla yararını göremezsin. Sen vücut yapmalısın," demişti. Ve o bu tavsiyeye uydu. Süreç Yasası ile yaşadı.

TR, her gün, zihnini olduğu kadar vücudunu da geliştirmeye zaman ayırıyordu, ve bunu ömrünün sonuna kadar sürdürdü. Ağırlık kaldırma, dağcılık, kayak, avcılık, kürek çekme, binicilik ve boks sporlarıyla uğraştı. Roosevelt, daha sonraki yıllarda "Sinirli ve korkak" olarak geçirdiği çocukluktan çok farklı bir yapıya bürünmüştü. O, bununla ilgili olarak, "Hayranlık duyduğum insanlar hakkında okuduklarım ... ve babamm anlattıkları, bende korkusuz insanlara karşı büyük bir özenti yarattı ve onlar gibi olmak için büyük bir arzu duyuyordum,"4 demiştir. TR Harvard'dan mezun olduktan sonra, onlar gibiydi ve dünya politikasını belirlemek için hazırdı.

BAŞARI BİR GECEDE GELMEZ

Roosevelt de bir gecede büyük bir lider olmamıştı. Onun başkanlığa giden yolu yavaş, sürekli gelişim ile olmuştu.

New York polis komiserliğinden Birleşik Devletlerde başkanlığına kadar hizmet ettiği çeşitli görevlerde, öğrenmeyi ve gelişmeyi sürdürdü. O kendisini geliştirdi ve zaman içinde güçlü bir lider oldu. Bu, Süreç Yasası'nın işlerliğinin başka bir kanıtıdır.

Roosevelt'in başarı listesi göz kamaştırıcıdır. Birleşik Devletler, onun liderliği altmda bir dünya gücü haline gelmiştir. O, ülkesinin birinci sınıf bir donanmaya sahip olmasına yardımcı olmuştur. Panama Kanak'nın yapıldığını görmüştür. Rusya ve Japonya arasındaki barış görüşmelerinde arabuluculuk yapmış ve bu süreç içinde Nobel Barış Ödülü kazanmıştır. Ve insanlar TR'ın liderliğini sorgulamaya başladıkları zaman—çünkü o Başkan McKinley'in bir suikaste kurban

olmasından sonra seçilmeden başkanlık koltuğuna oturmuştu—kampanyasını yürüttü ve o zamana kadar bir başkanın aldığı en büyük oy çoğunluğu ile yeniden başkan olmuştur.
Roosevelt bir hareket adamı olarak, 1909 yılında başkanlık görevini tamamladığı zaman bilimsel çalışmalara öncülük etmek için hemen Afrika'ya gitmiştir. Birkaç yıl sonra 1913'te,' Brezilya'da Doubt Nehri etrafında keşif yapan bir grupta yer almıştır. O, bunun çok şey öğrendiği bir macera olduğunu söylemiştir. "O, benim bir çocuk olmak için son şansımdı," diye eklemiştir. O zaman elli beş yaşmdaydı. Theodore Roosevelt, 6 Ocak 1919'da, New York'taki e-vinde, uykudayken ölmüştü. O zaman Başkan Yardımcısı Marshall, "Ölüm onu uyurken yakalamak zorundaydı. E-ğer Roosevelt uyanık olsaydı, mücadele ederdi," demiştir. Onu yatağmdan kaldırdıkları zaman, yastığm altmda bir kitap bulmuşlardı. TR, ömrünün son anma kadar hâlâ öğrenmeyi
41 —
ve kendini geliştirmeyi sürdürüyordu. Hâlâ Süreç Yasası'nı uyguluyordu.
Eğer bir lider olmak istiyorsanız, iyi olan şey, bunu ya-pabileceğinizdir. Herkesin potansiyeli vardır fakat o bir gecede başarılamaz. O, sabır gerektirmektedir. Liderlik bir gecede gelişmez. O, bir ömür alır.
DENİZCİLİK YASASI
Herkes Dümeni Kullanabilir Ancak Bir Seyir Haritası Çıkarmak Bir Lider Gerektirir
Al —
1911 YILINDA, İKİ KAŞİF grubu inanılmaz bir misyonu gerçekleştirme girişiminde bulundular. Her ne kadar farklı stratejiler ve rotalar kullanmış olsalar da, ekiplerin liderleri aynı hedefe sahipti: Tarihte Güney Kutbu'na ulaşan ilk kişi olmak. Onların öyküleri Denizcilik Yasası'nın yaşam ve ölüm betimlemesidir. Grupların birisinin lideri Norveçli kaşif Roald Amund-sen'di. Amundsen, ironik olarak, başlangıçta Antartika'ya gitmeyi amaçlamamıştı. Onun arzusu Kuzey Kutbu'na ulaşan ilk insan olmaktı. Ancak Amundsen, Robert Pe-ary'nin bu konuda kendisinden önce davrandığını keşfettiği zaman amacını değiştirdi ve dünyanın diğer ucuna yöneldi. Kuzey ya da güney farketmezdi. O, planının işe yarayacağını düşünüyordu.
AMUNDSEN ROTASINI ÇOK DİKKATLİCE BELİRLEMİŞTİ
Amundsen, ekibi yola çıkmadan önce, yorucu bir çaba sonucu yolculuk planını oluşturmuştu. O, Eskimo ve diğer deneyimli
— 43
kutup gezginlerinin yöntemleri üzerinde çalışmış ve tüm malzemelerini nakletmenin en iyi yolunun bunu köpeklerin çektiği arabalarla yapmak olduğunu belirlemişti. Ekibini oluştururken uzman kayakçı ve köpek bakıcıları a-rasından seçim yapmıştı. Stratejisi basitti. Grup her gün altı saatlik bir periyot içinde onbeş ile yirmi mil arasında bir yol katederken işin çoğunu köpekler yapacaktı. Böylece günün geri kalan döneminde köpekler ve insanlara, bir sonraki günün yolculuğu için uzun bir dinlenme süresi kalacaktı.
Amundsen'in ön düşüncesi ve ayrıntılara dikkati inanılmazdı. Yol boyunca yiyecek stoku için depolar oluşturuyordu. Böylece tüm yiyeceklerini yolculuk boyunca taşımak zorunda kalmayacaklardı. İnsanları da mümkün o-lan en iyi teçhizatla donatmıştı. Amundsen, yolculuk boyunca meydana gelebilecek her olasılığı dikkatli bir şekilde değerlendiriyordu ve planını buna uygun olarak oKış-turuyordu. Ve bütün bunlar karşılığını görecekti. Yolculuk boyunca başlarına gelen en kötü sorun, bir adamlarının diş iltihabı nedeniyle geriye dönmek zorunda kalmasıydı.
SCOTT DENİZCİLİK YASASI'NI İHLAL ETMİŞTİ
Diğer ekibin lideri, daha önce Antartika bölgesinde bazı keşiflerde bulunmuş olan bir İngiliz deniz subayı Robert Falcon Scott'tu. Scott'un keşfi, Amundsen'inkinin antitezi idi. Scott, köpek arabaları yerine motorlu kızaklar ve midilli atlarını kullanmaya karar vermişti. Yolculuğun daha beşinci gününde kızakların motorlarmda meydana gelen arizalar nedeniyle sorunlar yaşanmaya başlamıştı. Midilliler böylesine dondurucu bir havada daha fazla ilerleye-miyorlardı. Onlar Transantartika Dağları'na ulaştıkları za-
— 44 —
Denizcilik Yasası
man, zavallı hayvanların tümünü öldürmek zorunda kalmışlardı. Sonuç olarak, yüz kiloluk kızakları kendileri çekmek zorunda kalacaklardı. Bu, hiç de kolay bir iş değildi.
Scott, ekibin diğer donanımlarına da yeterli dikkati göstermemişti. Onların giysileri çok kötü tasarlanmıştı ve bu nedenle donma tehlikesi ile karşı karşıya kalmışlardı. Bir ekip üyesinin, şişmiş ve kangren olmuş ayaklarına botlarını geçirmesi her sabah bir saatini alıyordu. Ve herkes Scott'un seçtiği uygun

olmayan kar gözlükleri nedeniyle görme sorunu yaşıyordu. Ekip, her şeyden daha fazla olarak, yiyecek ve su yetersizliğinden etkileniyordu. Bütün bunlar Scott'un kötü planlama yapmasına bağlanıyordu. Scott'un oluşturduğu yiyecek depoları yeterli stoğa sahip değildi, çok uzaktaydı ve onların çok zor bulunmalarına neden olacak kadar kötü işaretlenmişti. Kar eritme konusunda yeterli ısı kaynağına sahip olunmadığı için su sıkıntısı çekiyorlardı. Yapılan şeylerin en kötüsü her şeyin yalnızca dört kişi için düşünülmüş olmasına karşın, Scott'un son anda bir beşinci kişiyi ekibe dahil etme kararıydı.
On hafta içinde yorucu bir sekiz yüz millik yolculuktan sonra, Scott'un gücü tükenmiş ekibi, sonunda 17 Ocak 1912'de Güney Kutbu'na ulaştı. Orada, rüzgarda dalgalanan bir Norveç bayrağı ve Amundsen tarafından yazılmış bir mektup buldular. Diğer iyi yönlendirilmiş ekip amaçlarına bir aydan daha fazla bir zaman önce ulaşarak onları yenmişlerdi.
EĞER DENİZCİLİK YASASI İLE YAŞAMAZSANIZ ...
Kutba olan yolculuk, öykünün en kötü tarafı değildi. Geriye dönüş yolu korkunçtu. Scott ve adamları, açlık ve

hastalık sorunlarıyla karşı karşıya kalmışlardı. Scott, yaşadıkları zorluklara karşı kayıtsız kalarak geri götürmek için onbeş kiloluk jeolojik örnekler toplama konusunda ısrar etmişti. Bu, yorgunluktan bitmiş olan adamların taşıması için çok ağır bir yüktü.
Onların ilerlemesi gitgide daha yavaşlamıştı. Ekibin bir üyesi soğuktan ölmüştü. Bir diğeri olan Lawrence Dates çok korkunç bir durumdaydı. Eski bir ordu subayı olarak midillilerin bakımı için getirilmiş olan Dates de donma tehlikesi ile karşı karşıyaydı. O, ekibin hayatta kalmasını tehlikeye attığını düşünerek çadırdan çıkmış ve kar fırtınasına doğru yürümeye başlamıştı. Son sözleri, "Ben yalnızca dışarı çıkıyorum, kısa sürede geri dönerim," olmuştu.
Scott ve son iki ekip üyesi, vazgeçmeden önce kuzeye doğru biraz daha ilerlediler. Dönüş yolculuğu iki aylarını almıştı ve hâlâ esas kamp yerinden 150 mil uzaklıktaydılar. Onlar orada ölmüşlerdi. Biz onların öykülerini son saatlerini günlüklerine yazı yazarak geçirdikleri için biliyoruz. Scotf un son sözlerinden bazıları şunlardı: "Bizler
centilmen gibi öleceğiz. Sanırım bu bizim cesaret ve yiğitlik ruhumuzu gösterecektir."1 Scott'un cesareti vardı, fakat liderlik özelliği yoktu. O, Denizcilik Yasası ile yaşamadığı için kendisinin ve ekibinin ölümüne neden olmuştu.
Takipçiler, kendilerine etkin bir şekilde kılavuzluk edecek li-
Robert Falcan Scott Denizcilik Yasası'na
uygun olarak yaşamadığı için
kendisinin ve
ekibinin ölümüne
neden olmuştu.
ı
" Ull ^CJNJ-114\~ iU4h._____
derlere gereksinim duyarlar. Onlar ölüm kalım durumuyla karşı karşıya kaldıklarında, bunun gerekliliği çok acı bir şekilde ortaya çıkar. Ancak sonuç bu denli ciddi olmadığı
Denizcilik Yasası
îmanlarda bile, gereksinim büyüktür. Gerçek şudur ki, lerkes dümeni kullanabilir ancak bir seyir haritası çıkar-lak bir lider gerektirir. Denizcilik Yasası budur.
KILAVUZLAR ÖNLERİNDEKİ YOLCULUĞU GÖRÜRLER
ıeral Electric başkanı Jack Welch, "İyi bir lider uzun sü-: yoğunlaşır ... Yönünüzü kontrol etmek, onun tarafın-ian kontrol edilmekten daha iyidir," demiştir. VVelch hakidir fakat kılavuzluk eden liderler kendilerinin ve adam-îrının yolculuk ettiği yönü kontrol etmekten daha fazlasını yaparlar. Onlar limana ulaşmadan önce, tüm yolculu-. zihinlerinde görürler. Varış yeri için bir vizyona sahip-rler, oraya ulaşmanın ne gerektirdiğini anlarlar, ekibin ?aşarılı olması için gereksinim duyacakları şeyleri bilirler /e ufukta görünmeden önce hangi engellerle karşılaşacaklarını saptarlar. Be the Leader You Were Meant to Be kitabının yazarı Leroy Eims, "Bir lider, başkalarının gördü-ıden daha fazlasını gören, baş-
Ikalarrrun gördüğünden daha uzağını gören ve başkalarından daha önce gören kişidir," diye yazmıştır. Organizasyon ne kadar büyürse, liderin ileriyi o denli daha iyi görmesi gereklidir. Bu doğrudur çünkü rotadan ayrılmak yol ortasında düzeltilmesi çok zor olan durumlara neden olacaktır. Ve eğer ortada hata varsa, bundan sizin tek başınıza ya da birkaç kişi ile yolculuk

"Bir lider, başkalarının gördüğünden daha fazlasını gören, başkalarının gördüğünden daha uzağını gören ve başkalarından daha önce gören kişidir."
—Leroy Eims

ettiğinizden daha fazla insan etkilenecektir. Titanic filminde bu sorunun güzel bir örneği gösterilmiştir. Mürettebat buzdağından kaçınmak için yeterince ileriyi görmeyi başaramaz ve nesne bir kez ortaya çıktıktan sonra döneminin en büyük gemisi olarak, gerekli manevrayı yapamaz. Sonuç binden fazla kişinin hayatının kaybetmesidir.

LİDERİN GİTTİĞİ YER ...

İyi denizciler her zaman için zihinlerinde başka insanların kendilerine ve seyir rotasını belirleme yeteneklerine bağlı olduğu düşüncesini taşırlar. James A. Autry tarafından yazılmış Life and Work: A Manager's Search forMeaning (Yaşam ve İş: Bir Yöneticinin Anlam Arayışı) kitabında o-kuduğum bir gözlem bu düşünceyi ortaya koymaktadır. O, yazısında birlikte uçan dört askeri uçağın düşmesiyle ilgili olarak şunları söylemektedir: Dörtlü grupla uçan savaş jetlerinde bir pilot—lider—ekibinin nereye uçacağını tasarlar. Diğer üç uçak, lidere bakarak ve nereye gittiğini izleyerek, onun kanatları üzerinde uçarlar. O ne yaparsa ekibin geri kalanları da, onunla birlikte hareket edecektir. Bu, bulutların araşma girip bir dağın zirvesine çarpma için de geçerlidir.

Liderler, yolculuk ekiplerini almadan önce, yolculukta başarılı olmak için en iyi şansı elde edebilmek amacıyla süreci iyi bilmeleri gerekmektedir.

GEMİCİLER GEÇMİŞ DENEYİMLERİNE GÖRE HAREKET EDERLER

Her geçmiş başarı ve başarısızlık—eğer buna olanak tanır nabilirse—bir bilgi kaynağı olabilir. Başarılar size, kendiniz ve yetenekleriniz ile ne yapabileceğiniz hakkında bilgi ve-

rir. Başarısızlıklar ise ne tür yanlış adımlar attığınızı ve yönteminizin nerede işe yaramadığını ortaya koyar. Hatalarınızdan bir şeyler öğrenmede başarısız olursanız, tekrar tekrar hata yaparsınız. Etkin denizciliğin deneyim ile başlamasının nedeni budur. Ancak bununla sona ermemektedir.

DENİZCİLER BAŞKALARININ SÖYLEDİKLERİNİ DİNLERLER

Geçmişten ne kadar çok şey öğrenmiş olursanız olun, bu size şimdi için bilmeye gereksinim duyduğunuz her şeyi söylemeyecektir. En üst noktadaki denizcilerin çok sayıda kaynaktan bilgi toplamalarının nedeni budur. Onlar kendi liderlik ekiplerinin üyelerinin fikrini alırlar. En alt seviyede neler olup bittiğini anlamak için organizasyonlarındaki insanlarla konuşurlar. Ve kendi organizasyonları dışında danışabilecekleri liderlerle zaman geçirirler.

Geçmişten ne kadar
çok şey öğrenmiş
olursanız olun, bu
size şimdi için
bilmeye
gereksinim
duyduğunuz
her şeyi söylemeyecektir.

DENİZCİLER YORUM
YAPMADAN ÖNCE DURUMU İNCELER

Ben hareketliliği seviyorum ve benim kişiliğim beni an-hk ve içimden geldiği gibi davranmaya itiyor. Bunun en üst noktası olarak, liderlik konusunda güvenilebilir bir Ezgiye sahibim. Ancak aynı zamanda bir lider olarak kendi sorumluluklarımın da bilincindeyim. Ben, adamla-fttfu etkileyecek yorumlar yapmadan önce, her şeyi uzun y^adıya düşünürüm. İyi denizciler, kendileri ve başkaları ıÇin yorum yapmadan önce bunun bedelini hesaplar.

DENİZCİLER YARGILARININ
HEM İNANCI HEM DE DOĞRUYU TEMSİL
ETTİĞİNDEN EMİN OLMALIDIR

Başkalarma kılavuzluk etmek, olumlu bir tutuma sahip , bir lider gerektirir. Tüm adamlarınızı bir yöne yönlendire-bilmeniz için inanca sahip olmanız gerekmektedir. Yolculuğu zihninizde tereddütsüz bir şekilde oluşturamazsa-nız, onu gerçek yaşama geçiremezsiniz. Diğer taraftan, doğruları gerçekçi bir şekilde görebilmeniz gerekmekte-
-----ı dir. Bunu yapmazsanız engelleri
Bazen, iyimserlik ' <f ff yemezsiniz ya da müca-

---- . delelenızı sağlam bir zemine otur-
tamazsınız. Eğer gözlerinizi iyice açmazsanız, kısıtlı olarak görürsünüz. Bili
Easum'un söylediği gibi, j< . , , Gerçekçi liderler yanılsamaları
zordur. Ancak bu, . \. , ,
kılavuzluk eden bir en aza mdırSeme konusunda yete-lider olarak etkinlik]
"nce nesneldirler. Onlar kendı-ya-gerektirmektedir. ™*&isamm* vızyonlarma
malola-bileceğini anlamışlardır." Bazen,
---------- iyimserlik ve gerçekçiliği, sezgi ve,
planlamayı, inanç ve doğruyu dengede tutmak zordur! Ancak bu, kılavuzluk eden
bir lider olarak etkinlik gerek-f tirmektedir.
J
DENİZCİLİKTE BİR DERS Denizcilik yasasının önemini ilk kez olarak gerçekten anladığım zamanı hatırlıyorum. Yirmi sekiz yaşındaydım ve ikinci görev yerim olan Lancaster, Ohio'daki Faith Memurla!'de yöneticilik yapıyordum. Benim 1972'de oraya gelı
BUZeıı, tı/ız/ı.,.,, ...
ve gerçekçiliği, sezgi ve planlamayı,
inanç ve doğruyu dengede tutmak
zordur. Ancak bu,
Eğer lider azgın
dalgalarda iyi kılavuzluk
yapamazsa gemi batacaktır.
Denizcilik Yasası
meniden önce, kilise on yıl boyunca hiçbir gelişme göstermemişti. Ancak 1975 yılında katılımcı sayısı dört yüzden, binin üzerine çıkmıştı. Ben gelişimi sürdürüp daha fazla insana ulaşabileceğimizi biliyordum fakat bunun için yeni bir konferans salonunun inşa edilmesi gerekiyordu.
İşin iyi tarafı ben, daha önceki görev yerimde kilisenin yapım aşamasında bulunmuş olduğum için inşaat ve yerleşim planı konusunda biraz deneyime sahiptim. Ancak kötü olan şey ilk deneyimin, ikincisine oranla daha küçük olmasıydı. Aradaki fark hakkında bir fikir sahibi olabilmeniz için, Lancaster'deki çocuklara ayrılan odanın, benim ilk kilisemdeki orjinal binanın tüm ibadet yerinden daha büyük olduğunu söyleyebilirim!
Bu, benim ilk inşaat deneyimimden yirmi kat daha fazla olarak birkaç milyon dolarlık bir proje olacaktı. Ancak en büyük sorun bu değildi. Benim Faith Memorial'e gelmemden hemen önce başka bir binanın üzerine büyük bir kavga vardı ve tartışma çok sert bir boyut almıştı. Bu nedenle benim liderlik konumum konusunda karşı çıkış olabileceğini biliyordum. Önümde sert dalgalar vardı ve iyi bir kılavuzluk yapamayan bir lider olursam, gemiyi batı-rabilirdim.
BİR GEMİCİLİK STRATEJİSİ İLE SEYİR HARİTASI ÇIKARMAK
O dönemde, o zamandan beri liderliğimde sürekli olarak kullandığım bir strateji geliştirmiştim. Her zaman hatırlayabilmek için bunu şiirsel bir ifade ile belirtmiştim.

Hareket Tarzını Önceden Belirle. Amaçlarını Ortaya Koy. Öncelikleri Sapta.
Anahtar Personelini Oluştur.
Kabullenme İçin Zaman Tanı.
Harekete Geç.
Sorunları Bekle.
Her Zaman Başarıya Yönel.
Planını Her Gün Gözden Geçir.
Benim kılavuzluğa hazırlanırken uyguladığım noktalar bunlardır.
Bunu yapınca hareket tarzının ne olması gerektiğini tam olarak bitebiliyordum. Eğer gelişmeyi sürdüreceksek, yeni bir konferans salonuna ihtiyacımız olacaktı. Mümkün olan her alternatife bakmıştım ve bunun tek geçerli çözüm olduğunu biliyordum. Amacım binayı tasarlamak ve o-luşturmak ve on yıl içinde bunun karşılığının alınmasıydı. Tüm insanları bir oluşum içinde kaynaştıracaktım. En büyük düzenlemenin finans konusunda yaşanacağını biliyordum çünkü bu bütçemizi alt üst edecek bir projeydi.
İnsanları biraraya getiren toplantılar düzenlemeye başladım. Her şeyin tamam olması için birkaç aylık bir süre içinde programımı oluşturdum. Yaptığım ilk şey yönetim kurulu üyelerimize ve bir grup finansal lidere gelişimimizin ve finansal durumumuzun yirmi yıllık bir analizini sunmak oldu. Bu, geçmiş on yıl ile gelecek on yılı kapsayan bir analizdi. Bunu temel alarak bina için gerekli olanları belirledik. Ardından finansın nasıl oluşturulacağını ayrın-falı bir şekilde açıklayan on yıllık bir bütçe formülü sundum. Yirmi sayfalık bir rapor

halinde topladığım bilgile^ tüm toplantı üyelerine verdim. Başarılı planlamanın
&
– 52–
-.:
Denizcilik Yasası
büyük engellerinin değişim korkusu, bilgisizlik, gelecek hakkında belirsizlik ve hayal gücü yoksunluğu olduğunu biliyordum. Bu faktörlerin bizi engellemesini önlemek için yapabileceğim her şeyi yerine getirecektim.
Sonraki adımım, anahtar konumundaki liderleri bilgilendirmek oldu. En etkin olanlarla başladım. Onlarla kişisel olarak ve bazen küçük gruplar halinde görüşüyordum. Birkaç haftalık bir süre içinde yaklaşık yüz liderle görüşmüştüm. Onlar için bir vizyon oluşturuyor ve onların sorularını yanıtlıyordum. Ve bir kişinin proje hakkında tereddütlü davrandığını hissettiğim zaman, onunla bireysel olarak tekrar buluşmayı planlıyordum. Ardından bu liderler tarafından etkilenen insanlarla görüşmek i-çin zaman ayırıyordum.
Kongre taplantısı zamanı geldiğinde harekete geçmek için hazırdık. İnsanlara projeyi sunmak iki saat aldı. Yerleşim planı, finansal analizler ve bütçenin yer aldığı yirmi sayfalık raporumu sundum. İnsanlarm akıllarına takılabi-lecek tüm sorulara yanıt vermeye çalıştım. Aynı zamanda kongredeki en etkin kişilerin de konuşma yapmasına olanak tanıdım.
Bazı karşı çıkışların olacağını umuyordum fakat soru sorma bölümüne gelindiği zaman tam anlamıyla şok olmuştum. Yalnızca iki soru vardı: Bir kişi binanın su kayna-gfflın yerini öğrenmek istiyordu ve diğer} dinlenme odala-rWın sayısını sormuştu. İşte o an azgm sularda başarılı bir denizcilik örneği gösterdiğimi anladım. Oylamayı kilise-
– 53 –
Başarılı planlamanın en büyük engellerinin değişim korkusu, bilgisizlik, gelecek hakkında belirsizlik ve hayal gücü yoksunluğu olduğunu biliyordum.
Denizcilik Yasası'nın sırrı hazırlanmadır.
Liderlik Yasaları
nin en etkin kişisi yapacaktı. Ve ben daha önceden binanın yapımına karşı çıkmış olan lidere bu olanağı tanıdım. Sonuçlar ortaya çıktığı zaman insanların yüzde 98'i binanın yapılması yönünde
-----'' oy kullanmıştı.
Bu aşamada iyi denizcilik örneği gösterdikten sonra, projenin geri kalanı hiç de zor değildi. İnsanlara başarımızı ortaya koyan iyi haber raporları sunarak onların vizyonlarının sürekliliğini sağladım. Dönemsel olarak planlan gözden geçirdim ve sonuçların istendiği gibi olacağından emin oldum. Seyir haritası çıkarılmıştı. Bundan sonra yapmamız gereken tek şey geminin dümenini kullanmaktı.
Bu benim için mükemmel bir öğrenme deneyimi olmuştu. Her şeyin ötesinde Denizcilik Yasası sırrının hazırlanma olduğunu keşfetmiştim. İyi hazırlandığınız zaman, karşı tarafta güven oluşturursunuz ve insanlar size inanırlar. Hazırlıktan yoksun olma ise tam tersi bir etki yaratacaktır. Görüldüğü gibi projenin kabul edilmesini, desteklenmesini ve başarısını belirleyen şey projenin boyutu değildir. Onu belirleyen liderin boyutudur. Herkesin geminin, dümenini kullanabilmesine karşın, bir şeyin haritası çıkarmanın lider gerektirmesinin nedeni budur. İyi denizciler olan liderler, insanları herhangi bir yere götürme yeteneğine sahiptirler.
– 54 –
E. F. HUTTON YASASI
Gerçek Lider Konuştuğu Zaman İnsanlar Dinler
GENÇ, DENEYİMSİZ LİDERLER sık sık, durumun liderlik dinamiğini tamamen yanlış algıladıkları için, insanlarla dolu bir odaya kendilerine güvenir bir tarzda yürüyerek girerler. Bunun bana da olduğunu biliyorum! Ancak bunu yapmanın benim gafım olduğunu anlamam uzun zaman almadı. Bu, genç bir lider olarak ilk yönetim kurulu toplantısına gittiğim zaman olmuştu. İndiana'run kırsal bölgesindeki, yirmi iki yaşında üniversiteden mezun olmamdan hemen sonra çalışmaya başladığım ilk kilisede olmuştu. Çalışmaya başlayalı henüz bir ay bile olmamıştı ve ben yaş ortalaması elli olan bir grup insanı yönlendiriyordum. Toplantıdaki insanların çoğu benim yaşımdan daha uzun bir süredir kiliseye geliyorlardı.

Toplantıya ön çalışma yapmadan, gündem oluşturmadan gittim. Ben kendimin atanmış bir lider olduğunu ve bu nedenle herkesin beni izleyeceğini düşünüyordum, birini yıllık yaşam deneyimimin bilgisiyle toplantıyı açtım ve tartışılması istenen bir konu olup olmadığını insanlara sordum.

Masanın etrafına bakarken kısa bir sessizlik olmuştu ve daha sonra, altmış yaşlarında ismi Claude olan birisi yutkundu ve "Ben bir şey söylemek istiyorum" dedi.
"Buyrun, Claude," dedim.
"Şey," dedi, "Piyanonun akortunda bir sorun olduğunu farketmiştim".
"Ben de aynı şeye dikkat ettim," dedi toplantının üyelerinden başka biri.
"Piyanonun tamir edilmesi için Louisuille'den birini getirtmek amacıyla para ayıralım ve onu tamir ettirelim,"
dedi Claude.
"Hey, bu çok iyi bir fikir," dedi masadaki herkes. "Ben bununla ilgilenebilirim," dedi Claude'un yarımda'
oturan toplantı üyesi Benny,
"Bu çok iyi," dedim. "Başka bir
şey var mı?"
"Şey," dedi Claude. "Geçen gün
Gerçek lider
yalnızca konumu
değil, aynı
zamanda gücü
elinde tutar.
Pazar okulu odalarının birinin camının kırılmış olduğunu farketmiştim. çiftlikte buna uygun bir parça camım j var. Benny sen iyi camcısm. Onu ta-~ kar mısın?"
"Tabii, Claude," dedi Benny. "Bundan memnuniyet du-1 yarım."
]
"İyi. Başka bir şey daha var," dedi Claude. "Bu yılı pikniği. Ben onun bu kez göl kıyısında olabileceğini düşünüyorum. Bu çocuklar için iyi olur."
"Hey, bu mükemmel olur. Çok güzel bir fikir!" dedil
herkes.]
"Onu resmileştirelim," dedi Benny.
Herkes onaylamak için başını sallarken hepimiz Clau-j
de'un başka bir şey söyleyip söylemeyeceğini beldiyorduk- j

"Benim söyleyeceğim şeyler bunlar," dedi Claude. "Peder, neden dua ederek toplantıyı kapatmıyoruz." Ve ben de öyle yaptım. Benim ilk kurul toplantımın tamamı bu kadardı. Ve o gün kilisenin gerçek liderinin kim olduğunu anlamıştım. Liderlik konumunda ben vardım fakat Claude güce sahipti. Bu benim E. F. Hutton Yasasını keşfettiğim andı.
Finans hizmet şirketi olan E. F. Hutton'u belki duymuşsunuzdur. Yıllarca önce şöyle bir söz vardı, "E. F. Hutton konuştuğu zaman, insanlar dinler." Belki onun eski televizyon reklamlarını hatırlarsınız. Görüntüde kalabalık bir restoran ya da başka bir kalabalık bir yer vardır. İki kişi fi-nansal konular hakkında konuşmaktadır, ilk adam bro-ker'ının belli bir yatırım hakkında bir şöy söylediğini belirtir. İkinci kişi, "Şey, benim broker firmam E. F. Hutton ve E. F. Hutton diyor ki..." Tam bu noktada restorandaki herkes aniden yaptığı şeye arar verir, döner ve adamm söylemek üzere olduğu şeye kulak kabartır. Liderlik doğrusunu, E. F. Hutton Yasasını olarak adlandırmanın nedeni budur. Çünkü gerçek lider konuştuğu zaman, insanlar dinler.
NE YAPABİLİRDİM?
jv kurul toplantımdan sonra, kilisedeki konumumu elde atmak için ne yapmak gerektiğini belirlemeye çalıştım. Birkaç seçeneğim vardı. Örneğin, sorumluluğun benim tıakkım olduğu konusunda ısrar edebilirdim. Yıllar boyunca bunu yapan çok sayıda statüye sahip lider görmüş-¦tüm. Onlar başkalarının söylediklerine karşı şunun gibi bir İŞeyler söylerler: "Hey, bir dakika! Lider olan benim. Senin jbeni takip etmen gerekiyor." Ancak bu işe yaramaz. İnsan-

"Güç sahihi olmak
bir bayan olmak
gibidir. Eğer siz
bunu insanlara

söylemek zorunda
kalıyorsanız, bu
özelliğe sahip değilsiniz demektir." —Margaret Thatcher
lar size karşı kibar olabilirler fakat onlar gerçekten sizi izlemeyeceklerdir. Bu, İngiltere eski Başbakanı Margaret Thatcher'ın bir defasında söylediği gibi: "Güç sahibi olmak bir bayan olmak gibidir. Eğer siz bunu insanlara söylemek zorunda kalıyorsanız, bu özelliğe sahip değilsiniz demektir."
Başka bir seçenek Claude'u liderliğin dışında tutmaya çalışmaktı. Ancak bunu nasıl yapabilirsiniz? O benim iki katım bir yaşa sahipti ve ömrü boyunca bu bölgede yaşamıştı, ve top- | lum içindeki herkes tarafından saygı görüyordu. Ben oraya I gelmeden önce kilisenin bir üyesiydi ve herkes biliyordu ki, ben ayrıldıktan uzun zaman sonra bile orada olacaktı.
Ben üçüncü bir seçeneği izledim. Bir sonraki toplantı için kilisede yapılması gerektiğini düşündüğüm şeylerin listesini çıkardım. Ve toplantıdan yaklaşık bir hafta önce, Claude'a çiftliğe gelip, kendisiyle biraz zaman geçirip ge-çiremeyeceğimi sordum. Biz bütün günü birlikte geçirdik ve konuştuk.
"Claude" dedim, "Biliyorsun kilisenin giriş kapısı kırık ve boyaları dökülmüş. Kiliseye ilk kez olarak gelen biri için bu çok kötü gözüküyor. Bunun için bir şeyler yapabileceğimizi düşünüyor musun?
"Tabii," dedi Claude, "bu sorun değil." Ben devam ettim. "Geçen gün bodruma indim. Orada su birikintisi olduğunu biliyor musun? Orada kurbağalar zıplıyor, çeşitli böcekler cirit atıyor. Sence bu konuda ne yapabiliriz?"

"Şey, John" dedi Claude, "Sanırım bir çalışma günü ayarlayıp bodrumu temizlememiz gerekiyor."
"Bu iyi bir fikir," dedim. "Gelecek kurul toplantısında bu konuyu gündeme getirebilir misin?"
"Tabii ki getiririm."
"Beni kaygılandıran başka bir şey daha var," diye sürdürdüm. "Konferans salonunun yanındaki binada yalnızca üç o-damız var. Onların birisi yiyecek deposu olarak kullanılıyor. Diğer ikisi Pazar okulu için ayrılmış fakat bu sınıfların birisi çocuklar için çok kötü ve elverişsiz durumda."
"Başka bir şey söylemene gerek yok," dedi Claude. "Biz odayı tertemiz yapacağız."
Bir sonraki kurul toplantısında yeni işleri gündeme getirdiğim zaman Claude, "Biliyorsunuz, sanırım bizim için bir günümüzü burada çalışarak geçirme zamanı," dedi.
"Bu çok iyi bir fikir," dedi masanın etrafmda oturan herkes.
"Öyleyse Cumartesi günü başlayalım," dedi Claude. Ben kamyonumu getireceğim ve Benny sen de kendi kamyonunu getir. Bazı boyama, bodrumu temizleme ve yiyecek deposunu düzenleme işleri yapacağız. Yeni bir Pazar okulu sırufma ihtayacımız var." Sonra kurul üyelerine döndü ve, "Ve Rahibe Marine, siz öğretmenlik yapacaksınız."
Eğer toplantıyı
kimin yönettiği
ve insanları kimin
yönlendirdiği
arasında bir
farklılık görürseniz,
toplantıyı yöneten
kişinin gerçek lider
olmadığını anlamanız gerekir.
Bundan sonra kilisede bir şeyler yapmak istediğim za-Ittıan çiftliğe gidip Claude ile konuşuyordum. Bu işleri insan-

ların önüne koyma konusunda ona her zaman güvenebilirdim, ve Claude konuştuğu zaman, insanlar dinliyorlardı.
GÖZLER ONA SAHİPTİR
E. F. Hutton Yasası'nı bir kez öğrendiğiniz zaman, herhangi bir durumdaki gerçek liderin kim olduğunu anlama konusunda asla sıkıntıya düşmezsiniz. Örnek olarak, daha önceden karşılaşmadığınız insanlarla toplantı yapacağınız zaman onları beş dakika boyunca inceleyin. Kimin lider olduğunu anlayacaksınız. Birisi bir soru sorduğu zaman, insanlar kime bakmaktadır? Kimden konuşmasını beklemektedirler? Onların baktıkları kişi gerçek liderdir.
Bunu deneyin. Bir toplantıda bulunduğunuz zaman, etrafınıza bakın. Liderlerin bu

iki türü arasındaki bir farklılığa dikkat edin.
Eğer toplantıyı kimin yönettiğive insanları kimin yönlendirdiği arasında bir farklılık görürseniz, toplantıyı yöneten kişinin gerçek lider olmadığını anlamanız gerekir.
STATÜ LİDERLERİ
Önce konuşur
Bir şeylerin
yapılması için
gerçek liderin etkisine
gereksinim duyar
Yalnızca diğer statü liderlerini etkileyebilir
GERÇEK LİDERLER
Sonra konuşur
Bir şeylerin yapılması
için yalnızca kendisinin etkisine gereksinim duyar
Odada bulunan herkesi etkiler
Liderliğin
gerçek sınavı
başladığınız
yer değil,
bitirdiğiniz
yerdir.
– 60 –
E. F. Hutton Yasası
Ben hiçbir zaman, herhangi bir işte, O işe başladığım zaman lider olma-durı. Bunun istisnaları kendi kurmuş olduğum şirketlerdir. Hülham, İndia-na'daki ilk görevimde, Claude liderdi. Ohio'daki ikinci işimde gerçek lider jim isimli biriydi. Ve San Diego'da Skyline'a gittiğim zaman personel beni değil, ilk olarak Steve'i izledi. Siz yeni bir işe başladığınız zaman, lider değilsinizdir, bu sizin canınızı sıkmasın. Liderliğin gerçek sınavı başladığınız yer değil, bitirdiğiniz yerdir.
GERÇEK LİDER LÜTFEN AYAĞA KALKSIN
Yıllarca önce Doğruyu Söylemek adlı bir oyun gösterisi vardı. Gösterinin açılışında, üç yarışmacı aynı kişi olma iddiasında bulunuyordu. Onlardan biri doğru söylüyordu; diğer ikisi rol yapan aktörlerdi. Jüri üyeleri bu üç kişiye sorular soruyordu ve süre bittiğinde, her bir jüri üyesi doğruyu söyleyen kişinin kim olduğunu tahmin ediyordu. Çoğu kez, rol yapanlar jüriyi ve izleyicileri kandıracak derecede iyi blöf yapıyorlardı.
Gerçek bir lideri tanımak konusunda bu görevi yerine getirmek daha kolaydır. Kendisinin liderlik özelliğine sahip olduğunu iddia eden kişiye kulak asmayın. Bunun yerine onun etrafındaki insanların tepkilerini gözlemleyin, jderliğin kanıtı, takipçilerde bulunmaktadır.
Onlar konuştuğu zaman belli insanların tepkileri akkînda düşünün. Alan Greenspan Kongrenin önünde konuştuğu zaman herkes dinler. O, borçlanma oranları ile ;üi bir cümle kurma hazırlığı yaptığı zaman, tüm finans
– 61 –
Liderliğin
kanıtı,
takipçilerde
bulunmaktadır.
Liderlik Yasaları
çalışanları yaptıkları işi bırakırlar. O, gerçekten E. E Hutton reklamları gibidir. Martin Luther King yaşadığı zaman, inanılmaz derecede saygı görüyordu. Nerede ya da ne zaman konuştuğunun hiçbir önemi yoktu, insanlar—zenciler ve beyazlar—onu dinliyordu. Bugün Billy Graham tartışmasız dürüstlüğü ve ömrü boyunca yaptığı hizmetler nedeniyle benzer bir saygı görmektedir. Yaklaşık elli yıldır, onun tavsiyeleri dünya liderleri tarafından dikkate alınmaktadır. Hanry Tru-man'dan beri tüm Birleşik Devletler başkanları, onun liderlik ve danışmanlık niteliklerinden yararlanmışlardır.
E. E Hutton Yasası; kendi içinde her durumu açığa kavuşturmaktadır. Eski NBA oyuncusu Larry Bird hakkında bunu çok iyi anlatan bir öykü okumuştum. Boston Celtics koçu K. C. Jones gergin bir oyunun son saniyelerinde mola almıştı. Oyuncularını etrafında topladığında, bir oyun planı çizdi. Bird bu esnada "Topu bana verin ve herkes benim yolumdan çekilsin," dedi.
Jones'un yanıtı "Ben antrenörüm ve oyunu ben belirlerim!" oldu. Ardından diğer oyunculara döndü ve "Topu Larry'ye verin ve onun yolundan çekilin,"1 dedi. Bu, gerçek lider konuştuğunda, insanların dinlediğini göstermektedir.
İNSANLAR ... SAYESİNDE GERÇEK LİDER OLURLAR

Gerçek liderler gruplar içinde nasıl gerçek lider olurlar? Süreç Yasası üzerine yazılmış bölümde açıkladığım gibi, liderlik yalnızca bir günde gelişmez. Kişi kısa sürede lider

olarak kabul görmez. Zaman içinde yedi anahtar alan, lider olarak ileri adım atmasına neden olarak liderin yaşantısında kendilerini göster:

1. KARAKTER—ONLAR KİMDİR

Gerçek liderlik her zaman kişinin içinde başlar. Billy Graham gibi birinin zaman geçtikçe gitgide daha fazla takipçiye sahip olmasının nedeni budur. İnsanlar onun karakterindeki derinliğin farkına varırlar.

2. İLİŞKİLER—ONLARI KİM TANIR

Yalnızca takipçilere sahip olmanız durumunda lidersi-nizdir ve bu her zaman için ilişkilerin gelişimini gerektirmektedir—ne kadar yoğun ilişkileriniz olursa, o denli daha güçlü bir liderlik potansiyeline sahip olursunuz. Yeni bir liderlik statüsü kazandığım her durumda, öncelikle ilişkileri geliştirmeye başlarım. Doğru insanlarla doğru ilişkiler kurun ve bir organizasyon içindeki gerçek lider olun.

3. BİLGİ—ONLAR NE BİLİYOR

Bilgi, lider için yaşamsal önem taşımaktadır. Doğruları –ıvramak, faktörleri anlamak ve gelecek için bir vizyona sahip olmak zorundasınız. Bilgi tek başına bir kişiyi lider yapmaz fakat o olmadan lider olunamaz. Ben her zaman için, organizasyon içinde bir yönlendirme yapmadan önce, ön çalışma yapmaya uzun zaman ayırırım.

4. SEZGİ—ONLAR NE HİSSEDER

Liderlik, yalnızca bir bilgi yönetiminden daha fazlasını gerektirir. Sezgi Yasası bölümünde açıklayacağım gibi o

çok sayıda fiziksel varlığı olmayan, kavranamaz olgularla ilgili bir yetenek gerektirir.

5. DENEYİM—ONLAR NEREDE BULUNMUŞLARDIR

Geçmişte ne denli büyük güçlüklerle karşı karşıya gelmişseniz, takipçiler size bir şans vermeye o denli yatkın olacaklardır. Deneyim, güvenilirliği garanti etmez fakat insanların kendinizi kanıtlamanız için size bir şans tanımasını sağlar.

6. GEÇMİŞ BAŞARILAR—ONLAR NE YAPMIŞTIR

Takipçiler için hiçbir şey geçmişteki başarılar kadar fazla şey ifade etmez. İlk kiliseye gittiğim zaman, hiçbir geçmiş başarım yoktu. Ancak zaman içinde, ikinci kilise görevine başladığım zaman, birkaç başarım vardı. Kendimi geliştirdikçe, takipçilerin liderlik yeteneğime güvenmeleri—ve benim söylediklerimi dinlemeleri—için başka bir sebep oldu.

7. YETENEK—ONLAR NE YAPABİLİR

Takipçiler için en alt çizgi liderin yeteneğidir. Çünkü insanlar sizi dinlerler ve liderleri olarak kabul ederler. Onlar için inandırıcılığınızı kaybetmeniz durumunda artık sizi dinlemeyeceklerdir.

O KONUŞTUĞU ZAMAN ...

Bir kez E. F. Hutton Yasası'nı kavradığınız zaman, insanla-' rın mutlaka verdiğiniz mesajın doğruluğu için değil, ko-

İnsanlar,
mutlaka verdiğiniz mesajın doğruluğu
için değil,
konuşmacıya
olan saygıları
nedeniyle
dinlerler.
E. E Hutton Yasası
nuşmacıya olan saygıları nedeniyle dinlediklerini anlayacaksınız.

Rahibe Teresa hakkında bir şeyler okuduğum zaman bunu bir kez daha hatırladım. İnsanların çoğu onu kendisini yoksullara adamış olan, zayıf, küçük bir kadın olarak görmüşlerdir. Bu doğrudur fakat o aynı zamanda gerçek bir liderdi. Rahibe j Teresa ile çalışmış olan Lucinda Vardey, The Simple Path kitabında rahibeyi "Gereksinimleri algıla-
I yan ve onun için bir şeyler yapan, tüm eşitsizliklere karşı bir organizasyon kuran, onun kuruluşunu belirleyen ve tüm dünyada yaygınlaştıran enerjik bir girişimci" o-

| larak tanımlamıştır.
Rahibe Teresa bir organizasyon kurdu ve onu Yardımseverlik Misyonerliği olarak adlandırdı. Katolik kilisesin-
I deki diğer yardım oranlan azalma gösterirken onun hızlı gelişimi yaşadığı dönemde dört binden fazla üyeye ulaşmıştı, (bu sayı çok sayıdaki gönüllüyü kapsamamaktadır). Takipçileri, onun yönlendirmesi altında beş kıtada yirmi beş ülkede hizmet sundular. Yalnızca Kalküta'da bir çocuk evi, cüzamlı insanlar için bir merkez, yoksullar için bir barınma evi ve tüberküloz ve zihinsel hastalığı olanlar için bir ev kurmuştur. Bu tür oluşumlar yalnızca gerçek bir lider tarafından gerçekleştirilebilir.
Yazar ve eski başkanlık konuşma yazarı Peggy Noonan 1994'te National Prayer toplantısında söylenen Rahibe Te-

resa hakkında bir konuşmayı kaleme almıştı. Noonan şöyle yazmıştı:
Washington kuruluşları ve ek olarak birkaç bin Hıristiyan, ortodoks Katolikler ve Yahudiler burada bulunmaktadır. Rahibe Teresa Tanrı'mn, sevginin ve ailelerin dilinden konuşmuştur. O, birbirimizi sevmemizi istemiştir. Bunu büyük bir sessizlik içinde
yapmıştır.
Ancak konuşma sürdükçe o daha fazla bir noktaya yönelmiştir. "Unutuldukları için kırgın "olan yaşlı insanların evlerindeki mutsuz anne babalardan bahsetmiştir. "Aynı şey bizim başımıza gelene kadar bekle- } yecek miyiz yoksa şimdi bir şeyler yapacak mıyız?"
diye sormuştur.
Bebek patlaması konusunda izleyiciler yerlerinde duramaz oldular. Ve o, "Bugün barışm en büyük yok edicisinin kürtaj olduğunu hissediyorum," demiştir, ve bunun nedenini uzlaşmaz terimlerle açıklamıştır. Yaklaşık 1.3 saniye boyunca bir sessizlik oldu, ardından salonu alkış sesleri kapladı; başkan ve firstlady, Başkan Yardımcısı ve Bayan Göre koltuklarında bir kası bile hareket etmeyen Madam Tussaud'un heykeli gibi yerlerinde oturuyorlardı. Rahibe Teresa bu kadarla da yetinmemişti. O, konuşmasını bitirdiği zaman kendisini sorumlu hissetmeyen hemen hemen hiç kimse kalmamıştı.
Eğer dünyadaki başka bir insan bu ifadeleri kullansay-dı, insanların tepkileri açık bir düşmanlık şeklinde olurdu. Bu durumda onlar alay edecek ve kargaşa çıkaracaklardı

fakat konuşmacı Rahibe Teresa idi. O, belki de gezegendeki en fazla saygı gören kişiydi. Bu nedenle, bazıları şiddetle karşı çıksa da herkes onun ne söylediğini dinledi. Rahibe Teresa, ne zaman konuşsa, insanlar dinlemiştir. Neden? O, gerçek bir liderdi ve gerçek bir lider konuştuğu zaman,
insanlar dinler.
Size şunu sormak istiyorum: Siz iletişim kurarken insanlar nasıl tepki gösteriyorlar? Siz konuştuğunuz zaman, insanlar dinliyor mu—gerçekten dinlemeyi kastediyorum? Ya da harekete geçmeden önce başka birinin bir şeyler söylemesini mi bekliyorlar? Bu soruyu kendinize sorup, yanıt verirseniz liderlik düzeyiniz hakkında bilgi sahibi olabilirsiniz. E. F. Hutton Yasası'nın gücü budur.

SAĞLAM ZEMİN YASASI
Güven, Liderliğin Temelidir
BEN SAĞLAM ZEMİN YASASI'NI kişisel olarak 1989 yılının sonbaharında öğrendim. San Diego'daki Skyli-ne Kilisesi'nde yardımcı papaz olarak yoğun bir dönem yaşıyordum. Her yıl, büyük bir Noel yapımı yaratıyor ve uyguluyorduk. Bu gerçekten büyük bir etkinlikti. 300'den daha fazla insan görev alıyordu. Sahne düzeni en ince ayrıntısına kadar hesaplanıyordu—bu en profesyonel yapım düzeyinde gerçekleştiriliyordu. Her yıl 25.000'den fazla insan gösteriyi izliyordu, bu San Diego'nun bir geleneği olmuştu. Yaklaşık yirmi yıldır her sene gerçekleştiriliyordu.
O yıl Sonbahar sezonu benim için çok telaşlı bir dönemdi. Kilisede birkaç yeni program başlamıştı. Noel gösterisi hazırlıkları çok büyük zaman alıyordu. Buna ek olarak, ben ülke boyunca seyahatler yapıyor ve insanlara konferans veriyordum. Ve çok meşgul olduğum için be-rtim çabuk sinirlenmem büyük bir hata yapmama neden oldu. Kısa süre içinde üç büyük hata yaptım ve doğru lid-

erlik örneği göstermeden onları uygulamaya kalktım. Bir hafta içinde Noel gösterisinin bazı bölümlerini değiştirdim, Pazar gecesi hizmetini sona erdirdim ve bir personeli işten çıkardım.

O KARAR DEĞİLDİ—O LİDERLİKTİ

İlginç olan şey bu üç kararımın hiçbiri yanlış değildi. Noel programındaki değişiklik faydalıydı. Pazar gecesi hizmeti, yaşlı üyelerin bazılarının hoşuna gidiyor olsa da, herhangi bir gereksinime yanıt vermiyordu. Ve benim işten çıkardığım personelin gitmesi gerekiyordu ve onun işten çıkarılmasını ertelememek önemliydi.

Benim hatam, bu üç kararı alma şeklimdi. Kilisede her şey yolunda gittiği için, gerekli adımlar atılmadan istediğim kararları uygulayabileceğimi düşünmüştüm. Normal olarak, liderleri toplamam, onlara bakış açımı sunmam, soruları yanıtlamam ve konu üzerinde yönlendirmede bulunmam gerekirdi. Ardından kilisenin bir üst seviyedeki liderlerine konuyu açıklamam gerekiyordu. Ve son olarak, zamanı geldiğinde herkese genel bir duyuru yapmalı ve onların kararları bilmelerini sağlamalıydım. Bu kararlar hakkındaki düşüncelerini tartışmalı ve onların yeni vizyonun bir parçası olmalarını sağlamalıydım. Ben bunların hiçbirini yapmadım ve onlardan daha iyi bildiğimi düşünüyordum.

SONUÇ GÜVENSİZLİKTİ

İnsanlar arasmda olumsuz bir bakış açısı ile değerlendirilmem uzun sürmedi. Bazı ses yükselmeleri de duyuyordum. Başlangıçta benim tutumum herkesin ona uygun

davranmak zorunda olduğunu düşünmekten kaynaklanıyordu. Ancak daha sonra sorunun onlar olmadığının farkına vardım. Sorun bendeydi. Konuyu çok kötü bir şekilde ele almıştım. Ve her şeyin üzerinde benim tutumum o-lumluydu—The Winning Attitude (Kazanan Tutum) adlı bir kitap yazmış biri için hiç de iyi bir şey değil. İşte bu dönemde Sağlam Zemin Yasası'm uygulamadığımın farkına vardım. Yaşantımda ilk kez olarak, insanlar bana güvenmiyordu.

Yanlışımın farkına vardıkça, insanlardan özür diledim ve beni affetmelerini istedim. Gerçek soru sizin bunu itiraf edip etmeyeceğinizdir. Bunu yaparsanız, kısa bir sürede onların güvenini yeniden kazanabilirsiniz. Özür dilediğim zaman bu oldu. Ve bundan sonra, doğru şeyleri yapacağımdan emin oldum. İnsanları yönlendirmek ne kadar uzun zaman alırsa alsın, bu konuda kestirme yollara başvurmak işe yaramaz.

Herkeste sağlam bir zeminde bir-arada bulunmak çok fazla zaman almayacaktır. İçinizdeki Lideri Geliştir-mek kitabında açıkladığım gibi, bir liderin başarısı ve başarısızlıklarının tarihi onun inandırıcılığında büyük bir fark yaratmaktadır. O, biraz para kazanmak ve harcamak gibidir. İyi bir liderlik kararı verdiğiniz zaman cebinize bir miktar bozuk para koyarsınız, kötü bir karar verdiğiniz zaman ise insanlara bir miktar bozuk para verirsiniz.

Her liderin cebinde, yeni bir liderlik konumuna başladığında bir miktar bozuk para vardır. Bundan sonra bu

İnsanları
yönlendirmek
ne kadar uzun
zaman alırsa
alsın, hu konuda
kestirme yollara
başvurmak işe
yaramaz.

bozuklukları artırmak ya da tüketmek kendisine bağlıdır. Ardından bir gün, hiç bozuk parası kalmadığını görecektir. Hataların büyük ya da küçük olması önemli değildir. Bozuk paranız kalmadığı zaman, artık lider değilsinizdir. İyi kararlar almayı sürdüren ve organizasyon için kazançlı işler yapan bir lider bozuk parasını arttıracaktır. Daha sonra büyük bir hata yapsa da, yine de çok sayıda bozuk parası olacaktır. Benim Skyline'deki öyküm bu duruma benziyor, bu nedenle kısa bir süre içinde insanların güvenini yeniden kazanabildim.

GÜVEN LİDERLİĞİN TEMELİDİR

Güven, liderliğin temelidir. Bir lider güven kazanabilmek için şu nitelikleri ortaya koyması gerekir: Yeterlilik, bağlantı ve karakter. İnsanlar yetenek konusundaki zaman zaman yapılan hataları, özellikle siz bir lider olarak gelişiminizi sürdürürken, affedeceklerdir. Ancak onlar karakter konusunda eksiklikleri olan birisine güvenmezler. Bu a-landa, zaman zaman yapılan hataların bile geriye dönüşü yoktur. Tüm etkin liderler bu gerçeği bilir. Pepsi

şirketinin yönetim kurulu başkanı Craig Weatherup, "insanlar dürüst hataları hoşgöreceklerdir fakat siz güveninizi sarsacak bir şey yaptığınız zaman, insanların güvenini yeniden kazanmak çok zor olacaktır. Bu nedenle güven oluşturmak en değerli varlığı-ruzdır. Siz patronunuzu aldatabilirsiniz fakat iş arkadaşlarınızı ya da yanınızda çalışanları asla aldatamazsınız," demiştir.
– 72 –
Bir lider güven
kazanmak
için yeterlilik,
bağlantı ve
karakter niteliklerini
ortaya koyntahdtr.
Sağlam Zemin Yasası
General H. Norman Schvvarzkopf karakterin önemini şu sözcüklerle belirtmiştir: "Liderlik strateji ve karakterin güçlü bir birleşimidir. Karakterin olmaması durumunda, strateji de olmayacaktır." Karakter ve liderlik her zaman el ele olur. ABD İş ve Endüstri Konseyi Başkanı Anthony larrigan şöyle söylemektedir, Karakterin rolü, her zaman için ulusların yükselişinde ve çöküşünde anahtar faktör olmuştur. Tarihin bu kuralından Amerika 'nın da istisna olmadığının bilinmesi gerekir. Biz daha bilgili bir ülke olduğumuz için değil, içsel olarak daha güçlü bir ulus olduğumuz için varlığımızı sürdürürüz. Kısacası karakter bir ülkenin çöküşüne neden olabilecek iç ve dış güçlere karşı tek etkin siperdir. Karakter güveni olanaklı kılar. Ve güven liderliği olanaklı kılar. Sağlam Zemin Yasası budur.
KARAKTER İLETİŞİM KURAR
insanları yönlendirdiğiniz zaman, onlar sizinle birlikte bir yolculuğa çıkacaklardır. Bu yolculuk sizin karakteriniz tarafından belirlenir. Karakteriniz sağlam olduğu zaman, yolculuk ne denli uzun olursa olsun, o iyi görünecektir. Ancak karakter konusunda bazı zaaflarımızın olması durumunda yolculuk gitgide daha kötüye gidecektir. Neden mi? Çünkü size güvenmeyen birileriyle yolculuk etmek hiç de eğlenceli değildir.
Karakter, takipçileriyle çok sayıda şeyin iletişimini kurar:
– 73 –
Liderlik Yasaları KARAKTER TUTARLILIK İLETİŞİMİ KURAR
İçsel gücü olmayan liderler sürekli bir güven kazanımı sağlayamazlar çünkü onların davranışları sürekli olarak değişmektedir. NBA'den Jerry West, "Siz yalnızca kendinizi iyi hissettiğinizde çalışarak fazla bir şey yapamazsınız," yorumunda bulunmaktadır. Eğer insanlar bir lider o-larak sizden ne bekleyeceklerini biliniyorlarsa, bazı noktalarda onlar sizi lider olarak görmemektedir.
1980'li yılların sonunda ne olduğunu düşünün. Birkaç yüksek dereceli Hıristiyan lideri ahlak konusunda bazı zayıflıklar gösterdiler, bu tutarsızlık onların insanları yönetme yeteneği ile uyuşmamaktadır. Bir din adamının toplum içinde olumsuz bir izlenime sahip olması, insanların tüm kilise liderlerine kuşku ile bakmalarına neden olacaktır. Bu liderlerin zayıf karakterleri, onların liderlik temelini yok edecektir.
Karakter tutarlılığından bahsettiğimiz liderleri düşündüğümüzde akla ilk olarak Billy Graham gelir. Onun kişisel dinsel inançlarına bakılmaksızın, herkes ona güvenir. Neden mi? Çünkü o yarım yüzyıldan daha uzun bir süredir yüksek bir karakter örneği göstermiştir. O, değerlerini her gün yaşatmaktadır. Asla tutamayacağı bir söz vermez.
KARAKTER POTANSİYEL İLETİŞİM KURAR
John Morley, "Hiç kimse kendi karakterinin sınırlanrun ötesine tırmanamaz," gözleminde bulunmuştu. Bu, özellikle liderlik konusunda doğrudur. Örneğin, NHL antrenörü Mike Keenan'ı ele alalım. 1997 yılının ortalarında, o-
Karakter güveni
olanaklı kılar.
Ve güven
liderliği
olanaklı kılar.
Sağlam Zemin
Yasası budur.
74 –
"Hiç kimse
kendi
karakterinin sınırlarının
ötesine
tırmanamaz." –John Morley

Sağlam Zemin Yasası
nun hatırı sayılır profesyonel hokey zaferleri vardı: Beşinci en büyük sezon şampiyonluğu, üçüncü en büyük play-off zaferleri, altı bölüm unvanı, dört NHL final karşılaşması ve bir Stanley Kupası.
Keenan, bu övgüye değer başarılarına karşın uzun süre bir takımda kalamı-yordu. Onbir buçuk sezonda, dört farklı takımın antrenörlüğünü yapmıştı. Dördüncü takımından ayrıldıktan sonra—St. Louis Blues— uzun süre bir iş bulamamıştı. Neden mi? Spor yazarı E.M. Shift, Keenan ile ilgili olarak, "Onun çalışma isteksizliği kolaylıkla anlaşılabilirdi. Nerede olursa olsun, oyuncular ve yöneticilere karşı yabancılaşüıyordu."1 demiştir. Açıkçası, o-yuncuları ona güvenmiyorlardı. Takımın kazanmasından fayda gören takım sahipleri için de aynı şey geçerliydi. O, Sağlam Zemin Yasası'na uymuyor görünüyordu.
Craig Weatherup, bu durumu "Siz onun hakkında konuşarak güven kazanamazsınız," diyerek açıklıyordu. "O-nu başarı kazanan sonuçlarla, her zaman dürüstlükle ve birlikte çalıştığınız insanlara gerçek kişisel saygı göstererek sağlayabilirsiniz."2 Bir liderin karakteri güçlü olduğu zaman, insanlar ona ve potansiyelini ortaya koyacağı yeteneğine güvenirler. Bu, takipçiler için geleceğe yönelik u-mut vermekle kalmaz, aynı zamanda kendileri ve kurumları için de güçlü bir inanç kazandırır.
KARAKTER SAYGI İLETİŞİMİ KURAR
Kendi içinizde güce sahip olmadığınız zaman, saygı kazanamazsınız. Ve saygı, liderliğin sürmesi için mutlak
75
Liderlik Yasaları
olarak gereklidir. Liderler nasıl saygı kazanırlar? Anlamlı kararlar vererek, hatalarını kabul ederek ve kişisel gündemlerini takipçileri ve kurumları için en iyi olan şeyle belirleyerek bunu yaparlar.
Birkaç yıl önce Elli dördüncü Massachusetts Birliği ve onun komutanı Albay Robert Gould Shaw hakkında bir film yapılmıştı. Filmin adı Glory (Zafer) idi, ve bazı noktalar kurgusal olmasına karşın Shaw'ın insanlarla olan yolculuğunun İç Savaş öyküsü—ve onların saygısını kazanması—gerçekti. Film, Afrikalı ve Amerikalı askerlerden oluşan Müttefik Ordudaki bu ilk birimin oluşumunu anlatıyordu. Beyaz bir subay olan Shaw, birliğin komutasını yürütüyordu. O, insanları donatmak ve onları eğitmek için (beyaz) subaylar seçmişti. Savaşta zenci askerlerinin değerini bilmek ya da onları suçlamak ile beyaz kuzeyliler arasında farklı davranma durumunun yaratacağı sıkıntıları biliyordu. Onun bu konudaki zor görevi başarıyla yürütmesi her iki ırktan askerlerin kendisine saygı göstermesini sağlayacaktı. Eğitimlerinin tamamlanmasından birkaç ay sonra Elli dördüncü birliğin adamları Güney Carolina'da kendilerini kanıtlama fırsatı yakaladılar. Shaw'ın yaşamöyküsünü kaleme alan Russell Duncan saldırı hakkında şunları söylüyordu: "Son olarak söylenen 'kendinizi kanıtlayın' uyarısından sonra, Shaw ön cephede yer aldı ve 'ileri' emrini verdi. Yıllarca sonra, bir asker Shaw'ın geride değil, ön cephede çarpışması nedeniyle, birliğin varını yoğunu or-
— 76—
;.
Liderler nasıl saygı kazanırlar? Anlamlı kararlar vererek, hatalarını kabul ederek ve kişisel gündemlerini takipçileri ve kurumları için en iyi olan şeyleri belirleyerek bunu yaparlar.
Sağlam Zemin Yasası
taya koyarak savaştığını hatırlatmaktadır."
O gün Elli dördüncü birlikten altı yüz kişinin yaklaşık yarısı yaralandı, esir almdı ya da öldürüldü. Onlar kahramanca savaşmalarına karşın amaçları olan VVagner kalesini alamamışlardı ve, adamlarını kalenin siperine cesaretle yönlendiren Shaw ilk saldırıda adamlarıyla birlikte öldürülmüştü.
Shavv'ın saldırı günü yaptıkları, adamların ona karşı olan saygısını perçinlemişti. Savaştan iki hafta sonra, Elli dördüncü birlikten bir çavuş olan Albanus Fisher, "Ben şimdi savaş için daha istekliyim ve önderimiz için intikam alma isteğiyle doluyum,"3 demişti. C.R. Miller, "Mezarlıktan geri dönen ve gömülmeyi reddeden tek şey bir insanın karakteridir. Bu gerçektir. İnsan onunla yaşamaya devam eder. O asla gömülemez," demiştir. Shavv'ın son ana kadar güçlü olan karakteri, kendisinden sonra yaşayan adamlarının saygısının bir düzeyini

ortaya koyar.
Bir liderin iyi karakteri, takipçileri arasında güven yaratır. Bir lider güvenini kaybettiği zaman, onun yönlendirme yeteneği kaybolur. Bu, Sağlam Zemin Yasası'dır. Ben, arkadaşım Bili Hybels tarafından verilen bir dersi dinlerken bunu yeniden anımsadım. Yılda dört kez o ve ben, 'Yaşamı Değiştirmek için Yönlenderme ve İletişim' adlı bir seminer vermiştik. Bili, dersin adını, "Bir Liderlik Kabusundan Dersler" koymuştu ve Vietnam Savaşı sırasında Robert McNamara ve Johnson Yönetimi tarafından yapılan liderlik hatalarının bazıları üzerinde gözlemler ve öngörülerini
– 77 –
"Mezarlıktan geri dönen
ve gömülmeyi
reddeden tek şey
bir insanın
karakteridir.
Bu gerçektir.
İnsan onunla
yaşamaya devam
eder. O asla
gömülemez."
—J. R. Miller
Liderlik Yasaları
paylaşmıştı: Yönetimin geniş kapsamlı mücadelede öncelik verme konusundaki yeteneksizliği, yanlış tahminlerin doğru olarak kabul edilmesi ve Johnson'ın personel çatışma-larıyla yüz yüze gelmede başarısız olması. Ancak benim düşünceme göre, Bül'in konuşma sırasında paylaştığı en büyük öngörü, McNamara dahil olmak üzere, Amerikan liderlerinin Vietnam'daki savaşta yapılan korkunç hatalarla yüzleşme ve bunları halkın huzurunda kabul etme başarısızlığı ile ilgilidir. Onların davranışları Amerikan halkının kendilerine olan güvenini sarsmıştır ve bu nedenle onlar Sağlam Zemin Yasası'ru ihlal etmiştir. ABD o zamandan beri bu geri tepmenin sıkıntısı yaşamaktadır.
MİRAS KALAN POLİTİKA LİDERLİĞİ YOK EDEN BİR SORUNA DÖNÜŞÜR
Başkan Kennedy ve Savunma Bakanı Robert McNamara, 1961 Ocak ayında iş başına geldiğinde Vietnam Savaşı devam ediyordu. Vietnam bölgesi yıllardır bir savaş alanı olmuştu ve Birleşik Devletler Eisenhower'ın Vietnam'a danışman olarak küçük bir Amerikan birliği gönderdiği 1950'lerin ortalarında bu bölgeye dahil olmuştu. Kennedy iş başına geldiği zaman Eisenhower'ın politikasını sürdürdü. O, her zaman için güney Vietnamlıların kendi savaşlarını yürütüp kazanmaları isteğini taşıyordu. Ancak zaman içinde, Birleşik Devletler gitgide artan bir ölçüde savaşa dahil oldu. Savaşın bitmesinden önce yarım milyondan daha fazla Amerikan askeri Vietnam'da görev yapıyordu.
Bu yıllan hatırlarsanız Amerika'nın kısa bir süre içinde denizaşırı bir ülkeye çok sayıda insandan oluşan bir birliği destek için göndermelerine şaşırmış olabilirsiniz. 1966'da, iki yüz binden daha fazla Ameriken askeri Viet-
– 78 –
Sağlam Zemin Yasası
nam'a gönderilmiştir. Louis Harris tarafından yönlendirilen tüm Amerikalıların üçte ikisi Vietnam'ın Amerika Birleşik Devletleri'nın "Komünizme karşı durması ve savaşması gereken" bir yer olduğuna inanıyordu ve insanların çoğu savaş bitene kadar ABD'nin orada kalması gerektiği inancını taşıyordu.
ÖNCE İNAN, SONRA DESTEKLE
Ancak destek uzun süre devam etmedi. Vietnam Savaşı çok kötü bir şekilde gerçekleştirilmişti. Bunun en üst noktasında, Ameriken liderlerinin kazanamayacaklarını anladıktan sonra bile savaşı sürdürmeleriydi. Ancak hepsinden daha kötü bir hata McNamara ve Başkan Johnson'ın Amerikan halkına karşı bu konuda dürüst olmamalarıydı. Bu, Sağlam Zemin Yasası'ru kırmıştı ve sonuç olarak yönetimin liderliği yok olmuştu.
McNamara, in Retrospect adlı kitabında Amerikan kayıplarını en az düzeyde göstermiş ve savaş hakkında doğruların yarısı söylediklerini ifade etmiştir. Örnek olarak, şöyle söylemektedir, "21 Aralık 1963'te Saygon'dan Was-hington'a döndüğümde, basına açıklama yaparken pek dürüst sayılmazdım ... 'Vietkong mücadelesinde çok ö-nemli bir başarırım sonuçlarını gözlemledim,' demiştim (doğru); fakat ardından eklemiştim 'Biz Güney Vietnamlıların planlarını yeniden gözden geçirdik ve onların başa-rılı olacaklarına inanmak için her nedene sahibiz' (Bundan iaha iyi abartı olamazdı)".
Bir süre hiç kimse McNamara'nın ifadelerini sorgulamaydı çünkü ülkenin liderliğine güvenmemeleri için herhangi [bir sebep yoktu. Ancak zaman içinde insanlar bu sözlerle I gerçeklerin birbirini tutmadığının farkına vardılar ve

işte

bu anda Amerikan halkı inacını yitirmeye başlamıştı. Yıllarca sonra, McNamara başarısızlığını kabul etmişti: Vietnam kararına katılmış olan Kennedy ve Johnson Yönetiminden bizler bu ulusal ilke ve gelenekleri doğrultusunda düşünerek hareket ettik. Kararlarımızı bu değerlerin ışığında aldık. Ancak biz hatalar, korkunç hatalar yaptık."4

ANCAK ARTIK ÇOK GEÇTİ

Otuz yıl ve elli beş bin insanın yaşamından sonra McNa-mara'nın yönetimini tartışmak için artık çok geç. Vietnam'ın maliyetinin yüksekliği yalnızca insan yaşamı konusunda olmamıştır. Amerikan halkının liderlerine olan güveni yıpranmıştır, bunun sonucu olarak onları izlemek için isteklerini kaybetmişlerdir. Protestolar açık isyana ve toplumsal kargaşaya neden olmuştur. John F. Kennedy tarafından karakterize edilen umut ve idealizm ile başlamış olan bu dönem Richard Nixon ile birlikte güvensizlik ve sinizm ile sona ermiştir. Bir lider Sağlam Zemin Yasası'nı ihlal ettiği zaman, o liderliği ile bunun bedelini öder. McNamara ve Başkan Johnson Amerikan halkının güvenini ve bunun sonucu o-larak yönlendirme yeteneklerini kaybetmişlerdir. McNamara Savunma Bakanlığı görevinden istifa etmiştir. Tam bir politikacı olan Johnson, konumunun zayıfladığının farkına varmış ve yeniden aday olmamıştır. Yıkılan güvenin geri tepmesi bununla da sona ermemiştir. Amerikan halkının politikacılara olan güvensizliği bugüne kadar sürdürmüş ve hala devam etmektedir.

insanlara olan güvenini kaybeden hiçbir lider, onları etkilemeyi sürdüreceğini ummamalıdır. Güven liderliğin temelidir.

SAYGI YASASI

İnsanlar Doğal Olarak Kendilerinden Daha Güçlü Liderleri İzlerler

EĞER ONU GÖRMÜŞ olsaydınız, ilk tepkiniz saygı olmayabilirdi. O, çok etkileyici bir görünüme sahip değildi—bir buçuk metreden biraz uzun, otuzlu yaşların sonlarında koyu kahverengi yanık tenli. Okuma yazması yoktu. Elbiseleri yırtık ve kabaydı. Güldüğü zaman ön iki dişinin olmadığı görülüyordu.

O yalnız yaşıyordu. Öyküsü, yirmi dokuz yaşmdayken kocasını terketmesiyle başlamıştı. Onu hiç uyarmamıştı. Bir sabah uyanmış ve gitmişti. Yıllar sonra onunla yalnızca bir kez konuşmuştu ve daha sonra onun adını bile ağzına almamıştı.

Aralıklarla çalışıyordu. Zamanının çoğunda küçük o-tellerde oda içi işler yapıyordu: Yerleri süpürüyor, odayı düzenliyor ve yemek pişiriyordu. Ancak hemen her sonbahar ,ve ilkbaharda iş yerinden kayboluyor, beş parasız o-larak geri dönüyor, ve birazcık para toplayabilmek için yeniden çalışmaya başlıyordu. İşyerinde olduğu dönem-

lerde çok fazla çalışıyor ve fiziksel olarak dayanıklı görü-' nüyordu, fakat bir gün gelip birdenbire güçten düşeceğini de biliyordu.

Böyle bir kadına kim saygı gösterebilir? Yanıt, Güneyden özgür olmak için onu izleyen üçyüzden fazla köledir—onlar kadını liderleri olarak kabul etmiş ve saygı gös-: termiştir. İngiltere'deki tüm kölelik karşıtları da aynı şeyi j yapmıştı. Yıl 1857 idi. Kadının adı Harriet Tubman'di.

BAŞKA İSİMLİ BİR LİDER

Harriet Tubman otuz yaşındayken, kölelerin zincirlerini kırma konusundaki çabası ve yeteneği sayesinde Musa o-larak adlandırılmıştı. Tubman yaşama bir köle olarak başlamıştı. 1920 yılında doğmuştu ve Maryland'da bir çiftlikte büyümüştü. Onüç yaşına geldiği zaman, tüm yaşamı boyunca sıkıntı çekmesine neden olacak bir olay yaşamıştı. O bir dükkanda çalışıyordu ve beyaz bir adam, kaçan bir köleyi cezalandırmak için onun yardımını istemişti. Bunu reddetti ve adama engel olmaya çalıştı ve adam bir kiloluk bir ağırlığı Tubman'ın basma fırlattı. O neredeyse ölüyordu ve aylarca tedavi gördü.

Yirmidört yaşına geldiğinde, özgür bir zenci olan John Tubman ile evlendi. Ancak ona Kuzeydeki özgürlüğe kaçıştan bahsettiğinde o bunu duymuyordu bile. O, kadının kaçmaya kalkışması durumunda, onu zorla geri getireceğini söylüyordu. 1849 yılında, kocasına tek kelime söylemeden bunu tek başına yapmıştı. Onun yaşamöyküsünü yazan ilk kişi olan Sarah Bradford Tubman'ın kendisine "Zihnimde bunu yapmayı mantıklı hale getirdim; sahip olmaya hakkım olan iki şeyden biri olacaktı, özgürlük ya

da ölüm. Eğer birisi olmazsa diğeri olacaktı. Kimse beni canlı bırakmazdı. Günümün sonuna kadar özgürlük için savaşacaktım ve benim için gitme zamanı

geldiği zaman, Tanrı onların beni almasına izin verecekti," dediğini anlatıyor. Tubman Philadelphia'ya gidiyordu, yeraltı tren yolundan Pennsylvania'ya gidecekti. Bu yol, zenciler, beyaz köle aleyhtarları ve kölelerin kaçmasına yardımcı olan kişiler için gizli bir ağdı. O, özgürlüğünü elde etmesine karşın Margland'e geri dönüp ailesini de getirmeye yemin etmişti. 1850 yılında bir Yeraltı Tren yolunun "Kondüktör"ü o-larak ilk geri dönüş yolculuğunu yaptı.

ÇELİKTEN BİR LİDER

Tubman her yaz ve kış, Güney'e geri dönüş yolculuğu için gerekli olan parayı bir araya getirmek için çalışıyordu. Ve her ilkbahar ve sonbahar, güneye giderek yaşamını riske atıyor ve daha fazla insanla geri dönüyordu. O korkusuzdu ve onun liderliği sarsılmazdı. Bu, sonu derece tehlikeli bir işti ve onun sorumluluğundaki insanlar tir tir titrerken, o bir çelik kadar güçlüydü. Tubman, kaçan kölelerin geri dönmesi durumunda, kendilerine yardım edenler hakkında bilgi verene kadar cezalandırılacağını ve işkence göreceklerini biliyordu. Bu nedenle hiç kimsenin vazgeçmesine izin vermiyordu. "Ölüler konuşamaz" diyerek korkak kölelerin başına silahı dayıyor ve "Devam et ya da öl!" diye uyarıyordu. Harriet Tubman, 1850 ile 1860 yılları arasında, kendi ailesinden de çok sayıda insan dahil olmak üzere, üç yüzden fazla insanı yönlendirmişti. Toplam olarak ondokuz yolculuk yapmıştı ve himayesindeki bir kişiyi bile kaybet-

mediği için övünüyordu. "Ben treni hiç raydan çıkarmadım/' diyordu," ve "asla bir yolcumu kaybetmedim." Güneyli beyazları onun başına 12.000 $'lık bir ödül koymuştu—bu bir servetti. Güneyli zenciler onu basitçe Musa o-larak adlandırmışlardı. İç Savaşın başlamasıyla—zenci ya da beyaz, kadın ya da erkek—Amerikan tarihinde olduğundan daha fazla köleyi getirmişti.

ARTAN SAYGI

Tubman'ın ünü ve etkisi, yalnızca özgürlüğe kavuşturduğu köleler arasında değil, daha geniş bir alanda saygı görmesini sağlamıştı. Her iki ırktan Kuzey'in etkin insanları onu arıyorlardı. Philadelphia, Pennsylvania; Boston, Mas-sachusetts; St. Catharines, Kanada; ve Auburn, New York boyunca toplantılarda ve evlerde konuşuyordu. Daha sonra Abraham Lincoln'un eyalet sekreteri olarak Senatör VVilliam Seward ve eski bi köle olan Frederick Douglass gibi insanlar onu görmek istiyorlardı. Tubman'ın öğüt ve liderliği ünlü devrimci kölelik aleyhtarı John Brown tarafından bile kabul görüyordu. Brown, bu eski köleden bahsederken "General Tubman" ifadesini kullanıyordu ve "gördüğüm en iyi subay, ve küçük kaçak gruplarını yön-lendirebildiği gibi bir orduyu da başarılı bir şekilde komuta edebilir"1 değerlendirmesini yapıyordu. Saygı Yasa-sı'run özü budur.

BİR LİDERLİK SINAMASI

Harriet Tubman, liderlik adaylığı için isteksiz görünüyordu, çünkü onun donanımı karşısında bir engel olarak du-

ruyordu. O, eğitimsizdi. Afrikalı Amerikanlara saygı gösterilmeyen bir kültürde yaşamıştı. Ve yaşadığı ülkede henüz kadınların oy I verme hakkı bile yoktu. Butun bu koşullara karşm, o inanılmaz bir lider olmuştu. Nedeni basit: İnsanlar doğal olarak kendilerinden daha güçlü olan liderleri takip e-derler. Onun güçlü liderlik yeteneğinin farkına varan herkes, onu takip ediyordu. Saygı Yasası'run işleyişi bu şekildedir.

İnsanlar, birine bir birey olarak saygı
gösterirse, ona
hayranlık duyarlar.
Ona bir arkadaş
olarak saygı
gösterirler se,
onu severler.
Ona bir lider olarak
saygı gösterirlerse,
onu izlerler.

BU BİR TAHMİN OYUNU DEĞİLDİR

İnsanlar başkalarını rastlantı sonucu izlemezler. Onlar saygı duydukları liderliğe sahip bireyleri izlerler. Liderlikte 8 düzeyinde olan kişi (l'den 10'a kadar olan ve en güçlünün 10 olduğu bir skalada) 6 düzeyinde birini izlemeyecektir—O doğal olarak 9 ya da 10 düzeyindeki birini izleyecektir. Daha az yetenekli olan daha yetenekli olanı izleyecektir. Zaman zaman, güçlü bir lider, kendinden daha zayıf olan birini takip etmeyi seçebilir. Ancak bunun olmasının bir nedeni vardır. Örnek olarak^ daha güçlü lider bunu ki-Şirıin

geçmiş başarılarına olan saygısından yapabilir. Ya da bel-
Daha fazla liderlik yeteneğine sahip olan kişi daha çabuk olarak başkaları içinde liderliğe sahip olduğunu– ya da olmadığını– farkedecektir.
– 85 –
Liderlik Yasaları
ki de bir komuta zincirinim izliyor olabilir. Genel olarak, takipçiler kendilerinden daha iyi liderler tarafından çekilirler. Bu Saygı Yasası'dır. İnsanlar ilk kez bir grup olarak biraraya geldikleri zaman, neler olduğuna göz atın. Onlar etkileşime başladıkları zaman, gruptaki liderler hemen sorumluluğu üzerlerine alırlar. Onlar gitmek istedikleri yön terimleriyle düşünürler. Başlangıçta insanlar birkaç farklı yönde deneme hareketlerinde bulunurlar ancak insanlar birbirini tanıdıktan sonra, en güçlü liderlerin kim olduğunu anlamak ve onları izlemek uzun zaman almayacaktır.
BİR GRUP İLK KEZ OLARAK BİR ARAYA GELDİĞİNDE LİDERLER KENDİ YÖNLERDİNDE HAREKET EDERLER
B t /
9
| ıo |
n li
E f E 7
– 3 1
4

Saygı Yasası
BAZI İNSANLAR EN GÜÇLÜ LİDERLERİ İZLEMEK, İÇİN YÖNLERİNİ DEĞİŞTİRİRLER
1
X
10
m î
E
İNSANLAR DOĞAL OLARAK KENDİLERİNİ SIRAYA KOYARLAR VE KENDİLERİNDEN DAHA GÜÇLÜ OLAN LİDERLERİ İZLERLER
– 86
– 87 –
Liderlik Yasaları
Genellikle daha fazla liderlik yeteneğine sahip olan kişi daha çabuk olarak başkaları içinde liderliğe sahip olduğunu–ya da olmadığını–farkedecektir. Zaman içinde insanlar grup içinde bir kurul oluştururlar ve en güçlü liderleri izlerler.
İnsanların daha güçlü liderleri nasıl takip ettiklerini gösteren bir öykü duyduğumu hatırlıyorum. Bu olay 1970'li yılların başlarında Bili VValton, Antrenör John Wa-aden'in UÇLA takımına katılmıştı. VValton genç bir adam olarak sakal bırakmıştı. Ona antrenörün oyuncuların sakat bırakmasına izin vermediğini söylediler. VValton bunun özgürlüğüne müdahale olduğunu düşünüyordu ve sakalını kesmeyeceğini söyledi. VVaaden'ın hiç de anlamsız olmayan yanıtı "O halde seninle çalışmayacağız Bili," olmuştu. Söylemeye gerek yok, VValton sakalını kesti.
SAYGI DUYULAN BİR LİDER AŞAĞI DOĞRU ADIM ATAR
1997 yılının Ekim ayında, kolej basketbolü başka bir büyük liderin istifa etmesine tanık olmuştu. O otuz yıldan daha uzun bir süre boyunca kendisini diğer insanlara adayarak saygı kazanmıştı. İsmi Dean Smith'di ve Kuzey Carolina Üniversitesinin baş antrenörü olmuştu. Burada çalıştığı dönemde çok sayıda başarıya imza atmıştı ve herhangi bir düzeydeki en iyi antrenörlerden biri olarak kabul ediliyordu. Kuzey Carolina'daki otuz iki yılında, üniversite
– 88 –
"Bir lider bilmek zorunda olduğu şeyleri bilmeli ve bunları takipçileri ile paylaşmalıdır."

—Clarance
B. Rondall
Saygı Yasası
basketbol tarihinde en fazla olarak, 879 oyun kazanmıştı. Aralıksız olarak 20 sezon olmak üzere toplam 27 sezon şampiyon olmuştu. On üç Atlantik Coast Conference unvanı kazanmışlardı, onbir Yan Final oynamışlar ve iki ulusal şampiyona kazanmışlardı.
Smith'in kazanmış olduğu saygı olağanüstüydü. O, istifasını duyurmak için basın toplantısı düzenlediğinde, 1982'de Ulusal şampiyonada Smith'in yendiği George-town takımının baş anterönü John Thompson ve şimdilerde Philadelphia 76 takımında antrenörlük yapan eski o-yuncu Larry Brown gibi isimler ona desteklerini göstermek için gelmişlerdi. Kuzey Carolina Üniversitesi yöneticisi, Smith'e önümüzdeki yıllarda okulda istediği herhangi bir şeyi yapabileceğine dair bir açık davetiye vermişti. Hatta Amarika Birleşik Devletleri başkanı bile Smith'i kutlamıştı.
SMİTH'E EN YAKIN OLANLAR ONA EN FAZLA SAYGI GÖSTERMİŞLERDİ
Ancak Saygı Yasası, en iyi şekilde Smith'in kariyerinde o-nun etkileşim içindeki oyunculara bakılarak görülebilir. Onlar pek çok nedenle Smith'e saygı gösteriyorlardı. O, onlara basketbol kadar yaşam hakkında da pek çok şey öğretmişti. Onları adakemik alanda da başarılı olmaya itmişti, bu nedenle neredeyse tüm oyuncuların bir akademik derecesi vardı. O, onları kazanan yapmıştı. Ve onlara karşı inanılmaz bir sadakat ve saygı göstermişti. Smith için oynayan ve okuldan 1970 yılında mezun olan Charlie Scott, Smith ile çalıştığı dönemle ilgili olarak şunları söylemişti.

I?
Liderlik Yasaları
ACC'deki ilk zenci üniversite sporcularından biri olarak Kuzey Carolina'da bulunduğum dönemde çok sayıda zor anlar yaşadım, fakat Antrenör Smith her zaman benim için oradaydı. Bir defasında, Güney Ca-rolina 'daki bir oyun u izlemek için bahçede yürürken, onlarm fanatiklerinden birisi "büyük zenci maymun" diyerek bana bağırmıştı. Antrenör Smith'i bunu söyleyenin ardmdan gitmemesi için iki yardımcı zorzap-tetmişti. Smith 7 Uk kez olarak görülür bir şekilde yüzünün allak bullak olduğunu görmüştüm ve çok şaşırmıştım. Her şeyden daha fazla olarak, onunla gurur duyuyorum.2
Smith, Kuzey Carolina'daki döneminde büyük bir etki sağlamıştı. Onun liderliği yalnızca oyuncuların saygısını ve oyunu kazanmamıştı, aynı zamanda profesyonel basketbol oyanayarak kırk dokuz başarılı sporcunun yetişmesine de yardımcı olmuştu. Bu listede, Bob McAdoo, James VVorthy ve tabii ki—yalnızca en iyi basketbol oyuncularından biri değil, aynı zamanda kendi alanında iyi bir lider olan—Michael Jordan bulunmaktaktadır.
Michael'ın babası James Jordan oğlunun başarısını Smith'e borçlu olduğunu söylemektedir. 1993'te Chicago'da bir play-off maçına gitmeden önce baba Jordan şu gözlemde bulunmuştu:
İnsanlar Dean Smith'in yürüttüğü programı hafife a-lıyordu. O Michael'ın sporcu yeteneğinin farkına varmasını ve bunu işlemesini sağladı. Ancakbundan daha önemli olarak, o Michael'da kariyeri boyunca içinde taşıyacağı karakter oluşturdu. Ben Michael'm öğretme konusunda böylesine ayrıcalıklı bir niteliğe sa-

Saygı Yasası
hip olabileceğini düşünmüyordum. Ancak o bu konuda kişiliğini geliştirdi ve Carolina'da her iki eğilimin, kaynaştırılmasını bildi. Benim tek bakış açım Michael'ı oyuncu yapan şeyin bu olduğudur?
Geçtiğimiz yıllarda Michael Jordan yalnızca bir antrenör ile—işini en iyi şekilde yaptığını düşünen bir adam olan Phil Jackson—çalışma konusunda istekli davranmıştır. Jordan gibi bir lider, güçlü bir lideri takip etmek ister. Bu, Saygı Yasası'dır. Jordan'ın Kuzey Carolina'da tohumları atılan arzusu hala gelişmektedir. Onu yönlendiren kişi güçlü antrenörü Dean Smith olmuştur.
KAÇ KİŞİ TAKİP EDECEK?
Bir takipçinin liderine olan saygısını ölçmenin çok sayıda ölçüsü vardır ancak saygının belki de en büyük testi, liderin bir organizasyon içinde büyük bir değişiklik yaratmasıdır. Bunun testini 1997 yılında INJOY şirketimi San Diego, California'dan Atlanta, Georgia'ya taşırken yaptım. Taşınma kararını 1996'ın başlarmda eşim Margaret ile bir Çin gezisi sırasında almıştım. Taşınma ve beklentilerimizi tartışırken, ben çekirdek liderlerim üzerindeki etkimi tartmaya başladım. Her bir liderle kişisel geçmişimi gözden geçirdikten ve onlar üzerindeki liderlik etkisini düşündükten sonra onların yaklaşık yüzde 50'sinin

yaşadıkları yeri bırakarak benimle ve organizasyon ile birlikte taşınacağını tahmin ediyordum. Ve Margaret de aynı tah-fttinde bulunmuştu.
Birkaç ay sonra, INJOY başkanı ve ben taşınma hazırlıklarına başlamıştık. Ben liderlerimin bireysel olarak Atlanta'ya gitme kararı konusundaki yaklaşımlarını sor-
– 91 –
En büyük saygı sınaması bir lider, organizasyon içinde büyük bir değişiklik yarattığı zaman oluşur.
Liderlik Yasaları
dum. Onların her biri benimle gelmek istediklerini söylediler. Ben yalnızca yansının geleceğini ummuştum. Her bir çekirdek liderimin– yüzde 100–benimle gelmek istemesine ne denli sevindiğimi tahmin e-debilirsiniz.
Taşınmadan yaklaşık bir yıl sonra tüm üst düzey liderlerim hâlâ benimle Atlanta'da çalışıyordu. Böylesine zahmetli bir işe girmelerinin nedeni organizasyon içinde görev alma istekleriydi. Bunun bir başka nedeni ise: benim onlarla olan ilişkilerimde çok fazla zaman ve enerji yatırımı yapmış olmamdı. Ancak bunlardan daha önemli bir başka neden vardı. Eğer ben daha zayıf bir lider olsaydım bunu yapamazdım. Tüm yaşamımı liderlik yete-"* neklerimi geliştirmek için harcadığımdan, diğer güçlü liderleri yönlendirmek benim için olanaklı oldu. 9 ya da 10 •' düzeyindeki insanlar 7 düzeyindeki bir lideri takip et-! mezler. Saygı Yasası'run sırrı budur.
SEZGİ YASASI
Liderler Her Şeyi Bir Liderlik Sezgisi İle Değerlendirirler
– 92 –
ESKİDEN YAYINLANAN DRAGNET adlı televizyon programını hatırlıyor musunuz? Eğer hatırlıyorsanız, Jack Webb'in o ünlü ifadesini biliyorsunuzdur: "Yalnızca gerçekler, bayan, yalnızca gerçekler." Tüm liderlik yasaları içinde, Sezgi Yasası belki de anlamı en zor olandır. Neden mi? Çünkü çünkü o yalnızca gerçeklerden daha fazlasına bağlıdır. Sezgi Yasası gerçeklere ek olarak içgüdü ve diğer soyut faktörlere bağlıdır. Ve gerçek olan şey, liderliğin sık sık büyük liderleri yalnızca iyi liderlerden ayıran bir faktör olmasıdır. Tim Elmore adlı bir personelimle yıllarca önce yaptığım bir konuşmayı iletmeme izin verin. O size Sezgi Yasası'nı anlamanız için bazı sezgiler verecektir.
EN İYİ LİDERLER YÖNLENDİRİR VE YANIT VERİR
O, ben San Diego'da yaşarken olmuştu ve üç oyuncu Chargers futbol takımında quarterback mevkisi için mü-
– 93 –
Liderlik Yasaları
cadele ediyordu. Tim bana bu görev için kimin uygun olduğunu düşündümü sordu, ve ben tereddüt etmeden, "Stan Humphries," dedim.
"Gerçekten mi?" diye sordu Tim. "Onun bir şansı olduğunu düşünmemişti. O çok iri değil ve onun güçlü bir çalışma iradesi olmadığı söyleniyor. O, bir quarterback gibi
bile görünmüyor."
"Bu sorun değil," dedim. "O daha iyi bir lider. Stan'ın o-yununu seyret ve onun durumu okuma yeteneğine sahip olduğunu göreceksin, doğru şekilde oynatırsan görevini başarıyla yapacaktır." Ve Stan'a bu görev verildi. O öylesine iyiydi ki San Diego'nun bu zayıf takımı 1995'te Süper
Kupa'yı kazandı.
Tüm profesyonel quarterback'ler fiziksel yeteneğe sahiptiler. Fiziksel yetenekteki düzey farklılıklarında göze çarpıcı durum büyük olanların, diğerlerinin göremediklerini görmesi, yani sezgi güçleridir.
BU BİLGİLENDİRİLMİŞ SEZGİDİR
Birkaç yıl önce Güney Kaliforniya Üniversitesi'ni ziyarete gittiğim zaman Antrenör Larry Smith'ten quarterback'lerin nasıl eğitildiklerine dair pek çok şey öğrendim. O benden büyük bir oyun öncesinde Trojans futbol takımına konuşmamı istedi. Orada bulunurken, onların hücum savaş odalarını da ziyaret etmiştim. Tüm duvar yazı tahtası ile kaplan-maştı. Antrenörler olası her durum için takımlarının neler yapması gerektiğinin haritalarını çıkarmışlardı ve antrenörler her durum için başarı-
Bir lider durumu okuyabilmeli ve sezgisel olarak

nasıl oynanması
gerektiğini
bilmelidir.
– 94 –
Sezgi Yasası
lı olmak için tasarlanmış özel bir oyun haritası yapmışlardı. Bunu deneyimlerine ve sezgisel oyun bilgilerine göre gerçekleştirmişlerdi. Bu oyunların bütünü, oyunu kazanmaları için gerekli yaklaşımları oluşturuyordu. Üç USC quarter-back'i bu oyunların her birini ezbere bilmek zorundaydı. O-yundan önceki gece, antrenörlerin bu üç genç adama bu o-yunlarınher birini peşpeşe söylediklerini ve hangisinin doğru olduğunu tahmin etmelerini istediklerini görmüştüm.
Bu çalışma bittikten sonra hücum koordinatörünün çalışma odasını kapatmaya yöneldiğine ve "Eve gidip biraz uyumayacak mısınız?" dediğine dikkat ettim.
"Hayır," diye yanıtladı.
"Ben Cuma akşamlarını her zaman burada, bilgidim tüm oyunlardan emin olmak için çalışmakla geçiririm."
"Fakat onların hepsini kağıt üzerine yazdınız, yarın için yanınızda taşıyabilirsiniz," dedim. "Neden bunu yapmıyorsunuz?"
"Buna güvenemem," diye yanıtladı, "Buna zaman yok. Ben oyunda kimin ne yapacağını bilmeliyim. Ne yapacağına karar verme konusunda kaybedecek hiç vaktimiz yok". Onun işi antrenörlük personelinin sezgisini harekette geçirmektir.
„ LİDERLİK ONLARIN EĞİLİMİDİR
Bu türden bir bilgi destekli sezgi, liderlerin sergilediği o-yunla benzerlik taşımaktadır. Liderler her şeyi bir liderlik eğilimini ile görürler, ve sonuç olarak, onlar sezgisel olarak, neredeyse otomatik olarak, ne yapacaklarını bilirler. Bu 'oku-ve-tepki göster' sezgisini tüm büyük liderlerde görebilirsiniz. Örnek olarak ABD Ordusunun generali H. Norman Schwarzkopf'a bakın. O, zaman zaman başkala-
– 95 –
Schıvarzkopf,
sıradışı liderlik
sezgisinin sonucu
olarak, etrafındaki
kötü durumları
iyiye çevirmesini
biliyordu.
Liderlik Yasaları
rırun çekindiği emirleri yürüttü, ancak onun sıradışı liderlik sezgisi ve yeteneğinin sonucu olarak durumu lehine dönüştürmeyi biliyordu. Schwarzkopf onyedi yıldır orduda bulunuyordu, sonuçta bir müfrezeyi komuta etme şansı elde etmişti. Bu, 1969 yılında Yarbay rüt-besindeyken Vietnam Savaşı sırasında olmuştur. Hiç kimsenin istemediği birlik Altıncı Piyade Birliği'nin birinci müfrezesiydi. Birliğin kısa adı "Altının Biri" idi fakat çok kötü bir üne sahip olduğu için "Altının En Kötüsü" takma adıyla anılıyordu. Schwarzkopf, bu birliğin komutasını aldığı zaman bu gerçeği yalnızca kısa bir süre içinde tersine çevirmesini bildi. O sadece otuz gün içinde adamlarına başka bir biçim vermişti.
BİR LİDERLİK MERCEĞİNDEN BAKMAK
Schwarzkopf, görev devir teslim töreninden sonra görevi bırakan komutan ona bir şişe viski vererek "Bu sizin için. Buna ihtiyacınız olacak. Umarım benden daha iyisini yaparsınız. Ben yapabildiğimin en iyisini gerçekleştirmeye çalıştım, fakat bu iğrenç bir birlik. İğrenç bir moral durumu var. İğrenç bir görevi var. Size iyi şanslar," demişti.
Schwarzkopf'un sezgisi ona korkunç bir durum ile karşı karşıya olduğunu söylemişti fakat bu umduğundan daha kötü değildi. Ondan önceki komutan liderlik hakkındaki ilk şeyi bilmiyordu. Bu adam birliğinin denetimi için kamp dışındaki güvenliğini konusunda asla risk almamıştı. Ve sonuçlar dehşete düşürücüydü. Tüm müfreze kaos içindeydi. Subaylar da aynı durumdaydı, en temel askeri güvenlik
– 96 –
Sezgi Yasası
prosedürleri izlenmemişti ve askerler boşu boşuna ölüyorlardı. Ayrılan komutan haklıydı: bu iğrenç bir moral durumu ve iğrenç bir müfrezeydi. Ancak o bunun kendi hatası olduğunu söylememişti. Schwarzkopf'un tanımına göre, önceki komutan durumu okuma konusunda tam bir yeteneksizlik göstermişti, ve bir lider olarak başarısız olmuştu. Ondan sonraki birkaç hafta içinde, Schwarzkopf un sezgisi durumu ele aldı. O, askeri prosedürleri uyguladı, birlikleri yeniden eğitti, liderlerini geliştirdi ve adamlarına bir yön ve amaç duygusu verdi. Otuz günlük

bir denetin sonunda başarıya ulaşmıştı. Ve artık insanlar kendi Sjkendilerine, 'Hey, biz bunu hemen yapabiliriz. Başarılı o-llabiliriz. Biz artık "Altı'nın En Kötüsü" değiliz' demeye ¦başlamışlardı. Sonuç olarak, daha az adam öldü, moraller [yükseldi, ve müfreze görevinde etkin oldu. Schwarz-jkopf'un liderliği çok güçlüydü ve birkaç ay sonra, onun [birliği en zor görevleri gerçekleştirmek için seçildi—bun-llar yalnızca disiplinli ve güçlü bir morale sahip olarak iyi | yönlendirilen grupların başarabileceği görevlerdi. :

BAŞKA BİR LİDERLİK MÜCADELESİ

Schvvarzkopf daha sonraki kariyerinde başka bir birliği komuta etme fırsatı yakaladı. Bir kez daha başkalarının istemediği bir görevi üstlenmişti ve benim başka bir zayıf lider olduğunu düşündüğüm birinden sonra gelmişti. Birlik, Fort Levvis'teki Dokuzuncu Alay'ın Komando müfrezesi idi, ancak insanlar onu "sirk müfrezesi" olarak adlandırıyordu çünkü daha önceki komutan böyle bir yönetim sergilemişti.

Schvvarzkopf'un liderlik sezgisi komuta ettiği insanların iyi olduğunu söylemişti. Gerçek sorun onların öncelik-

El
İnsanları harekete
geçirmek için bir amaca
ihtiyaç vardır.
Liderlik Yasaları

lerinin tamamen yanlış olduğuydu. O, hemen liderlerini topladı, yeni öncelikler oluşturdu ve insanların bu yönde yeniden eğitilmesini sağladı.

Birlik gelişmeye başlamıştı. Daha zayıf bir lider, onlar kendilerine güvenlerini yeniden kazanma süreci içinde birliğini ileri itmekten korkabilir, ancak Schwarzkopf un sezgisi insanların harekete geçirilebilmesi için bir amaca ihtiyaç duyduklarını söylüyordu.

Schwarzkopf hemen bu konuda çalışmalara girişti ve daha sonra insanları görevlerini yerine getirmeye hazırladı. Tatbikatını çölde yaz mevsiminde yapacaktı. Schvvarz-kopf'un üç müfrezesi onüç donanma müfrezesine karşı savaştı ve öylesine başarılı oldu ki, donanmanın komutanı olan iki yıldızlı general tatbikat bittikten sonra Schvvarz-kopf ile konuşmayı reddetti.

LİDERLER NASIL DÜŞÜNÜR

Liderler sezgileri nedeniyle her şeyi bir liderlik eğilimi ile değerlendirirler. Bazı insanlar büyük liderlik sezgisi ile doğarlar. Diğerleri bunu geliştirmek ve işlemek için çok çalışmak zorunda kalacaklardır. Ancak hangisi olursa olsun, sonuç doğal yetenek ile öğrenilmiş becerilerin bir birleşimidir. Bu bilgi destekli sezgi liderlik konusunda sıçrama yapılmasını sağlar. Bu eğilimi tanımlamanın en iyi yolu fiziksel varlığı olmayan, soyut faktörler konusunda bir yetenek olduğudur.

Sezgi, liderlerin çok sayıda liderlik olguları okuyucusu olmalarına yardımcı olur:

Sezgi Yasası

LİDERLER KENDİ DURUMLARININ OKUYUCUSUDUR

Onlar, tüm durumlarda başkalarının gözden kaçırdıkları ayrıntıları yakalarlar. Örnek olarak, ben Skyline'da yardımcı papaz iken, uzun süreli yolculuklar yapmam gerekiyordu. On-onbeş günlük yolculuklardan döndükten sonra olup bitenler hakkında bir şeyler söyleyebilirdim. Bunu hissedebiliyordum. Ve genellikle personel ile bir iki saatlik bir konuşma ile neler olup bittiğini arılayabiliyordum.

Doğal yetenek ve
öğrenilmiş beceri
liderlik alanında
sıçrama yapılmasını
sağlayacak bilgili
bir sezgi yaratır.

LİDERLER EĞİLİMLERİN OKUYUCUSUDUR

Bizim etrafımızda olup biten her şey, daha büyük bir resmin kapsamı içinde meydana gelir. Liderler o anda neler olduğunu anlama yeteneğine sahiptirler ve yalnızca onların ve insanların nereye gittiğini değil, aynı zamanda gelecekte nereye yöneleceklerini sezme gücüne sahiptir.

LİDERLER KAYNAKLARININ OKUYUCUSUDUR

Başaranlar ile liderler arasındaki temel bir fark onların kaynaklan görme şeklidir. Başarılı bireyler onu ne yapabileceklerinin terimleriyle düşünürler. Diğer taraftan, başarılı liderler, her durumu uygun kaynaklar terimleriyle görülür: Bu kaynaklar para, hammadde, teknoloji ve en ö-emHsi insandır. Onlar

insanın en büyük değerleri oldu-
ıu asla unutmazlar.
99 –
Liderlik Yasaları LİDERLER İNSANLARIN OKUYUCUSUDUR
Başkan Lyndon Johnson bir defasında, 'bir odaya girdiğinizde eğer kimin sizin yanınızda, kimin size karşı olduğunu söyleyemezseniz politikada yeriniz yoktur/ demişti. Bu ifade liderlik için de uyarlanabilir. Sezgi gücü olan liderler insanlar arasında neler olup bittiğini hissedebilirler ve hemen onların umutlan, korkuları ve ilgi alanları hakkında bir düşünceye sahip olabilir.
LİDERLER KENDİLERİNİN OKUYUCUSUDUR
Son olarak, iyi liderler kendilerini–kendi güçlerini, becerilerini, zayıflıklarını–okuma yeteneğini geliştirirler. Onlar James Russell Lovell'in söylediği doğru sözü kavrarlar: "İçtenlikle kendisi ile ilgili olmayan hiç kimse büyük şeyler üretemez."
GÖRDÜKLERİNİZ KİM OLDUĞUNUZ SONUCUNU ORTAYA ÇIKARIR
Schwarzkopf'un güç durumlarda defalarca başarılı olmasını sağlayan nedir? Yanıt Sezgi Yasası'nda bulunmaktadır. Diğer subaylar aynı askerlik ve taktik eğitiminden geçmiştir. Ve onlar da aynı kaynaklara sahip olmuşlardır, bu nedenle yanıt bu değildir. Scruvarzkopf, diğer komutanlardan daha iyi görünümlü değildi. Onun uyguladığı şey güçlü liderlik sezgisi idi. O, her şeyi bir liderlik eğilimi ile görüyordu.
Kim olduğunuz, ne gördüğünüzü belirler. Eğer The Great Outdoors filmini seyrettiyseniz, bu fikri mükemmel bir şekilde betimleyen bir sahneyi hatırlayabilirsiniz. Filmde John Candy, Chet'i canlandırmaktadır. O, orman-
– 100 –
Başarılarını
en üst düzeye
çıkarmak isteyen
liderler
organizasyonun
yararı için sahip
oldukları değer
ve kaynakları en
iyi şekilde kullanmalıdır.
Sezgi Yasası
da küçük bir göl kenarında ailesiyle tatil yapmaktadır. Beklenmedik bir şekilde, baldızı ve onun kocası Roman (Dan Aykroyd) tarafından ziyaret edilecektir. İki adam verandada o-turarak göle ve mülerce uzanan ormana bakarak konuşmaya başlarlar. Ve Roman, bir ticaret adamı olarak Chet ile vizyonunu paylaşmak ister. "Ben sana burada ne gördüğümü söyleyeyim ... Orada kuzey Minne-
i sota, Wisconsin ve Michigan'ın geliş-
jmemiş kaynaklarını görüyorum. Orman ürünlerinde bir
| buçuk milyon dolardan daha fazla edecek bir kaynak var. Bir kağıt değirmeni ve maden işletmesi görüyorum ...
j şimdi sana sorayım, sen ne görüyorsun?"
"Şey, ben yalnızca ağaçları görüyorum" diye yanıtlar
| Chet.
"Hiç kimse seni büyük bir vizyona sahip olduğun için
| suçlayamaz," der Roman.
Chet ağaçlan görmüştür çünkü o manzaradan hoşlanmak için oradadır. Roman fırsat görmüştür çünkü o bir iş adamıdır ve arzusu para kazanmaktır. Sizin etrafınızdaki dünyayı görme şekliniz, sizin kim olduğunuzu belirler.
LİDERLİK SEZGİSİNİN ÜÇ DÜZEYİ
Hemen hemen herkes, liderlik sezgisinin bir derecesini geliştirme yeteneğine sahiptir. Herkes aynı noktadan başlamamaktadır. Ben tüm insanların üç büyük sezgi düzeyine uyduğunu buldum.
– 101 –
II
Liderlik Yasaları
1. DOĞAL OLARAK ONU GÖRENLER
Bazı insanlar srradışı liderlik armağanlarıyla doğmuşlardır. Onlar sezgisel olarak insanları anlarlar ve A noktasından B noktasına nasıl gideceklerini bilirler. Onlar çocuk bile olsalar, lider olarak hareket ederler. Onları oyun bahçesinde izleyin, ve herkesin onları takip edeceğini görürsünüz. Doğal liderlik sezgisi olan insanlar onu geliştirebilir ve dünya çapında bir üst düzey lider olabilirler. Bu doğal yetenek genellikle bir 3 (mükemmel bir lider) ve bir 10 (dünya çapında bir lider) arasındaki farktır.
2. ONU GÖRMEK İÇİN DESTEĞE GEREKSENİMİ OLANLAR

Herkes hayata büyük içgüdülerle başlamaz, ancak yetenekleri ne olursa olsun bunlar beslenebilir ve geliştirilebilir. Bir lider gibi düşünme yeteneği, bilgilendirilmiş sezgidir. Doğal bir lider olarak başlamayan birisi de mükemmel bir lider olabilir. Sezgilerini geliştirmeyen insanlar, yaşamlarının geri kalan bölümünde dar görüşlü olmakla suçlanacaklardır.

3. ONU ASLA GÖREMEYECEK OLANLAR

Ben, hemen hemen herkesin liderlik yetenek ve sezgilerini geliştirme yeteneğine sahip olduklarına inanıyorum. Ancak zaman zaman kendinde böyle bir özelliğe sahip olmadığı görünümü taşıyan ve yönlendirmek için gerekli o-lan becerilerini geliştirme konusunda ilgisiz davranan kişilerle karşılaşırım. Onlar yalnızca takip edicilerdir.

LİDERLER SEZGİ YASASI'NI KULLANARAK SORUNLARI ÇÖZERLER

Liderler kendilerini bir sorun ile karşı karşıya bulduklan zaman, otomatik olarak onu ölçerler ve Sezgi Yasası'nı kullanarak onu çözmeye başlarlar. Onlar her şeyi bir liderlik bakış açısı ile değerlendirirler. Örnek olarak, liderlik sezgisinin ne olduğunu Apple Bilgisayar f irmasında görebilirdiniz. Hemen hemen herkes Apple'ın başarı öyküsünü bilir. Şirket 1976 yılında Steve Jobs ve Steve VVozniak tarafından Jobs'un babasının garajında yaratılmıştır. Yalnızca dört yıl sonra, şirketleri halka sunulmuş ve bir hisse yirmi iki dolardan açılarak 4.6 milyon hisse satılmıştır. Bu bir gecede kırk çalışan ve yatırımcıyı milyoner yapmıştır.

Ancak Apple'ın öyküsü tamamen pozitif değildir. Bir süre sonra Apple'ın borsa değeri aşağı inmiştir. Jobs 1985'te Apple'ı terketmiş ve daha önce Pepsi'nin başkanı olan ve 1983'ten beri Jobs ile birlikte çalışan Yönetim kurulu başkanı John Sculley'i de yanında götürmüştü. Sculley'i 1993'te Michael Spindler ve 1996'da Gilbert Amelio izledi. Apple'ın başarı dolu yıllarını tekrarlama girişimleri boşa çıkmaktadır. Apple, zafer dolu günlerinde Amerika Birleşik Devletleri'ndeki tüm kişisel bilgisayarların yüzde 14.6'sını satmıştır. 1997 yılında satışlar yüzde 3.5'e gerilemiştir. Bu, Apple'ın şirketin ilk kurucusu Steve Jobs'tan liderlik konusunda yardım isteneceği dönemdir. Başarısız şirketi ancak onun kurtaracağına inanılmaktadır.

Liderler kendilerini bir sorun ile karşı
karşıya buldukları zaman, otomatik
olarak onu ölçerler
ve Sezgi Yasası'nı
kullanarak onu
çözmeye başlarlar.

APPLE'IN YENİDEN YAPILANMASI

Jobs sezgisel olarak durumu gözden geçirmiş ve hemen harekete geçmişti. Liderlik değişimi olmaksızın gelişimin olanaksız olduğunu biliyordu, bu nedenle kısa sürede yönetim kurulu üyelerinin ikisi hariç tümünü işten çıkardı ve onların yerine yenilerini getirdi. Kendi sıradışı liderliği pozitif değişimi sağlayacaktır.

Yeni liderler koltuklarına oturduğu zaman, o şirketin odaklanması arayışına gitti. Jobs, Apple'ınher şeyin en iyi şekilde yapıldığı temellerine geri dönmek istiyordu: Bu, bir fark yaratmak için ürünlerin bireysellik kullanılarak yaratılmasıydı. Jobs "Yeni ürünlerin yol haritasını aldık ve projelerin yüzde 70'inden fazlasını eledik ve en iyi yüzde 30'unu uygulamaya soktuk," diyor. Buna ek olarak yeni projeler geliştiriliyordu.. O aynı zamanda, şirketin pazarlama ile ilgili bir sorununu sezmişti, bu nedenle çalıştıkları reklam ajansı ile bağlantılarını kesti ve üç firma arasında bir rekabet ortamı yarattı.1

Bu hareketlerin hiçbiri, özellikle şaşırtıcı değildi. Ancak Jobs Sezgi Yasası'nı uyguladığını gerçekten göstermişti. O, Apple'ın daha önceki yaklaşımını gerçekleştirecek bir liderlik kararı vermişti. Bu inanılmaz bir sezgisel liderlik sıçramasıydı. Jobs, Apple çalışanlarının baş düşmanı olarak düşünülen Bili Gates ile stratejik bir işbirliği yaptı. Jobs bunu "Ben Bill'i aradım ve Microsoft ve Apple'ın birlikte daha yakın çalışmaları gerektiğini söyledim," diye açıklamıştır. Onlar Apple'ın Microsoft'a açtığı dava konusunda kısa bir görüş alışverişinde bulundular. Gates App-

Liderlikte değişim olmadan,
gelişim olanaksızdır.

le'a ödeme sözü verdi ve 150 milyon dolarlık borsa yatırımı yaptı. Gelecekteki ortaklık için zemin hazırladılar ve şirkete çok ihtiyaç duydukları sermameyi

getirdiler. Bu yalnızca sezgi gücüne sahip bir liderin yapabileceği bir şeydi. Bu işbirliği Jobs tarafından açıklandığı zaman Wall Street'te Apple hisseleri birdenbire yüzde 33 oranında artarak 26.31$'a çıktı.2 t
Apple, uçurumun kenarından dönmüş gibi görünüyordu. Jobs'un geri dönüşüyle birlikte, geçen yılın 1 milyar $'lık kaybı karşılanmıştı. 1998 yılının ilk mali çeyreğinde Apple 47 milyon dolar net kâr etti. Uzun vadede şirketin eski başarısını yeniden tekrarlayıp tekrarlamayacağı bilinmez. Ancak en azından artık bir mücadele şansı vardır.
Liderlik gerçekten bilimden çok, sanattır. Liderlik ilkeleri sabittir, fakat her lider ve her durum ile uygulamalar değişir. Onun sezgi gerektirmesinin nedeni budur. O olmadan, dar görüşlülükten kurtulamazsınız, bu bir liderin başına gelebilecek en kötü şeydir. Eğer uzun süre insanları yönlendirmek istiyorsanız, Sezgi Yasası'nı uygulamalısı-
Liderlik
bilimden
çok sanattır.
nız.
105 –
İ^'S
ÇEKİM GÜCÜ YASASI
Siz Çekim Gücünüzsünüz
ETKİN LİDERLER HER zaman için iyi insanlar arayışı içindedir. Sanırım hepimiz zihnimizde organizasyonumuzda olmasını istediğimiz insan türlerinin bir listesini yaparız. Bunun hakkında düşünün. Tam şimdi kimin arayışında olduğunuzu biliyor musunuz? Mükemmel çalışanlar profiliniz nedir? Bu insanlar hangi niteliklere sahiptir? Onların saldırgan mı, yoksa işbirliği yapan bir davranışa sahip olmalarını mı istersiniz? Lider arıyor musunuz? Onların yirmilerinde, kırklarında ya da altmışlarında olmalarına önem veriyor musunuz? Şimdi durun ve ekibinizdeki insanlarda görmek istediğiniz niteliklerin bir listesini yapın. Bir kalem bulun ve daha fazla okumadan onu şimdi yapın.
BENİM EKİBİMDEKİLER ŞU NİTELİKLERE SAHİP OLMALIDIR
– 107
Liderlik Yasaları
Şimdi, istediğiniz insanların, yanınızda çalışan insanlar olup olmadıklarını belirleyin. Onlar sizin istediğiniz niteliklere sahipler mi? Yanıt sizi şaşırtabilir. İster inanın, ister inanmayın, yanınızda çalışanlar, sizin istediğiniz'ûe belirlenmemiştir. O, sizin kim olduğunuz ile belirlenmiştir. Yaptığınız listeye geri dönün ve tanımladığınız her bir karakterin yanma bu niteliğe sahip olmadığınızı kontrol e-din. Örnek olarak, eğer "büyük liderler" yazmışsanız ve siz mükemmel bir liderseniz, bu uyumludur. Buna bir onaylama işareti koyun. Ancak e-ğer sizin liderliğiniz ortalamadan daha iyi değilse, x işareti koyun ve yanına "yalnızca ortalama lider" yazın. Şimdi tüm listeyi gözden geçirelim.
Eğer tümüyle x'lerle dolu bir kontrol listesine sahipseniz tanımladığınız insanlar sizi izlemeye istekli olmayacakları için sıkıntı içindesiniz dernektir. Pek çok durumda, aynı niteliklere sahip olduğunuz kişileri belirlemişsinizdir. Bu, Çekim Gücü Yasası'dır: Siz çekim gücünüzsünüz.
Yatımızda çalışanlar, sizin
istediğiniz ile
belirlenmemiştir.
O, sizin kim
olduğunuz ile
belirlenmiştir.
108 –
Çekim Gücü Yasası MÜZİSYENLİKTEN LİDERLİĞE
Ben küçük bir çocukken annem "Tencere yuvarlanmış, kapağını bulmuş," sözünü söylerdi. Bu büyük kardeşim Lary ile maç yaptığımız zamanlar için çok akıllıca bir benzetmeydi. O, iyi bir sporcuydu ve ben de onun gibi olmak istiyordum. Büyüdükçe sezgisel olarak iyi öğrencilerin iyi öğrencilerle, yaramaz öğrencilerin birbirleriyle, vb. birlik-J olma eğilimi içinde olduklarını kavradım. Ancak San •iego, Kaliforniya'ya taşınana kadar Çekim Gücü Yasa-a'nın etkisini gerçekten anladığımı sanmıyorum.
Skyline Kilisesinde benden önce bulunan kişi Dr. Orval 3utcher'dı. O, çok sayıda iyi nitelikleriyle mükemmel bi-iydi. Onun en iyi niteliklerinden biri müzisyenliğiydi. Piyano çalardı ve bugün seksenli yaşlarında olmasına karşın hala güzel bir tenor sesine sahiptir. Skyline, oraya gittiğim 1981 yılında, müzik konusunda iyi bir üne sahipti. O, göz alıcı müzikal yapımları ile ülke çapında tanınıyordu. Kili-ede çok sayıda müzisyen ve vokalist bulunuyordu. Ve

)r. Butcher yirmi yedi yılda yalnızca iki müzik direktörü ile çalışmıştı. Bu inanılmaz bir rekordu (Karşılaştırmak |için benim orada bulunduğum ondört yılda beş kişi ile çalıştığım vurgulanabilir).
Çok sayıda müzisyenin Skyline'da bulunmasının nedeni nedir? Yanıt Çekim Gücü Yasası'nda yatmaktadır. Müzikal yeteneği olan insanlar doğal olarak Dr. Butcher tarafından çekilmektedir. Onlar Dr. Butcher'a saygı duymakta ve onu anlamaktadır. Onun motivasyon ve değerlerini paylaşırlar. Onlar aynı düşünceleri paylaşmaktadırlar. Bu-nunlersi olarak, ben müzikten hoşlanırım fakat bir müzisyen değilim. Ben Skyline görevi için görüşme yapılırken

bana sorulan ilk sorulardan birinin şarkı söylemeyi bilip bilmediğim olması komiktir. Onlara hayır yanıtı verdiğimde hayal kırıklığına uğramışlardı. Kilise yönetimine geldiğim zaman, yeni müzisyenlerin bazıları hemen ayrıldılar. Ben onlarla aynı şeyi paylaşmıyordum çünkü Dr. Butcher bu alanda mükemmel bir miras bırakmıştı. Ancak bu insanların yerine kimin geldiğini biliyor musunuz? Liderler. Ben Skyline'ı bıraktığım zaman kilise yüzlerce mükemmel lider ile doluydu. Bunun yanı sıra kilise benim orada bulunduğum yıllar boyunca çok sayıda lider yetiştirmiş ve bunları göndermişti. Bunun nedeni Çekim (Gücü Yasası'ydı. Bizim organizasyonumuz liderlik yeteneği olan insanlar için bir mıknatıs olmuştu.

insanlar sizin kendilerine Benzemenizi isterler

Tabii ki, bir liderin bunun dışına çıkması ve kendisine benzemeyen insanları yanına alması da olanaklıdır. İyi liderler başarının bir sırrının personelin zayıflıklarını düzeltmek olduğunu bilirler. Başkaları önemli konuları göz-ardı ederken, onlar, onların güç alanlarında odaklanabilirler. Ancak farklı olan bu insanların doğal olarak sizin tarafınızdan çekilmemesi söz konusudur. Liderler kendilerine benzeyen insanları seçme eğilimindedirler.
Örnek olarak, NLF'nin Dallas Kovboylarını ele alalım. Altmışlı ve yetmişli yıllarda, Kovboyların imajı çok açıktı. Tex Schramm başkan ve takımın genel yönetmeniydi ve Tom Landry antrenördü. Roger Staubach gibi oyuncular, Tom Landry'ye benzer güçlü değerlere sahip bir aile üyesiydi. O günlerde kovboylar "Amerika'nın Takımı' olarak

adlandırılıyordu. Onlar yetenek ve karakterleriyle değil, aynı zamanda bir takım olarak birlikte çalışma konusundaki inanılmaz yetenekleriyle saygı görüyorlardı. Dallas'ta bir kazanma geleneği geliştirdiklerinde, daha fazla kazananı çekmeye devam ettiler.
Ancak on yıl geçtiğinde, Dallas Kovboyları çok farklı bir takım olmuştu. Onlar değişmişti ve onların imajları da aynı şekilde değişim göstermişti. Bir takım olarak birlikte çalışma yerine bireylerin birbirinden kopuk bir şekilde bir a-raya gelmesiyle oluşturulmuş bir grup gibi görünüyorlardı. Oyunda her birey yalnızca kendi menfaati için oynuyordu. (Ancak ne yazık ki, ülkede de değişiklikler olduğu için, e-kip hala "Amerika'nın Takımı" olarak tanınıyordu. Michael Irvin gibi çeşitli oyuncular yasanın yanlış tarafında bulunuyorlardı. Antrenör Barry Svvitzer bile kendisini birkaç kez sıkıntının ortasında bulmuştu. Bunlardan biri dolu bir silahı havaalanının güvenlik kapısından geçirmeye çalıştığı zaman meydana gelmişti. Takımın yapısı neden böylesine keskin bir şekilde değişmişti? Bunun nedeni Çekim Gücü Yasası'dır. 1989 yılında Kovboy'ların sahibi değişti. Jerry Jo-nes bireyci bir yapıya sahipti ve kural tanımaz biri olarak tanınıyordu. Takımın durumu konusunda herhangi bir kaygısı yoktu ve onu kendi ayakkabı ve içki şirketlerinden hiç de farklı görmüyordu. Oysa NFL takımalannın hepsi kolektif bir anlaşma imzalamışlardı.
Kovboylar her ne kadar son Süper Kupa'run galibi olsalar da bir zamanlar sahip oldukları ünden hoşlanma-mışlardı. Marquette Üniversitesi'nin eski basketbol baş antrenörü Al McGuire, bir defasında "Bir takım antrenö-rün-kişiliğinin bir uzantısı olmalıdır. Benim takımlarım kibirli ve kötüydü," demiştir. Dallas, yeni bir antrenör olan

Chan Gailey'i yönetime getirdi. O güçlü karakter ve değerleriyle iyi bir liderdi. Eğer ona yeterli zaman ve yetki verilmiş olsaydı etrafındaki kovboyları kendisi gibi yapacak çekim gücünü ortaya koyabilirdi.

ONLAR NEREYE UYGUNDUR?

Belki organizasyonumuzdaki çekim gücüne sahip olduğunuz insanlar hakkmda düşünmeye başlamışsınızdır. Kendi kendinize "Bekle bir dakika. Ben adamlarımın

benden farklı olarak sahip oldukları yirmi nitelik sayabilirim," diyebilirsiniz. Ve benim buna yanıtım "Tabii ki sayabilirsiniz," olacaktır. Ancak yanınızdaki insanlar özellikle birkaç anahtar alanda farklılıklardan çok benzerliklere sahip olabilirler. A-şağıdaki karakteristik özelliklere bir göz atın. Bu anahtar alanların bazılarında sizi takip edenlerle ortak bir zemine sahip olduğunuzu bulabilirsiniz:

Eğer insanların
negatif olduklarını
düşünüyorsanız,
bu durumda kendi
davranışlarınızı
kontrol etmeniz
daha iyi olacaktır.

DAVRANIŞ

Pozitif ve negatif insanlar ender olarak birbirlerini çekmektedir. Yaşamı bir fırsatlar ve neşe kaynağı olarak gören insanlar sürekli olarak kötü şeyler hakkmda konuşan kişileri çekmezler. Bunun benim için de doğru olduğunu biliyorum. Ben organizasyonumda tek bir olumsuz kişiyi bile düşünemem. Ve eğer benim dört şirketimin başkanla-

ve üst düzey yöneticileri ile konuşursanız, onların her birinin özellikle pozitif kişiler olduklarını görürsünüz.

LUŞAK

Birbiriyle aynı yaşlarda olan insanlar, birbirlerini çek-\e eğilimdedirler. Benim üst düzey yöneticilerim bunun [için iyi bir örnektir. Dört şirketimin başkanının üçü be-dm yaşımdan yalnızca bir iki yaş farkına sahiptir. Şii-setimin başka alanlarında da, aynı durum görünebilir. Örnek olarak, seminer düzenleme alanının başında olan Cevin Small, yirmili yaşlarda keskin ve agresif yapıya sa-ıip bir gençtir. Onun ne tür insanları çektiğini tahmin e-iebiliyor musunuz? Onların çoğu yirmi yaşlarında kes-ve agresif yapıya sahip kişilerdir. Siz, çekim gücü-lüzsünüz.

[geçmiş

Süreç Yasası'nda Theodore Roosevelt'ten bahsetmiştim. Onun belleklerden silinmeyen başarılarından biri İspanyol Amerikan Savaşı'nda yaşanmıştır. Roosevelt kişisel olarak tüm gönüllüleri askere almıştır. Bu durumda başlıca iki tür insan toplanmıştı: Kuzeydoğudan zengin a-ristokratlar ve Vahşi Batı'dan kovboylar. Neden mi? Çünkü Theodore Roosevelt aristokrat olarak doğmuş. Har-Ward eğitimi almış bir New York'luydu fakat kendisini Batının Dakota'larında avcılık ve gerçek yaşam kovboyluğuna adamıştı. Her iki yaşam türünde de güçlü ve ger-Çek bir liderdi ve bunun sonucu olarak her iki türden insanları çekmişti.

DEĞERLER

İnsanlar kendilerine benzer değerlere sahip olan liderler tarafından çekilirler. Başkan John F. Kennedy'nin 1960 yılında seçildikten sonra yanındaki insanlara bakın. O, dünyayı değiştirmek isteyen genç bir idealistti ve benzer bir profile sahip insanları kendine çekmişti. Barış Birliği o-luşturduğunda ve insanlardan hizmet istediğinde, "Ülkenizin sizin için ne yapabileceğini sormayın, siz ülkeniz için ne yapabilirsiniz diye sorun" demiştir. Binlerce genç idealist insan bu çağrıya yanıt verecektir.

Paylaşılan değerlerin olumlu ya da olumsuz olmasının bir farkı yoktur. Her iki durumda da, çekim eşit olarak güçlüdür. Adolf Hitler gibi birisini düşünün. O, çok güçlü bir liderdi (etki seviyesine göre değerlendirdiğiniz zaman). Ancak onun değerleri temelden kötüydü. Ne tür insanları çekti? Benzer değerlere sahip liderleri: Hermann Goering, Gestopo'nun kurucusu; Joseph Goebbels, Hit-ler'in propagandasını yürüten bir yahudi düşmanı; Rein-hard Heydrich, Nazi karşıtlarının kitlesel ölüm emrini veren, Nazi gizli polisinin kumandasındaki ikinci kişi; ve Heinrick Himmler, sistemli yahudi katliamını başlatan Gestoponun yöneticisi ve SS'in başı. Bunların tümü güçlü liderlerdir ve hepsi şeytani bir yapıya sahip kişilerdi. Çekim Gücü Yasası güçlüdür. Sahip olduğunuz karakter ne ise, sizi takip eden insanlarda benzerini bulacaksınız.

YAŞAM DENEYİMİ

Yaşam deneyimi insanlar için başka bir çekim alanıdır. Örnek olarak, yeni bir izleyici kitlesine karşı konuşurken, dinlemeye gelenlerin ne tür insanlar olduğunu otuz saniye içinde söyleyebilirim. Bunu onların yüzlerinden oku-

yabilirsiniz. Onların beklenti duyguları yüksektir, beden dilleri pozitiftir ve siz konuşmaya hazırlandığınız zaman, not almak için kağıt ve kalem hazırlarlar. Ancak eğer insanlar zayıf bir iletişime sahipse bu özellikleri de hemen belli olacaktır.

LİDERLİK YETENEĞİ

Son olarak, sizinkine benzer liderlik yeteneğine sahip insanları çekersiniz. Saygı Yasası'nda tartışmış olduğum gibi, insanlar doğal olarak kendilerinden daha gücü liderleri takip ederler. Ancak Çekim Gücü Yasası'nın faktörünün de akılda tutulması gerekir.

TARİH DERSİ DEĞİŞTİRİR

Çekim Gücü Yasası'nın canlı bir örneği İç Savaş'da askeri liderler arasmda yaşanmıştır. Güney eyaletleri çekildiği zaman generallerin bazılarının hangi yönde savaşacakları hakkında sorular bulunuyordu. Robert E. Lee ülkenin en iyi generali olarak kabul ediliyordu ve Başkan Lincoln o-nu Birleşik ordunun komutası için Ö-nermişti. Ancak Lee doğum yeri olan Virginia'ya karşı asla savaşmayacaktı– ve bölgedeki en iyi generalleri de onu takip ettiler.

Eğer Lee ordunun başına geçmeyi seçmiş olsaydı, çok sayıda başka general onu izleyerek kuzeye gidecekti. Sonuç olarak, savaş belki de daha kısa olacaktı. Beş yıl yerine iki yıl sürebilir–ve yüzbinlerce insan ölmekten kurtulabilirdi. Bu sizin ne kadar iyi bir liderseniz, o kadar daha

Ne kadar iyi
bir liderseniz,
o kadar daha
iyi liderleri
çekersiniz.

Eğer etkilediğiniz insanların daha iyi olabileceğini düşünüyorsanız,
bu durumda sizin kendinizi
geliştirme zamanı
gelmiştir demektir.

Liderlik Yasaları
iyi liderleri çekeceğinizi göstermektedir. Ve bu, yaptığınız her şey üzerinde inanılmaz bir etkiye sahiptir.

Sizin organizasyonunuzdaki insanların çekim gücünün nasıl olduğunu değerlendirin. Onlar sizin arzuladığınız gibi güçlü ve potensiyel liderlik niteliklerine sahip mi? Ya da daha iyi olabilirler mi? Onların nitelikleri başka bir şeye değil, size bağlıdır. Siz çekim gücünüzsünüz. Bu Çekim Gücü Yasası'dır.

BAĞLANTI YASASI

Liderler Kendilerinden Yardım istenmeden Gönül Kazanırlar

¦"#-

BEN İLETİŞİMİ SEVİYORUM. O benim yaşantımın ve tutkularımın neşelerinden biridir. Her ne kadar otuz yıldan daha fazla zamandır profesyonel olarak konuşuyor olsam da, her zaman için bu alanda kendimi geliştirmenin yollarını arıyorum. Bu nedenle iyi bir konuşmacıyla iletişim şansı bulduğum zaman bunu değerlendiriyorum. Örnek olarak, San Jose, Kaliforniya'ya yerel ticaret odası tarafından düzenlenen bir etkinliği görmek için gitmiştim. O gün konuşanlar, iletişimin tüm yıldızlarıydı. Espri unsurunu çok etkin bir şekilde kullanan Mark Rossell; söylediği her şey zihinlere kazman Maria Cuomo; her konuyu yeni bir bakış açısıyla sunan Malcolm Forbes; ve izleyenlerin hapsinde güven ve umut duygusu yaratan Colin Po-well. Bu iletişimcilerin hepsi güçlü ve izleyiciyle inanılmaz bir etkileşim gerçekleştirebilen kişilerdi. Ancak ne denli iyi olurlarsa olsunlar, benim favorim kadar iyi değil-lerdi.'Elizabeth Dole'un eline kimse su dökemezdi.

İZLEYİCİNİN EN İYİ ARKADAŞI

Elizabeth Dole'u duymuş olduğunuza hiç kuşku yok. O bir avukattır. Reagan ve Bush yönetimlerinde kabine üyesi olmuştur ve şimdi Amerikan Kızıl Haç'ının başkanıdır. O, mükemmel bir iletişimcidir. Onun doğal olarak sahip olduğu armağan benim ve izleyiciler arasında bulunan herkesin onun gerçekten bizim arkadaşımız olduğu duygusunu hissetmemizi sağlamıştı. Orada bulunduğum için beni mutlu kılmıştı. O, insanlarla nasıl bağlantı kuracağını gerçekten iyi biliyordu. 1996 yılında, Cumhuriyetçilerin Ulusal Kongresinde konuştuğu zaman tüm ülkeye bu yeteneğini kanıtlamıştı. Eğer bunu televizyondan izlemişseniz, ne demek istediğimi anlamışsınızdır. Elizabeth Dole o gece izleyiciler arasına doğru yürüdüğü zaman, onlar bu kadının en iyi arkadaşları olduğunu hissetmişlerdi. O, izleyicilerle büyüleyici bir bağlantı kurmuştu. Odamda oturup onu televizyondan izlememe karşın bu bağlantıyı ben de izlemiştim. O, konuşmasını bitirdiği zaman,

nereye giderse gitsin onu takip edebilirdim.
BOB ASLA BAĞLANTI KURMADI
Elizabeth'in eşi Bob Dole kongrede konuşurken, izleyiciler iki konuşmacının iletişim yetenekleri arasındaki çarpıcı, fark hemen anlaşılıyordu. Elizabeth sıcak ve yakın iken, Bob daha keskin ve mesafeli görünüyordu. O, Başkanlık kampanyası boyunca asla insanlarla bağlantı kurmuş görünmüyordu.
Amerika Birleşik Devl^tleri'nin başkanlık seçimlerinde pek çok faktör rol oynar ancak izleyenlerle aday arasında bağlantı kurulması büyük önem taşımaktadır. 1960 seçi-
-118 –
Bağlantı Yasası
minde Kennedy-Nbcon tartışması hakkında pekçok şey yazılmıştır. Kennedy'nin başarılı olmasının nedenlerinden biri onun televizyon izleyicileri ile arasında bir bağlantı kurabilmesidir. Benzer türde bir bağlantı Ronald Reagan ve izleyiciler arasmda kurulmuştur. Ve 1992 seçimlerinde Bili Clinton, Amerikan halkı ile böyle bir bağlantıyı kurabilmek için son derece yoğun bir çaba harcamıştır–hatta bunun için Arsenia şovunda konuşmuş ve saksafon çalmıştır. Bob Dole'un iyi bir insan olduğuna inanıyorum. Ancak aynı zamanda onun insanlarla asla bağlantı kuramadığını da biliyorum. İronik olarak, başkanlık yarışı sona erdikten sonra, tüm kampanya boyunca, onun neşesizliği nedeniyle kendisiyle alay eden Saturday Night Live gösterisinde yer almıştır. Dole şovda dinlenmiş, canayakın ve kendisiyle alay edebilen biri olarak görünmüştür. Ve izleyiciyle bir bağ
I kurmuştur. Eğer bunu kampanyanın ilk dönemlerinde yapmış olsaydı sonucun nasıl olacağını çok merak ediyorum.
ÖNCE KALP GELİR
Etkin liderler insanlardan yardım istemeden önce onların kalplerini kazanmalarının gerektiğini bilirler. Bu, Bağlantı Yasası'dır. Tüm büyük iletişimciler bu gerçeği bilirler ve hemen hemen sezgisel olarak uygularlar. İnsanların öncelikle duygularını harekete geçirmedikçe, onları harekete geçiremezsiniz. Kalp, beyinden daha önce gelir.
Ondokuzuncu yüzyılın sıradışı "ir konuşmacısı ve Afrikalı-Ameri- lideri Frederick Douglass idi.
– 119 –
İnsanların öncelikle duygularını harekete geçirmedikçe, onları harekete geçiremezsiniz. Kalp, beyinden önce gelir.
Liderlik Yasaları
Onun insanlarla çarpıcı bir bağlantı kurma yeteneği olduğu ve konuşurken onların gönüllerine hitap ettiği söylenirdi. Tarihçi Lerone Bennett, Douglas hakkında "Köle sahiplerine Hıristiyanlık öğretilerinden örnekler vererek onların kalplerine hitap ediyor ve bir çocuğu annesinden a-yırmanın acısını yüreklerinde hissetmelerini sağlıyordu. Onlar zalim köle sahiplerinin çektikleri sıkıntıyı görüyorlar ve köleliği kendi içlerinde yaşıyorlardı.
TOPLUMSAL VE BİREYSEL BAĞLANTI
İnsanlarla bağlantı kurmak, yalnızca bir liderin insan gruplarıyla iletişim kurmasında gereksinim duyulan bir şey değildir. O, bireylerin gereksinimidir. Bireyler arasındaki ilişki ve bağlantı ne denli güçlü olursa, takip eden, lideri izlemek için o denli istekli olacaktır. Bu benim yıllardır personelime, öğrettiğim en önemli ilkelerden biridir. Skyline'deki personelim her zaman, "İnsanlar, onlarla ne denli ilgilendiğinizi bilene kadar, sizin ne bildiğinizle ilgilenmiyor," diyerek serzenişte bulunmaktadırlar. Ancak bunun doğru olduğunu da bilmektedirler. İnsanlara gerçekten yardım etmek isteğinizi gösterdiğiniz zaman onlarla inanılmaz bir bağlantı gerçekleştirirsiniz.
En büyük liderler hem bireylerle hem de izleyicilerle bağlantı kurabi-~~ lenlerdir. Bunun mükemmel bir ör-
neği Ronald Reagan'dır. Onun izleyicisiyle bağ kurma yeteneği başkan olarak aldığı "Büyük İletişimci" lakabına yansımıştır. Ancak o kendisine yakın olan bireylerin kalp-'
– 120 –
Bireyler arasındaki ilişki ve bağlantı ne denli güçlü olursa,

takip eden,
lideri izlemek
için o denli istekli
olacaktır.
Bağlanîı Yasası
lerini de kazanmasını bilmiştir. Reagan'ın eski metin yazarı Peggy Noonan başkanın uzun bir yolculuktan sonra Beyaz Saray'da dönüşünü avluya inen helikopterin sesinden anlayan personelin tümünün işlerini bıraktığını ve personel üyesi Donna Elliot'un "Baba geri döndü!" dediğini anlatmıştı. Bu insanların ona gösterdiği sevginin bir göstergesidir.
İnsanlarla bağlantı kurmak için Ronald Reagan'ın karizmasına sahip olmanıza gerek yok. Bazen, insanlarla bağlantı kurma yeteneğinizi onu bulmayı en az umduğunuz yerde keşfedebilirsiniz. Sonny Bono'nun cenazesi ü-zerine okuduğum bir yazı bana bunu anımsattı. O, ABD Temsilciler Meclisi üyesi ve Palm Springs Valisi olarak son dönemde hizmet ettiği politika dünyasında kazanmış olduğu başarılara karşın, insanların çoğu Bono'yu şov içinde olduğu günlerden hatırlamaktadır. O, ciddi tavırları ve sıradışı giysileriyle anımsanıyordu. Eşi Cher'in esprilerine konu olur ve şarkı söyleyemezdi. Ancak o başkalarıyla nasıl bağlantı kuracağını bilen bir adamdı. Ve cenazesinde Beyaz Saray sözcüsü Newt Gingrich, Bono hakkında şunları söylemişti:
Siz ona bakardınız ve kendi kendinize düşünürdünüz. "Bu ünlü bir insan olamaz." O gülümserdi, bir şey söylerdi, ardından siz kendi kendinize düşündünüz: "Bu ciddi bir adam olamaz." Dört espri ve iki öyküden sonra siz kalbinizi ona açarsınız, o sizin bir sorunu çözmenize yardım etmektedir ve onun çok çalışkan olduğunu anlamaya başlarsınız. Artık siz ikinizin birbirinize gereksinim duyduğunuzu düşünmeye başlamışsınızdır.1

Bono, Bağlantı Yasası'nı anlamıştı. O, yardım istemeden önce insanların gönüllerini fethetmişti. Birisinden yardım istemeden önce onların kalbinin kazanılması gerektiğini biliyordu.
İNSANLARLA HERHANGİ BİR ZAMANDA BAĞLANTI KURUN
Başkalarıyla bağlantı kurmanın bir anahtarı, grup içinde de olsalar, bireyler ile ilişki içinde olmaktır. General Nor-man Schwarzkopf, "Müfrezenin önünde yer alan işinin ehli liderler görmüştüm ve onların gördükleri tek şey bir müfrezeydi. Ancak büyük liderler bir müfrezenin önünde durur ve onu 44 birey olarak görürler, onların her birinin arzulan, her birinin yaşama isteği, her birinin iyi şeyler yapma hevesi vardır,"2 demiştir.
Kariyerim boyunca bir kaç mükemmel dinleyiciye karşı konuşma fırsatına sahip oldum. Onların en büyüğü 60.000 ya da 70.000 kişinin katılımıyla gerçekleşen stadyum konuşmaları olmuştur. İş arkadaşlarımdan bazıları "Bu kadar insana karşı konuşmayı nasıl başanyor-sun," diye sorarlar. Sır basittir. Ben binlerce insana konuşmaya çalışmıyorum. Ben bir kişi ile konuşmaya odaklanıyorum. İnsanlarla bağlantı kurmanın tek yolu budur.
BU LİDERİN GÖREVİ
Bazı liderlerin Bağlantı Yasası ile ilgili sorunları vardır çünkü onlar bağlantı kurmanın takip edenlerin sorumlu-
Bir grup içindeki
insanlarla bağlantı kurmak
için onları
bireyler olarak
ele alın.

luğunda olduğuna inanırlar. Bu özellikle mevki liderleri için geçerlidir. Onlar genellikle, 'Ben patronum. Benim bir mevkim var. Onlar benim çalişanlarımdır. Onlar bana gelsin/diye düşünürler. Ancak Bağlantı Yasası'nı uygulayan başarılı liderler, her zaman için görüşmeyi başlatanlardır. Onlar ilk adımı atarlar ve kurulan ilişkinin sürdürülmesi çabasmda bulunurlar. Bu her zaman kolay değildir, fakat organizasyonun başarısı için önemlidir. Engeller ne olursa olsun, bir lider bunu yapmalıdır.
Bu dersi 1972 yılında, çok zor bir durumla karşı karşıya kaldığım zaman öğrendim. Bir kilisenin liderliğini üstlenmek için Lancaster, Ohio'ya taşınıyordum. Bu görevi kabul etameden önce bir arkadaşımdan kilisenin bir insaat projesi ile ilgili olarak büyük bir tartışma içinde olduğumu öğrenmiştim. Kilisenin yöneticisi kongrenin seçtiği bir lider olan Jim Butz isimli bir adamdı. Jim'in olumsuz ve kurallara uymayan biri olduğunu da duymuştum. O, etkisini insanları istediği yönde hareket ettirmek için kullanmaktan

hoşlanıyordu ve bu durum organizasyona zarar veriyordu.
Daha önceki yardımcı rahip Jim ile birkaç kez kopma noktasına gelmişti. Ben liderlikte başarılı olmak için en iyi şansımın Jim ile bağlantı içinde olmak olduğunu biliyordum. Yaptığım ilk şey ofisimde onunla buluşmak için bir randevu ayarlamak oldu.
Jim büyük bir adamdı. Yaklaşık iki metre boyundaydı ve 100 kilodan daha ağırdı. O insanın gözünü korkutan bir yapıya sahipti ve yaklaşık altmışbeş yaşmdaydı. Diğer taraftan ben yalnızca yirmibeş yaşındaydım. O içeri girdiği zaman, "Jim, senin bu kilisede etkin olduğunu biliyorum ve seninle iyi ilişkiler kurmak için tüm gücümü kul-

lanmaya karar verdiğimi bilmeni istiyorum. Konuları konuşmak için her salı Holiday Inn'de öğle yemeğinde seninle görüşmek istiyorum. Ben burada lider olduğum sürece seninle tartışmadan insanlar hakkında asla herhangi bir karar almayacağım. Gerçekten seninle çalışmak istiyorum/' dedim.
"Fakat aynı zamanda senin çok olumsuz bir insan olduğunu duyduğumu da bilmeni istiyorum/' diye sürdürdüm konuşmamı, "ve senin tartışma yaratmaktan hoşlandığını biliyorum. Eğer bana karşı çalışmaya karar verirsen, sanırım ayrı taraflarda olmak zorunda kalacağız. Ve daha fazla etkin olduğu için, başlangıçta çoğu kere senin kazanacağını biliyorum. Ancak ben insanlarla ilişkilerimi geliştirdikçe ve kiliseye yeni
İnsanlarla
bağlantıyı
kurmayı
başlatma görevi
liderindir.
insanlar katıldıkça, bir gün gelecek ki ben senden daha büyük bir etkiye sahip olacağım."
Konuşmamı, "fakat ben seninle savaşmak istemiyorum" diye devam ettirdim. "Sen şimdi altmış beş yaşındasın. Önünde ancak on ya da onbeş yıllık sağlıklı ve üretken bir çalışma dönemi olabilir. Eğer istersen bu yılları en iyi şekilde değerlendirebilir ve yaşamını buna göre düzenleyebilirsin. Biz bu kilisede beraberce pek çok büyük şeyi gerçekleştirebiliriz, ancak yine de karar senin."
Ben konuşmamı bitirdiğim zaman, Jim tek kelime dahi söylemedi. Koltuğundan kalktı, koridora doğru yürüdü ve bir çeşmenin önünde su içmek için durdu. Ben onu izledim ve bekledim. Uzun bir süre sonra doğruldu ve döndü. Bunu yaptığında gözyaşlarının yanaklarından çözüldüğünü görebiliyordum. Ve ardından bana sarıldı ve "Se-

nin tarafında olacağım konusunda bana güvenebilirsin," dedi.
Ve Jim benim tarafımda oldu. Görev süresi bittikten sonra on yıl daha benimle birlikte çalıştı, çünkü bana yardım etmek istiyordu. Biz beraberce kilisede çok sayıda o-lumlu şeyi başardık.
Eğer ilk gün ofisimde onunla bu bağlantıyı sağlamamış olsaydık bunlar asla olmazdı.
MÜCADELE NE KADAR ZORLU OLURSA BAĞLANTI O KADAR BÜYÜK OLUR
İnsanlardan sizi takip etmelerini istemeden önce, onlarla ilişki kurmanın gücünü asla hafife almayın. Eğer komutanların yaşamları konusunda çalışma yaptıysanız onların en iyilerinin Bağlantı Yasası'nı uyguladıklarını görürsünüz. 1. Dünya Savaşı sırasında Fransa'da General Douglas MacArthur bir müfreze komutanına "Binbaşım, tepeye çıkmak için işaret geldiği zaman, adamlarından önce senin gitmeni istiyorum. Eğer bunu yaparsan onlar seni izlerler," demişti. Böylece MacArthur üniformasındaki ayırt edici işaretlerini ve rütbesini çıkararak en önde yer almıştı. O, kahramanlık talep etmeden önce bunu göstermişti. Ve tabii ki binbaşı adamlarını bu şekilde yönlendirdi, onlar komutanlarını izlediler ve başarı kazandılar.
Bağlantı Yasası'nın tüm askeri örnekleri bu denli dramatik değildir. Örnek olarak, Napolyon'un tüm subaylan isimleri ile tanıdığı ve nerede yaşamış olduklarını ve ken-disLiçin nerede savaşmış olduklarını bildiği söylenir. Ro-bert E. Lee'nin herhangi bir büyük çatışmadan bir gece önce kamptaki adamlarını ziyaret ettiği bilinmektedir. O, bir

sonraki gün yapılacak muharebeye genellikle hiç uyumadan katılırdı. Daha yakın tarihli olarak, Norman Schwarz-kopf un birlikleriyle bağlantı kurma yolunu nasıl buldu-ğuyla ilgili bir yazı okumuştum. Körfez Savaşı sırasında 1990'ın noelini, ailelerinden çok uzak olan askerleriyle birlikte geçirmişti. O,

otobiyografisinde şöyle yazmıştır,
Ben Lockheed Köyü'nden başlamıştım ... Bazı birlikler akşam yemeği için oturmuşlardı. Onlar dönüşümlü olarak yemek yiyorlardı. Çoğunun elini sıktım. Daha sonra Escan Kö'yü'ne gittim. Orada çadırlarda üç büyük koridor vardı. Birincisinde uzun bir* birlik girişe doğru sıralanmıştı. Sıradaki herkesin elini sıktım. Yemek yapanlarm ve onlara yardımcı olanların yanına gittim. Onlar koridor boyunca çalışıyorlardı. Tüm masaları dolaşarak herkesin noelini kutladım. Daha sonra ikinci ve üçüncü koridorlara giderek aynı şeyi yaptım. Sonra ilk çadıra dönüp aynı uygulamayı tekrarladım çünkü bu sırada tamamen yeni yüzler gelmişti. Daha sonra birliklerin birisinin yanına oturdum ve ben de akşam yemeğimi yedim. Dört saat içinde dört bin kişinin elini sıkmıştım.3
Bu basmakalıp gibi görülebilir fakat gerçekten doğrudur: İnsanlar onlarla ne kadar ilgilendiğinizi bilene kadar, sizin bildiklerinizle ilgilenmezler.
Schwarzkopf bunu yapmak zorunda değildi fakat yap mıştı. O, başkalarıyla bağlantı kurmanın en etkin yöntemlerinden birini kullanmıştı. Bu basmakalıp gibi görülebilir fakat gerçekten doğrudur: İnsanlar onlarla ne kadar ilgilendiğinizi bilene kadar, sizin bildiklerinizle ilgilenmezler.
– 126 –
Bağlantı Yasası BAĞLANTI KURMANIN SONUCU
Bir lider, adamlarıyla bağlantı kurma çalışması yaptığı zaman, onun etkilerini organizasyonda görürsünüz. Çalışanlar arasında inanılmaz bir sadakat ve güçlü bir çalışma etiği vardır. Liderin vizyonu, insanların amaçları olur. Etki inanılmazdır.
Sonuçları başka şekillerde de görebilirsiniz. 1994'te JSA Today'de Patron Günü'nde bir tam sayfa ilan yayın-ilandı. O, Soutvvest Airlines'ın çalışanları tarafından veril-Imişti ve şirketin yönetim kurulu başkanı Herb Kelleher'e lithafen yazılmıştı:
Teşekkürler Herb
Her birimizin ismini hatırladığın için. Ronald McDonald Evi'ni desteklediğin için. Şükran Günü kutlamalarına yardım ettiğin için. Herkese bir öpücük verdiğin için (ve herkese anlamında söylüyoruz). Dinlediğin için.
Kâr eden tek büyük havayolu şirketini yönettiğin için Tatil partisinde bizimle şarkı söylediğin için. Yılda yalnızca bir kez şarkı söylediğin için. Çalışırken şort ve spor ayakkabı giymemize izin verdiğin için.
Yalnızca tek bir klüpte LUV Classic'te golf oynadığm için.
Sam Donaldson ile konuştuğun için. Southvvest Müdürlüğüne giderken Harley Davidson kullandığın için. 16.000 Çalışanının her birinden Mutlu Patron Günü dileği ile.

– 127 –
Liderlik Yasaları
Bunun gibi bir sevgi gösterisi ancak liderin insanlarla bağlantı kurmak için çok çalışması durumunda gerçekleşebilir.

Kendinizle yönlendirdiğiniz insanlar arasında köprü kurmanın ö-nemini azımsamayın. Eski bir söz vardır: Kendinizi yönlendirmek için aklınızı kullanın; başkalarını yönlendirmek için, kalbinizi kullanın. Bu, Bağlantı Yasası'nın doğasıdır. Bir insandan yardım istemeden önce onun kalbini kazanmaya çalışın. Kendinizi yönlendirmek için aklınızı kullanın; başkalarını yönlendirmek için kalbinizi kullanın.
İÇ ÇEMBER YASASI
Bir Liderin Potansiyeli Kendisine En Yakın Olanlar Tarafından Belirlenir
1981 YILINDA, MÜKEMMEL BİR teklif aldım. VVesleyan bölgesindeki en büyük kilisenin lideri olma fırsatı yakaladığım zaman, VVesleyan VVorld Temsilciliği'nde yönetici olarak çalışıyordum. Kilisenin adı Skyline idi ve San Diego, Kaliforniya bölgesinde kurulmuştu.
Kilise büyük bir tarihe sahipti. 1950'lerde Orval Butc-her adlı mükemmel bir adam tarafından kurulmuştu ve o yirmi yedi yıllık bir hizmetten sonra emekliye ayrılmıştı. Dr. Butcher liderliği ile binlerce insanın yaşamını etkilemişti, ve kilise ulusal alanda güçlü bir üne sahip olmuştu. O, iyi bir kiliseydi fakat bir sorunu vardı. Yıllar boyunca hiç gelişmemişti. Binden fazla üyesine rağmen aynı binada hizmet veriyordu.
Yönetim kuruluna ilk olarak katıldığım zaman Skyli-ne'ın benim istediğim gibi bir yer olduğunu biliyordum. Hemen eşim Margaret'i aradım ve taşınmak için hazırlıklara başlamasını istedim. Onlar bana iş teklifinde bulun-

– 128 –
– 129 –
Liderlik Yasaları
Her liderin potansiyeli, kendisine en yakın olan insanlar tarafından belirlenir. Eğer bu insanlar güçlüyse, lider büyük bir etkiye sahip olabilecektir. Eğer onlar zayıfsa, bunu yapamayacaktır.
duklannda biz iki çocuğumuzla San Diego'ya gelmeye hazırdık. Ülkeyi bir baştan bir başa geçerken önümdeki görev hakkında düşünüyordum. Skyline'da yeni bir düzeyde görev yapacaktım. Oraya vardıktan sonra, bireysel yeteneklerini anlamak için üyelerin her biri ile tanıştım. Kilisenin neden ilerleme kaydetmediğini hemen anlamıştım. Personel iyi insanlardan o-luşuyordu fakat onlar güçlü liderler değildi. Onlar benim istediğim organizasyon değişikliğini yapabilecek kişiler değildi. Her liderin potansiyeli, kendisine en yakın olan insanlar tarafından belirlenir. Eğer bu insanlar zayıfsa, bunu yapamayacaklardır. Bu, İç Çember Yasa-sı'dır.
YENİ GELİŞİM İÇİN ÜÇ AŞAMA
Benim önümdeki görev açıktı. Zayıf olan liderlerin yerine daha iyilerini getirmek. Yapmak istediklerini gerçekleştirmenin tek yolu buydu. Zihinsel olarak, insanları yönlendirme ve sonuç sağlama yeteneklerine göre üç gruba ayırdım. İlgilenmek istediğim ilk grup, en alttaki üçüncü gruptu. Onları organizasyondan hemen ayırabilirdim çünkü onların ayrılması olumlu sonuç doğuracaktı. Onları hemen, bulabildiğim en iyi insanlarla değiştirdim. Ardından ortadaki grup üzerinde çalışmaya başladım. Organizasyon dışmdan iyi liderler buldukça teker teker
– 130 –
Doğru personeli göreve getirdiğimiz zaman, potansiyelimiz yukarı fırladı.
İç Çember Yasası
onları değiştiriyordum. Mevcut personelin en zayıfını gönderene kadar bunu sürdürdüm. Diğer grubu değiştirmek bir yılımı daha aldı. Üç yılın sonunda, tamamen temizlenmiş bir eve sahiptim, ilk gruptan yalnızca iki kişi kalmıştı. Ve iç çember yeni bir düzeye sahip olduğu için, organizasyon yeni bir düzeye ulaşabilirdi. Yeni insanların en zayıfı bile eskilerin herhangi birinden güçlüydü.
Personel gücünü geliştirmeyi sürdürdü. Ben insanları daha iyi liderler olmaları için geliştirdim. Ve ne zaman ki bir personel ayrılsa, onun yerine daha iyi birisinin arayışı içinde oldum. Sonuç olarak, Skyline'ın etkisi inanılmazdı. 1981'de biz yeniden gelişmeye başladık. On yıldan daha kısa bir süre içinde, kilise ilk başladığımızın üç katı bir büyüme sağlamıştı. Benim göreve başladığım zaman 800.000$ olan yıllık bütçe, 5 milyon $'a çıkmıştı.
Bizim Skyline'da gerçekleştirdiğimiz gelişim ve başarı İç Çember Yasası'na bağlıdır. Doğru personeli göreve getirdiğimiz zaman, potansiyelimiz yukarı fırladı. Ben 1995 yılında görevden ayrıldığım zaman ülkenin her tarafından başka liderler, benim anahtar personelimi kendi organizasyonlarına alma arayışı içindeydi. Onlar İç Çember Yasası'nın gücünü anlamıştı ve potansiyellerini en üst düzeye çıkarabilecek en iyi insanları kendi bünyelerine katmak istiyorlardı.
– 131 –
Liderlik Yasaları
3 ^ En iyi Liderler
2 ^ Vaha iyi; Lider ter
ı ^
İyi Liderler
3 Üst Üçüncü

2 Orta Üçüncü
1 En Alt Üçüncü

ÜÇ AŞAMADA

YENİ LİDERLERİN
GETİRİLMESİ
ÜÇ AŞAMADA
İLK LİDERLERİN
AYRILMASI
HER ORGANİZASYONUN BİR İÇ ÇEMBERİ VARDIR
Herhangi bir organizasyona baktığınızda İç Çember Yasa-sı'nın işlediğini göreceksiniz. Örnek olarak, 1997'de beyz-bol alanında Florida Marlins en iyi oyuncuları bir araya getirdi ve korku salan bir takım oluşturdu. Sonuç ne olmuştu? Onlar Dünya Serisini kazandılar. Ancak şampiyonluk döneminden sonra takımda çözülmeler başladı. 1990'ların başmda takım satılmadan önce San Diego Pad-ras takımının başına gelenlerin benzeri olarak, "acil satış" aşamasma gelindi. Florida'daki sonuç San Diego'dakiyle aynı olmuştu. Anahtar oyuncular olmadan Merlins'in iç çemberi sıradan bir takım olunması sonucunu getirmişti. Liderin potansiyeli—tüm organizasyon potansiyeli—kendisine en yakın olanlar tarafından belirlenir.
— 132 —
Lone Ranger gibi liderler yoktur. Bunu düşünün.
Eğer yalnızsanız, herhangi birini yönlendiremez-siniz, değil mi?
İç Çember Yasası
İç Çember Yasası'nın etkisi hakkında ne yapacağını bilen biri olarak, liderlik modeli olarak Yalnız Kovboy'u takip etmeyi sürdüren insanlarla karşılaştığım zaman hayranlık duyarım. Liderlik idealinin nasıl gerçekdışı olduğunun en iyi betimlemelerinden biri Lawrence Miller tarafından kaleme alınan A-merikan Spirifde yayınlanan yazıda görülebilir:
Problemler her zaman aynı şekilde çözülmüştür. Yalnız Kovboy ve onun sadık yoldaşı kasabaya gelir. Yalnız Kovboy, maskesi ve gizemli kimliğiyle, geçmişi ve yaşam tarzıyla, asla yardım ettiği kişilerle çok yakın olmamıştır. Onun gücü kısmen onun gizemin-dedir. Yalnız Kovboy, on dakika içinde sorunu anlamış, kimin kötü çocuklar olduğunu belirlemiş ve onları yakalama girişiminde bulunmuştur. Kötü çocukları çabucak kıskıvrak yakalar, silahını çeker ve onları demir parmaklıklar arkasına koyar. Ve ardından, sonunda her zaman için mükemmel bir sahne vardır. Kurbanlar kasaba meydanında nasıl mükemmel bir şekilde yakalandıklarını merak eden bir ifade ile durmaktadırlar.1
Bu saçma bir şey. Yalruz Kovboy (Lone Ranger) gibi liderler yoktur. Bunu düşünün. Eğer yalnızsanız, herhangi birini yönlendiremezsiniz, değil mi? Liderlik uzmanı WarrenBennis "Lider büyüklüğünü grup içinde bulur ve o üyelerin kendi içlerinde bunu bul-
133
Liderlik Yasaları
malarına yardımcı olur/'2 derken haklıydı. Herhangi bir etkin lideri düşünün ve güçlü bir iç çember ile onu saran birini bulacaksınız. Arkadaşım Joseph Fisher evangelist Billi Graham'ın etkisini anımsatmıştı. Onun başarısı fantastik bir iç çemberin sonucu olarak gelmişti: Ruth Bell Graham, Grady VVilson, Cliff Barrows ve George Beverly Shea. Onlar onu yalnız bırakmaktan daha iyisini yapmıştı. Aynı şey iki dönem başkanlık yapan Ronald Reagen için de söylenebilir. O başarılıydı çünkü etrafi iyi insanlarla doluydu.
EN İYİ HER ZAMAN EN İYİSİNİ YAPMAZ
İç Çember Yasası'nı öğrettiğim bir konferansta, VVoodbine, Georgia'dan Ashley Randall adlı bir adam, dinlenme sırasında yanıma geldi ve "John, iyi insanlarla işbirliği gücü hakkında doğru söylüyorsunuz. Ben uzun zaman boyunca bisiklet yarışlarına katıldım, ve dünya çapındaki yarışçıları takip ettim. Fransa Turu gibi dayanıklılık gerektiren yarışlarda, kazanan hemen hemen her zaman en güçlü takımdan çıkar," dedi.
"Bunun benim için de doğru olduğunu keşfettim," diye sürdürdü konuşmasını. "İki triatlon tamamladım ve yarış gününde, eğitim döneminde olduğundan daha iyi yüzebiliyor, daha iyi bisiklete binebiliyor ve daha iyi koşabiliyordum. Bunun nedeni etrafımda, daha yüksek bir seviyede yüzen, bisiklete binen ve koşan insanların olmasıydı."
Bir liderin ne zaman İç Çember Yasası'na hakim olduğunu söyleyebilirsiniz. Örnek olarak, General Electric firmasının Yönetim Kurulu Başkanı Jack Welch organizasyo-"¦""'—1—:~ '««içini Hp&îstirmek için
— 134 —
İç Çember Yasası
şisel olarak tüm genel müdürlerin çekirdek kadrosuna— bu beşyüz kişi anlamına gelmektedir—onay vermiştir.
İÇ ÇEMBERİNİZDEKİ DOĞRU İNSANIN DEĞERİNİ ORTAYA ÇIKARMAK
Bir lider, en iyi koşullar altında, organizasyonundaki iç çemberinden insanları

yukarı çıkarmaya çalışmalıdır. Tabii ki bu, benim Skyline öykümde görüldüğü gibi, her zaman olanaklı değildir. Ancak ödüllendirme ile bir tatmin sağlayabilirsiniz.
Hewlett-Packard yöneticisi Ned Barnholt göreve başladığında organizasyon içinde üç grup insan olduğunu görmüştü: 1) Kısa sürede liderlik etkisini sağlayanlar. 2) Kuşkucu olanlar ve bu etkiyi sağlamada kendinden emin olmayanlar, 3) negatif bir yapıya sahip olanlar. "Ben zamanımın çoğunu en negatif insanlarla geçirdim," diyor Born-holt "onları değiştirmeye çalışarak zaman harcadım. Şimdi zamanıma ilk gruptan olanlarla geçiriyorum. En iyi elemanlarıma yatırım yapıyorum."3 Bu tutum gelecekte bedelini ödemektedir.
Organizasyon içindeki zamanınızı nerede geçirmeniz gerektiği konusunda kaygı taşıyabilirsiniz. İç çemberinize beş tür insanı almaya çalışmalısınız. Bunların hepsi sizin ve organizasyonunuz için son derece değerlidir.
1. POTANSİYEL DEĞER—KENDİLERİNİ YÜKSELTEN KİŞİLER
Jier liderin sahip olması gereken ilk yetenek, kendisini yönlendirme ve motive etme yeteneğidir. Potansiyeli olan insanlar konusunda her zaman gözünüz açık olsun.

2. POZİTİF DEĞER—ORGANİZASYON İÇİNDE MORALİ YÜKSELTENLER
Burada annemin bana sık sık söylediği Ella YVheeler tarafından yazılmış eski bir şiiri aldım:
Günümüzde dünyada iki tür insan vardır, Yalnızca iki tür, daha fazla değil. İyi ve kötü değil, pek çok kişinin düşündüğü gibi, İyi olan yarı kötüdür ve kötü olan yarı iyidir. Hayır! Dünyada iki tür insan vardır Yükselten insanlar ve yönlendiren insanlar.
Başkalarını yükseltebilen insanlar organizasyon için paha biçilemez bir değere sahiptir. Onlar her zaman için liderin iç çemberinde son derece önemli bir değere sahiptir.
3. KİŞİSEL DEĞER—LİDERİ YÜKSELTENLER
Bir arkadaşım bir defasında "Zirvede olmak yalnızlığı gerektirir, böylece neden orada olduğunu daha iyi bilmiş olursun," demişti. Ağır bir yük taşıyan liderler için bu doğrudur. Siz ön planda olduğunuz zaman, kolay hedef olabilirsiniz. Ancak oraya yalnız gitmek zorunda değilsiniz. Benim söylemek istediğim şey, "Zirve ıssızdır ve oraya biriyle birlikte gitmek daha iyi olacaktır." Bu kişi, sizi yükselten birinden daha iyisi olabilir mi? Herşeye 'evet efendim' diyen bîri yerine sizin için sağlam bir destekçi ve arkadaş gerekmektedir. Hz. Sü-
Zirve ıssızdır ve oraya
biriyle gitmek daha iyi olacaktır.

İç çemberiniz için sizin gelişiminize yardımcı olacak insanları seçin.
4. ÜRETİM DEĞERİ—BAŞKALARINI YÜKSELTENLER
Radyo komedyeni Fred Ailen televizyon programcısı Ed Sullivan hakkında "Programına çağırdığı insanlar kadar aklı yok" demişti. Bu her ne kadar espri olsa da, gerçek payı bulunmaktadır. Sullivan şovuna yetenekli insanları çağırmaktadır. 1960'larda ünlü olan çok sayıda stand up komedyeni ve müzikal gruplar başarılarının başlangıcında Ed Sullivan Show porgramında görünmüşlerdir. İç çemberiniz için, başkalarını yükseltme kapasitesine sahip insanlara değer verin.
5. KANITLANMIŞ DEĞER—BAŞKA İNSANLARI YÜKSELTENLERİ YÜKSELTEN İNSANLAR
Herhangi bir lider için en büyük değer, başka liderler yetiştirebilen biridir. Bu, çok katlı bir liderlik kuşağı oluşturur. (Bunun gücü Büyük Gelişim Yasası'nda görülebilir).
İÇ ÇEMBERİNİZİ GELİŞTİRMEYİ ASLA BIRAKMAYIN
İçinizdeki Lideri Geliştirmek adlı kitabımda, kırk yaşıma geldiğim zaman yaşantımı nasıl yeniden gözden geçirdiğimi anlatmıştım. Daha yüksek bir seviyeye çıkmak ve daha büyük bir etki yapmak için isteğim vardı ve zamanımı mümkün olduğu kadar bu amaç için harcıyordum. Başka herhangi bir konu üzerinde odaklanarak kendimi geliştirmem olanaksızdı. Bu bende yalnızca tek bir seçenek bırak-

rruştı: Başkaları aracılığı ile çalışmayı öğrenmek. Bu, İç Çember Yasası'ra gerçekten anladığım gündü. O zamandan beri kendi iç çemberimi sürekli olarak geliştiriyorum. Bulabildiğim en iyi kişileri işe aldım ve onlarla beraber

kendimi geliştirdim.
1994 yılında, iç çemberimin anahtar üyelerinden birini keşfettim. O zaman, INJOY Danışmanlık Hizmetleri, kurduğum ikinci şirket, yaklaşık iki yaşındaydı ve işler yolunda gitmiyordu. Yeterince hızlı büyüyemiyorduk ve sonuç olarak para kaybediyorduk. Gerçek bir lidere ihtiyacımız vardı, ilk şirketimin başkanı Dick Peterson aynı zamanda INJOY firmasını da yönetiyordu. Çok yoğun bir
__ konuşma programım olduğu için
O zamandan beri benim onunla ilgilenecek zamanım kendi iç çemberimi yoktu.
sürekli olarak Bu dönemde Dick ve ben,
geliştiriyorum. IBM'in pazarlama yöneticisi olan Bulabildiğim en Dave Sutherland'den tavsiye altı/t personelleri işe mak iÇm SeatÛe'a gittik.
O/sezgisel aldım ve onlarla bir liderlik yeteneğine sahipti ve beraber kendimi benim karşılaştığım en iyi stratejik geliştirdim. zihin yapısı vardı. Dave'i daha ön-
II ceden tanıyordum. Onunla bir dostluk ilişkisi içinde konuşacaktık. Buluşmamızdan birkaç hafta önce ona bilmesi gerektiğini düşündüğüm her şeyi ilettim, ve ondan şirketin daha üst seviyeye çıkabilmesi için ne yapmamız gerektiğini sordum.
Seattle'da kaldığım otelin odasında otururken, INJOY için inanılmaz bir strateji anlatmaya başladı. Daha önceki yıl onun kilisesine yardımcı olduğum için bunu kendi gö-
Iç Çember Yasası
revi olarak kabul etmişti. O, şirketin daha üst seviyeye çıkması için gereken adımın ne olduğunu çok iyi biliyordu. Yaklaşık otuz dakika sonra, kafamda bir şimşek çakmıştı. Bunu yapabilecek kişi Dave idi.
"Dave," dedim, "Ben senin INJOY şirketine katılmanı istiyorum." Dave bunu önemsemedi ve planını bana anlatmayı sürdürdü. Yaklaşık bir saat sonra, aynı teklifi yineledim. O, yine benim söylediğimi önemsemedi ve Dick ve bana planını anlatmaya devam etti. Sonunda, yaklaşık dört saatlik konuşmadan sonra, "Dave beni dinlemiyor musun? Ben senin INJOY'un başkanı olmanı teklif ediyorum. Neden benim bu söylediğimi önemsemiyorsun?"
dedim.
Bu noktada, sonunda benim teklifimi ciddiye aldı. Ben Dave için çok fazla ücret ödeyemeyeceğimizin farkınday-dım O, pazarlama alanında IBM'in önemli yöneticilerinden biriydi. Ve ben yalnızca küçük bir şirkete ve bir rüyaya sahiptim. Ancak İç Çember Yasası nedeniyle Dave'in benim ekibimin bir parçası olması durumunda potansiyelimin ve organizasyonlarımın atılıma geçeceğini biliyordum. Ona INJOY şirketi yöneticiliği için önerdiğim maaşı duyunca ne denli ciddi olduğumu anladı.
INJOY bugün, ABD'nin ikinci en büyük kampanya danışmanlık firması olarak, en hızlı büyüyen şirkettir. Bu yeni seviye için Dave'e teşekkür borçluyum. Üstelik yalnızca bunun için değil. Dave dört şirketim için de stratejik düşünme ve pazarlama anlayışı kazandırdı.
Dave Sutherland benim iç çemberime eklediğim bir düzine anahtar kişiden yalnızca birisidir. Bu grubu oluşturmam on yıldan daha fazla zamanımı aldı. Dan Reiland ve Tim Elmore kaynak yaratma konusunda benim sağ ko-

I

ffi
p- » m- ¦ ÎT 5? £ g "
re
l/l
C/l
5*1
m
en
W
"«>
2 o S
SII|3
51 S 8 O- q
I 5aH|
5 Mm £ 3
f s. I e:
E. s" «^ <"
F 5" T n

^ ^
mili; |gfr?
O T T T
I
5*1
s* ^
3 3. S S
£.&

W
•-i
W
W
er
C/5

Liderlik Yasaları
Ford Motor Şirketi, bir Amerikan başarı öyküsüne benzemektedir.
ÖYKÜNÜN AZ BİLİNEN BİR BÖLÜMÜ
Ancak Ford'tın öyküsünün tümü pozitif başarılardan o-luşmamaktadır, ve bunun nedenlerinden biri Yetki Verme Yasası'nın uygulanmamış olmasıdır. Henry Ford T modelini çok seviyordu ve onu değiştirmeyi asla istememişti. Bir gün, tasarımcılarından bir grup ona gelişmiş bir modelin prototipini sunduklarında, Ford kapıyı menteşelerinden sökecek kadar sinirlenmiş ve çıplak elle arabayı parçalamaya girişmişti.
Yaklaşık yirmi yıl boyunca, Ford Motor Şirketi yalnızca bir tasarım sundu. Bu Ford'un kişisel olarak geliştirdiği T modeliydi. Ancak 1927 yılında—istemeyerek de olsa—yeni bir modeli sunmaya razı oldu. Şirket A Modelini üretmişti fakat bu inanılmaz derecede teknik buluş açısından rakiplerinin ürettiklerinden farklıydı. Rakiplerinin zorlamasının sonucunda Ford Motor Şirketi'nin piyasa payı gitgide düşüyordu. 1931 yılında, bu yüzde 28'e kadar düştü. Henry Ford yetki veren bir liderin antitezidir. O her zaman için liderlerini sınırlandırmış ve insanlara yukarıdan bakmıştır. Hatta Ford Motor Şirketi içinde çalışanlarını kontrol etmek ve onların özel yaşamlarını yönlendirebilmek amacıyla bir bölüm oluşturmuştur. Ve zaman geçtikçe o gitgide daha fazla garipleşmiştir. Onun evcil hayvanlar ve soya fasulyesinin yüzlerce çeşidini yetiştirmek için büyük paralar harcadığı bilinmektedir.
Ford'un belki de en garip uğraşı, yöneticileriyle, özellikle oğlu Edsel ile yaşadıklarıdır. Genç Ford çocukluğun-

dan beri şirkette çalışmıştı. Henry'nin tutumları garipleş-tikçe, Edsel'in bu çabası olmasaydı, şirket belki de 1930'lu yıllarda iş dünyasından silinecekti. Henry sonunda Ed-sel'e şirketin başkanlığını verdi ve halka Ford Motor Şirketi'nin onun liderliği ile geleceğe umutlu bakacağını söyledi. Ancak aynı zamanda onu yetersiz görüyordu ve organizasyon içinde başka liderleri destekledi. Şirket içinde ne zaman ümit veren bir lider yükselse, Henry onu alaşağı ediyordu. Sonuç olarak, şirket en iyi yöneticilerini kaybetmeyi sürdürdü. Kalan çok az kişi ise bunu Edsel için yapıyordu. Onlar bir gün yaşlı Henry'nin öleceğini ve Edsel'in tüm işi tek başına ele alacağını düşünüyorlardı. Ancak böyle olmadı. 1943 yılında Edsel kırkdokuz yaşmda öldü.
BAŞKA BİR HENRY FORD
Edsel'in en büyük oğlu, yirmi altı yaşındaki Henry Ford II. hemen donanmadan ayrıldı ve şirketin işlerini üstlenmek için Dearbom, Michigan'a döndü. Başlangıçta büyükbabasının kendilerini, sağlama almış olan takipçilerini karşısına aldı. Ancak iki yıl içinde, birkaç anahtar insanın desteğini kazanmıştı. (Annesi Ford Motor Şirketi'nin yüzde 41 oranında hissesini kontrol ediyordu) ve büyükbabasını konumunun başkanı olabilmek için kendisine olanak tanımasına ikna etti.
Genç Henry onbeş yıl içinde şirketi kâra geçiremeye-cekti. O dönemde, şirket günde 1 milyon dolar kaybediyordu! Genç başkan bunun kendi gücünü aştığını biliyordu ve lider arayışına girdi. Şansına Albay Charles "Tex" Thornton'un başkanlık yaptığı on kişilik yeni ekibin yaklaşımı yarar sağlayacaktı.

£ £ 5' § *£• H er %

1 S. *
Liderlik Yasaları

Her zaman için onun beklentilerinin tersi yapılmalıdır. A-damlarınızı diken üstünde tutun"2 açıklamasında bulunmuştur.
Her iki Henry Ford da, Yetki Verme Yasası'nı uygulamada başarısız olmuşlardır. Onlar liderler bulup, bunları yetiştirerek, kaynak sağlayarak, yetki ve sorumluluk vererek verimliliği artırmak yerine, onları kendi güvensizliklerinin bir kaynağı olarak görmüşlerdir. Eğer bir lider olarak başarılı olmak istiyorsanız, siz bir yetki veren olmalısınız. Theodore Roosevelt, "en iyi yönetici, yaptırmak istediği işi yaparak iyi adamları bulan ve onlar bunu yaparken işlerine karışmayarak kendi sorumluluklarını bilmelerini sağlayan kişidir," demiştir.
YETKİ VERME ENGELLERİ Liderlik analistleri Lynne McFarland, Larry Senn, ve John Childress "yetki sahibi liderlik modelinin, tüm insanlara kapasiteleri oranında liderlik rolü verilen 'statü gücü'ne dönüştüğünü"3 söylemektedir. Yalnızca yetki sahibi insan-– lar kendi potansiyellerine ulaşabilirler. Bir lider başkalarına yetki vermezse, organizasyon içinde insanların başa çıkamaycağı engeller yaratmış olur. Eğer engeller uzun süre kalırsa, insanlar bunları aşmaktan vazgeçecekler ya da po-:–Aa kullanabilecekleri baş-
İnsanlartn başarma kapasitesi liderlerinin yetki verme yeteneği ile belirlenir.
' maktan vazgeçecetuer ya ~~ r-tansiyellerini maksimum seviyede kullanabilecekleri başka bir organizasyona gitmenin yollarını arayacaklardır. Bazı liderler neden Yetki Verme Yasası'ndan bu denli ürkmektedirler? Bazı yaygın nedenleri sıralayalım.

İŞ GÜVENLİĞİ ARZUSU
Yetki vermenin bir numaralı düşmanı, iş güvenliği arzusudur. Zayıf bir lider, yardımcılarından birinin kendi yerine geçeceğinden çekinmektedir. Onlar bu şekilde vazgeçilmez olacaklarını düşünürler. Ancak kişinin vazgeçilmez olmasının tek yolu, kendisini vazgeçilmez yapmaktır. Başka bir deyişle, eğer sürekli olarak başkalarına yetki verebilir ve onların işlerini yapmaları konusunda gelişimlerine yardımcı olursanız, siz organizasyon içinde vazgeçilmez seviyesinde değerli olursunuz. Bu, Yetki Verme Yasa-sı'nın bir paradoksudur.
DEĞİŞİME KARŞI DİRENÇ
Nobel ödülü sahibi yazar John Ste-inbeck "insanoğlu doğası gereği, yaşı ilerledikçe değişime karşı, özellikle daha iyisi için değişime karşı çıkmaktadır," demiştir. Yetki verme sürekli değişim sağlar çünkü insanları gelişmeye ve yeniliklere özendirmektedir. Değişim, ilerlemenin bir ödülüdür.
KENDİNE DEĞER VERME YOKSUNLUĞU
Çok sayıda insan, kişisel değer kazanırlar ve iş ya da statülerini elde ederler. Değişim tehditi onların kişisel değerlerini tehdit etmektedir. Diğer taraftan, yazar Buck Ro-gers "Kendilerine güveni olan kişiler için, değişim itici güçtür çünkü onlar etraflarında olup bitenlere karşı bir fark ve etkinlik yaratacak bir ortam bulurlar. Bu insanlar iş yaparlar ve motive ederler," demektedir. Onlar aynı zamanda yetki veren kişilerdir.

BAŞKALARINI YÜKSELTEREK YÖNLENDİRME
Yalnızca kendilerinden emin olan liderler başkalarını yönlendirebilirler. Mark Tvvain bir defasında büyük şeylerin, kimin yetki aldığını bilmediğiniz zamanlarda meydana geldiğine işaret etmiştir. Ancak bunu bir adım daha öteye götürebilirsiniz. Ben en büyük şeylerin yalnızca sizin başkalarına yetki verdiğiniz zaman meydana geleceğine inanıyorum. Bu Yetki Verme Yasası'nın yürürlükte olmasıdır. Bir defasında, başkan yardımcı adayı Amiral James B. Stockdale "Liderlik iyiniyet temeli üzerine kurulmalıdır ... O, tüm kalbiyle yardımcı olan takipçilerinin olması ile mümkündür ... Bizim gereksinim duyduğumuz liderler, başkalarının yardımıyla işlerini en iyi şekilde yapabilen gönül adamlarıdır. Büyük liderler yetkilerini başkalarıyla paylaşarak kullanırlar.
Bir ulusun en büyük liderlerinden biri, başkalarına güç ve yetki verme - u:- vîcirlir Onun

En büyük olay yalnızca
başkalarına yetki verdiğiniz
zaman olur.
---------- biri, DaşKaıavuıu {,–¦j . - _,
konusunda doğal bir yeteneği bulunan bir kişidir. Onun adı Abraham Lincoln'dur. Lincoln'un bir lider olarak kendine güvenmesinin derinliği kabine seçiminde görülmektedir. Pekçok başkan birbirine benzer düşünce yapısına sahip olan kişileri seçmektedir. Ancak Lincoln böyle yapmamıştır. Her kafadan ayrı ses çıktığı bir karışıklık döneminde Lincoln partisini bir arada tutacak bir grup lideri bir araya getirmiş ve düşünce çeşitliliği ve karşılıklı mücadele ile güç sağlamıştır. Bir Lincoln biyografi yazarı bu yöntem hakkında şunları yazmıştır:
– 148 –
Yetki Verme Yasası
Bir başkanın kendisine politik olarak rakip olabilecek kişilerden oluşan bir kabine oluşturması beklenen bir durum değildi; ancak bu önceden düşünülmüş durum onun çevresinin hayal kırıklığına uğramış ha-sımlarıyla çevrili olarak bir felaket gibi görünüyordu. Ancak bu Lincoln'un tavsiye aldığı adamların en az kendisi kadar ya da daha fazla güçlü olmasını istemesinin bir ispatıydı. Bu tür güçlü adamlar tarafından yenilgi'ye uğramak konusunda hiçbir korkusu yoktu. O, liderlik gücü konusunda kendisine tam bir güvene sahipti.4
Lincoln, Yetki Verme Yasası'nı yaşamıştı. Onun kendine o-lan güveni bu gücünü başkalarına dağıtabilmesini sağlamıştı.
YETKİ VERMEK İÇİN GÜÇLÜ LİDERLER BULMA
Lincoln'un yetki verme yeteneği İç Savaş sırasında gene-ralleriyle olan ilişkisinde büyük bir rol oynadı. Başlangıçta güveni kazanmaya değer kişileri bulmakta sıkıntı yaşadı. Güney eyaletleri geri çekildiği zaman, bu bölgedeki en iyi generalleri Konfederasyon'a hizmet etmek için güneye gittiler. Ancak Lincoln asla umudunu yitirmedi ve liderlerine güç ve özgürlük vermekten geri durmadı. Daha önceki generalleriyle uyguladığı stratejiler başarısız olsa bile bu konuda geri adım atmadı.
Örnek olarak, 1863 Haziranında, Lincoln, Potomac ordusunun komutasını General George G. Meade'nin ellerine verdi. Lincoln onun, önceki generaller Ambrose E. Burnside ve Joseph Hooker'dan daha iyisini yapabileceği-
– 149 –
Liderlik Yasaları
ni düşünmüştü. Meade'nin atandığı saatlerde, Lincoln çına bir kurye gönderdi. Başkanın mesajının bir bölümü şöyleydi,
Koşullar göz önünde bulundurulduğunda, hiç kimse bundan daha önemli bir komuta görevi almamıştır; ve ben Hükümetin sana yüklediği bu görevin üstesinden başarıyla geleceğine dair sonsuz güvene sahibim. Bu görevdeyken sana engel olacak herhangi bir düzenleme ile karşılaşmayacaksın. Senin ordun koşullar neyi gerektiriyorsa bu şekilde davranma konusunda serbesttir. ... Operasyon alanı içindeki tüm kuvvetler senin emrinde olacaktır.5 Meade'nin ilk göz alıcı mücadelesi Gettysburg adlı küçük bir Pennsylvania kasabasındaki orduya komuta ederken meydana geldi. O, yetkisini kullanmasının bir denemesiydi. Sonuçta, Meade, Lincoln'un devrettiği gücü tam olarak kullanan kişi değildi. Savaşın kaderini değiştiren kişi Ulysses S. Grant olmuştu. Ancak Meade Lee'nin ordusunu durdurmuş ve Konfederasyon generalinin Was-hington'a gitmesini önlemişti.
Lincoln'un Yetki Verme Yasası'nı kullanması Henry Ford'un onu ihlal etme alışkanlığına bir karşı çıkıştır. Generaller kötü bir performans sergileseler bile, Lincoln suçu üzerine almıştır. Lincoln konusunda uzman olan Do-nald T. Phillips 'Lincoln'un savaş boyunca kaybedilen çatışmalardan ve kaçan fırsatlardan halka karşı kendisini sorumlu tuttuğunu'6 söylemiştir.
– 150 –
Eğer insanları
aşağı doğru
iterseniz, siz de
onlarla birlikte
gitmek zorunda
kalırsınız.
Yetki Verme Yasası
Lincoln kendisine güveni tam olduğu için savaş sırasında ve sürekli olarak başkalarına güç vermiştir.
YETKİ VERME GÜCÜ
Başkalarına yetki vermenin bir anahtarı insanlara yüksek derecede inanmaktır. Ben bu konuda kendimi şanslı hissediyorum çünkü başkalarına inanmak benim için her zaman kolay olmuştur: Ben geçenlerde birinden bir not aldım, bu yetki verme

konusunda çok çalıştığım, aile dışından biriydi. Onun ismi Dan Reiland'dır. Ben Skyline'da iken benim yönetici din adamımdı ve bugün INJOY'da liderlik gelişimi için başkan yardımcısıdır. Dan şöyle yazmıştı,
John,
Ben yetki verme konusunda bir soru sormak istiyorum/ Bunu yalnızca sen bana ilk olarak yetki verdiğin için yapabilirim. Senin bir risk alarak beni yönetici din adamı o-larak seçtiğin günü hala zihnimde dönmüş gibi hatırlıyorum. Bana güvenerek önemli bir sorumluluk verdin. Beni yetki ile donattın... Bana—Belki de benim kendime inandığımdan daha fazla—inandm.
Ben yaşamımı değiştiren etkin nedeniyle sana minnet duyuyorum. Teşekkür etmek yeterli olmayacak. "Seni seviyorum ve senin değerini biliyorum" demek daha iyi olacak. Belki de sana olan minnettarlığımı göstermenin en iyi yolu senin bana verdiğin armağanı başka liderlere vermek olacak.
Dan

J
İlf|I|.|||
9 s» p.p o"p5 g S

1111
&& S sr r 5. s L-r* S* g^. k «o
cö «• sr ,> .
0: "ÇÖ
I
3
o.
II : M11
^
fi o B 5

ıiBiıi!
- B ™ S. Q fi *
* cr c* 6 - -•
o
«ursstıı
O K. ^L
y B
r
Pu P- P^
(D (I (I

«

1
< W
a. 2
M*
ö
w
as
d»

W* ta
>¦M1

3 >
c/>
Q
Liderlik Yasaları
ANTRENÖR BILL WALSH'UN LİDERLİĞİNİ İZLEYEN ŞİMDİKİ NFL BAŞANTRENÖRLERİ
BHXWALSH**
_____— ^--------" ^-----^
MükeHolmgren** George Seifert** Bruce Coslet

Steve Mariucci Mike Shanahan**
Dermiş Green

John C. Maxwell-Liderlik Yasaları

RayRhodes

Pete Carroll

JeffFisher

fon Gruden

ANTRENÖR TOM LANDRY'NİN LİDERLİĞİNİ İZLEYEN ŞİMDİKİ NFL BAŞANTRENÖRLERİ
TOMLANDRY*»
Dan Reeves

Wade Philips

Chan Gailey
MikeDitka**
Wince Tobin
**Süper Kupa kazanan takımın antrenörü

Yeniden Üretim Yasası
Geçen yıl, Jakarta, Endonezya'da bir liderlik konferansına katıldım. Yeniden Üretim Yasası'nı öğrettim ve lideri izle oyunu hakkında konuştum. Bir gönüllüden yanıma gelmesini ve bir liderin diğerlerini yukarı çekmek yerine a-şağı doğru itmesi durumunda ne olacağını görsel olarak göstermeme yardımcı olmasını rica ettim. Gönüllü benim önümde ayakta duruyordu ve ben ellerimi onun omuzlarına koydum. Ardmdan onu aşağı doğru itmeye başladım. Ben onu ne kadar aşağı doğru itmeye çalışırsam, bunu yapmak için o kadar fazla eğilmem gerekiyordu. Onu ne kadar aşağı itmek istesem, o kadar aşağıya inmek zorunda kalıyordum. Aynı şey liderlik için de geçerlidir: Başkalarını aşağı doğru itmek isterseniz siz de aşağı gidersiniz.
DEV SAVAŞÇILARI YUKARI ÇIKARMAK
Yeniden Üretim Yasası'nı açıklayan en sevdiğim öykülerden biri eski İsrail'in Davuf u hakkındadır. Hemen herkes Davut ile Calut'un öyküsünü duymuştur. Filistin orduları Kral Saul ve İsrail halkı ile karşı karşıya kaldıklarında, çok iri yarı ve güçlü bir savaşçı olan Calut İsrail'in en güçlü ki-şisiyle teke tek savaşmayı ve kazanmanın tüm savaşın galibi olmasını ortaya koyar. Ve onunla dövüşmeyi kim kabul etmiştir? Kuvvetli kral Saul ya da onun seçkin savaşçılarından biri değil, ufak tefek bir çoban çocuk Davut ona meydan okumuştur. O, bir sapan kullanarak Calut'a bir taş atmıştır. Bu taş onu yere yıkacaktır. Ve ardından Calut'un kendi kılıcıyla bu büyük savaşçının başını kesmiştir.
Hepimiz bu öyküyü haksız olan birinin yenilgiye uğratılması nedeniyle anlatılan bir öykü olarak değerlendiririz'. Ancak çok sayıda insan öykünün sonrasını bilmez. Davut bir savaşçı olarak yetişmiş ve sonunda kral olmuş-

Liderlik Yasaları
BÜYÜK RESMİ GÖRMEK
Her etkin lider, yaşamının en büyük önceliklerinden biri olarak lider gelişimi sağlamaktır. O, organizasyonun potansiyelinin liderlik gelişimine bağlı olduğunu bilir. Ne kadar çok lider olursa, basan şansı o kadar büyük olur.
POTANSİYEL LİDERLERİ ÇEKMEK
Ross Perot'un şu sözlerini duymuş olabilirsiniz: "Liderler sürü halinde bulunmaz. Onları tek tek bulmak zorundasınız." Bu doğrudur. Çekim Gücü Yasası'na göre, e-ğer önce siz liderlik niteliklerinizi geliştirirseniz, liderlik potansiyeli olan başka insanları çekme yeterliliğine sahip olursunuz. Bunu yaptığınız ve aynı zamanda saygı kazandığınızda, daha iyi liderler geliştirmek için fırsat yakalarsınız.
BİR KARTAL ÇEVRESİ YARATMAK
Liderliğe değer verildiği ve öğretildiği bir çevre, lider- ¦ lik için önem taşımaktadır. O, yalnızca "kartalları" çek- 1 mekle kalmaz, aynı zamanda onların uçmayı öğrenmesine 1 de yardimcı olur. Bir kartal çevresi, liderin bir vizyona sa- ¦ hip olduğu bir yerdir. O, yaratıcılığı teşvik eder, risklere o-lanak tanır ve güvenilirlik sağlar. Yeterli insanla yeterli süre bunu

yaptığınızda kartalların birlikte uçmaya başladığı bir liderlik kültürü geliştirirsiniz.

ETKİ YUKARIYA TAŞIR

Yeniden Üretim Yasası'nı anladığınız zaman, onuri'bir organizasyondaki inanılmaz etkisini anlarsınız. Eğer bir şirket zayıf liderlere sahipse, bu liderliğin yapacağı tek şey

yalnızca daha kötüye doğru sürüklenmektir. Eğer bir şirket güçlü liderlere sahipse—ve onlar kendilerini yeniden üretebiliyorlarsa—bu durumda liderlikleri gitgide daha iyi bir seviyeye ulaşacaktır.

Liderliğin güçlü olması ve gelişim sürecinin planlanması ile şirket zaman içinde en üst seviyeye çıkmakla kalmayacak aynı zamanda başka işler için de atılım gerçekleştirecektir. Şirket başkanı Jack YVelch tarafından yönetilen General Electric'in durumu böyledir. GE, dünyadaki en hızlı büyüyen şirketlerden biri olmuştur ve lider üstü-rie lider yetiştirmeye devam etmektedir. Şirket başka iyi şirketlerin çoğunun faaliyet süreleri boyunca yetiştirdiği lider sayısından daha fazla olarak lider kaybetmiştir. GE'de çalışmış olan Yönetim Kurulu Başkanlarına şöyle bir göz atm:

William Anders, General Dynamics
forman P. Blake Jr., USF& G
Larry A. Bassidy, Allied-Signal Inc.
Michael J. Emmi, Systems and Computer Technology
Stanley C. Gault, Rubbermaid Inc., ve daha
sonra, Goodyear Tire and Rubber Corp. Fred Garry, Rohr Inc.'in son yöneticisi Robert Goldsmith, Rohr Inc/mn daha önceki yöneticisi GlenHiner, CHvens Corning Fiberglass Clyde Keaton, Clean Harbors Chuck Lillis, Media One Group (daha önce U. S. West Media Group) Michael Lockhart, General Signal Corp. Daniel McClaughlin, Equifax Richard Miller, Wang Laboratories George Schofield, Zurn Industries

Roger Shipke, Ryland Group Inc.
Harry C. Stonecipher, Sunstrandve daha sonra
Mc Donnell Douglas Corp. John M. Trani, Stanley Works Walter Wüliams, Rubbermaid Thomas Vanderslice, GTE başkanı, daha sonra
Apollo Computer başkanı ve ardından M/A
Com başkanı Alva O. Way, American Express Co.

Futbol dünyasında olduğu gibi, çok sayıda liderin yeteneği, ortak bir kaynağın izini taşımaktadır. General Electric'in böylesine çok sayıda sıradışı lider yetiştirmesini sağlayan şey nedir? İlk olarak, liderlik gelişimi şirketin en üst önceliklerinden biridir. GE her yıl 500 milyon $'ı Crotonville'deki, genellikle "Amerika iş dünyasının Har-vard'ı"1 olarak adlandırılan, kendi enstitüsünde, lider eğitimi ve gelişimi üzerine harcamaktadır. Ancak bundan daha önemlisi şirketin büyük bir lider olan Jack Welch tarafından yönetilmesidir.

Her şey en üst noktada başlar çünkü başka bir lider yetiştirmek bir lider gerektirir. Takipçiler bunu yapamaz. E-ğitim programları da bunu yapamaz. Bunu ancak, onu bilen gösteren ve geliştiren biri yapabilir. Yeniden Üretim Yasası budur.

ORTAKLIK YASASI

İnsanlar Liderlerle Ortak Olur, Ardından Vizyon Gelir

1997 SONBAHARINDA, PERSONELİMDEN bazıları ve ben Hindistan'a yolculuk yapma ve dört liderlik konferansında konuşmacı olma fırsatı yakalamıştık. Hindistan, çelişkilerle dolu, büyüleyici bir ülkedir. Sıcakkanlı insanlarıyla güzellikler diyarıdır ve milyonlarca yerli halk düşünebilecek en kötü yoksulluk içinde yaşamaktadır. Benim Ortaklık Yasası'nı anımsadığım yer burasıydı.

Uçağımızın Delhi'ye indiği anı asla unutamam. İlgi çekici havaalanında kendimi başka bir gezegendeymişim gibi hissettim. Her yerde kalabalık vardı. Arabaların içinde, bisikletlerin, develerin ve fillerin üzerinde insanlar vardı. Caddeler, kaldırımlar insanlarla doluydu. Hayvanlar, nerede bulunduklarına önem vermeden dolaşıp duruyorlardı. Otelimize giden ana caddede ilerlerken, başka bir şey daha dikkatimi çekti. Bayraklar. Hangi yana baksak Hindistan'ın özgürlüğe kavuşmasının ellinci yılının kutlamasını simgeleyen bayraklar vardı, bunların yanı sıra bir adamın kocaman resimleri bulunuyordu: Mahatma Gandhi.

Bugün, insanlar Gandhi'nin büyük bir lider olduğunu düşünürler. Ancak onun liderlik öyküsü, mükemmel bir Ortaklık Yasası çalışmasıdır. Mahatma ("büyük ruh" anlamına gelir) olarak adlandırılan Mohandas K. Gandhi, Londra'da eğitim görmüştü. O, hukuk eğitimini tamamladıktan sonra Hindistan'a geri dönmüş ve daha sonra Güney Afrika'ya gitmiştir. Orada yirmi yıl boyunca bir avukat ve politik eylemci olarak çalışmıştır. Ve bu dönemde kendisini bir lider olarak geliştirmiştir. Güney Afrika'nın soykırım hükümetine karşı, Hindistan'ın ve diğer azınlıkların hakları için savaşmıştır.

Gandhi, 1914 yılında Hindistan'a geri döndüğü zaman ülkesindeki insanlar tarafından tanınıyor ve saygı duyuluyordu. Birkaç yıl sonra, ülke boyunca protesto ve grevleri yönlendirecekti. Liderlik özelliği gitgide artıyordu. 1920 yılında—Hindistan'a geri dönmesinden yalnızca altı yıl sonra—Hindistan Birliği başkanı oldu.

Gandhi ile ilgili en göze çarpıcı şey, onun halkın lideri olması değil, insanların özgürlüğü elde etme konusundaki bakış açısını değiştirebilmesidir. O, insanları yönlendirmeye başlamadan önce, onlar amaçlarına ulaşabilmek için şiddete başvuruyorlardı. İsyancılar yıllar boyunca İngiliz yönetimine karşı çıkmışlardı. Ancak Gandhi'nin Hindistan'ı değiştirmek için vizyonu, şiddete dayanmayan sivil karşı çıkış temeli üzerinde bulunuyordu. O, bir defasmda "Şiddet yoksunluğu, insanoğlunun en büyük gücüdür. O, insanlığın yaratıcılığı tarafından tasarlanan en güçlü silahtan daha güçlüdür," demişti.

Gandhi baskıya karşı, barışçıl isyan ve işbirliği yapmama konusunda insanları yönlendirmişti, ingiliz askeri gücü 1919'da Amritsar'da bin kişiden fazla insanı katlettiği

zaman bile, Gandhi insanları kavga etmeden ayağa kalkmaya çağırmıştı. Onun düşünme tarzını herkese kabul ettirmek kolay değildi. Ancak insanlar onu liderleri olarak kabul ettikleri için, onun vizyonu etrafmda kenetleniyorlardı. Ve onu sadakatle takip ediyorlardı. Gandhi onlardan savaşmalarını değil, savaşı durdurmalarını istiyordu. O, herkesten yabana yapımı giysilerini yakarak, yalnızca kendi yapımları olan malzemeden üretilmiş giysileri giymelerini istediği zaman, milyonlarca insan _ bunu yaptı. O, Salt Antlaşmasını protesto etmek amacıyla Denize doğru yürüyüş yapmaya karar verdiğinde ulusun liderleri iki yüz mil boyunca Dandi şehrine doğru onu izleyeceklerdir. Gandhi burada hükümet temsilcileri tarafından tutuklanmıştır. Onların bağımsızlık mücadelesi yavaş ve acı doludur, ancak Gandhi'nin liderliği, vizyonu insanlara benimsetmeye yetecek kadar güçlüydü. 1947 yılında, Hindistan, özgürlüğe kavuştu. Bu, insanların Gandhi'nin vizyonu kabul etmeleri sayesinde olmuştur. Onlar vizyonu benimsedikleri için bunu yerine getirebilmişlerdir. Ortaklık Yasası'nın işleyişi bu şekildedir. Liderler önce rüyayı ve daha sonra insanları bulur. İnsanlar önce lideri ve daha sonra rüyayı bulur.

KOZLARINI HEMEN ORTAYA KOYMA

Liderlik seminerlerini verdiğim zaman, vizyon hakkında çok sayıda soruyla karşılaşırım. Genellikle dinlenme arasında birisi gelir, sahip olduğu vizyonun kısa bir tanımlamasını yapar ve bana "insanların benim vizyonumu pay-

Liderler önce rüyayı ve daha sonra insanları bulur. İnsanlar önce lideri ve daha sonra rüyayı bulur.

laşacaklarını düşünüyor musunuz?" diye sorar. Benim yanıtım her zaman aynı olacaktır: "Bunu önce sen söyle. İnsanlar senin düşünceni paylaşacaklar mı?" Gördüğünüz gibi, liderlik konusunda pek çok insanın yaklaşımı doğru değildir. Onlar, nedenin iyi olması durumunda, insanların otomatik olarak bunu paylaşacaklarını ve kendilerini izleyeceklerine inanırlar. Ancak liderliğin işleyişi böyle değildir, insanlar başlangıçta değerli nedenleri izlemezler. Onlar bunun değerini ortaya koyan değerli liderleri izler. Bunu anlamak, sizin yönlendiren insanlara olan tüm yaklaşımınızı değiştirecektir.

Konferanslarıma katılan insanlara kendilerine sormaları gereken sorunun "Ben insanların beni takip etmesi için yeterli nedenlere sahip miyim?" sorusu olduğunu söylerim. Eğer yanıtlan evetse, bu durumda insanlar memnuniyetle onların vizyonunu paylaşacaklardır. Ancak insanlarla bir güven bağı oluşturamamışlarsa, onların ne denli büyük bir vizyona sahip olduklarının hiçbir önemi yoktur.

Kısa bir süre önce Business We-

ekte bilgisayar endüstrisiyle ilgili bir makale okumuştum. Kaliforniya'daki Silikon Vadisi bir süre bilgisayar endüstrisinde çalıştıktan sonra kendi işini

kurmanın arayışına giren insanlarla doludur. Onlar her gün fikirlerini hayata geçirebilmek için yatırımcı şirketlerin kapısını aşındırırlar. Onların çoğu bu konuda başarı-

İnsanlar başlangıçta değerli nedenleri izlemezler. Onlar bunun değerini ortaya koyan değerli liderleri izlerler.

sızdır. Ancak bir girişimci bir kez başarılı olduğu zaman, o bir sonrasında para bulma konusunda hiç zorluk çekmeyecektir. Yatırımcılar, çoğu zaman girişimcinin vizyonun

ne olduğu konusuyla ilgilenmezler bile. Onlar birlikte çalışacakları kişinin fikirlerini kabul etmeye hazır olmasını isterler.

Örnek olarak, yazılım girişimcisi Judy Estrim ve ortağı yıllar önce iki şirket kurmuştu. O ilk şirketi kurmasının altı ayını aldığını ve bunun için sayısız sunumda bulunması gerektiğini söylemişti. Yüzde 100 garantili açık bir fiki-re sahip olmasına karşın bu kadar uğraşması gerekmişti. Ancak ikinci şirketi kurması yaklaşık bir gece içinde olmuştu. Birkaç dakikasını alan yalnızca iki telefon konuşmasıyla 5 milyon dolarlık bir kaynak sağlamıştı. Üstelik ikinci şirketini kurarken yatırımcılar ona daha fazla para verebilmek için can atıyorlardı. O, "Bizi arayıp para vermek için neredeyse yalvaran ortaklık sermeyadarları vardı,"1 demişti. Onun böylesine belirgin bir değişime sahip olmasının nedeni neydi? Bu Ortaklık Yasası'dır. Ona güvenen insanlar, onun sunduğu vizyonun ne olduğunu ö-nemsemiyorlardı.

SİZ MESAJSINIZ

insanların aldığı tüm mesajlar, onu gönderen mesajcının bakış açısı süzgecinden geçer. Mesajı gönderen kişinin güvenilir olduğunu düşünüyorsanız, mesajın bir değere sahip olduğuna inanırsınız. Ürün reklamları için oyuncu ve sporcu kullanılmasının nedenlerinden biri budur, insanlar Nike marka ayakkabı satın a-lırlar çünkü Michael Jordan'a güvenirler, ayakkabının kalitesi o kadar ö-nemli değildir. Oyuncular bir anda reklamını yaptıkları ürünün uzmanı

İnsanlar tanıdıkları ve güvendikleri insanlarla, aynı yolda olmak isterler.

mı olurlar? Hayır. Ancak bunun önemi yoktur. İnsanlar tanıdıkları ve güvendikleri insanlarla aynı yolda olmak isterler.

BU BİR YA/YA DA BAĞLACI DEĞİLDİR Lideri, onun sunduğu nedenden ayıramazsınız. Ne denli uğraşırsanız uğraşın bunu yapmak olanaklı değildir. Bu bir ya/ya da bağlacı değildir. İkisi her zaman birlikte bulunur. Aşağıdaki tabloya bir göz atın. O, insanların farklı koşullar altında bir lidere ve onun vizyonuna nasıl tepkide bulunduklarını göstermektedir.

LÎDBR 4- VİZYON * SONUÇ Ortak Olma Ortak Olma
Başka Bir Lider Bul - -»- rsı Easka Bir uder Btd
Ortak Olma Ortak Ol Ortak Ol
Ortak Ortak Olma
Başka Bir Lider Bul Başka Bir Vizyon Bul
Ortak Ol Lideri Takip Et

TAKİP EDENLER LİDER
YA DA VİZYONDAN HOŞLANMAZLARSA,
ONLAR BAŞKA BİR LİDER ARAYIŞINA GİRERLER

İnsanların lider ya da vizyondan hoşlanmamaları durumunda insanlara tepki göstermelerini anlamak kolaydır. Onlar takip etmezler. Ancak aynı zamanda başka bir şey yaparlar: Başka bir lider arayışına girerler. Bu, kazanmanın olmadığı bir durumdur.

TAKİP EDENLER LİDERDEN HOŞLANMAZLAR FAKAT VİZYONDAN HOŞLANDIKLARINDA, YİNE BAŞKA BİR LİDER ARAYIŞINA GİRERLER

Bu belki sizi şaşırtabilir. Eğer insanlar fikrin iyi olduğunu, düşünüyorlarsa, fakat liderden hoşlanmıyorlarsa, yine başka bir lider arayışına gireceklerdir. Profesyonel sporlarda antrenörlerin takımda değişiklik yapmalarının bir nedeni budur. Herhangi bir takımın vizyonu her zaman aynı kalır: Herkes bir şampiyonluk kazanmak ister. Ancak oyuncular her zaman liderlerine inanmazlar. Ve onlar inanmadıkları zaman ne olur? Takımın sahipleri oyuncuların tümünü kovamaz. Onlar lideri kovarlar ve onun yerine oyuncularla ortaklık kurabileceğini umdukları başka birini getirirler.

TAKİP EDENLER LİDERDEN HOŞLANIYORLAR FAKAT VİZYONDAN HOŞLANMIYORLARSA, ONLAR VİZYONU DEĞİŞTİRİR

İnsanlar liderin vizyonundan hoşlanmadıklarında bile, daha önceden inanmış oldukları lideri takip etmeyi sürdüreceklerdir. Bunu politika alanında sık sık görürsünüz. Örnek olarak, geçmişte Ulusal Kadın Organizasyonu (NOW) cinsel tacize karşı çok güçlü bir tepki gösteriyordu. Ancak yakın zamanda Paula Jones'un Başkanı Clin-ton'ı kendisine cinsel tacizde bulunmakla suçlamasından sonra, NOW başkanı desteklemeyi sürdürdü. Neden mi? Bunun nedeni üyelerinin birdenbire cinsel tacizin kabul e-dilebilir olduğunu düşünmeye başladıkları değildir. Onla* daha önceden güvenmiş oldukları liderlerini desteklemeyi sürdürmek için bu konuyu kendi gündemlerine almamışlardır.

Takip edenler.liderin vizyonunu paylaşmadıkları zaman, pek çok şekilde tepki gösterirler. Bazen liderlerini vizyonu değiştirme konusunda ikna etmeye çalışırlar. Bazen kendi bakış açılarını bir yana bırakırlar ve liderlerinin vizyonunu benimserler. Bazı zamanlarda ise bir uzlaşma noktası bulacaklardır. Ancak inandıkları lideri terketmez-ler. Onu izlemeyi sürdüreceklerdir.

TAKİP EDENLER LİDERDEN VE ONUN VİZYONUNDAN HOŞLANDIKLARI ZAMAN, HER İKİSİNİN DE ARKASINDA OLACAKLARDIR

Koşullar ne denli kötü olursa olsun, onlar bu durumda liderlerini takip edeceklerdir. Hindistan'da insanların Gandhi'yi takip etmelerinin nedeni budur. John F. Ken-nedy'nin Ay'a ilk insanın ayak basması vizyonunun ABD Uzay programı içinde yerine getirilmesinin nedeni budur. Martin Luther King, Jr.'in vurulduktan sonra bile, rüyak-nrun canlı kalmasının ve umuda sahip olunmasının nedeni budur.

Bir lider olarak, büyük bir vizyona sahip olmak, insanların sizi izlemesi için yeterli değildir. Öncelikle daha iyi bir lider olmanız gerekmektedir; öncelikle insanların size inanmaları gerekir. Vizyonunuzun gerçek olma şansını elde etmek istiyorsanız, ödemeniz gereken bedel budur.

SİZE GÜVENEN İNSANLAR İÇİN ZAMAN AYIRMA

Eğer geçmişte insanları vizyonunuza sahip yapmaya çalıştığınız halde, bunda başarılı olmadıysanız, büyük bir o-lasıkkla Ortaklık Yasası'na uymamışsınızdır. Belki de bu-

nu bilmiyordunuz bile. Ben Ortaklık Yasası'nın önemini ilk olarak 1972 yılında, ikinci liderlik pozisyonumu kabul ettiğimde anladım. Denizcilik Yasası üzerine yazılmış bölümde belirtmiş olduğum gibi birkaç yıl kilisede görev yaptıktan sonra, yeni bir konferans salonu inşa etmek için milyonlarca dolarlık bir yapım programı içinde bulunmuştum. Ancak oraya ilk olarak gittiğim zaman kongre ü-yelerinin benden bekledikleri şey bu değildi.

Ben yeni kiliseme gitmeden bir hafta önce, üyelerin yüzde 65'ten fazlası yeni bir etkinlik merkezinin kurulması yönünde oy vermişlerdi. Ben yeni bir etkinlik merkezi değil, yeni bir konferans salonu ile gelecekteki gelişim ve başarının sağlanacağını düşünerek, kilisedeki görevimin bu olduğu sonucuna vardım. Benim yıllar boyunca sahip olduğum vizyon bunun doğru olduğunu ortaya koyuyordu. Ancak onların karşısına çıkıp, "Almış olduğunuz karan unutun ve bunun yerine beni takip edin," diyemezdim, insanların güvenini kazanabilmek için zamana ihtiyacım vardı.

Etkinlik merkezi projesi de dahil olmak üzere tüm konuları incelemek amacıyla bir komite oluşturdum. Üyelere, "Eğer, bu işe bu kadar zaman ve para yatıracaksak, bu konuda emin olmalıyız. Onunla ilgili tüm konular hakkında bilgi sahibi olmak istiyorum," dedim. Bu herkes için yeterince akılcıydı ve komite görevine başladı. Sonraki yıl, komite üyelerini bana her ay topladıkları bilgiler konusunda rapor verdiler. Ve her defasmda ben onların çalışmalarını övdüm ve daha fazla araştırma yapmalarını gerektiren birkaç soru sordum.

'Bu arada insanların güvenini kazanabilmek için var gücümle çalışıyordum. Kilisedeki liderlerle ilişkilerimi

– 171 –
Liderlik Yasaları
yavaş fakat sürekli olarak ilerlettim. Herkesin beni anlayabilmesi ve beni bir lider olarak kabul edebilmeleri için onların sorularını yanıtladım. Yaptığımız işle ilgili olarak fikirlerimi, umutlarımı ve hayallerimi paylaştım. Bu, başta her şeyden daha fazla olarak, insanların bana ve yeteneklerime güven duymasını sağlamıştı.
Yaklaşık altı ay sonra, insanlar kilisenin değiştiğini ve yeni bir doğrultuda hareket ettiğini görmeye başlamışlardı. Bir yıl içinde, inşaat komitesi, etkinlik merkezinin kilisenin çıkarı için en iyisi olmadığına karar verdi ve onun yapılmaması önerisi getirdi. Bir başka yıl insanlar fikir birliğine ulaştılar: Geleceğin anahtarı, yeni bir konferans salonu inşa etmekti. Ve oylama zamanı gelince insanların yüzde 98'i bu yönde oy kullanmıştı.
Kiliseye yeni geldiğim dönemde, insanlara kendi vizyonumu benimsetmeye çalışabilirdim. Ancak 1972 yılında doğruluğundan son derece emin olduğum bu vizyonu iki yıl sonra gerçekleştirebildim. Bunu insanlara benimsete-. bilmek için böyle bir yaklaşım içinde olmam gerekiyordu. Bir lider olarak, yüksek bir amaca sahip olmanız sizin başarısız olmanızı engellemeyecektir. "Haklı" olduğunuz için kredi sahibi olmazsınız. Sizin başarınız, insanların gitmelerinin gerekli olduğu yöne yönlendirme yeteneğiniz ile ölçülür. Bu, yalnızca insanların ilk önce bir lider olarak size güvenmeleri ile gerçekleşebilir. Ortaklık Yasası'nın gerçekliği budur.
– 172 –
ZAFER YASASI
Liderler Ekibin Kazanacağı Bir Yol Bulurlar
ZAFER KAZANAN LİDERLERİ, yenilgiye uğrayanlardan neyin ayırdığını hiç düşündünüz mü? Bir kazanan olmayı sağlayan şey nedir? Bir kazananı bir kaybedenden ayıran nitelik üzerine parmak basmak zordur. Her liderlik durumu farklıdır. Her krizin kendine özgü mücadele şekli vardır. Ancak ben zafer kazanan liderlerin, yenilgiyi kabul etmeme konusunda aynı düşünceyi benimsediklerine inanıyorum. Kazanmanın alternatifi onlara tamamen kabul edilemez görünmektedir, bu nedenle onlar kazanmak zorunda olduklarını düşünürler ve onlar tüm davranışlarında bunu uygulayacaklardır.
Ben bir İç Savaş meraklısıyım ve bana Zafer Yasası'nın önemini anımsatan eski bir kitap okuyordum. O, Birlik ve Konfede-
Zafer kazanan liderler kazanmanın alternatifinin tamamen kabul edilemez olduğunu düşünürler ve zafer kazanmak için ne yapılması gerekiyorsa, tüm davranışlarında bunu uygularlar.
173 –
Liderlik Yasaları
rasyon başkanları arasındaki farkı tartışıyordu: Bunlar Abraham Lincoln ve Jefferson Davis'tir. Bu kitap boyunca Abraham Lincoln'dan sıkça bahsettim çünkü o göze çarpıcı bir liderdi. Lincoln ülkenin zaferinin en büyük öncelik olduğunu asla düşünmemişti. Bu her türlü onur, ün ve kişisel rahatlığın üzerindeydi. Etrafına mümkün olan en iyi liderleri toplar ve generallerle durumu güçlendirirdi, ve başkalarının zafer kazanma şansından asla korkmazdı. Örneğin, Vicksburg'daki General Granf m aşağıda anlatılan zaferi ile ilgili olarak ona bir mektup göndermişti. Mektupla "Sizin benden daha iyi olduğunuz genel umudu dışında asla herhangi bir inanca sahip olmadım... Kişisel olarak kabul etmem gerekir ki siz haklıydınız ben ise yanlış düşünmüştüm," ifadesi yer almaktadır. Diğer taraftan Jefferson Davis, zafer kazanmayı öncelik haline getirmiş görünmektedir. O, bir devrimci gibi düşünmek yerine bir bürokrat gibi çalışmıştır. Bölgenin en iyi generallerine yetki ve karar verme özgürlüğü yerine, onları sınırlandırmakla zaman harcamıştır. Ve hepsinden kötü o-larak, savaşı kazanmaktan çok doğru olmakla ilgilenmiştir. Tarihçi David M. Potter, Davis ile ilgili olarak, "O, enerjisini haklı olduğunu kanıtlamak için sonu gelmez tartışmalarla harcamıştır. Haklı olduğunu yeterince benimsetmesi sonuç almaktan daha önemli görünmektedir."1 Davis, Zafer Yasası'nı ihlal etmiştir ve sonuç olarak, onun adamları korkunç bir yenilgiden kurtulamamışlardır.
BU LİDERLER ZAFERİN İZİNİ SÜRDÜ
Kriz, en iyi–ve en kötü–liderlerin ortaya çıkmasını sağlar. 2. Dünya Savaşı sırasında, müttefik güçlerin iki lideri olan İngiliz Başbakanı VVinston Churchill ve ABD Başkanı
– 174 –
Zafer Yasası

Franklin Roosevelfin Zafer Yasası'nı uyguladığı görülmektedir. Onlar Adolf Hitler'in Avrupa'yı istila etmesini önlemişlerdir.
VVinston Churchill, Atlantik Okyanusu tarafında, İngilizlerin Hitler'e direnmelerini sağlamıştır. Churchill, 1940 yılında başbakan olmadan çok uzun zaman önce, Nazilere karşı konuşmalar yapmıştır. O, 1932 yılında, "Kendinizi kandırmayın ... Tüm Almanya'nın eşit haklar istediğine inanmayın ... Onlar silahlanıyorlar ve bunun için güçlerinin yeteceğine inandıkları zaman kaybettikleri bölge ve kolonilerini geri almak isteyeceklerdir," uyarısında bulunmuştu.
Churchill, Nazilere karşı konuşmalarını sürdürüyordu. Ve 1938'te Avusturya'yı ilhak ettiği zaman Churchill A-vam Kamarası üyelerine şunları söyleyecektir. Avam Kamarasına beş yıldır bu konuda konuşuyorum—bu konuda büyük başarı kazanmadığım görülüyor. Ben bu ünlü adanın, karanlık bir körfeze dönüşmesini istemiyorum ... Şimdi artık ulusu harekete geçirme zamanıdır. Bu belki de savaşı önlemeniz için son şansımız olacaktır, ya da savaşı önlemek için gösterdiğimiz çabaların başarısız olması durumunda zafer kazanmak için bir şansa dönüşecektir. Ne yazık ki, Başbakan Neville Chamberlain ve İngiltere'nin diğer liderleri Hitler'e karşı bir dayanak oluşturmadılar. Ve Avrupa'da daha fazla ülke Nazileri hissetti.
1940 yılının ortalarında, Avrupa'nın çoğu Nazi yumruğu altındaydı. Fakat ardından özgür dünya tarihini değiştirebilecek bir şey oldu. İngiltere liderliği, VVinston Churc-hill'in eline geçti. O, Nazi tehditine karşı boyun eğmeyi

reddetti. Bir yıldan daha uzun bir süre boyunca Alman istilasına tek başına karşı koydu. Hitler, İngiltere ile anlaşma yapmak isteğini gösterdiği zaman Churchill ona meydan okudu. Almanya İngiltere'yi bombaladığı zaman, İngilizler güçlü bir şekilde karşı koydular. Ve tüm bunlar o-lurken, Churchill, zafer kazanmanın yollarını arıyordu.

CHURCHİLL DAHA AZANI KABUL ETMEYECEKTİ

Zaman içinde, Churchill İngiliz halkını düzene soktu. Başbakan olduktan sonraki ilk konuşması şöyle başlıyordu:
Önümüzde büyük bir dayanıklılık sınavı var. Önümüzde, aylar boyunca mücadele edeceğimiz ve acılar çekeceğimiz bir dönem var. Siz bizim politikamızın ne olduğunu soruyorsunuz?Söyleyeceğim: Bu denizde, karada ve havada, tüm kuvvetlerimizle ve Tanrının bize verdiği tüm güçle, mücadele etmektir: Korkunç bir zalimliğe karşı mücadele edeceğiz, asla karanlığa gömülmeye izin vermeyeceğiz ve insanlık suçuna karşı koyacağız. Bizim politikamız budur. Siz, bizim amacımızın ne olduğunu soruyorsunuz? Tek kelime ile yanıtlayayım: Zafer—ne pahasına o-lursa olsun zafer, tüm korkunçluğa rağmen zafer, yolum uz ne kadar uzun ve zor olursa olsun zafer; zafer olmazsa, hayatta kalınamaz.2
Churchill, zafer kazanmak için tüm gücünü ortaya koyuyordu. O, Akdeniz'deki birliklerini Mussolini kuvvetlerine karşı yerleştirdi. Komünistlerden nefret etmesine karşın, Stalin ve Sovyetler Birliği ile müttefiklik anlaşması

"Bizim amacımız
nedir? Tek kelime ile
yanıtlayayım: Zafer—
ne pahasına olursa
olsun zafer, tüm
korkunçluğa rağmen
zafer, yolumuz ne
kadar uzun ve zor
olursa olsun zafer;
zafer olmazsa hayatta kalınamaz." —Winston Churchill
yaptı ve hatta İngiltere'nin elindeki olanakları tehdit edici boyutta olmasına karşın, dengenin sağlanabilmesi için onlara yardım gönderdi. Ve Franklin Roo-sevelt ile kişisel ilişkisini geliştirdi. Amerika Birleşik Devletleri Başkanı savaşa girme konusunda isteksiz olmasına karşın, Churchill onunla ilişkisini geliştirmeye çalıştı. Arkadaşlık ve karşılıklı saygının bir gün savaşın bitmesini sağlayacağını u-muyordu. Zaman içinde, çabaları karşılığı verdi. Japonya'nın Pearl Harbor'ı bombaladığı gün ABD savaşa girdiğinde, Churchill kendi kendine "Artık savaşı kazanacağız," diyordu.

KENDİNİ ZAFERE ADAMIŞ OLAN BAŞKA BİR LİDER

Franklin Roosevelt, 1941 Aralık ayından önce, onyıllar boyunca Zafer Yasası'nı

uygulamıştı. Bu, onun tüm yaşamının belirleyici işaretiydi. O, çocuk felcini yenmeye çalışırken bile politik zafer kazanmanın yollarını öğreniyordu. Başkan seçildi ve Ekonomik Buhran yaşayan Amerikan halkından sorumlu oldu. Bu, nasıl savaşacağını öğreneceği başka bir olanaksız durumdu. Ve o bu savaşı yaptı. 1930'lu yıllarda ülke yavaş yavaş düzlüğe çıkmaya başlamıştı, Avrupa'daki Nazi savaşı döneminde ise kumar büyüktü. Pulitzer ödülü sahibi tarihçi Arthur Schlesinger Jr.,

"İkinci Dünya Savaşı demokrasinin, kendi yaşamı için sa-vaşmasıydı. 1941 yılında, dünyada yalnızca yaklaşık bir düzine demokratik ülke kalmıştı. Ancak bu dönemde ortaya çıkan büyük liderlik, demokrasiyi koruyacaktır," ifadesini kullanmıştır. Roosevelt ve Churchill ekibi, uyumlu bir liderlik ortaya koymuştur. Başbakan ingiltere'yi düzene sokarken, başkan Amerikan halkını daha önce hiç olmamış derecede ortak bir amaç etraf mda toplamıştır.

Bu iki lidere göre, zafer tek seçenektir. Eğer onun daha azını kabul etmiş olsalardı, dünya bugün olduğundan çok farklı bir yer olurdu. Schlesinger, "Şimdiki dünyamıza bir bakın. O, açık bir şekilde Adolf Hitler'in dünyası değildir. Onun Bin-Yıl İmparatorluğu bir düzine yıl boyunca kanlı bir savaşa dönmüştür. O, açık bir şekilde Joseph Stalin'in dünyası değildir. Bu korkunç dünya gözlerimizin önünde kendi kendini yok etmiştir. Bu, VVinston ChurchilTin dünyası da değildir ... Yaşadığımız dünya Franklin Roose-velt'in dünyasıdır,"3 diye yazmıştır. Churchill ve İngiltere olmasaydı, Avrupa'nın tümü yıkılmış olacaktı. Roosevelt ve ABD olmasaydı, belki de asla yeniden özgürlüğüne kavuşamayacaktı. Ancak Adolf Hitler ve Üçüncü İmparatorluk ordusu bile kendilerini Zafer Yasası'na adamış olan iki liderin karşısında duramamıştır.

BÜYÜK LİDERLER KAZANMANIN BİR YOLUNU BULURLAR

Üzerlerinde baskı olduğu zaman, büyük liderler en iyisini yaparlar. İçlerindeki yüzeye çıkar ve onlar için ya da onlara karşı savaşırlar. Yalnızca birkaç yıl önce, Nelson Man-dela Güney Afrika'nın başkanı seçildi. Bu, o ülkenin in-

sanları için büyük bir zaferdi, fakat o uzun zamandan beri adım adım geliyordu. Bu zafere giden yol Nelson Mande-la'nın hapishanede geçirdiği yirmiyedi yılda döşenmişti. Yol boyunca yaptığı her şey zafere onu bir adım daha yaklaştırdı. O, yasalara aykırı bir organizasyon olan Afrika Ulusal Kong-resi'ne katılmıştı. Barış protestolarında bulunmuştu. Destek sağlamak için çok sayıda, denizaşırı yolculuklar yaptı. Gerekli olduğunda, mahkemeye çıktı ve hapis cezasına çarptırıldı. Ve bunu şeref ve onur ile yerine getirdi. Ve zaman doğru

Üzerlerinde baskı olduğu zaman, liderler en iyisini yaparlar. Onların içinde olan şey yüzeye çıkar.

olduğunda F. W. de Klerk ile hükümetteki değişiklikleri müzakere etti. Bugün ülkesini daha iyi konuma getirebilmek için zafer mücadelesini sürdürmektedir. Mandela kendisini "Sıradışı koşullar nedeniyle bir lider olmuş sıradan bir insan"4 olarak tanımlamaktadır. Ben onun karakter gücü ve Zafer Yasası'na adanmışlığı nedeniyle sıradışı-lığı oluşturan bir lider olduğunu söylüyorum.

ONU HER GÜN GÖREBİLİRSİNİZ

Zafer Yasası'nı spor etkinliklerinde de görebilirsiniz. Yaşamın başka alanlarında, liderler sahnenin arkasında en iyi çalışmalarını yaparlar ve siz onu asla göremezsiniz. Ancak top oyunlarında bir liderin zafer kazanışını seyredebilirsiniz. Ve son düdük çaldığında, kimin kazandığını ve neden başarılı olduğunu tam olarak bilirsiniz. Oyunların çabuk ve ölçülebilir bir başarı yapıları vardır.

Ben Zafer Yasası'nın işleyişini görmek istediğim zaman basketbol'un Michael Jordan'ı gibi birini izlemek üzere bir

onunla nefes alır. Oyun kritik iken J oraan iaMu w w. ı x-~~-_ ması için bir yol bulur. Onun yaşamöyküsünü yazan Mit heli Krugel onun zafer hırsı ve tutkusunun yaşamının her parçasında açık bir şekilde görüldüğünü söylemektedir. Krugel Bulls antremam hakkında şunları söylemektedir:

Bulls antremanında, başlatıcûar beyaz takım olarak biliniyordu. İkinci beş kırmızı giymişti. [Bulls'un eski Antrenörü] Loughery Jordan'ı ilk gününde beyaz takım ile oynatmıştı. Jordan ve [takım arkadaşı] Wool-ridge sayesinde beyaz

takım kolayca 8-1 ya da 7-4 puan alarak 11 oyunu tamamlamıştı. Bu oyunların kaybedenleri antrenmandan sonra fazladan koşu yapmaları gerekiyordu. Lougherynin Jordan'ı kırmızı takıma almasıyla birlikte durum tersine dönmüştü. Kırmızı takım bir daha hiç fazladan koşu yapmak
zorunda kalmayacaktı.5
Jordan, kariyerinin ilk yıllarında oyun kazanmak için ağırlıklı olarak kişisel yeteneğini ve çabalarını geliştiriyordu. Ancak olgunlaştıkça, dikkatini daha fazla olarak bir lider olmaya ve tüm takımı daha iyi yapmaya yöneltti. Jordan çok sayıda insanın kendisinden bunu beklediğini düşünüyordu. Bir defasında, "Bir oyun kaybettiğim zaman herkesin düşündüğü şey buydu. Onlar ben olmadan bir o-yun kazanabilirler miydi? ... Neden insanlar benim yaptığım katkının yarattığı farktan bahsetmiyorlardı? Kimse benim takım arkadaşlarımı daha iyi yapma yeteneğim ya da liderliğim nedeniyle oyunu kaybettiğimizi söyleyemez," demiştir. Onun yaptığı şey tam olarak budur. Liderler takımın kazanması için bir çıkış yolu bulurlar.
– 180 –
Zafer Yasası
Kısa bir süre önce Jordan, Nike firması için bir ticari anlaşma yaptı. O kariyeri boyunca 9000'in üzerinde atış kaçırmıştı ve 300'den fazla oyun kaybetmişti. "Yirmi altı defa oyunun kader atışını yaptım ve kaçırdım," demişti. Anlaşma imzalanırken yapılan bu sohbet sırasında bir gazeteci gerçekten bu kadar atış kaçırıp kaçırmadığıru sordu. Jordan'ın yanıtı anlamlıydı: "Hiçbir önemi yok." İnsanlar bu yorum karşısında hayal kırıklığı yaşamışlardı fakat bu açıklama onun kişiliğini ortaya koyuyordu. Michael Jordan geçmişteki hataları üzerinde saplanıp kalmıyordu. O-nun için önemli olan şey takımını zafere ulaştırabilmek için şimdi ne yapabileceğiydi.
ONLARIN İÇİNDE OLDUĞU "OYUN"UN ÖNEMİ YOKTUR
Günümüzde basketbol alanında çok sayıda büyük sporcu bulunmaktadır. Ancak göz alıcı bireysel oyun her zaman zafer getirmez. Bunun dışında her şeyden çok gerekli olan şey liderliktir. Geçmişin en büyük oyuncuları bireysel yeteneklerinin daha fazlasını yapmışlardır. Örneğin Boston merkezli Bili Russell gibi bir oyuncu, oyununu tüm takımın daha iyi oynamasına yardımı ile ölçmektedir. Ve sonuç, göz alıcı onbir NBA unvanıdır. Lakers takımının o-yuncusu Magic Johnson üç kez NBA oyuncuları içinde en pahalı sporcu unvanı kazanmıştır, ve beş şampiyonluk elde etmiştir. O, sıradışı bir skorerdir, fakat onun en büyük katkısı topu takım arkadaşlarının ellerine kazandırma yeteneğinde görülmektedir. 1980'li yıllarda Celtics için oynayan Lary Bird Zafer Yasası'nı yalnızca bir oyuncu olarak değil, daha sonraki yıllarda Indiana Parers takımının baş antrenörü olarak da uygulamıştır. O Boston'da oynar-
– 181 –
Liderlik Yasaları
ken üç kez en pahalı sporcu olmuştur ve takımına üç kez NBA şampiyonluğu kazandırmıştır.
İyi liderler takımlarının kazanması için bir yol bulurlar. Zafer Yasası budur. Onların spor dalları önemli değildir. Michael Jordan, Magic Johnson ve Lary Bird bunu NBA'de yapmıştır. John Ehvay onu NFL tarihinde tek olarak, takımına dördüncü-çeyrek zaferlerini en fazla kazandıran quarterback olarak, beysbol alanında yapmıştır. Pe-le, Brezilya için üç Dünya Kupası kazandırarak eşi benzeri olmayan bir başarı elde etmiştir. Liderler takımlarının başarılı olması için bir yol bulurlar.
ZAFERİN ÜÇ BİLEŞENİ
Spor alanı, bir ordu, iş dünyası ya da kâr amacı gütmeyen bir organizasyonda, zafer yalnızca şu üç tamamlayıcı unsur ile olanaklıdır.
1. VİZYON BİRLİĞİ
Takımlar yalnızca ortak bir vizyona sahip olduklarında başarılı olabilirler. Onların yetenek ve potansiyelleri ne o-lursa olsun bu unsur, önemlidir. Oyuncularının farklı vizyonlara sahip olduğu bir takım şampiyonluk kazanamaz. Bu profesyonel spor alanlarında geçerlidir. İş dünyasında geçerlidir. Kilisede geçerlidir.
Bu dersi lisedeyken birinci gelen basket takımı oyuncusu olduğum dönemde öğrenmiştim. Çok yetenekli bir gruptuk ve eyalet şampiyonluğunu kazanacağımız düşünülüyordu. Ancak bizim bir so-
Oyuncular
farklı
vizyonlara
sahip olduğu
hir takım şampiyonluk kazanamaz.
– 182 –

Zafer Yasası
runumuz vardı. Takımdaki büyükler ve küçükler birlikte çalışmayı reddediyorlardı. Sonunda antrenör, bizi birlikte çalışma uğraşından vazgeçti ve iki farklı grubu ayrıldı. Ve böylece takım çok kötü bir sonuç aldı. Neden mi? Çünkü ortak bir vizyon paylaşmamıştık.
2. YETENEKLERİN FARKLILIĞI
Pek çok oyunda takımın farklı yeteneklere ihtiyacı vardır. Tüm hokey takımının golcülerden oluştuğunu düşünebiliyor musunuz? Ya da bir beysbol takımının quarten-back'lerden? Bu başarı sağlamaz. Benzer bir şekilde, prga-nizasyonlar başarı kazanmak için farklı yeteneklere gereksinim duyarlar.
3- ZAFERE VE OYUNCULARIN POTANSİYELLERİNİ ARTIRMAYA ADANMIŞ BİR LİDER
Farklı yetenekleri, olan iyi oyunculara sahip olmanın ö-nemli olduğu doğrudur. Daha önceki Nötre Dame futbol antrenörü Lou Holtz'un "Siz kazanmak için büyük oyunculara sahip olmalısınız. Ben antrenörün kim olduğuna önem vermem. Siz iyi oyuncular olmadan kazanamazsınız, fakat onları da kaybedebilirsiniz. Antrenörün fark yarattığı nokta buradadır," ifadesinde bulunmuştur. Başka bir deyişle, zafer kazanmak için liderlik gerekmektedir. Vizyon birliği aynı anda olmaz. Uygun yete-
"Siz kazanmak için büyük oyunculara sahip olmalısınız. Ben antrenörün kim olduğuna önem vermem. Siz iyi oyuncular olmadan kazanamazsınız, fakat onları da kaybedebilirsiniz. Antrenörün fark yarattığı nokta buradadır."

nek farklılığı olan doğru oyuncular, kendi kendilerine bir araya gelmez. Bunun olması için bir lider gerekmektedir, kazanmak için gerekli olan motivasyon, yetkilendirme ve yönlendirme bir lider gereklidir.
ZAFER YASASI ONUN İŞİDİR
Son dönemde karşılaştığım en kaydadeğer başarılardan biri Bağlantı Yasası bölümünde bahsettiğim Southvvest Airlines ve Herb Kelleher'in durumudur. Onların öyküsü Za--ı–.„ ^o^cînin «rfiz alıcı bir örneğidir. Gü-
nümüzde Southvvest herkesin taKip euı&ı ^* o«^___
ne benzemektedir. Onun uçtuğu rotalarda, şirket piyasaya egemendir. Şirket sürekli bir gelişme eğrisine sahiptir, ve borsa değerinin yüksek olduğu görülmektedir. Southwest 1973 yılından beri her yıl kâr eden tek ABD havayolu şirketidir. Çalışanlar, orada çalışıyor olmaktan memnundurlar. Sermaye devri son derece düşüktür, ve şirketin endüstrideki en etkin iş gücüne sahip olduğu düşünülür. Ve şirket müşterileriyle son derece popülerdir, Southvvest üst düzey müşteri hizmet oranı çok fazladır.
Southvvest'in şimdiki konumu şirketin Zafer Yasası'na bağlılığı sayesinde olmuştur. Şirket 1967 yılında, Teksas'ta küçük bir bilgisayar hava hizmeti firması sahibi olan Rolün King; bir banker olan John Parker ve bir avukat olan Herb Kelleher tarafından kurulmuştur. Ancak ilk uçağın havalandırılması onların dört yılını almıştır. Kısa süre içinde şirket Braniff, Trans Texas ve Continental Airlines tarafından sektör dışında tutulmaya çalışılmıştır. Ve onlar hemen hemen başarılı olmuşlardır. Birbirini izleyen bir mahkemede bir adam, diğerlerinden daha fazla olarak,

kendi savaşını yapmıştır: Bu kişi Herb Kelleher. Onların başlangıç sermayeleri bittiği zaman ve yenilgiye uğramış göründüklerinde, yönetim kurulu vazgeçmek istemişti. Ancak Kelleher "Onlarla bir round daha yapalım. Ben mahkemede şirketi temsil etmeyi sürdüreceğim ve yasal ödemeleri erteleyeceğim ve mahkeme masraflarının tümünü kendi cebimden ödeyeceğim," demiştir. Sonuç olarak, onların davaları Texas Yüksek Mahkemesinde görüldüğünde onlar kazanmışlar ve sonuçta uçaklarını hava-landırabilmişlerdir.
Southwest deneyimli havayolu lideri olan Lamar Mu-se'yi yeni yönetim kurulu başkanı olarak atanmıştır. O ise uygun olan en iyi yöneticileri görev başına getirmiştir. Ve diğer havayolları, şirketi sektör dışında tutma çalışmalarını sürdürürken Kelleher ve Muse–mahkemede ve piyasada–savaşmayı sürdürmüşlerdir. Onlar Houston'a gidiş dönüşlerde uçağı doldurmakta zorlandıkları zaman, Southvvest Houston Hobby Havaalanına uçmaya başlamıştır. Burası şehir merkezine yakmhğı sayesinde bilgisayarlar için uygun bir havaalanıdır. Tüm büyük taşıma firmaları yeni yapılmış Dalls-Fort VVorth Havaalanına hareket ettiği zaman, Southvvest uygun olan Love Field'a uçmayı sürdürmüşlerdir. Şirket hayatını sürdürebilmek için dört uçağından birini satmak zorunda kaldığında, yöneticiler uçakların uçuş aralarında on dakikalık kısa süreli konaklama sürecini başlatmışlardır. Southvvest bu şekilde rotasını ve programını sürdürmüştür. Kelleher, Southvvesf i hayatta tutmayı başarmıştır. 1978 yılında, şirketin ilk

küçük uçağını havalandırdıktan sonra yedi yıl sonra, o şirketin başkanı olmuştur. 1982 yılında yönetim kurulu başkanı olmuştur. O, günümüzde o şirketin kazanması için yollar bul-

maya ve savaşmaya devam etmektedir. Ve başarıya şöyle bir göz atalım:
SOUTHWEST'İN DÜNÜ VE BUGÜNÜ
Uçuş boyutu
Yıl sonu çalışanlar
Taşınan müşteriler
Hizmet edilen şehirler
Uçuş sayısı
Hisse değeri
Toplam değer
1971 4
195 108.000
3
6.051
3.3 milyon $ 22 milyon $
1997
262
23974
50.399.960
51
786.288 2.0 milyar $ 4.2 milyar $
Southwest Başkan yardımcısı Colleen Barrett bunu şöyle özetlemektedir: "Savaşçı zihniyeti, hayatta kalma savaşı, bizim kültürümüzü yaratan gerçek şeydir."6 Kelleher ve So-uthwesf in sahip olduğu yalnızca hayatta kalma isteği değil, aynı zamanda kazanma isteğidir. Zafer Yasası'ru uygulayan liderler, başarıdan daha azının kabul edilemez olduğuna inanırlar. Ve onlar bir B Planına sahip değildir. Onlar savaşmayı sürdürürler.
Sizin organizasyonunuz ile ilgili başarı beklenti seviyeniz nedir? Siz kendinizi "oyun" kazanmaya ne denli adadınız? Savaştığınız köşede Zafer Yasası'ru uygulayacak mısınız, ya da zor dönemler olduğunda havlu mu atacaksınız? Sizin bu soruya vereceğiniz yanıt bir lider olarak başarılı olup olmayacağınızı belirleyecektir.

Zafer Yasası'nı
uygulayan
liderlerin
B Planı yoktur.
Onlar savaşmayı
sürdürürler.
BÜYÜK AN YASASI
Karar Ant Bir Liderin En İyi Arkadaşıdır
1 I 'ÜM LİDERLER BİR organizasyondaki değişimi ¦!• yaratmak mücadelesiyle karşı karşıya kalırlar. Anahtar kelime, benim Büyük An olarak adlandırdığım zamandır. Bütün denizcilerin bildiği gibi, öne doğru ilerlemeyen bir gemiyi kullanamazsınız, güçlü liderler yönü değiştirmek için öncelikle ileri doğru hareketi yapmak gerektiğini bilirler—ve bu Büyük An Yasası'run özünü oluşturmaktadır.
Birkaç yıl önce Stand andDeliver adlı bir film seyretmiştim. Belki siz de izlemişsinizdir. Film, Kaliforniya'da, Doğu Los Angeles'da, Garfield Lisesi'nde çalışan Jaime Escalante adlı bir öğretmenin gerçek yaşamöyküsü hakkındadır. Film Escalante'nin öğretme yeteneği üzerine odaklanmıştı fakat gerçek öykü Büyük An Yasası üzerine bir çalışmaydı.
Öğretme, motive etme ve yönlendirme Jaime Escalante'nin Bolivya'daki gençlik yularından beri kanında vardı. Of ana okulundaki çocuklara ders veriyordu ve kariyerine üniversiteyi bitirmeden önce bir fizik öğretmeni olarak başlamıştı. Kısa süre içinde şehrin en iyi öğretmeni olarak tanınmıştı. Escalante, otuzlu yaşlardayken, ailesiyle birlik-

te Amerika Birleşik Devletleri'ne göç etmişti. Birkaç yıl bir restoranda ve ardından Russell Elektronik şirketinde çalışmıştı. Russell'de ümit veren bir kariyer elde etmiş olmasına karşın okula geri döndü ve Amerika'da öğretmenlik yapabilmek için sertifika aldı. Escalante'nin içindeki arzu, insanların yaşamlarmda bir fark yaratabilmekti.

O, kırk üç yaşındayken, bilgisayar bilimi öğretmek ü-zere Garfield Lisesi'nde göreve başladı. Ancak sınıfın ilk günü Garfield'e geldiği zaman, bilgisayar için ayrılmış bir fonun olmadığını gördü. Ve matematik alanında dereceye sahip olduğu için, temel matematik dersi okutacaktı. Hayal kırıklığına uğramış olarak, ilk sınıfını araştırmaya gitti. Onun insanlarda bir fark yaratma arzusunun avucunun içinden kayıp gitmesini umuyordu.

OLUMSUZ ANIN GELGİT DALGASI İLE SAVAŞMAK

Bilgisayar yerine matematik dersi verecek olması Escalante'nin sorunlarının en önemsiziydi. Yaz boyu sessiz bir dönem yaşamış olan okul şimdi tam bir kaos içindeydi. Disiplin diye bir şey yoktu. Her yerde kavgalara rastlamak mümkündü. Her yer çöp ve duvar yazılarıyla doluydu. Öğrenciler—ve hatta dışarıdan gelenler—gün boyunca kampusu tam bir curcuna alanına çeviriyordu. Escalan-te okulun liberal yöneticisi olan Alex Avilez'in kampüste-ki çeteleşmeyi teşvik ettiğini keşfetmişti. Avilez, okulun daha fazla tanınması için öğrenci çeteleriyle işbirliği yapıyordu. Bu bir öğretmenin yaşayabileceği en kötü kabustu. Escalante bu koşullar altmda dünyada nasıl bir fark yaratabilirdi?

Hemen hemen her gün okulu bırakmayı düşündü. Ancak onun öğretmeye olan tutkusu ve kendisini öğrencilerin yaşamlarını geliştirmeye adamış olması onu vazgeç-*, mekten alıkoyacaktı. Aynı zamanda okulun değişmemesi ¦ durumunda öğrencileri tam bir felaketin beklediğini biliyordu. Onların tümü hızla geriye doğru kayıyorlardı ve onları öne doğru hareket ettirecek bir şeye ihtiyaçları vardı. 1

Okulun para kaybı içinde olması durumu nedeniyle yöneticiler müdür Avilez'i görevden alarak, yerine daha iyi bir lider olan Paul Possemato'yu getirdiler. O kısa süre içinde okulu temizletti, çete etkinliğini zayıflattı ve kampusu dışarıdan gelenlere kapattı. Okulda yalnızca iki yıl kalmasına karşın, Garfield'ı para kaybetmekten kurtardı ve okulun yaşamış olduğu negatif anı durdurdu.

BİR ŞEYLERİ BAŞLATAN LİDERDİR

Stand and Deliver filmi öğrencileri ilerideki yıllara hazırlama düşüncesinde olan Escalante'nin bakış açısından verilmektedir. Escalante öğrencilerin ileri seviye (AP) sınavında başarılı olmaları için uğraş vermektedir. Ancak gerçek olan şey şudur ki, kampüste çok az AP testi verilmektedir. Her yıl birkaç öğrenci İspanyolca dersi almaktadır. Ve zaman zaman bir ya da iki kişi fizik veya tarih için teste girme girişiminde bulunmaktadır. Sorun, okulun böyle bir vizyona sahip olan bir liderinin bulunmamasıdır. Escalante'nin rolü burada ortaya çıkar. O, kendisinin ve okulun öğrencilerin yaşantılarında olumlu bir etki yapabileceğine ve okulun AP testiyle en iyi ve en başarılı sonuçlan elde edeceğine inanmaktadır.

KÜÇÜK BAŞLANGIÇLAR

Escalante, 1978 sonbaharında ilk testi organize etmiştir. Garfield'deki 3500 öğrenciden yalnızca ondördü bu testte başarılı olacaktır. İlk ondört öğrenciye AP testi için özel hazırlık programlarını uygulamaya geçirir.

Okulun ikinci haftasının sonunda, yedi kişiyi—sınıf m yansı—kaybetmiştir. Geriye kalanlar bile bu konuda yeterince iyi değillerdir. Bahar aylarında öğrencilerin sayısı beşe inmiştir. Onların tümü Mayıs ayında AP sınavına girer fakat yalnızca ikisi başarılı olacaktır.

Escalante hayal kırıklığına uğramıştır, ancak vazgeçmeyi reddeder, özellikle biraz ilerleme kaydetmişken. O, öğrencilerin bazılarının kazanabilmesi, onların güvenini arttıracağını, onların umut vereceğini ve ileri doğru hareket edebileceklerini bilmelerini sağlayacağından emindir. Bu anı yakalayabilmesi durumunda, okuldaki bazı şeylerin yön değiştireceğini düşünmektedir.

İKİ ANAHTAR HAZIRLANMA VE MOTİVASYON

Escalante etkin bir şekilde motive edilmesi ve uygun bir programla hazırlık yapılması durumunda başarılı olabileceklerinin farkındadır. Motivasyon bir sorun olmayacaktır çünkü ders öğretmeni bu konuda çok iyidir. O, öğrencilerinin nasıl motive edileceğini çok iyi bilmektedir. Eğer onların motivasyona ihtiyaçları varsa fazladan ev ödevi verecek ya da birini bir handbol maçı için okulun sporcularından biriyle karşı karşıya getirecektir. (Escalante hiç kaybetmemiştir!) Eğer teşvik edilmeye gereksinimleri varsa, bir ödül olarak onları McDonalds'a götürecektir. Onlar

tembelleşmişlerse, harekete geçirici programlar uygulayacaktır. Ve bütün bunları yaparken, çok çalışmasıyla mükemmellik arayışı ile ve arzusuyla onlara örnek

olacaktır. Öğrencileri hazırlamak hiç de kolay bir iş değildir. O, daha düşük sınıflardaki öğrencilere daha fazla cebir ve trigonometri dersi verir, ve bazı meslektaşlarına da aynısını yapma konusunda öneride bulunur. Ayrıca yaz aylarmda ileri matematik programı düzenler.

O KÜÇÜK BİR İLERLEME İLE BAŞLAR

Escalante, bahar aylarmda sınıfı bir araya toplar, bu kez dokuz öğrenci vardır. Yıl sonunda sekiz kişi teste girer ve altısı başarı kazanır. O, bir ilerleme sağlamıştır. Onun başarı sözcüğü yaygınlaştıkça, 1980 sonbaharında, sınıftaki-lerin sayısı artar ve onbeşe ulaşır. Onların tamamı yıl sonundaki testi geçtiler ve bunların ondört tanesi başarılı oldu. Atılan adımlar çok büyük değildi fakat Escalante programın dönüm noktasını oluşturduğunu görebiliyordu. Öğrencilerin diğer grubu, onsekiz kişi olarak, Stendand Deliver filminin konusunu oluşturmaktadır. Onlar da kendilerinden önce gelenler gibi dersi öğrenmek için çok çalışmışlardır. Çoğu, ders saatinden bir buçuk saat önce, saat 7:00'de okula gelmektedirler ve akşamüstü 5:00,6:00 ya da 7:00'ye kadar kalmaktadırlar. Mayıs aymda teste girdikleri zaman, gösterdikleri çabanın karşılığını alacaklardır.

AN KIRICI?

Ancak bir sorun olduğu zaman, tüm problem bozulmayla karşı karşıya kalabilecektir. Böyle bir an, birkaç yıllık yoğun çalışmanın sona ermesi anlamma gelmektedir. Eğitim

Test Servisi (ETS) kuruluşu, teste giren onsekiz Garfield Lisesi öğrencisinin ondördünün başarılı olmasını araştırmaları sonucunda Escalante'nin öğrencileri kopya çekmekle suçlamışlardır.

Bu araştırmanın yanlışlığının ortaya konulması bir bürokratik kabustur. Öğrencilerin üniversiteye girebilmelerinin tek yolu bir kez daha teste girmeleridir, ancak onlar kızgındır ve yeniden sınava girmenin suçu kabul etmek anlamına geldiğini düşünmektedir. Escalante müdahale etmeye çalışır fakat ETS'deki bürokratlar onunla konuşmayı reddederler. O dönemin müdürü olan Henry Gradillos da test merkezinin kararını değiştirmesi için uğraşır fakat başarılı olamaz. Onlar içinden çıkılmaz bir durumdadırlar.

Sonuç olarak, öğrenciler yeniden sınava girmeyi kabul ederler—okulu bitirmiş olmalarına ve üç aydır çalışmıyor olmalarına karşın karara boyun eğeceklerdir. Sonuç ne olmuştur? Tüm öğrenciler geçmiştir. Escalante'nin yıllık geçme oranı yüzde 100'dür.

Escalante'yi gerçek bir an yapıcıya dönüştüren şey ne olmuştur? Okuldaki öğrenciler kendilerine daha fazla güvenmektedir, ve topluluk içindeki insanlar Escalante'nin ve onun programının izinden gitmişlerdir. Ve bunun insanlar tarafından bilinmesinin sonucunda öğrenci velileri ve yönetim, öğrencilerine yaz programı uygulaması için Escalante'ye teklif götürmüşlerdir.

Bundan sonra matematik programında büyük bir patlama olmuştur. 1983 yılında AP hesap sınavını geçen öğrenci sayısı hemen hemen ikiye katlanarak 18'den 31'e çıkmıştır. Bir sonraki yıl yine ikiye katlanarak 63 sayısına u-laşümıştır. Ve o artmaya devam etmektedir. 1987 yılında, 129 öğrenci teste girmiştir ve bunların 85'i fakülte kredisi almıştır. Doğu Los Angeles'taki Garfield Lisesi, bir za-

manlar bölgenin yüz karası iken, tüm Amerika Birleşik Devletleri'ndeki Meksikalı-Amerikalılar içinde AP hesap testini geçenlerin tümünün yüzde 27'sini yetiştirmiştir.

AN PATLAMASI

Büyük An Yasası'nın faydaları tüm Garfield Lisesi öğrencileri tarafından hissedilmiştir. Okul diğer AP sınavları için sınıflar hazırlamaya başlamıştır. Zaman içinde Garfield İspanyolca, hesap, tarih, Avrupa tarihi, biyoloji, fizik, Fransızca, Devlet yönetimi ve bilgisayar bilimi konularında AP sınıfları açmıştır.

1987 yılında, Escalante'nin programı uygulamaya başlamasından dokuz yıl sonra, Garfield öğrencileri arasında 325'ten fazla AP sınavında başarı kazanan kişi olmuştur. Daha inanılmaz olanı, çevre bölgelerden dört yüzden fazla öğrenci okula kaydolmak için başvurmuştur. Bir zamanlar tam bir karmaşanın yaşandığı okul, tüm ülkede, ilk üç şehir içi okuldan biri olmuştur!1 Büyük An Yasa-sı'nın gücü budur.

YALNIZCA BİR LİDER AN YARATABİLİR

An yaratmak için bir lider gerekmektedir. Takipçiler onu yakalar. Ve yöneticiler

bir kez başladıktan sonra onu sürdürebilirler. Ancak onun yaratılması başkalarını motive e-debilen birini gerektirir. Harry Truman, bir defasmda "Eğer sıcaklığa dayanamıyorsanız, mutfaktan çıkın," benzetmesi yapmıştı. Ancak liderler için bu ifade, "Eğer ısı yaratamıyorsanız, mutfaktan çıkın," olarak değiştirilmelidir.
Eğer ısı yaratamıyorsanız, mutfaktan çıkın.
193 –
Liderlik Yasaları AN HAKKINDAKİ GERÇEKLER
An, gerçekten bir liderin en iyi arkadaşıdır. Bazen o kaybetme ile kazanma arasındaki tek farktır. Örnek olarak, basketbol oyunlarında bir tarafın sürekli sayı almasına karşın, karşı tarafın buna yanıt verememesi durumu yaşanır. Bu anda iyi bir antrenör, mola alacaktır. O, karşı takımın An'ı yakalaması durumunda, oyunu kaybedeceğini bilmektedir.
An, organizasyonlarda da büyük bir farklılık yaratır. Hiçbir An'a sahip olmadığınızda, en basit görevler bile önü alınamaz sorunlara neden olabilir. Ancak kendi açınızdan An'a sahip olduğunuz zaman, gelecek daha parlak görünecektir, engeller küçülür ve sıkıntılar dönemsel görülür.
AN LİDERİN OLDUĞUNDAN DAHA İYİ GÖRÜNMESİNİ SAĞLAR
Liderler kendi açılarından An'a sahip olduklarında, insanlar onların dahi olduklarını düşünürler. Onlar eski yetersizliklere bakarlar. Liderlerin yaptıkları hatayı unuturlar. An, insanların liderlere bakış açısını değiştirir.
AN TAKİPÇİLERİN OLDUKLARINDAN DAHA İYİ PERFORMANS GÖSTERMELERİNİ SAĞLAR
Liderlik güçlü olduğu zaman ve organizasyonda An olduğunda, insanlar daha yüksek seviyeler için motive edilirler. Onlar umut ve beklentilerinin ötesinde etkin olurlar.
Eğer 1980 ABD Olimpiyat Hokey takımını hatırlarsanız, neyden bahsettiğimi anlarsınız. Takım iyiydi fakat altın madalyayı kazancak kadar iyi değildi. Ancak Ameri-
– 194 –
Yeterli an ile \değişimin her
türü olanaklıdır.
Büyük An Yasası
kan ekibi bunu başardı. Nasıl mı? Çünkü şampiyonluk oyunları elemelerinde, ard arda zorlu ekiplerle karşılaşmak durumunda kalmışlardı. Onlar kapasitelerinin ötesine ulaşabilecekleri çok fazla An yakalamışlardı. Rus ekibini yendikten sonra, hiçbir şey onları altın madalya almaktan alıkoyamazdı.
AN, BAŞLAMAKTAN DAHA KOLAYDIR
Hiç su kayağı yaptınız mı? Eğer yaptıysanız, su üzerinde durmanın bir kez ayakta durarak dümen kullanmaktan daha zor olduğunu bilirsiniz. Su kayağı yaptığınız ilk zamanı düşünün. Ayağa kalkmadan önce, sular çenenize ve yüzünüze çarparken kollarınızın ayağa kalkmanıza yardımcı olduğunu düşünürsünüz. Bir an için, ipi artık tutamayacağınızı düşünürsünüz. Ancak suyun kasveti kayağınızı yüzeye doğru ittiğinde artık ilerleyebilirsiniz. Bu noktada bir ayağınızdan diğerine yaptığınız ustaca bir hareketle bir dönüş yapabilirsiniz. Liderliğin işlerlik anı budur. Başlangıç bir mücadeledir fakat bir kez ileri doğru hareket yaptığınız zaman, artık daha güç işleri yapmaya baş-lamışsınızdır.
AN, EN GÜÇLÜ DEĞİŞİM ARACIDIR
Yeterli An ile değişimin her türü olanaklıdır. Bu hiçbir umudu olmayan çok sayıda insanın bulunduğu lisenin olduğu kadar herhangi bir başka organizasyon için de geçerlidir. An, kendi içinde zafere ulaşır.

– 195 –

Liderlik Yasaları EN BÜYÜK AN MÜCADELEM
Bir lider olarak, benim en Büyük An mücadelem üçüncü kilisem olan Skyline'da gerçekleşti. Oraya 1981 yılında yardımcı din adamı olarak atanmıştım. Bu dönemde Sky-line büyümeye başlamıştı ancak gelişimin yönünün değiştirilmesi gerektiğini anlamam uzun zaman almamıştı.
Başlangıçta, bunun bir sorun olmayacağını düşünmüştüm. Bu boyutta bir yer değiştirme kolay değildi fakat taşınma sonrasında iyi bir konumda olacaktık. An geliştirmeye başlamıştık, katılımcı sayısı binden iki bine çıkmıştı. Benim İç Çember Yasası'nı uygulamam ile olağanüstü bir personele sahip olmuştuk. İnsanların morali çok yüksekti. Ben daha önceki iki kilisemden inşaat projeleri ile avantaj sağlayacağımızı biliyordum. Ancak San Diego'nun bürokrasisi ve Kaliforniya'nın çevre koruma kanunları nedeniyle bunu gerçekleştiremedik. Indiana'daki ilk kilisede din görevlisi iken, hızlı bir gelişim dönemine girmiş ve yer değişikliğine karar vemiştik. Karardan sonra yeni bir bina yapmış ve bir kilise üyesi'nin iç donanımı sağlamasından birkaç hafta sonra yeni binaya

taşınmıştık. Bütün bunlar dokuz aydan daha kısa bir sürede gerçekleşmişti. Bu tür şeyler Kaliforniya'da daha farklı olamazdı. Yer değiştirme projesine 1984 yılında başladık. Yerel politikalar, komşuların çıkarları ve çevresel yönetmelikler nedeniyle üç yıllık olarak planlanan projemiz üç kez durduruldu. Yalnızca alan oluşturmak ve izin verilen binayı yapmak onbir yılımızı alacaktı. Proje tamamlandığında ben artık orada görevli değildim. Proje, benden sonraki yardımcı din görevlisi olan Jim Garlovv'un döneminde binbir güçlükle tamamlanmıştı.
-196-
BüyükAn Yasası
Yaşamımın bir lider olarak en büyük mücadelesi Skyline'da bulunduğum bu son beş yıl süresince bu anın kaybolmasını önlemekti. Benzer koşullarla karşılaşmış olan çok sayıdaki kilisedeki insanlar vazgeçmişler ve bunun sonucunda kiliseleri küçülmüştür. Ancak Skyline'da bu olmamıştır. Bizi bundan koruyan şey nedir? Yanıt Büyük An Yasasında bulunmaktadır. Bu yıllarda An'ı oluşturmak için mümkün olan her şeyi yaptım. Sürekli olarak, insanların önüne yer değişikliği vizyonunu koydum. Ne yapamayacağımız yerine ne yapabileceğimiz üzerine yoğunlaşma alışkanlığı sağladım, ve sık sık yaptıklarımız nedeniyle kutlama gerçekleştirdim. Bunun ne kadar küçük olduğunun hiçbir önemi yoktur. Aynı zamanda, biz pek çok alanda ilerleme kaydetmiştik. Küçük gruplarımızı geliştirmiş, onları güçlendirmiş ve sürekli olarak lider geliştirme üzerine yoğunlaşmıştık. O, ilerlemesini sürdürmüştü. Oluşturduğumuz an, öylesine güçlüydü ki onbir yıl engeli bile bizi durduramamıştı.
Eğer sizin arzunuz organizasyon ile büyük şeyler yapmaksa, asla an gücünü gözden kaçırmayın. Onun, liderin en iyi arkadaşı olduğu doğrudur. Eğer onu geliştirebilirse-niz, hemen hemen her şeyi yapabilirsiniz. Büyük An Yasa-sı'nın gücü budur.
— 197 —
ÖNCELİKLER YASASI
Liderler Başarı İçin Yapılması Zorunlu Olmayan Etkinlikleri Bilir
LİDERLER HİÇ BİR zaman öncelik tanımanın gereksiz olduğuna karar verecek kadar ileri gitmez. Bu iyi liderlerin yapmayı sürdürdüğü bir şeydir, küçük bir gruba mı liderlik ediyorlar, bir kiliseden mi sorumlular, küçük bir işletme mi yönetiyor ya da milyarlarca dolarlık bir şirkete mi yön veriyorlar...
Bu, geçen yıl şirketlerimi Kaliforniya San Diego'dan Atlanta Geor-gia'ya taşıdığım zaman aklıma geldi.
Bir zamanlar hayatımm kalan kısmını San Diego'da tamamlayacağımı düşünürdüm. Burası dünyanın en güzel iklimlerinden birine sahip harika bir kentti. Sahile on, kayak alanlarına iki saat uzaklıktaydı. Kültüre, profesyonel spor takımlarına ve hoş restau-rantlara sahipti. Ve yıl boyunca golf oynayabiliyordum. Neden böylesi bir yerde yaşamak istemeyecektim ki?
— 199 —
"Lider, en yüksek
ağaca tırmanıp
durumu
bütünüyle
inceledikten
sonra 'yanlış
orman1/ diye
bağıran kişidir."
—Stepnen Covey
Liderlik Yasaları
Ancak bir gün oturdum ve önceliklerimi yeniden değerlendirmeye başladım. Konuşma bağlantılarım ve danışmanlık işlerim nedeniyle çok fazla uçak yolculuğu yapıyordum. San Diego'da yaşadığım için, bağlantıları sağlamak a-macıyla bir dolu havayolu merkezine gidip gelirken çok zaman kaybettiğimi fark ettim. Bunun için yardımcım Lin-da'dan bunu tam olarak ne kadar zaman aldığını çıkartmasını istedim. Keşfettiğim şey beni bile şaşırttı. 1996 yılında, uçuş bağlantılarını yapmak için sadece San Diego ve Dallas arasında gidip gelirken yirmi yedi gün harcamıştım. İşte o zaman INJOY'u ve diğer şirketlerimi bir havayolu merkezine taşımanın yollarını aramaya karar verdim. Stephen Co-vey şöyle demişti: "Lider en yüksek ağaca tırmanıp, durumu bütünüyle inceledikten sonra 'yanlış orman!' diye bağıran kişidir." Ne yapmaya hazırlandığımızın farkına vardığımda kendimi biraz böyle hissettim.
Sonunda ideal yer olarak Atlanta'ya yerleştik. Öncelikle burası büyük bir havayolu merkeziydi. Buradan, Amerika Birleşik Devletleri'nin yüzde seksenine iki saatlik bir uçak yolculuğuyla ulaşabiliyordum. Bu bana ilerleyen yıllarda büyük bir zaman kazandıracaktı. İkincisi burası çok güzel bir yerdi, kültür,

eğlence ve iyi vakit geçirme açısından mükemmel fırsatlar sunuyordu. Sonuç olarak Califor-nia'dan gelen elemanlarım burada iyi hayat standartlarının keyfini çıkartabileceklerdi. Taşınma işi epey çaba gerektiriyordu ancak çalışanlarımın güçlü liderlikleri ve yoğun çalışmaları sayesinde sorunsuz bir şekilde tamamlandı.

ÜÇ "R"

Atlanta'ya taşınmamızın hemen ertesinde, kişisel önceliklerimi yeniden değerlendirmek içinde biraz zaman ayır-

"Gözüme takılan pek çok şey var, ancak yüreğime dokunan sadece birkaç şey." –Tim Redmond

dım. Son bir kaç yılda planlarım daha da yoğunlaşmıştı. Ve organizasyonlarımızın boyutları büyümüştü. Dört yıl önce yirmiden az müşterimiz vardı. Şimdiyse müşteri sayımız yüzü aşıyor. Ancak daha fazla iş yapmamız otomatik olarak başarılı olduğumuz ve görevimizi yerine getirdiğimiz anlamına gelmediği için Öncelikler Yasasına bakmak zorundayız.

Son on yıldır, etkinliklerimi ölçmeme ve önceliklerime karar vermeme yardımcı olan iki klavuz kullanıyorum. Bunlardan ilki Pareto İlkesi. Bunu yıllar boyunca verdiğim liderlik konferanslarında insanlara öğrettim, ayrıca İçinizdeki Lideri Geliştirmek (Developing the Leader VVithin You) adlı kitabımda açıkladım. Fikir şu: Eğer dikkatinizi önem derecesine göre sıralanan ilk yirmi etkinlik üzerinde odaklarsanız, çabalarınızdan yüzde seksen verim sağlarsınız. Örneğin e-ğer on çalışanınız varsa zamanınızın ve dikkatinizin yüzde seksenini en iyi iki elemanınıza vermelisiniz. Eğer yüz müşteriniz varsa, en yukardaki ilk yirmi işinizin yüzde seksenini oluşturacaktır. Eğer yapılacaklar listesinde on madde varsa, bunların en önemli ikisi size zamanınızın yüzde seksenini kazandıracaktır. Eğer bu olayı hala gözlemlemediy-seniz deneyin, gerçekten işe yaradığını göreceksiniz.

İkinci kılavuzum üç "R". Hayır hayır, bunlar okumak, yazmak ve matematik (reading, vvriting, 'ritmetic) değil. Üç R'lerim, talep, kazanç ve ödül (requirement, return, re-ward). Liderler etkili olmak için yaşamlarını şu üç soruya göre düzenlemelidir:

1-NE İSTENİYOR

Hepimiz birilerine karşı sorumluyuz–işveren, yönetim kurulu, hissedar ve benzeri. Bu nedenle öncelik listeniz her zaman sizden ne beklendiği ile başlamalıdır. Eğer sizden kişisel olarak yapmanızın gerekmediği bir şey isteniyorsa bu, bir başkasına devredilebilir ya da elenebilir.

2- EN İYİ KAZANCI NE SAĞLAR

Bir lider olarak, zamanınızın çoğunu en güçlü olduğunuz alanlarda geçirmelisiniz. Eğer, bir şey firmarunızdaki herhangi biri tarafından yüzde seksen oranında iyi yapılabiliyorsa devredin. Eğer bir sorumluluğun gelecekte bu standartı bulması olasıysa, o zaman bununla uğraşacak birini yetiştirin.

3-EN İYİ ÖDÜLÜ NE VERİR

Tim Edmond bir itirafta bulunmuştu: "Gözüme takılan pek çok şey var, ancak yüreğime dokunan sadece birkaç şey..." En mükemmel kişisel ödülleri sunanlar, bir liderin hayatındaki ateşleyicilerdir. Hiçbir şey insanı tutku kadar enerjiyle dolduramaz.

ÖNCELİKLERİ YENİDEN SIRALAMAK

Atlanta'ya taşındıktan sonra öncelik verdiğim en önemli konu ailem için daha fazla zaman yaratmaktı. Bu konuyu eşimle görüştüm. Margaret ve ben zamanımızı nasıl düzenleyeceğimiz hakkında bir anlaşmaya vardık. Daha sonra, diğer önceliklerimi yeniden gözden geçirmemde ve gelecek yıllarda zamanımı nasıl haracayacağıma karar

vermemde yardımcı olmaları amacıyla kuruluşlarımın dört başkanıyla birlikte, diğer birkaç önemli kişiyle bir toplantı düzenledim.

Konuştukça onlar ihtiyaçlarını benle, ben de düşüncelerimi onlarla paylaştım. Hep birlikte temel dört önceliğime ayırdığım zamanı doğruladık. İşte ortaya çıkan sonuç:

ALAN	
1-Liderlik	yüzde 19
2-Iletişim	yüzde 38
3-Yaratım	yüzde 31
4-Ağ çalışması	yüzde 12

Bu dört alanın her birinde çok hırslıyım. Hepsi kuruluşların büyümesi ve sağlığı için kesinlikle gerekli ve bana yaşamımın en büyük kazancını sağlıyor. Şimdiye kadar bu kurallar şirketlerime ve bana iyi hizmet etti gibi görünüyor. Ancak her yıl bunları yeniden ele alıp ne kadar etkili olduğumuzu sıkı bir şekilde gözden geçireceğiz. Etkinlik her zaman başarıyla sonuçlanmak zorunda değil. E-ğer etkili olmaya devam etmek istiyorsak Öncelik Yasa-sı'na göre çalışmak zorundayız.

ÖNCELİKLER ONUN OYUNUNUN ADIYDI

Eğer herhangi bir büyük liderin yaşamını incelerseniz, o-nun öncelikleri hayata geçirdiğini görürsünüz. Norman Schwarzkopf her yeni görev aldığında sadece liderlik önsezilerine güvenmiyordu, aynı zamanda biriminin önceliklerini yeniden inceliyordu. Lee Iacocca Chrysler'a geldiğinde yaptığı ilk iş önceliklerini yeniden düzenlemekti.

Kaşif Roald Amundsen'in ekibini Güney Kutbuna götürüp geri getirmeyi başarması kısmen, doğru öncelikleri belirleme yeteneğinden kaynaklanmıştı.

Başarılı liderler Öncelikler Yasası'na göre yaşar. Her etkinliğin bir başarı olmak zorunda olmadığının farkındadır. Ama en iyi liderler Öncelikler Yasası'ndan her etkinlikteki sayısız önceliği karşılayarak faydalanma yetisine sahip gibi görünüyor. Bu aslında, etkinliklerin sayısını a-zaltırken odaklanmalarını arttırmalarını sağlıyor.

Bu konuda usta olan liderlerden biri benim ilahlarımdan biriydi: John Wooden, UCLA Bruins'in basketbol eski başantrenörü. Kolej sporları dünyasında gösterdiği olağanüstü ustalık öylesine inanılmazdı ki, mucize gibi görünüyordu ve ona Westwood Büyücüsü deniyordu.

VVoodens'ın Öncelikler Yasası kendisi için faydalı hale getirmekteki yeteneği, basketbol idmanlarına yaklaşımında görülebilirdi. VVooden, yöntemlerinden bazılarını Nötre Dame futbol takımının mükemmel çalıştırıcısı Frank Le-ahy'i izleyerek edindiğini söylüyor. "Sık sık Leahy'nin çalışmalarına giderdim ve egzersizleri nasıl dönemlere ayırdığını gözlemlerdim. Eve döndüğümde neden belli yöntemler uyguladığını araştırırdım. Bir oyuncu olarak, zamanın çok büyük bir kısmının boşa harcandığını farkettim. Leahy'nin anlayışı düşüncelerimi güçlendirdi ve şu anda yaptığım işte olağanüstü bir gelişme katetmeme yardımcı oldu.

HERŞEYİN ÖNCELİKLERE DAYALİ BİR AMACI VARDIR

Askerde olan arkadaşlarım, sık sık çabuk olmak ve beklemek zorunda kaldıklarını anlatır. Bu aynı zamanda bazı antrenörlerin çalışma yönetimi gibi görünüyor. Oyuncu-

lardan bir an kalpleri yerinden çıkana kadar çalışmaları daha sonra hiçbir şey yapmadan öylece durmaları istenir. Ancak VVooden'ın çalışma yöntemi bu değildi. Egzersizin her anını en etkili olacak şekilde düzenliyor ve her etkinliği kafasındaki belli bir amaca göre planlıyordu.

Her yıl, takım için bir önceki sezondan gözlemlerine dayanarak bir öncelikler listesi hazırlıyordu. Bu maddeler arasmda "Drollinger ve Irgovich'de güven oluşturmak" ya da "iki üzerinde üç devamlılık eğitimlerini haftada en az üç kez kullanmak" gibi amaçlar yer alabiliyordu. Genellikle sezon boyunca çalışmak istediği bir düzine kadar madde oluyordu. Her sabah yardımcısıyla birlikte günün egzersizlerini büyük bir titizlikle planlıyordu. Genellikle iki saatlerini, bu kadar sürmeyecek bir egzersizin stratejisini oluşturmak için harcıyorlardı. Fikirlerini her zaman yanında taşıdığı üç beş karta karalanmış notlardan alıyordu. Her eğitimi dakika dakika planlıyor, bilgiyi egzersizden önce bir deftere not ediyordu. VVooden bir keresinde, 1963 yılının belli bir gününde, saat üçte takımının ne yaptığı sorulduğunda, tam olarak hangi eğitimi yaptıklarını söyleyebilecek olmakla övünmüştü.

VVooden odak noktasını her zaman korudu ve oyuncularının da böyle yapmasının yollarını buldu. Pek çok öncelikli alana bir kerede dikkatini vermek gibi özel bir yeteneği vardı. Örneğin, oyuncularının serbest atışa çalışmalarına yardımcı olmak için–ki bunu çoğu sıkıcı bulurdu–, VVooden arbede sırasında serbest atış yapmayı uygulamaya koydu; böylece, takımı dikkatini toplamak ve yerinde saymak yerine gelişmek konusunda cesaretlendirdi. Kenardaki bir oyuncu ne kadar kısa zamanda belli sayıda atış yaparsa, o kadar kısa sürede yeniden oyuna giriyor-

du. VVooden, savunma, forvet ve orta oyuncular tarafından istenen atış sayısını sürekli değiştiriyordu, böylece takım üyeleri farklı oranlarla dönüşümlü şekilde

içerde ve dışarda oluyorlardı. Bu yolla, konumu ve başlangıç durumu dikkate alınmaksızın herkes oyun deneyimi yaşıyordu, bu VVooden'ın tüm takım çalışması gelişiminin önemli bir önceliğiydi.
John VVooden'ın en dikkat çeken ve önceliklerinde o-daklanma konusundaki yeteneğinin en önemli yönlerinden birisi, karşı takım hakkında asla gizli gizli bilgi topla-mamasıydı. Bunun yerine, oyuncularının, onların elindeki güce ulaşmalarını sağlamaya odaklanırdı. Bunlara, egzersiz ve oyuncularıyla karşılıklı kişisel etkileşim yoluyla dikkatini verirdi. Hiçbir zaman şampiyonayı kazanmak, hatta diğer takımı yenmek hedefi olmadı. İsteği, herkesin tüm gücünü kullanarak oynaması ve sahaya olabilecek en iyi takımı çıkarmaktı. Ve elbette VVooden'ın ulaştığı sonuç inanılmazdı. Kırk yılı aşkın antrenörlük yaşamında yenildiği sadece bir sezon olmuştu, bu da ilk sezonuydu... UÇLA takımlarını yenilgisiz geçen dört sezona ve bir rekor olan on NCAA şampiyonluğuna1 taşıdı. Hiçbir kolej takımı buna yaklaşamadı bile. VVooden mükemmel bir lider. O aslında her sporda antrenörlük yapacak en iyi a-dam olabilir. Neden? Çünkü her gününü Öncelikler Yasası'na göre yaşıyor.

DÜNYA ÇAPINDA YENİDEN ODAKLANMA

Söz konusu Öncelikler Yasası olduğunda, bugün en etkili liderlerden biri General Electric'in Yönetim Kurulu Başkanı Jack VVelch'dir. Ondan Yeniden Üretim Yasası bölümünde tartışmasında söz etmiştim. VVelch, 1981 yılında

i GE'nin liderliğini üstlendiğinde, firma gayet iyi bir konumdaydı. Doksan yıllık bir tarihe sahipti, hisse senetleri dört dolar üzerinden işlem görüyordu, şirketin değeri 12 I milyar dolar civarındaydı ve borsadaki en iyi onbirinci ! şirketti. GE, 350 stratejik firmayı içinde barındıran dev bir !' şirketti. Ancak VVelch, şirketin daha iyi olabileceğine inanıyordu. Peki stratejisi neydi? Öncelikler Yasası'nı kullandı.
Firmanın liderliğini üstlenmesinden sonraki birkaç ay içinde "sistem araçları devrimi" dediği şeye başladı. Şirketin tüm profilini ve odağını değiştirdi. VVelch şöyle diyordu:
"Şirketi oluşturan yüzlerce firma ve üretim hattı için tek bir kriter uyguladık: Dünya pazarında ne yaparlarsa yapsınlar bir ya da iki numara olabilirler mi? 384 firma ya da üretim hattından bunu başaramayacak olanlardan bazılarını kapattık, diğerlerinden yatırımlarımızı çektik. Satışlar 10 milyar dolar getirdi. Kalanlara 18 milyar dolar yatırım yaptık ve 17 milyar dolarlık kazançla daha da güçlenmelerini sağladık. 1989 yılında kalanlar, görece küçük destekleme ope-rasyonlarmdan ayrı olarak, dünya çapında 14 firmaydı. .. hepside 90'k yıllar için iyi konumlanmıştı ve her biri yer aldığı dünya pazarmda birinci ya da ikinci sıradaydı?
VVelch'in güçlü liderliği ve odaklanma yetisi, inanılmaz yararlar sağlamıştı. Başkanlığını üstlenmesinden bu yana GE'nin sermayesi dört kez hisse senetlerinin çoğaltılması deneyimini yaşadı. Bunu yazdığım sırada hisse senetleri 80 dolar üzerinden işlem görüyordu. 250 milyarı aşkın pa-

zar sermayesiyle GE son olarak Fortune Dergisine göre, ülkenin en çok ilgi gören şirketi olarak derecelendirildi.
GE'yi dünyanın bir numaralı şirketi haline getiren nedir? Jack Welch'in liderliğinde Öncelikler Yasası kullanma yeteneği Başarı için hiçbir etkinlik konusunda yanlış bir fikre kapılmadı. En büyük başarının elemanlarınızı gerçekten önemli şeyler üzerinde yoğunlaştırdığınız zaman elde edileceğini biliyordu.
Liderlik önceliklerinizi yeniden değerlendirmek için biraz zaman ayırın. 80'lerin başındaki GE gibi tüm alanın dışına mı taşıyorsunuz? Ya da size en büyük ödülü sunacak birkaç şey üzerinde mi odaklanıyorsunuz? Eğer Öncelikler Yasası'yla yaşamıyorsanız yerinizde sayıyorsunuz demektir.

Bir Lider Öne Çıkmaktan Vazgeçmelidir

AMERİKAN İŞ DÜNYASININ en inanılmaz iyileşmeleri Özveri Yasasını çarpıcı bir şekilde ortaya koyar. Bu, 1980'li yılların başlarında Chrysler Şirketinde yaşandı. Chrysler, daha önceki başarı tarihine karşın dağınıklık içindeydi. Şirket, VValter Chrysler'in Maxwell'le Chalmers otomobil firmalarını yeniden organize edip bu firmalara kendi ismini verdiği 1920'li yılların ortalarından bu yana varlığını sürdürüyordu. 1928 yılında Dodge ve Plymo-uth'un tüm hisselerini satın aldı, gözlerini yaşama kapadığı 1940 yılında, artık Ford'un önünde Dünyanın en büyük ikinci otomobil firmasının sahibiydi. Chrysler'in önündeki tek

firma ise General Motors'du. Bu müthiş bir başarı öyküsüydü. Nereden bakılırsa bakılsın, Chrysler tüm yerli otomobil pazarının yüzde yirmi beşini ele geçirmişti. Şirket 19601ı yıllar boyunca gücünü oldukça korudu. Otomobillerinin ayırdedici özelliği yenilikçi mühendislikti. Örneğin ilk elektronik kontağı, hidrolik freni ve motor kapağı altmda bilgisayan geliştirenler Chrysler mühendisle-

riydi. Ve 196O'lı yıllarda Barracuda, Dodge Daytona ve Plymouth Road Runner modelleriyle birilikte otomobilleri, aynı zamanda yüksek performansla anılmaya başlandı... Plymouth Road, bazıları tarafından en güçlü yarış a-rabası olarak değerlendiriliyordu.

YIKICI DÜŞÜŞ

1970'li yıllarla birlikte şirket hızlı bir inişe geçti. 1978 yılında pazar payı yüzde 25'in altına düşmüş, yüzde 11 gibi son derece alçak bir seviyeye ilerlemişti. Ve her şey kötüye gidiyor, şirket hızla iflasa doğru ilerliyordu. 1978 yılının kasım ayında Chrysler yeni bir lider kazandı. İsmi Lee la-cocca'ydı. Başarı merdivenlerini daha önce çalıştığı Ford'da tırmanmış başarılı bir adamdı. Mühendislik alanında eğitim almış olmasına karşın, 19401ı yıllarda Pensil-vanya'da gönüllü olarak Ford'un satış bölümünde çalışmaya başlamış ve yolunda başarıyla ilerleyerek sonunda, Michigan'ın Dearborn bölgesindeki merkeze kadar yükselmişti. Buradayken, Lincoln Continental Mark III ve tarihin en popüler arabalarından biri olan efsanevi Mustang gibi otomobilleri yaratan ekibi yönetti.

1970 yılında Iacocca, Yönetici Başkan Henry Ford Il'den sonraki yetkiye ulaşarak Ford Motor Şirketinin Başkanlığını üstlendi. Iacocca Ford için toplam 32 yıl çalıştı. 1978 yılında Ford'dan ayrıldığında şirket rekor kazancını elde ediyordu. Çalıştığı son iki yılın her birisinde Ford'un kârı 1.8 milyar dolara ulaşmıştı. Her ne kadar, Ford'da çalışırken kazandığıyla tazminatı arasındaki fark memnun edici değildiyse de, Iacocca, bir daha asla çalışmasını gerektirmeyecek bir konumdaydı. Ancak Ford'dan ayrüdı-

ğında henüz kırk dört yaşındaydı ve hala bir firmaya önerebileceği çok şeyi olduğunu biliyordu.

KURTARICI LİDER

Chrysler'in kendisine katılması için yaptığı davet Iacocca'ya büyük bir fırsatla birlikte hayatının meydan okuma zeminin sunuyordu. Chrysler'in yönetim kurulu başkanı John Riccardo, şirketin, kendisinin yeterli oranda sağlayamadığı güçlü bir liderliğe ihtiyacı olduğunu farketmişti. Iacocca'ya göre Riccardo, düşüncelerinin tükendiğinin farkındaydı ve eski Ford beynini Chrysler'in başkanlığına getirmek işitiyordu. Sonra Riccardo iki yıldan kısa bir süre içinde kenara çekilecek ve Iacocca, şirketin yönetim kurulu başkanlığını üstlenecekti. John Riccardo, şirketin iyiliği için kendisini feda etmek istiyordu. Sonuç olarak, Iacco-ca'nın eline, hayatının düşünü gerçekleştirmek için bir şans geçmiş olacaktı: En Büyük Üçten birinin tepesindeki adam olmak.

IACOCCA YÜKSELMEK İÇİN ÖZVERİDE BULUNDU

Iaccoca işi kabul etti ama bu aynı zamanda kişisel fedakarlıklarının da bir başlangıcıydı. İlk fedakarlık mali durumunda yaşandı. Chrysler'de kabul ettiği ücret Ford'da başkan olarak kazandığının yarısından biraz fazlaydı. Sonraki özveriyi ise aile hayatmda yaptı. Ford'da Iaocca, pazartesiden cumaya kadar sürdürdüğü yoğun çalışma temposuyla her zaman gurur duyardı ancak cumartesi pazarlarını ve cuma akşamlarının çoğunu ailesine ayırırdı.

yükselmek
için özveride
bulunmanız
gerektiğini söyler.
 Ve günün sonunda işten eve döndüğünde tüm sorunlarını bürosunda bırakırdı.

Ancak Chrysler'i yönetmek için günün neredeyse 24 saati çalışmak zorundaydı. Üstüne üstlük eve gittiğinde de uyuyamıyordu. Daha sonra Iacocca, şirketin, boyutlarına rağmen küçük bir bakkal dükkanı gibi işletildiği tanımlamasını yaptı. Geçerli bir ~ mali sistem ya da uygulananan bir kontrol yoktu; üretim ve tedarik sistemleri karmakarışıktı, ürünler kötü yapılmıştı ve neredeyse tüm bölümler e-kip çalışmasını reddeden benmerkezci başkan yardımcıları tarafından yönetilmekteydi. Şirketin genelinin morali çok

bozuktu, sektördeki en zayıf müşteri bağlılığına sahiplerdi ve şirket para kaybetmeye devam ediyordu.

YAPTIKLARIN YETERLİ OLMAZSA, BİR BAŞKA FEDAKARLIKTA BULUN

Iacocca, bir şirketin işlemesini sağlayabilmek için başarılı liderlerin özveri modunda kalmaları gerektiğini anlamıştı. Bir sonraki aşamaya geçmek için gereken neyse onu yapmak için hazır olmaları gerekiyordu. Iacocca üç yıllık süre içinde otuz beş başkan yardımcısından otuz üçünün işine son verdi. Ama işler yine de kötüye gitmeye devam ediyordu. Ülke berbat bir durgunluk dönemi yaşıyordu, faiz oranlan o güne kadarki en yüksek seviyelerde bulunuyordu. Ardından, İran şahı 1979 yılı başlarında tahtından indirildiğinde petrol fiyatları yukarı fırladı. Chrysler'in pazar payı yüzde sekiz gibi son derece düşük sevi-

Özveri Yasası
tek bir
özverinin
ender olarak
başarı
getirdiğini
savunur.

Özveri Yasası

yelere geriledi. Iacocca'run tüm çalışmalarına rağmen, Özveri Yasası işe yaramıyor gibi görünüyordu.

Iacocca, çoğunu Ford'dan emekli olmuş isimlerin oluşturduğu, sektörün en iyi liderlerini toplayarak firmayı yeniden kurmak için çok çalıştı. Gücünün yettiği tüm harcamaları kıstı ve firmaya güç kattı ama alınan bu önlemler şirketi ayağa kaldırmak için yeterli değildi. Chrysler iflasa doğru ilerliyordu. Iacocca, tüm fedakarlıklarının en büyüğünü yapmakla karşı karşıyaydı: Borç güvencesi için elinde ünlü şapkasıyla Amerikan Hükümetine gidecekti.

Ford'da Iacocca, hükümetin iş dünyasına ne şekilde olursa olsun karışmasına karşı sert eleştirileriyle tanınıyordu. Bu nedenle yardım için kongreye gittiğinde, kimse o-nun için hoş sözcükler sarfetmedi. Iacocca, bu olayı sonradan şöyle değerlendiriyordu:

Kongrenin ve medyanın kafasında biz günahkardık. Pazarı kaçırmıştık ve cezalandırılmayı hakediyor-duk.

Cezalandırılmıştık da... Kongrede yapılan konuşmalar sırasında, tüm dünyanın önünde Amerikan sanayisinin tüm hatalarının yaşayan örneği olarak gösterilmiştik. Editör say/alarmda vazgeçme efendiliğinde bulunmayıp huzur içinde ölmemekle küçük düşü-rülüyorduk. Eşlerimiz ve çocuklarımız alışveriş merkezlerinde ve okullarında alay konusu oluyordu. Bu sadece kapıyı kapatıp çıkmaktan çok daha ağır bir bedeldi. Kişiseldi, iğneleyiciydi ve acı vericiydi.

Gururunu ayaklar altına almak Iacocca için, çoğu üst düzey şirket yetkilisinin, asla göze almayacağı bir özveriydi. Ancak bu, şirketi korumak için yerine getirmek zorunda olduğu bir özveriydi.

O zamanlarda hiç değilse bir özverisi basında olumlu bir tepki yaratmıştı: Iacocca kendi ücretini yıllık bir dolara düşürmüştü. Şöyle demişti: "Liderlik bir örnek oluşturmaktır. Kendinizi liderlik konumunda bulduğunuzda, insanlar sizin her hareketinizi takip edeceklerdir." Bu faaliyetini başkalarından da özveride bulunmalarını isteyerek sürdürdü. Chrysler'in üst düzey yöneticilerinden ücretlerde yüzde on oranında kesinti yapmalarını istedi. Ve otomobil üreticileri ile çalışan sendikalarla bankalardan taviz vermelerini istedi, istediğini de elde etti. Chrysler'in başarılı olması için herkes özveride bulunacaktı. Başarılı olundu da... 1982 yılıyla birlikte Chrysler işlem kârını

"Liderlik örnek oluşturmaktır. Kendinizi lider
konumunda
bulduğunuzda,
insanlar sizin
her hareketinizi
takip eder." –Lee Iacocca

tarihinin en iyi rakamı olan 925 milyon dolara çıkardı. Ve 1983 yılında firma borçlarını ödeyebilecek durumdaydı.

Chrsyler başarılarına ve büyümeye devam etti. Şirket ayakta kalmak için büyük bir mücadele verdi. Bugün A-merikan-Kanada ortaklı yüzde on altıdan büyük pazar payına sahip bir firma haline geldi. Bu pazar payı Iacoc-ca'nın şirketi devraldığı zamankinin iki katı. Iacocca e-mekli oldu ama liderliği Chrysler'in

haritadaki boşluğu doldurmasını sağladı. Neden? Çünkü Özveri Yasasını kullanmıştı.
– 214 –
Özveri Yasası LİDERLİĞİN KALBİ
Lee Iacocca için doğru olan herhangi bir lider için de doğruydu. Yükselmek için vazgeçmek zorundasınız. Bugün pek çok kişi şirket merdivenlerini tırmanmak istiyor çünkü özgürlüğün ve gücün kendisini zirvede bekleyen ödüller olduğuna inanıyor. Liderliğin gerçek doğasının gerçekten özveri olduğunun farkına varmıyorlar.
Pek çok kişi liderlik kariyerinin epey erken dönemlerinde özverinin gerekli olduğunu kabul ediyor. İnsanlar o-lası fırsatları ele geçirmek adına pek çok şeyden vazgeçiyor. Örneğin Tom Murphy 1937 yılında General Motors için çalışmaya başladı. Ama, kendisine firmada önerilen ilk konumu nedereyse reddediyordu çünkü ayda yüz dolar harcamalarına zar zor yetiyordu. Kaygılarına rağmen, fırsatın özveriye değeceğini düşünerek işi her durumda kabul etti. Haklıydı. Murphy sonunda General Motors'un yönetim kurulu başkanı oldu.
LİDERLİĞİN BEDELİNİ HESAPLAMAK
Özveri liderlikte sabittir. Bir kerede ödenen bir bedel değil devam eden bir süreçtir. Arkama dönüp baktığımda her ileri çıkışımın her zaman bir bedeli olduğunu farkederim. Bu benim içim maliye alanında yaptığım tüm iş değişikliklerinde geçerliydi, biri dışmda. İlk işimi kabul ettiğimde, ücretimin az olması ve eşim Marga-ref in işi benim almam için öğretmenliği bırakmak zorunda kalmasından dolayı aile gelirimiz düşmüştü. Indiana Marion'daki bir merkezde bulunan yö-
Özveri bir
defada ödenen
bir bedel değil,
devam eden
bir süreçtir.
– 215 –
Liderlik Yasaları
neticinin işini kabul ettiğimde, ücretimde bir kez daha kesinti oldu. Bu din topluluğu içindeki üçüncü konumuma ilişkin görüşmeyi yaptıktan sonra, ücret hakkında bir fikrim olmadan (daha düşüktü) kurulun verdiği konumu kabul ettim. Kurulun bazı üyeleri şaşkınlığını ifade ettiğinde, onlara işi iyi yaptığım taktirde, ücretin de iyileşeceğini söyledim. Ve sonunda, yirmi altı yıllık bir kariyerin ardından 1995 yılında kiliseden ayrıldığımda tüm zamanımı liderliği öğretmeye ayırabilecektim. Ücretlerden tümüyle vazgeçmiştim. Eğer adımınızın doğru olduğuna inanıyorsanız özveride bulunmakta tereddüt etmeyin.
YÜKSELMEK İÇİN VAZGEÇERSİNİZ
Yükselmek isteyen liderlerin ara sıra ücretlerinde kesintiye gitmek dışında yapmak zorunda oldukları şeyler vardır. Haklarından vazgeçmeleri gerekir. Gerald Brooks'un dediği gibi, "Bir lider olduğunuzda kendinizi düşünme hakkınızı kaybedersiniz". Özverinin doğası herkes için farklı olabilir. Örneğin Iacocca'run en büyük özverisi kariyerinin sonlarında gerçekleşmişti. Ülkesinde ırkçılığa son vermek için uğraşan Güney Afrika eski devlet başkanı F.W. de Klerk'in konumunda biri içinse bedel tüm bir iş yaşamı olabiliyordu. Şartlar kişiden kişiye değişebilir ama ilke değişmez. Liderliğin anlamı özveridir. Liderler yükselmek için kendinden verir. Bu, alanı söz konusu olmaksızın tüm liderler için geçerlidir. Hangi liderle konuşursanız konuşun, pek çok kez özveride bulunduğunu görürsünüz. Genellikle, lider ne kadar yükselirse,
– 216 –
"Lider olduğunuzda
kendinizi
düşünme hakkını
kaybedersiniz."
–Gerald Brooks
Özveri Yasası
LİDERLİĞİN BEDELİ
Liderlikte yükseldikçe sorumluluklar artar, haklar azalm
o kadar büyük özverilerde bulunur. Etkili liderler kendilerini en iyiye adamak adına en çok iyi olandan fedakalık e-der. Özveri yasasının işleyişi budur. Dijital Yönetici ve Üst Düzey Sorumlu Robert Palmar, bir röportajında şöyle diyordu: "Benin yönetim modelimde hareket alanı çok dardır. Eğer yönetim alanında görev istiyorsanız o zaman o-nun gerektirdiği sorumluluğu ve güvenilir olma zorunluluğunu kabul etmelisiniz."2 Gerçekten liderliğin bedelinden söz ediyor.
Eğer liderlerin yükselmek için özveride bulunmaları gerekiyorsa, o zaman ayakta

kalmak için çok daha fazlasını yapmaları gerekir. Takımların ne kadar ender arka arkaya şampi-
Eğer liderler yükselmek için vermek zorundaysa o zaman orada kalmak için daha fazla vermeleri gerekir.
yorduk elde ettiğini hiç düşünmüş müydünüz? Nedeni basit: Eğer bir lider takımını şampiyonluk maçına taşıyor ve

y

kazanıyorsa, genellikle bir sonraki yıl bir değişiklik yapmadan bu sonucu yineleyebileceğim varsayıyor. Sezon dışında yeni özverilerde bulunmak konusunda isteksizleşi-yor. Ancak bir takımı zirveye taşıyan şey, takımın orada kalmasını sağlamaz. Ayakta kalmanın tek yolu daha fazla vermektir. Liderlik başarısı sürekli değişiklik, ilerleme ve özveri gerektirir. Filozof şair Ralph Emerson şu önermede bulunuyor: "Yitirdiğiniz her şey için bir şey kazanırsınız; ve kazandığınız herşey için bir şey yitirirsiniz."

NE KADAR YÜKSELİRSENİZ KENDİNİZDEN O KADAR VERİRSİNİZ

Dünyanın en güçlü lideri kimdir? Ben Amerika Birleşik Devletleri Başkanı derdim. Hareketleri ve sözleri, sadece kendi ülkesinde değil tüm dünyada, insanlar üzerinde herhangi birinin söylediğinden ya da yaptığından çok daha büyük bir etki yaratıyor... Başkanlık mevkisine ulaşmak ve bu mevkiyi korumak için vazgeçmek zorunda olduklarımız hakkında düşünelim. Zamanı artık kendisine ait değildir. Sürekli mercek altındadır. Ailesi çok büyük bir baskı altındadır. Ve doğal olarak binlerce insanın yaşamına mal olabilecek kararlar almak zorundadır. Görevinden ayrıldıktan sonra dahi kalan ömrünü, kendisini fiziksel olarak zarar görmekten koruyacak olan milli istihbarat 1 servisi gözetiminde geçirecektir. Özveri Yasası, daha büyük liderlerin daha çok özveride bulunmalarını gerektirir. Martin Luther King Jr. gibi birinin yaşamını düşünün. Eşi Coretta Scott King, "Martin Luther King'le Hayatım" (My Life with Martin Luther King, Jr.) adlı kitabında şunları anlatıyor: "Telefonumuz

1

gece gündüz susmazdı, ve insanların ağzmdan müstehcen yakıştırmalar saçılırdı... Konuşmalar her zaman, kasabadan ayrılmadığımız takdirde öldürüleceğimiz tehditleriyle sona ererdi. Ancak tüm tehlikelere, özel yaşamlarımız-daki karmaşaya rağmen istekle dolduğumu ve gururlandığımı hissederdim."
Yurttaş Hakları Hareketi sırasında liderliği sürdürürkenjKing, pek çok kez gözaltına alındı ve tutuklandı. Taşlandı, bıçaklandı ve fiziksel o-larak saldırıya uğradı. Evi bombalandı. Yine de geleceğe bakışı ve etkisi gittikçe güçlendi. En sonunda sahip olduğu her şeyden vazgeçti. Ancak vazgeçtiklerinden isteyerek

Kaybettiğiniz her
şey için bir şey
kazanırsınız ve
kazandığınız her
şey için bir şey
kaybedersiniz.
—Ralph Waldo
Emerson

ayrıldı. Memphis'te düzenlenen bir suikastte öldürülmeden önceki gece yaptığı konuşmada şöyle demişti:
"Bundan sonra bana ne olacağını bilmiyorum. Önümüzde zor günler var. Ama bu benim için sorun değil. Çünkü dağın zirvesindeyim. Umurumda değil. Herkes gibi uzun bir hayat yaşamak isterim. Yaşanacak uzun bir ömür var.
Ama şimdi bunun için kaygılanmıyorum. Sadece Tanrının isteğini yerine getirmek istiyorum. O, dağın zirvesine çıkmama izin verdi. Aşağı baktım ve Vaad-edilmiş Ülke'yi gördüm. Oraya sizinle gidemeyebili-rim, ancak bu gece bilmenizi isterim ki, bizler insan olarak, Vaat edilmiş ülkeye ulaşacağız. Bu gece çok m utluyum... Hiç kimseden korkm uyorum... 'Gözlerim Tanrının gelişinin zaferini gördü"3

Ertesi gün, özverinin nihai bedelini ödedi. King'in etkisi çok derindi. Milyonlarca insanı, kendilerini dışlamak için savaşan bir sisteme ve topluma karşı barışçıl bir şekilde direnmeleri yönünde etkiledi.
Başarılı insanların doğru buldukları şeyler, lider olduklarında daha berraklaşır. Özveri olmadan başarı olmaz. Liderliğin ne kadar üst seviyelerine

yükselmek isterseniz o kadar özveride bulunmanız gerekir. Yükselmek için kendinizden vermeniz gerekir. Liderliğin gerçek doğası budur. Bu, Özveri Yasasıdır.

İnsanlar liderliğin ne kadar
üst seviyelerine ulaşmak isterlerse,
o kadar çok özveride bulunmaları gerekecek.

– 220 –

ZAMANLAMA YASASI

Ne Yaptığınız ve Ne Yöne Gittiğiniz Kadar Bunu Ne Zaman Yaptığınız da Önemlidir

ZAMANLAMA YASASI ONA, Amerika Birleşik Devletleri Başkanı olma fırsatı verdi. Bu, ülke tarihinde gerilimli bir dönemdi. Herkes Vietnam savaşından tükenmiş ve VVatergate nedeniyle herkesin itibarı zedelenmişti. İnsanların cesareti kırılmış ve kendine olan güveni yok olmuştu. Ve insanlar, özellikle Washington yönetimiyle bağlantısı olan herkese şüpheyle yaklaşıyordu. Daha önce hiç Washington için hizmet etmemiş olan geleceğin başkanı, seçim kampanyaları sırasında kendisi hakkında şöyle demişti: "Ülkeye yabancı olmakla suçlanıyorum. Suçumu kabul ediyorum... Ne yazık ki Amerikalıların büyük bir çoğunluğu yabancı."1

Bu kişi Jimmi Carter'di...

BİR YABANCI İÇİN ZAMANLAMA DOĞRUYDU

Zamanlama Yasası'm anladığınızda Jimmy Carter'in 1976 yılında neden başkan olarak seçildiğini anlayacaksınız.

– 221 –

• 5

Liderlik Yasaları

Aslında Carter'in yaşamı ve kariyeri, zamanında atılmış adımlarla farklılığını ortaya koyuyor. Bir Annapolis mezunu olan Carter, Amerikan Donanmasında görev yapmak istiyordu ancak 1953 yılında babası aniden öldüğünde aile işini üstlenmek için Geogia Plains'e geri döndü. Sadece birkaç yıl içinde güçlü, saygm bir işadamı ve topluluk içinde bir lider haline geldi.

1962 yılında zaman değişiyordu. Devlet yetkililerinin seçiminin yozlaşan yöntemleriyle Georgia'daki eski siyasi sistem parçalanmaya yüz tutarken, Carter Georgia senatosu için adaylığını koymaya karar verdi. Carter, tarihte ilk kez eski sistemin bir parçası olmayan birinin kazanma şansı olduğunun farkındaydı. Ancak büyük bir mücadeleyle karşı karşıyaydı. Yerlerine iyice yerleşmiş siyasi liderler kendi sahalarının kontrolünü yitirmemek için hala savaşıyordu. Kötü amaçlı bir lider açık bir şekilde adaylara gözdağı vermiş ve seçim sonuçlarında oynama yapmıştı. Sonuç olarak Carter ön seçimleri kaybetti. Ancak savaşmadan çekilmeyi reddetti. Seçim sonuçlarına karşı çıktı ve oylama işlemlerinin yeniden gözden geçirilmesi için yüksek mahkemeye başvurdu. Sonuçlar tersine döndüğünde Carter adaylığını korudu ve kazanmak için seçimlere devam etti. Ve 1970 yılında eyalet valiliği için başarılı bir seçim dönemi geçirdi. Bir kez daha yeni gelenin, yerleşik siyasi sistemi değiştirme işine girişmesi için zamanlamanın doğru olduğunu fark etti.

LİDER OLMAYANLAR BUNU HER ZAMAN GÖREMEZ

Carter'in bundan sonra yaptığı akla hayale gelmeyecek bir şeydi. Amerika Birleşik Devletleri Başkanlığı için a-

– 222 –

daylığını koymaya karar verdi. Ortada, seçilmiş bir siyasetçi olarak tüm kariyerinde bir dönem Georgia senatosunda bulunmuş, bir dönem eyalet valiliği yapmış bir a-day vardı. Deneyimi çok azdı ve daha önce hiç ulusal a-landa bulunmamıştı. Carter öylesine yabancı bir isimdi ki, 1973 yılında, henüz valiyken "Çizgim Ne?" (What'sMyLi-ne?) adlı bir televizyon programına katıldığında, konuşmacıların Carter'in ne kim olduğu ne de mesleği hakkında bir fikri vardı.

Carter başkanlık seçim arenasına ilk çıktığında medya üyeleri onu dikkate almadı. Az tanınan, Washington deneyimi olmayan Güneyli eski bir valinin hiçbir durumda Demokratlardan aday gösterilemeyeceğini düşünüyorlardı, başkanlığı kazanma şansı ise çok çok daha azdı. Ama Carter azimli biriydi. Carter ve birkaç kilit arkadaşı, onun için doğru zamanlamanın 1976 yılı olacağını düşünüyordu, bu konuyu ele almak için bir araya geldiler. Toplantıya katılan Carter'm yaşamöyküsünün yazarı Peter G. Bour-ne, dışardan birinin başkanlığa adaylığını koyması için tek ve açık bir fırsat gördüğünü söylüyordu. Bunu Carter da görüyor, durumun "ya şimdi ya da hiç" ilkesine uygun olduğunu biliyordu. Carter, başkanlık için adaylığını, vali olarak görev süresinin dolmasmdan bir yıl sonra, 1975 yılının aralık ayında açıkladı. Ülke çapında insanların tepkisi can sıkıcı şekilde birbirinden farklı değildi. Bourne şöyle bildiriyordu;

Çoğu gazeteci ülkeyi derinden etkileyen sosyal ve si-. . yasal akımları kavrayamıyor gibi görünüyordu. Viet-nam'm, Watergate'in etkisi, Güney'de ırk ilişkilerinde yaşanan değişiklikler ve özellikle siyasi işleyişin etkili bir şekilde başlaması geniş ölçüde göz ardı edi-

liyor gibi görün üyordu, adaylar sadece eski siyasi biçimler kapsamında değerlendiriliyorlardı.2
Zamanlama Yasası, dışarıdan birinin adaylığını koyması için doğru zaman olduğunu gösterdi. Carter'da önceki başkanlarda olmayan bir şey vardı: Kampanya süresince herhangi bir kamu hizmeti üstlerunemişti, valilik görevi 1974 yılında tamamlanmıştı. Mesleği avukatlık değildi. Hıristiyan dininin, sesini duyuran bir savunucusuydu. Ve daha önce ülkenin en yüksek düzeylerinde görev yapmış kişilerden farklı olarak Carter daha önce bir kongre ü-yesi, senatör, başkan yardımcısı ya da kabine üyesi olarak VVashigton yönetiminin bir parçası olmamıştı. Hükümete farklı bir yaklaşımı ve taze yüzü vardı ki, bunlar, Amerikan halkının çaresizlikle beklentisi içinde olduğu şeylerdi. Öyle inanıyorum ki, Jimmy Carter, bir başka zaman, daha önce ya da sonra seçilemezdi. Dikkat çekici bir şekilde, James Earl Carter, 20 Ocak 1977 tarihinde yemin ederek A-merika Birleşik Devletlerinin otuz dokuzuncu başkanlık görevini üstlendi.
Ne var ki, zamanlama her zaman Jimmy Carter'dan yana değildi. 1980 yılı seçimlerde zamanlama yeniden seçilme şansını öldürdü. Ülke o güne kadarki en sorunlu günlerini yaşıyordu. Ekonomi darmadağındı: Amerika iki haneli enflasyon rakamlarıyla karşı karşıyaydı, petrol fiyatları rekor seviyedeydi, ipotek faizleri zirveye ulaşmıştı. Aynı zamanda dış politikada çok sayıda sorun yaşanıyordu, bunların arasında Sovyetler birliğinin Afganistan'a girmesi ve tabii ki, uzun zamandır İran'da tutulan Amerikalı rehineler sorunu da vardı. Berbat edilen rehineleri kurtarma operasyonu da Carter'in aleyhine işlemişti. Seçim gecesi sonuçlar alındığında, Carter, Ronald Reagan'ın

489 oyuna karşılık sadece çok kötü bir rakam olan 49 oy aldığını anladı. Bu ezici bir yenilgiydi. Zamanlama yasası iki ucu keskin bir kılıçtır. Carter'in 1976'da nasıl başkan o-larak seçilmesini sağladıysa, dört yıl sonra ona karşısına geçebilmişti.
ZAMANLAMA HERŞEYDİR
Büyük liderler ne yapılacağı ya da ne yöne gidileceği kadar bunu ne zaman yapılacağının da önemli olduğunun farkındadır. Lider her hareket ettiğinde ortaya çıkabilecek gerçekten sadece dört sonuç vardır:
1-YANLIŞ ZAMANDA YANLIŞ HAREKET FELAKETE GÖTÜRÜR
Yanlış zamanda yanlış harekette bulunan liderin bunun etkilerinin acısını çekeceği kesindir. Carter döneminde, Amerikan güçlerinin İran'ın elinde tuttuğu rehineleri kurtarma girişimi yanlış zamanda yanlış harekete örnektir. Kurtarma kararı alınmadan önce Dışişleri Bakanı Cyrus Vance, planın kusurlu olduğunu öne sürerek karşı çıkmıştı. Aksilik çıkacağına inanıyordu. Ne yazık ki haklıydı. Pek çok helikopterde mekanik sorunlar çıktı, biri kum fırtınasında kaybolurken, bir başkası bir nakliye uçağıyla çarpıştı, sekiz asker öldü. Peter Bourne durumu "kötü şansla askeri beceriksizliğin birleşimi" olarak ifade ediyordu. Ancak bu sadece "felaket'le tanımlanabilirdi. Zamanlaması kötü olan bir tatbikattı ve nereden bakılırsa, Carter'in yeniden seçilme şansının sona erdiğinin bir işaretiydi.

2-DOĞRU ZAMANDA YANLIŞ HAREKET DİRENÇ GETİRİR
Ne yapılması gerektiğini çözmek başka, ne zaman harekete geçileceğini anlamak başka bir şeydir. Liderlik deneyimimden kötü zamanlamaya bir örnek anımsıyorum. 1980'li yılların başında San Diego'daki kilisem olan Skyline'da küçük bir grup programı başlatmaya çalıştım. Bu yapılacak doğru şeydi ama ilginç bir şekilde başarısız oldu. Neden? Zamanlama yanlıştı. Girişimi destekleyecek çok az lider geliştirdiğimizin farkına varmamıştık. Ama altı yıl sonra, yeniden denedik, program çok başarılıydı. Sadece zamanlama sorunuydu.
Eğer bir lider
küçük şeylerde
bile sürekli
olarak yanlış değerlendirmede
bulunuyorsa,
insanlar onun

bir lider olarak
gerçek bir hata
içinde olduğunu
düşünürler.
3-DOĞRU ZAMANDA YANLIŞ HAREKET HATADIR
On yıldan fazla bir süredir, meslektaşlarım beni bir radyo programı yapmak konusunda ikna etmeye çalışıyor. Uzun süredir bu fikre karşı direniyorum. Ancak bir kaç yıl önce doğru zamanın geldiğini fark ettim. Böylece "Bugün Büyümek" (Growing Today) adlı programı yarattık. Yine de bir sorun vardı: format. İnsanlara yardımcı olması için malzemeleri ellerine vermek istiyordum ama, halktan yardım almamaya kararlıydım. Çözümün, büyümeyi hedef alan bir program yayınlamak ve destek içinde ürün satışlarına güvenmek olduğunu düşündüm. Sonra bunun bir hata olduğunu anladık. Bu tür bir şov bölüne-

miyordu bile. Radyo doğruydu ama, programın türü yanlıştı. Zamanlama Yasası burada da kendisini göstermişti.
4-DOĞRU ZAMANDA DOĞRU HAREKET BAŞARIYLA SONUÇLANIR
Liderler doğru hareketi doğru zamanda yaptıklarında başarı neredeyse kaçınılmazdır. İnsanlar, ilkeler ve işlemler inanılmaz bir etki yaratmak için birleşir. Sonuçlar sadece lideri değil, takipçilerini ve tüm kuruluşu etkiler.
ZAMANLAMANIN SONUÇLARI HAREKET
Yanlış Hareket
Do&r- :»reket
Yanlı r
Zamanlama Hata
Doğru lider ve doğru zamanlama bir araya geldiğinde inanılmaz şeyler ortaya çıkar. YVinston Churchill'in yaşa-

rruru düşünün. İngiltere Başbakanı olmak için altmışlı yaşlarını bekledi. Bir asker, yazar ve devlet adamı olarak, yaşamını diğerlerini yönlendirerek geçirdi, ancak, sadece ikinci dünya savaşının sürdüğü sıralar onun için büyük bir lider olarak ortaya çıkma zamanıydı. Ve savaş bir kez sona erdiğinde, etrafında toplanan insanlar artık onu bırakmıştı.
30 Kasım 1954 tarihinde parlamentoda sekseninci yaş günü konuşmasını yaparken, Churchill, Büyük Britanya'nın liderliğindeki rolünü şöyle anlatmıştı:
"Çoğu insanın kibarlık olsun diye söylediği, "ulusa ilham verdiğim" gibi şeyleri asla kabul etmem. Arzulan kararlı, acımasız ve kanıtlandığı üzere zapt edilemezdi. Bunu göstermek bana düştü.
Bu, bir ulus ve dünyanın dört bir yanında yaşayan aslan yürekli bir ırktı. Bense, kükremek görevinin bana verilme şansını elde ettim."3
Churchill'in katkısının gerçekte şansla hiçbir ilgisi yoktu, ancak zamanlamayla epey ilgisi vardı. O, zamanlamanın, insanın yaşamını yanıltabilecek bir etkisi olduğunu anlamıştı. Bir başka zaman bunu şöyle tanımlamıştı: "Herkesin yaşamında özel bir an, onu yaşamak için dünyaya geldiği özel bir an vardır. Bu özel fırsatı ele geçirdiğinde, görevini gerçekleştirir—onun için eşsiz bir şekilde donatıldığı görev. O an, yüceliği bulur. Bu onun en iyi zamanıdır."

SAVAŞIN ZORLUĞU ZAMANLAMA YASASI'NI SERGİLER
Churchill'in deneyimi, Zamanlama Yasası'nın özellikle savaş zamanında belirgin hale geldiğini gösteriyor. Bunu, Körfez savaşı sırasında Irak'ta da işlediğini görebilirdiniz. Çöl Fırtınasının ilk aşamalarında, kaygı duyulan konu, Suudi Arabistan'ı etkili bir şekilde savunmak için bölgeye yeterli asker teçhizatı götürmekti. Eğer Irak savunma u-laşmadan saldırmaya kalkarsa, bir başka ülke Saddam'ın saldırganlığında yitirilebilirdi.
Bu nedenle hedef, Irak karşısında tartışmasız bir şekilde kazanmak için yeterli güç yerleştirmekti. Müttefik ülkelerin güçleri uygun zamanı kollayarak, Irak'ı Kuveyt'ten çıkartmak için Çöl Fırtınasını başlatmadan önce başarılı bir hava operasyonu düzenledi. Ve zamanlamalarının doğru olduğunun kanıtları sonuçlarda görülebiliyordu: Irak on binlerce kayıp verirken ve 60 binden fazla askeri rehin alınırken, Amerika Birleşik Devletleri ve müttefikleri 150'den az kayıp vermişti ve sadece 41 asker Irak güçleri tarafından tutsak edilmişti. Savaşın, Zamanlama Yasa-sı'nı çok açık bir şekilde göstermesinin nedenleri sonuçların çok çarpıcı ve ani olmasıdır. Herhangi bir büyük mücadeleye geri dönüp baktığınızda,

zamanlamanın kritik önemini görebilirsiniz. Amerika iç savaşı sırasında gerçekleşen Gettysburg çarpışması bunun başlıca örneğidir.
Güney Eyaletleri Generali Robert E. Lee, Kuzey Virginia ordusunu 1863 yılının temmuz sonlarında Pensüvanya'ya sokunca çatışma için zemin hazırdı. Savaşın üçüncü yılıydı ve her iki taraf da çatışma yüzünden tükenmişti. Lee'nin hareketlerinin üç hedefi vardı: 1-Kuzey ordusunu Virginia'dan çıkarmak, 2-Pensilvanya kaynaklarını kulla-

t:

narak askerlerinin donanımlarını yenilemek ve 3-Savaşı düşman bölgesinin kalbine taşımak, böylelikle çatışmanın bir sona ulaşmasını hızlandıracağını umuyordu. Generalin stratejisi, Kuzey ordusunu telaş ve istenmeyen bir hareketle sıkıştırmak için Pensüvanya'daki Harrisburg bölgesine geçmekti. En son Virginia'da oldukları biliniyordu. Çarpışmadan birkaç gün önce, Lee, General Trimble'a şunları anlattı:
Ordum uz iyi bir ruh hali içinde, yorgunluktan tükenmiş değil ve 24 saat ya da daha kısa bir zamanda bir noktada dikkatini toplayabilir. Henüz düşmanın Po-tomac'dan geçtiğini duymadım, General Stuart'dan haber bekliyorum. Nerede olduğumuzu duyduklarında zoraki bir askeri yürüyüş yapacaklar... Buraya gelecekler... Açlıktan tükenmiş bir şekilde güçlükle yürüyerek gelecekler, uzun bir hat oluşturacaklar ve Pensilvanya 'ya girdiklerinde moralleri daha da bozulacak. İlerleyenlerin üzerine ezici bir güç göndereceğim, onları yok edecek, başarıyı devam ettirecek, ard arda özel müfrezeleri üzerlerine süreceğim, geri püskürtme şaşırtmalarla, dikkatlerini toplamalarına fırsat vermeden panik yaratıp sonunda orduyu mahvedeceğim. "4
Lee ezici bir zafer için fırsat yakalamaya çalışıyordu. 1 Temmuz sabahına kadar Kuzey ordusunun kuzeye kaymış olduğundan habersizdi. Kuzey birliklerinin bir kısmı Gettysburg'un batısındaki Chambersburg yolunda Güney birlikleriyle çarpışmaya başlamıştı bile. Bu gelişme Lee'nin stratejisini bozdu ve zamanlamasını mahvetti.
Lee'nin ilk aklına gelen şey, hareketsiz kalmak ve ordu

büyük bir saldırı öncesinde bütün gücünü toparlayana kadar beklemekti. Ancak Zamanlama Yasası'nın her zaman bilincinde olan Lee, birliklerinin beklenmedik bir avantaj yakaladığını farketti. Yakınlardaki bir dağ sırtından izlediğinde Lee, Federal Birliklerin bozguna uğradıklarını ve geri çekildiklerini gördü. Kuzey Orduları, sadece Kuzey piyade ve topçu birlikleri tarafından korunan Mezarlık Tepesinin yüksek bölgesini ele geçirme fırsatı yakalamıştı. Lee, eğer bu konumu ele geçirip kontrolü sağlayabilirler-se, tüm bölgeyi kontrol edebileceklerini düşünüyordu. Bu, Güneylilerin kazanması için bir anahtar olacaktı ve muhtemelen savaşa bir son verecekti.
ZAMANLAMA KAÇIRILDI, FIRSAT GİTTİ
Ancak Güneyliler bu tepenin alınmasını garantileyeme-mişti. Günün erken saatleri olmasına ve etkili bir saldırı zamanının gelmiş olmasına karşın, tepeyi alacak olan Güney Orduları Generali R. S. Ewell, düşmanla savaşmak yerine sadece bekledi. Ve fırsat ellerinden kayıp gitti. Ertesi sabahla birlikte Kuzey orduları eski konumlarını güçlendirdi ve Güneyliler şanslarını kaybettiler. Kuzey ve Güney orduları iki gün daha savaşta ancak sonunda Lee, yetmiş alta bin üç yüz askerinin otuz üç binini ölü ya da yaralı şeklinde kaybederek yenildi.5 Tek seçenekleri geri çekilmek ve Virginia'ya dönmekti.
BİR FIRSAT DAHA YİTİRİLDİ
Güney'in yenilmesinin ardından Lee, General Meade komutanlığı altındaki Kuzey ordularının, sendeleyen orduyu

tamamen çökertmek için hemen karşı saldırıyı sürdürmesini bekliyordu. Abraham Lincoln de, Kuzeyin zaferini duyduktan sonra böyle bir beklenti içine girmişti. Zamanlama Yasası'nın büyük oranda uygulanması için çırpınan Lincoln, 7 Temmuz 1863 tarihinde, Washington'dan Mea-de'ye, General Halleck aracılığıyla bir mesaj gönderdi. Mesajda Halleck şöyle diyordu:
Başkandan saygı içinde ileteceğim aşağıdaki notu aldım:
"Elimizde Vicksburg'un 4 Temmuz tarihinde General Grant'ı kuşattığma ilişkin kesin bir bilgi var. Şu anda eğer General Meade, şimdiye kadar Lee'nin ordusuna gerçek ve dikkat çekecek esaslı darbeler indirerek çok onurlu bir şekilde yerine getirdiği görevini tamamlarsa, isyan sona erecek.6
Lincoln savaşı sona erdirecek doğru hareketi yapmak için zamanlamanın doğru olduğunu farketmişti. Ancak Güney güçleri, tıpkı Kuzeylilerin de yapamadığı gibi

zafer kazanmak için ellerine geçen anı değerlendirememişti. Meade zamanını zaferini Gettysburg'de sürdürmek için harcadı, Lee'yi kovalarken yeterince saldırgan değildi. Hedefini, "işgalcilerin varlığının her izini silip atmak" şeklinde açıklarken, Lincoln onu "Aman Tanrım, hepsi bu mu?" diye yanıtlıyordu. Lincoln gördüğünün, Kuzeylilerin şansının kayıp gitmesi olduğunu biliyordu. Zamanlama Yasası ihlal edilmişti. 14 Temmuzda Kuzey Virginia Ordusundan arta kalanlar bozgundan kaçarken i-çin Potomac'tan geçti. Lincoln, Güney'in savaşı sona erdirme fırsatını elinden kaçırması karşısında derinden sar-

sildi. Daha sonra Meade'nin çabalarının kendisine, "bir koyu geçecek kazlarma ayakkabı giydirmeye çalışan yaşlı kadını"7 anımsattığını söylemişti.
Sonuçta her iki ordu da zafer kazanma şansını kaçırdı. Bunun yerine savaş hemen hemen iki yıl daha sürdü ve yüz binlerce asker yaşamını yitirdi. Her iki tarafın liderleri zafer kazanmak için ne yapılması gerektiğini biliyordu a-ma kritik anı değerlendirmekte başarısız oldular.
Durumusanlamak ve ne yapacağını bilmek liderliği başarmanız için yeterlidir. Sadece doğru zamanda doğru hareket başarı getirir. Bunu dışmda her şey ağır bedel gerektirir. Zamanlama Yasası budur.

BÜYÜK GELİŞİM YASASI
Gelişimi Arttırmak İçin Takip Edenleri Yönetin, Gelişimi Katlamak İçin Liderleri Yönetin.
1984 YILINDA JOHN SCHNATTER kendi işini kurdu. Daha önce babasına ait olan Mick'in oteli adlı yerin gömme dolabmdan dönüştürülen odacıkta pizza satarak başladı. Sadece küçük bir çocuk olmasına karşın, ince piz-zalarırun başarılı olmasını sağlamaya yetecek kadar sağlam bir bakışa, olağanüstü bir azme ve enerjiye sahipti. Ertesi yıl, Indiana Jeffersonville'de, Misk'in hemen yanındaki yere ilk mağazasını açtı. Buraya Papa John's adını verdi. Sonraki birkaç yıl içinde Schnatter kendi şirketini kurmak için çok çalıştı. Zamanla, şubeler açtı ve daha sonra bayilikler vermeye başladı. 1991 yılı başlarında 46 mağazaya sahipti. Bu başlı başına bir başarıydı. Ancak bundan sonraki birkaç yıl içinde olanlar çok daha iyiydi.
1991 ve 92 yıllarında Papa John, büyük bir dönüm aşaması geçirdi. 1991 yılı sonunda mağazaların sayısı, iki katı aşan 110'a ulaştı. 1992'nin sonlarında bu sayı yine ikiye katlandı ve 220'ye ulaştı. Büyüme çarpıcı bir şekilde devam

PAPA JOHN'UN BÜYÜMESİ
RESTORANLARIN SAYISI
2000 -
1500 -
1000 -
500 -
0
'84 *86 '88 '90 '92 '94 *96 '98
etti. 1998 başlarında sayı 1600'ü geçti. Şirketin böylesi inanılmaz bir hızda büyüme dönemi yaşamasını sağlayan neydi? Bu sorunun yanıtı Büyük Gelişim'Yasası'nda bulunabilir. Schnatter, kadrosuna her zaman iyi elemanlar aldı ancak ilk yıllarda o gerçekten tek lider ve şirketin başarısının arkasındaki tek itici güçtü. 1980'li yıllarda, başka güçlü liderler yetiştirmeye çok zaman ayırmadı. Papa John'un başarısından söz ederken Schnatter "kendi payıma büyük bir gelişim düşüyor" diyor. "26 ve 32 yaşlan arasında benim için en zor şey etrafımda bir dolu John Schnatter olmasıydı (danışmaya ihtiyaç duyan yüksek potansiyelli insanlar). Yetiştirilmeye çok ihtiyaçla-

'Firmamı
kuracak
liderleri
kurmak
benim işim."
–John Schnatter

rı vardı ama ben kendimi geliştirmekle maşguldüm. Bir sonraki aşamaya yükselmeye çalışırken, bu insanları geliştirmedim. Sonuç olarak onları kaybettim. Şirketi kuracak insanları kurmak benim isimdi. Bu bana ilk 1200 mağazadan daha zor gelecek"1

BÜYÜMENİN ANAHTARI LİDERLİKTİR

1990'ların başında Schnatter, şirketin gerçekten büyümesi için ne gerekir diye düşünmeye başladı. Anahtar liderlikti. Kendisi kişisel olarak lider haline gelmeye başlamıştı bile. Liderlik gelişiminde ciddi mesafe kat etmesi önünde, şirket için daha iyi liderleri etkilemek ve onlara ihtiyaç duydukları zamanı sağlamak için kapı açıyordu. Bu, şimdi işletme müdürü olan Wade Oney gibi halen şirket yönetimindeki kişileri işe almaya başladığı dönemdi. Wade, Domino Pizza'da on dört yıl çalışmıştı ve John, firmanın bu denli başarılı olmasının nedenlerinden birinin Wade olduğuna inanıyordu. Wade, Domino'dan ayrıldığında John hemen, Papa John takımının bir parçası olması teklifinde bulunmuştu.

Halihazırda Schnatter, iştah kabartan pizzalar üretebilen büyük bir şirket kurmuştu ve süreç içinde iyi kazanıyordu (mağaza basma satış ortalamaları Pizza Hut, Domino ya da Little Sezar'ınkiden daha yüksek). Hedefleri daha büyük bir firma kurmaktı. Hep birlikte, yılda dört yüz, beş yüz yeni restoran açabilecek kapasiteye ulaşmak için ne yapılması gerektiği üzerinde konuşmaya başladılar. Dikkatlerini yeni liderler geliştirmeye işte o zaman odak-" lamaya başlamışlardı, böylece firmayı bir üst seviyeye taşıyabileceklerdi. Oney şöyle diyor: "Pazarda bizi başarılı yapan neden kaliteye odaklanmamız ve sadeliği koruma-

ya duyduğumuz arzudur. Bir şirket olarak başarılı olmamızın nedeni iyi elemanlarımızdır."

199O'lı yılların başlarından itibaren, Schnatter ve Oney, şirketin büyük gelişim deneyimi yaşamasına yardımcı o-lan doruk noktasındaki liderler takımı geliştirdi: Papa John'un Genel Müdürü ve Başkan Yardımcısı Blaine Hurst, CFO Drucüla Milby, Papa John'un yemek servisi müdürü Robert Waddel ve bayi çalışmalarına başkanlık eden Hart Boesel gibi...

Papa John'un büyümesi, on yıl önce rakiplerle dolan sektörde bir fenomen haline geldi. 1997 yılında 350'den fazla yeni restoran açtılar. 1998 yılında, bu sayının dört yüzü aşmasını bekliyorlar. Aynı zamanda Papa John'u u-luslararası pazara çıkartma planlarını hayata geçiriyorlar. Dünyanın en iyi pizzacısı unvanını alana kadar büyümeye son vermeyi düşünmüyorlar.

"Şimdi baş koyduğumuz görev, bizden sonraki liderleri geliştirmek" diyor Oney. Şirket mali olarak mükemmel bir konuma sahip. Gerçek bir yer edinmek her zaman mücadele gerektiriyor, ama orada başarabiliriz. Müşterilere iyi hizmet sunduğunuzda ekonomi asla bir engel oluşturmaz. Ancak burada kilit nokta lider yetiştirmektir. Bunu insanları geliştirerek yaparsınız."

LİDERLERİN MATEMATİĞİ BÜYÜK GELİŞİMİ GETİRİR

John Schnatter ve Wade Oney başardı çünkü Büyük Gelişim Yasası'nı uyguladılar. Bunu yapan her lider takipçilerin matematiğinden liderlerin matematiğine bir geçiş yapar. İşte bunun yöntemi... Takipçiler yetiştiren liderler fir-

Büyük Gelişim
Yasasını
uygulayan
her lider,
takipçilerin
matematiğinden
liderlerin
matematiğine
geçer.

maların da bir kerede sadece bir kişilik büyüme sağlar. Ancak lider yetiştiren liderler büyümeyi çarparak arttırır, çünkü yetiştirdikleri her lider için bu liderlerin takipçilerini de kazanır. Firmanıza on takipçi eklediğinizde, on kişinin gücüne sahip o-lursunuz. Firmanıza on lider eklediğinizde, on lider kadar takipçiye ve onların etkilediği liderlere sahip o-lursunuz. Toplama ve çarpma arasındaki fark budur.

Bu bir bakıma şirketinizi kişi yerine takım bazmda büyütmektir. Ne kadar iyi liderler yetiştirirseniz, nicelik ve nitelik olarak o kadar iyi takipçilere kavuşurunuz. En yüksek seviyeye çıkmak için liderlerin liderlerini yetiştirmek zorundasınız. Arkadaşım Dale Gallovvay şunu savunuyor: "Bazı liderler takipçiler yaratmak ister. Ben lider yaratmak istiyorum. Sadece lider yaratmak istemekle kalmıyor liderlerin liderlerini yaratmak istiyorum. Ve daha sonra liderlerin liderlerinin liderlerini". Eğer bu tarzı benimserseniz, şirketinizin büyümesinin sınırı olmaz. Onun için eğer büyümenize ekleme yapmak istiyorsanız takipçileri yönetin, eğer büyümenizi katlamak istiyorsanız liderleri yönetin diyorum. Bu

Büyük Gelişim Yasası'dır..
FARKLI DİKKAT MERKEZİ
Liderler yetiştiren bir lider olmak, bütünüyle farklı bir dikkat merkezi ve takipçi yetiştirenlerinkinden çok daha farklı bir tavır gerektirir. Bazı farklılıkları düşünün:
– 239 –
Liderlik Yasaları
TAKİPÇİ YETİŞTİREN LİDERLER BİR KEREDE BİR KİŞİ EKLER
LİDER YETİŞTİREN LİDERLER BÜYÜMELERİNİ KATLAR
Takipçi Takipçi
\
Takipçi Takipçi
LİDER Takipçi
r \
Takipçi 1 Takipçi
– 240 –
Büyük Gelişim Yasası
TAKİPÇİ YETİŞTİREN LİDERLER
İhtiyaç duyulmaya ihtiyaç duyarlar
Zayıflığa odaklanırlar
En alttaki yüzde yirmiyi geliştirirler
Adil olmak adına elemanlarına eşit davranırlar
Gücü saklarlar
Başkalarıyla zaman geçirirler
Ekleme yoluyla büyürler
Sadece kişisel olarak
ilişki kurdukları
insanları etkilerler
LİDER YETİŞTİREN LİDERLER
Yerlerinin doldurulmasını isterler
Güçlülüğe odaklanırlar
Zirvedeki yüzde yirmiyi geliştirirler
Liderlerini, etkilenecek özel bireyler olarak görürler
Güçlerini dağıtırlar
Başkalarına zaman ayırırlar
Katlanarak büyürler
Uzanamadıkları çok
uzaklardaki kişileri
dahi etkilerler
Lider yetiştirmek zordur çünkü liderlik potansiyeli taşıyanlar bulunması ve etkilemesi zor insanlardır. Bir kere bulduğunuzda ise elinizde tutmanız zordur çünkü takipçilerden farklı olarak bu kişiler enerjik, girişimcidir ve kendi yolundan gitme eğilimi taşırlar. Lider yetiştirmek de aynı zamanda zor bir iştir. Taşıma suyla değirmen dönmez ilkesi lider yetiştirmek için de geçerlidir. Zaman, e-nerji ve kaynak gerektirir.
UZAKLARDA BİR LİDER YETİŞTİ
Liderlerin gelişimini son yirmi yıl içinde odak noktam haline getirdim. Şirketim üzerindeki etkisi her zaman olum-
__ 94i __
Liderlik Yasaları
lu oldu. Ancak son on yü içinde, bunun diğer liderler ve şirketler üzerindeki etkisini görmenin inanılmaz gururunu yaşadım. Bu, &on on yılda yetiştirdiğim liderlerin çoğunun, bana ait olan şirketler dışında çalışmalarından kaynaklandı. Sonuç olarak zaman zaman, hiç bilmeden yetiştirdiğim birini bulmanın şaşkınlığını yaşadım. Geçen dönemde, denizaşırı verdiğim bir konferansta başıma böyle
bir şey geldi.
Daha önceki bölümlerde de belirttiğim gibi, Bazen A-merika Birleşik Devletleri dışında da konferanslar veririm. Geçen yıllar içinde, Avustralya, Brezilya, Kanada, Hindistan, Endonezya, Kore, Yeni Zelanda, Nijerya ve Güney Afrika'da konferanslar verdim. Buna ek olarak kitaplarım yirmiden fazla dile çevrildi ve kasetlerim dünyanın dört bir yanına dağıtıldı. Sonuç olarak, liderlik ilkelerimin çok uzaklara ulaştığını biliyorum. Ancak yine de geçen dönem Hindistan'a gittiğimde Madras kentinde ilk kez David Mohan'la karşılaşmak ve öyküsünü dinlemek dikkat çekici hoş bir sürprizdi.
Papaz Mohan, Hindistan'ın en büyük kilisesini yönetiyor. Oraya iki bin kadar papazdan oluşan bir gruba liderlik dersi vermek için gitmiştim. Beni, uzun zamandan beri haber alamadığı eski bir dostuymuşum gibi karşıladı. O sabah

uçağımız beş saat rötar yapmıştı ve geç kalıyordum, yani konferans başlamadan önce konuşmak için çok fazla zamanımız yoktu. Liderlik dersi verirken ön sırada oturarak söylediğim her şeyi büyük bir dikkatle dinledi. Öncelikler Yasası'nı ve Pareto İlkesini öğrettiğimde, söylediklerimi anlayıp anlamadıklarından emin olmak için liderlerini etrafına topladığını gördüm. Ve liderlik üzerine öğretim temelimin bir parçası olan bir ilkemi program dışı tanıttı-

ğımda söyleyeceklerime hazırlanıyor gibi görünüyordu.

Konferansı tamamladığımda sıcak bir şekilde teşekkür etti ve ısrarla beni havalimanına götürmek istedi. Uzun süren yolculuk sırasında bana öyküsünü anlattı. Anlattığına göre, konferans sırasında aslında Pensilvanya, Pitts-burg'da olması gerekiyormuş. Ama benim geldiğimi duyunca tanışmak istediği için planlarını değiştirmiş. Yedi yıl önce kilisesi yaklaşık yedi yüz kişiyi içine alıyormuş. Bu oldukça büyük bir kilise, özellikle Hindistan'a göre. Ancak o çok daha fazla insana ulaşıp bölgesindeki etkiyi arttırmak istemiş. Ve bunu yapmak için elemanları arasından liderler yetiştirmesi gerektiğini fark etmiş. Bu sıralarda biri ona liderlikten söz eden kitaplarımdan ve kasetlerimden söz etmiş. Ondan sonraki yedi yılda kitaplarımı okuyarak ve kasetlerimi dinleyerek, liderlik konusunda öğrenebileceği her şeyi sünger gibi emmiş. Bu arada insanları güçlü liderler haline getiriyormuş. O geliştikçe, liderler takımı da gelişiyor-muş. Onlar geliştikçe kilisesi gelişmiş. 1997 yılı sonlarında kiliseyi ziyaret ettiğimde kilisenin etkinliklerine her hafta sonu on dört bin kişi katılıyordu. Sadece bu kadar da de-, ğildi, her on kişiden biri eğitim alıyor ve bir lider olarak İ yetiştiriliyordu. Ve şimdi bu kişi, kendisine bilmeden yap-| tığım yardım nedeniyle bana teşekkür ediyordu. i rf Anlattıkları karşısında kendimi mahcup hissettim ama [inanılmaz derecede de cesaretlendim. Dışarıda, liderlik hakkında bir şeyler öğrenen ve sonuç olarak insanlar üze-

rinde büyük etkiler bırakan, hiç karşılaşmadığım daha ne kadar insan olduğunu merak etmeye başladım. Onunla karşılaşmak ve öyküsünü dinlemek, liderliği öğretmek konusundaki kararlılığımı pekiştirdi.

Liderlik gelişimi macerasının neresinde olduğunuzu bilmiyorum. Belki kendi liderliğinizi geliştirmeye uğraşıyorsunuz, ya da şimdiden çok iyi gelişmiş bir lider olabilirsiniz. Nerede olursanız olun, bir şey biliyorum: ancak takipçiler yerine liderler yetiştirmeye başlarsanız en yüksek seviyeye çıkacaksınız. Lider yetiştiren liderler şirketlerinde, kaynakları arttırmak, maliyetleri düşürmek, kazanç payını yükseltmek, sistemi analiz etmek, kalite yönetimi prosedürlerini uygulamak ve buna benzer yolların hiç biriyle edinilemeyecek inanılmaz bir çoğalma deneyimi yaşar. Gelişimi patlama seviyesinde yaşamanın tek yolu matematik, liderlerin matematiğidir. Büyük Gelişim Yasasının inanılmaz gücü budur.

MİRAS YASASI
Bir Liderin Varlığını Sürdüren Değeri Ardından Gelen Şeylerle Ölçülür

1997 YILINDA DÜNYANIN EN iyi liderlerinden biri öldü. Adı Roberto Goizueta'ydı ve Coca-Cola'nın yöneticisi ve birinci başkanıydı. Ölmeden bir kaç ay önce Chicago'nun Yöneticiler Klübünde yaptığı bir konuşmada Goi-zueta şu saptamada bulunmuştu: "Bir milyar saat önce dünya üzerinde insan yaşamı başladı. Bir milyar dakika önce Hristiyanlık doğdu. Bir milyar saniye önce Beatles "Ed Sullivan Shovv" da söyledi. Bir milyar Coca-Cola satışı ... sabahtı. Ve şimdi kendimize şu soruyu soruyoruz: "Bir milyon Coca-Cola satışını bu sabah yapmak için ne yapmamız gerekiyor?"

Coca-Cola'yı dünyanın en iyi şirketi haline getirmek Goizueta'nın yaşamı boyunca süren arayışıydı, birdenbire, beklenmedik bir şekilde öldüğünde bile gayretle bu hedefin peşinden koşuyordu. Bir Yönetim Kurulu Başkanını Kaybeden şirket genellikle bir sarsıntı içine girer, özellikle eğer bu ayrılık Goizueta'nınki gibi aniyse. Ölümünden kı-

sa bir süre önce Goizueta, Atlanta Journal-Constitution'-nun yaptığı bir

röportajda şöyle demişti, "gelecekte emeklilik görünmüyor. Zevk almaya devam ettikçe, gereken e-nerjim oldukça, insanları güneşli bir günden mahrum etmedikçe, şirketin yönetim kurulu kalmamı istedikçe kalacağım." Bu görüşmeden hemen bir ay sonra kanser teşhisi kondu. Altı hafta sonra öldü.
Goizueta'nın ölümü üzerine, Jimmy Carter düşüncelerini şöyle belirtti: "Yaşadığımız çağda belki de başka hiçbir firma lideri Amerikan Rüyasına onun kadar mükemmel bir örnek olmadı. O, Amerika'da her şeyin mümkün olduğuna inandı. Bu rüyayı yaşadı. Ve bu sıradışı liderlik yetenekleri nedeniyle pek çok insanın düşlerinin farkına varmasını sağladı."
GOİZUETA'NIN MİRASI
Goizueta şirkete inanılmaz bir miras bıraktı. 1981 yılında devraldığında firmanın değeri 4 milyar dolardı. Goizueta'nın liderliğinde bu rakam 150 milyar dolara yükseldi. Bu yüzde üç bin beş yüzü aşan değerde bir büyümeydi! Coca-Cola, Amerika Birleşik Devletleri'nin araba üreticileri, Microsoft Wal-Mart'ın önündeki ikinci büyük şirketi ve diğerlerinin büyüğüydü. Coca-Cola'dan daha değerli olan tek şirket General Electric'di. Coke'un pek çok hissedarı defalarca kez milyoner oldu. Portföyünde büyük oranda Coca-Cola hissesi bulunan, Atlanta'daki Emory Üniversitesi, Harvard'la karşüaştırılabilir bir para akışına sahip oldu.
Ama yüksek değerli hisse senetleri Goizueta'run Coca-Cola şirketine verdiği en önemli şey değil, Miras Yasası'nı
Miras Yasası
yaşama biçimiydi. Yönetim Kurulu başkanının öldüğü duyulduğunda, Coca-Cola'nın hissedarları arasında panik yaşanmadı. Paine Webber araştırmacısı Emanuel Goldman, Goizueta'nın "hayatında gördüğü, şirketi kendi yokluğuna en iyi hazırlayan lider" oluğunu söylüyordu.
Bunu nasıl yaptı? Öncelikle firmayı yapabileceği en güçlü hale getirerek. İkincisi, kendi yerini alacak Douglas Ivester'i yöneticilik konumuna hazırlayarak. Atlanta Çon-titution yazan Mickey H. Graming şöyle yasmıştı: "Üst düzey yöneticilerini kaybettiklerinde krizle karşı karşıya kalan bazı firmalardan farklı olarak Coca-Cola dünyanın en çok talep gören şirketi olarak konumunu koruması bekleniyor. Goizueta, 1994 yılında şirketin iki numaralı merkezine atanmasından itibaren Geogia'lı Ivester'i kendi adımlarını izlemesi için yetiştirmişti.
Ve Coca-Cola'nın attığı adımların Wall Street'te ne kadar güçlü hissedildiğinin bir göstergesi olarak, altı hafta önce Goizueta'ya akciğer kanseri teşhisi konulduğunda, şirketin hisselerinde belli belirsiz bir dalgalanma meyda-
I na gelmişti.1
Eğitim almış bir muhasebeci olan Douglas Ivester, 1997 yılında Coca-Cola'da yardımcı kontrol görevlisi olarak çalışmaya başladı. Dört yıl sonra şirketin sorumlu mali yetkilisi olarak atandı. Ender rastlanan mali yaratıcılığıyla tanınıyordu. Goizueta'run şirketin yatırıma yaklaşımında devrim yaratmak ve borç yönetimindeki en büyük gücüy-
I dü. 1989 yılında Goizueta, Ivester'in el değmemiş bir potansiyele sahip olduğuna karar vermiş olacak ki, onu mali
|| çölden tamamen çekerek, ticari işlem ve uluslararası alan-1da deneyim elde etmesi için Avrupa'ya gönderdi. Bir yıl i sonra Goizueta Ivester'i geri çağırdı ve ABD'deki Coca-

Cola'run başkanlığına getirdi, harcamaları ve pazarlamayı denetleyecekti. Bundan sonra Ivester'i yetiştirmeye der. vam etti. 1994 yılında artık Ivester'in Goizueta'yı liderlfge kadar takip edeceğinden kuşku kalmamıştı. Goizueta o-nun başkanlığa ve işletme müdürlüğüne getirdi.
Roberto Goizueta'nın yaptığı son derece olağandışıydı. Bugün şirketlerin çok az sayıdaki yöneticisi güçlü liderler yetiştirip şirketi devralmaya hazırlıyor. Uluslararası Egon Zehnder Şirketinin danışmanı John S. Wood şu notu düşüyor: "Yakın bir geçmişten itibaren firmalar insana o kadar
büyük yatırımlar yapmıyor. Eğer insan yetiştiremiyorsa, onları almaları gerekiyor." Öyleyse Roberto Goizueta neden farklıydı? O, Miras Yasası'nın bir ürünüydü.
Roberto Goizueta Küba'da doğdu, Yale Üniversitesinde okudu ve Kimya Mühendisliğini dereceyle bitirdi. 1954 yılında Hava-na'ya döndüğünde, bir gazetede, dil bilen kimyager aranan bir iş ilanına başvurdu. Eleman arayan firma Coca-Cola'ydı. 1996 yılında firmanın Atlanta'daki merkezinde, teknik a-raştırma ve geliştirme başkan yardımcısı oldu. Firmada o güne kadar bu konuma gelen en genç kişiydi. Ancak 1970'li yılların başında çok daha önemli bir şey oldu.

Co-ca-Cola'nın önemli isimlerinden biri Robert W. VVoodruff onu kanatlarının altına alarak yetiştirmeye başladı. Goizueta 1975 yılında firmanın teknik bölümünün yönetici başkan yardımcılığına yükseldi ve bununla birlikte deniz a-şırı yasal işlemler gibi başka sorumluluklar da üstlendi.
– 248 –
"Liderlik bir
başkasına
devredemeyeceğiniz
şeylerden biridir.
Ya yaparsınız ya da çekilirsiniz!" –Robert Goizueta
Miras Yasası
1980 yılında VVoodruff'ın desteğiyle Goizueta başkan ve işletme müdürü haline geldi. Bir yıl sonra o artık başkan ve yöneticiydi.
Goizueta'nın bu denli güvenle seçilmesinin, yetiştirilmesinin ve 199O'lı yıllarda halef olarak hazırlanmasının nedeni 197O'li yıllarda aldığı mirasın üzerine yapüanmasıydı.
YERİNİ ALMA MİRASINI BIRAKAN LİDERLER
Goizueta bir keresinde şöyle demişti; "Liderlik bir başkasına devredemeyeceğiniz şeylerden biridir. Ya yaparsınız ya da çekilirsiniz." Üçüncü bir seçenek olduğuna inanıyorum. Liderliği yerini alacak olana bırakma. Bu Goizue-ta'nın denediği seçenekti. Miras Yasası'nı uygulayan liderler enderdir. Ancak şirketlerine gerçekten Miras Yasası'nı bırakanlar bunu şunları yaparak sağlarlar:
ŞİRKETİ "GENİŞ BİR UFUK"LA YÖNETMEK
Herkes bir firmayı bir anlığına iyi hale getirebilir; ortaya gösterişli yeni bir program ya da ürün koyarak, kalabalıkları büyük bir olaya çekerek ya da bütçeyi birden taban noktasına çekerek. Ancak bir miras bırakan liderler daha farklı bir yaklaşım benimser. Bugünü değil, yarını da düşünerek yönetirler. İşte Goizueta'nın yaptığı buydu. Etkili olduğu sürece yönetimde kalmayı istiyordu, ama yine de her durum-- da kendi yerini alacak birini yetiştirdi. Firma ve hissedarlar için her zaman en iyinin peşindeydi.
Nasıl bir antrenörün
kazanmak için
iyi oyunculardan
oluşan bir takımı
varsa, firma da
başarmak için
iyi liderlerden
oluşmuş bir ekibe
ihtiyaç duyar.
– 249 –
Liderlik Yasaları LİDERLİK KÜLTÜRÜ YARATMAK
En istikrarlı firmaların her düzeyinde güçlü liderler vardır. Bu denli geniş yelpazeli bir liderlik yaratmanın tek yolu, liderleri kültürünüzün bir parçası olarak yetiştirmektir. Bu Coca-Cola mirasının güçlü bir parçasıdır. Liderliğin kendi firmaları içinde yükselen kişiler arasmda el değiştirdiği başka kaç tane başarılı firma biliyorsunuz?
BEDELİ BUGÜN ÖDE,
YARIN Kİ BAŞARIYI GARANTİLE
Özveri olmadan başarı olmaz. Her kuruluş tektir ve bedelin ne olacağını dikte eder. Ancak firmasına yararlı olmak isteyen her lider, uzun süreli başarılı olmayı garanti altına almak için bedeli ödemeye istekli olmalıdır.
BİREYSEL LİDERLİĞİN ÜSTÜNDE TAKIM LİDERLİĞİNE DEĞER VERİN
Ne kadar iyi olursa olsun hiçbir lider tüm işi yalnız başına yapamaz. Tıpkı antrenörlerin kazanmak için iyi o-yunculardan oluşan bir takıma ihtiyacı olması gibi, firmada başarılı olmak için iyi liderlerin oluşturduğu bir takımı gereksinir. Firma ne kadar büyükse takımın o kadar güçlü, geniş ve derin olması gerekir.
FİRMAYI BÜTÜNLÜK İÇİNDE BIRAKIN
Coca-Cola örneğinde, lider firmayı bırakma şansı bulamadı çünkü zamansız bir şekilde yaşama veda etti. Ama, eğer yaşasaydı yapacağı tek şeyin bu olacağına inanıyorum. Bir liderin firmadan ayrılma zamanı geldiğinde, ayrılmaya ve kendisine ait olan şeyleri yerine alacak olana
– 250 –
Miras Yasası
bırakmaya istekli olmalıdır. Başkasının işlerine burnunu sokmak hem kendisine hem de firmaya zarar verir.
MİRAS KALAN BAŞARI

Buy-In Yasası bölümünde, 1997 yılı sona ererken, EQUIP adlı kâr amacı gütmeyen şirketimden bir avuç liderle Hindistan'a gittiğimden söz etmiştim. Oradayken Rahibe Teresa'nın bulunduğu binayı ziyaret etmek istedim. Calcut-ta'da bulunan düz, sağlam bir apartmandı, insanlar buraya "Annenin Evi" diyordu.
Kapının önünde durmuş içeri girmeye hazırlanırken, sadece bakarak kimsenin bu mütevazi yerde çok etkili bir liderin yaşadığını tahmin edemeyeceğini düşünüyordum. Bir lobiden geçerek üstü açık bir taraçaya çıktık. Amacımız binanın yemek odasında bulunan Rahibe Teresa'nın mezarını ziyaret etmekti. Ancak oraya ulaştığımızda odanın kullanımda olduğunu gördük, devam eden tören bitene kadar içeri girmemize izin verilmeyecekti.
İçeride Rahibe Teresa'nın tarzında giyinmiş kırk elli kadar rahibenin oturduğunu görebiliyorduk.
Yanımdan geçen bir rahibeye "Orada ne oluyor?" diye sordum.
Gülümsedi. "Bugün aramıza kırk beş yeni üye daha katılıyor." dedi ve sonra aceleyle binanın bir başka bölümüne doğru gitti.
Yeterince geç kaldığımız ve uçağa yetişmek zorunda olduğumuz için daha fazla kalamadık. Kısa bir baktıktan -sonra ayrıldık. Binadan çıkıp bir ara yoldan yığın halindeki insanların arasına dalarken kendi kendime, "Rahibe Te-resa görseydi gurur duyardı" diye düşündüm. O gitmişti

ama mirası devam ediyordu. Dünyayı etkilemiş ve görevini devam ettirecek liderler yetiştirmişti. Ve öyle görünüyordu ki gelecek kuşaklar için insanları etkilemeye devam edeceklerdi. Rahibe Teresa'nın yaşamı Miras Yasası'na mükemmel bir örnektir.
ÇOK AZ LİDER GÖREVİNİ BAŞKASINA VERİR
"Liderlik Bir Sanattır" (Leadership Is an Art) adlı kitabın yazarı Max Dupree şöyle diyor: "Yerine geçme liderliğin kilit sorumluluklarından biridir." Liderliğin tüm yasaları içinde en az sayıda liderin öğrenmiş olduğu görülen yasa Miras Yasası'dır. Başarıyla sonuca ulaşmak, biri kendisi için mükemmel şeyler yapma yetisine sahip olduğunda gerçekleşir. Basan, takipçilerine kendisiyle birlikte mükemmel şeyler yapmaları için güç vermekle gerçekleşir. Kendisi için mükemmel şeyler yapacak liderler yetiştirdikçe önem kazanır. Miras ancak, bir liderin firmasını kendisi olmadan da mükemmel işler başaracak hale getirmesiyle yaratılır. Ben Miras Yasası'nı çok zor edindim. Çünkü ilk liderlik konumuyla Hindistan'ın Hillham kentinde bulunduğum sırada kilise son derece büyümüştü, başarılı olduğumu düşünüyordum. Göreve başladığımda, sadece üç kayıtlımız vardı. Üç yıl boyunca, kiliseyi yeniden kurdum, halka u-laştım ve pek çok insanın yaşamını etkiledim. Oradan ayrılırken kayıtlı sayımız iki yüz gibi yüksek bir seviyeye u-

Miras ancak
kişi firmasını
kendisi olmadan
da mükemmel
işler başaracak
konuma
getirdiğinde
oluşur.
Miras Yasası
laşmıştı ve rekorumuz üç yüzü aşkın sayıda insandı. Programlar sergiledim, her şey bana tozpembe görünüyordu. Gerçekten önemli bir şeyler yaptığımı hissettim.
On sekiz ay boyunca ikinci kilisemde bulunduğum sırada, o ana kadar orada görmediğim bir arkadaşla karşılaştım. O da Hillham'dan daha yeni ayrılmıştı. Orada işlerin nasıl olduğunu sordum. Cevap karşısında şaşırdım:
"Çok iyi değil" dedi
"Gerçekten mi? dedim. "Neden? Ben ayrılırken her şey mükemmeldi. Sorun ne?"
"Şey, bir çeşit tükenme. Sizin başlattığınız programların bazıları yavaş yavaş yok oldu. Kiliseye sadece yüz kadar kişi gelip gidiyor. Tamamen bitmeden önce biraz daha kü-çülebilir."
Bu gerçekten canımı sıkmıştı. Bir lider kan, gözyaşı, terle oluşturduğu şeylerin çöküşünü görmekten nefret e-der. Önce benden sonra gelen lidere öfkelendim. Ama sonra öfkem bana döndü. Eğer orada gerçekten iyi iş çıkartmış olsaydım, benden sonra gelecek liderin niteliği, iyi ya da kötü olması bir şeyi değiştirmezdi. Hatalı olan gerçekten bendim. Kuruluşu ayrılışımdan sonra başarılı olması için hazırlamamıştım. Bu, Miras Yasasının önemini kavradığım ilk andı.
ÖRNEK DEĞİŞİM
Bundan sonra liderlik için bütünüyle farklı bir yol arayışına girdim. Her lider

bir gün bir şekilde firmasından ayrılır. İşini değiştirebilir, terfi edebilir ya da emekli olabilir. E-mekli olmayı reddetse bile bir gün ölecektir. Bu, görevimin bir kısmının elemanlarımı ve firmamı gelecekte kaçınılmaz olarak duran şeye hazırlamak olduğunun farkına

varmamı sağladı. Dikkat noktamı, takipçileri yönetmekten liderler yetiştirmeye çevirmeye zorlandım. Sürecek o-lan değerim, diğer tüm liderler gibi, firmama pürüzsüz bir değişim verebilme yeteneğim olacaktı.
En iyi kişisel değişim öyküm, Skyline Kilisesi'nden ayrılmamla ilgilidir. 1981 yılında oraya ilk ulaştığımda temel hedeflerimden birini liderleri belirlemek ve yetiştirmek o-luşturuyordu, çünkü başarımızın buna bağlı olduğunu biliyordum. Orada bulunduğum on dört yıl içinde hem çalışanlar arasından hem de gönüllülerden, gerçekten yüzlerce seçkin lider yetiştirdik.
Bu kadar çok liderin yetiştirilmesi, kiliseyi başarı yolunda iyi bir konuma getirdi, ama bu tek başına yeterli değildi. Pek çok işyerinde ve kâr amacı güdülmeyen kuruluşta, lider, bir vekil yetiştirip eğitecek konumdadır. Bu benim Skyline'da başarabildiğini bir şey değildi. Yönetimin yerli kadrosu benim yerime birini seçecekti ve ben bu süreci uygulayamayacaktım. Yapabildiğim en fazla, tanıdığım potansiyel adaylar hakkındaki her türlü bilgiyi onlara aktarmaktı. Ama yapabileceğim başka şeyler vardı, insanları ve firmayı yeni liderin görevi devralmasına hazırlamak gibi. Bu kişiye elimden geldiğince başarının merdivenlerini tırmandırmak istiyordum.
BAŞARI SÜRER
Hayatta beni en çok memnun eden şeylerden biri, Skyli-ne'ın 1995 yılında ayrıldığım zamankinden daha iyi durumda olduğunu bilmektir. Kıdemli papaz olarak yerimi alan Jim Garlow orada harika işler çıkarıyor. Kilisenin kayıtlıları ve geliri artıyor, daha da iyisi on yıllık gecikmenin

ardından inşaat ve yeniden yapılanma işleri devam ediyor. 1972'nin sonlarında Jim, Skyline'a giderek inşaat projesinin bir sonraki bölümü için kaynak sağlamak amacıyla düzenlenen yardım yemeğinde bir konuşma yapmamı teklif etti, memnuniyetle kabul ettim.
Organizasyonu, kentin en güzel koylarından birinde bulunan San Diego Kongre Merkezinde düzenlediler. Her şey gerçekten birinci sınıf bir işçilikle hazırlanmıştı, yaklaşık dört bin yüz kişi katıldı. Eşim Margaret ve ben çok sayıda eski dostumuzu görmenin ve onlarla sohbet etmenin tadını çıkarttık. Ve elbette gecenin baş konuşmacısı olmakla kendimi ayrıcalıklı hissediyordum. Bu tam olarak bir kutlama ve tam olarak bir başarıydı. İnsanlar kilisenin yeni binasının inşası için 7.8 milyon $'ı aşkın bağış yaptılar.
Konuşmamı bitirir bitirmez, Margaret'le birlikte balo salonundan ayrıldık. Skyline'nın şimdiki lideri olduğu i-çin gecenin Jim'e ait olmasını istiyorduk. Bu nedenle, program bitmeden çabucak ayrılmamızın en iyisi olacağını biliyorduk. Merdivenlerden inerken eşimin elini yakalayıp sıktım.
"Margaret" dedim, "müthiş bir gece değil miydi?"
"Mükemmeldi" dedi, "sanırım Jim gerçekten memnun oldu."
"Sanırım haklısın. Benim için en iyi kısmın ne olduğunu biliyor musun? Uzun yıllar önce başlattığımız şeyin devam ediyor olduğunu bilmek." Kongre merkezini arkamızda bırakarak ayrılırken, Skyline'le son bölümümüzün de mutlu sonla bittiğini hissettim. Chris Musgrove'nin dendiği gibi, "Basan ayrıldıklarınızla değil, arkanızda bıraktıklarınızla ölçülür.
Her şey söylendiğinde ve yapıldığında, bir lider olarak

yeteneğiniz, kişisel olarak, elde ettiğiniz başarılar sizin döneminizde ekibinizin üstesinden geldiği işlerle değerlendirilmeyecek. Elemanlarınızın ve kuruluşunuzun, siz ayrıldıktan sonra ne kadar iyi olduklarıyla değerlendirileceksiniz. Size Miras Yasası'na göre bir değer biçilecek. Devam eden faydanız ardınızda bıraktıklarınızla ölçülecek.

Liderlikte Her Şey Yükselir ve Düşer
İŞTE, HEPSİNE SAHİPSİNİZ, liderliğin yirmi bir yadsınamaz yasası. Bunları öğrenin, yüreğinize alın ve yaşamınıza uygulayın. Eğer bunları izlerseniz, insanlar da sizi izler.
Liderliği öğretmeye başlayalı yirmi beş yıl oldu, bu yıllar boyunca, eğitim verdiğim insanlara, size şimdi söyleyeceğim şeyi anlattım: Liderlikte her şey

yükselir ve düşer. Bunu söylediğimde çoğu kişi bana inanmaz ama doğrudur. Hayatta başarılı olmak için ne kadar çabalarsanız liderliğin farkı belirlediğinin farkına varırsınız.
Başkalarının yaşaması ya da ölmesiyle ilgili üstlenebileceğiniz her girişim liderliğinize bağlıdır. Firmanızı kurmaya çalışırken şunları hatırlayın:
• Çalışanlar firmanın potansiyelini belirler.
• İlişkiler firmanın moralini belirler.
• Yapı, firmanın boyutunu belirler.
• Vizyon firmanın yönetimini belirler.
• Liderlik firmanın başarısını belirler.
Size basan diliyorum. Düşlerinizin peşinden gidin. Olmak için yaratıldığınız kişiyi yakalayın. Bu dünyada yap-

mak için koyduğunuz her hedefi başarın. Liderlik size bunu yapmanızda yardımcı olacaktır. Sadece kendiniz için değil arkanızda sizi izleyen insanlar için de yönetmeyi öğrenin. En yüksek seviyelere ulaşırken, yarının liderlerini beraberinizde götürmeyi unutmayın.
NOTLAR
BÖLÜM 1
1. John F. Love, McDonald's: Behind the Anhes (Ncw York; Bantam Books, 1986).
BÖLÜM 2
1. Quotcd at www.abcnews.com on 4 February 1998.
2. Thomas A. Stewart, "Brain Povver Who Owns it ... How Thcy Profıt from it," Fortune, 17 March 1997,105-6.
3. Paul F. Boller, Jr., Presidential Anecdotes (New -York: Penguin Books, 1981), 129.
BÖLÜM 3
1. Sbaron E. Epperson, "Death and thc Mavera," Time, 18 December 1995.
2. James K. Glassman, "An Old Lady's Lesson: Patience Usually Pays," Washington Post, 17 December 1995, H01.
3. "The Champ," Readers Digest, January 1972,109.
4.. Milton Meltzer, Theodore Roosevelt and His America (New York: FranldinWatts,1994).
BÖLÜM 4
1. Forbes.
BÖLÜM 5
1. Bruce Nash and Allan Zullo, The Sparts Hal! of Sbame.
2. PeggyNoonan, Time 15 September 1997.
 BÖLÜM 6
1. E. M. Swift, "Oii Man Out," SporH IUustrated, 92-96.
2. Robcrt Shaw, "Tough Tnıst," Leadtr to Leader (vvinter 1997), 46-54.
3. RusseU Duncan, Shıe-Eyed Child ofFortune (Athens: University of Georgia Press, 1992), 52-54.
4. Robert S. McNamara with Briân VanDeMark, in Retrospect: Tbt Tragedy and Lessons of Vietnam (New York: Times Books, 1995).
BÖLÜM 7
1. M.W.Tzyiot,Harriet7lıbman <NewYork: ChelseaHousePublishers, 1991).
2. Alecander Wolff, "Tales Out of School," Sforts IllustraUd, 20 October 1997,64.
3. Mitchell Knıgel, Jordmu Tbe Man, His Words, His Lifi (New Yorlc St. Martin's Press, 1994), 39.
BÖLÜM 8
1. Catby Booth, 'Steve's Job: Restart Apple," Time, 18 August 1997, 28-34.
2. Michael Krantt, Tf You Can't Beat 'Em," Time, 18 August 1997, 35-37.
BÖLÜM 10
1. Quoted in AÛwta.Jovrnal-Constitution, 9 January 1998.
2. H. Norman Schvrarzkopf, "Lessons in Lcadership," VoL 12, na 5.
3. H. Norman Schwarzkopf and PctstPctrt, it Doesn'tTake a HeroÇtievr York: Bantam Books, 1992).
4. Kevin and Jackie Freiberg, Nuts! Sovthvıest Airlines' Craty Rtâpefor Business (Ncw York: Broadway Books, 1996), 224.
BÖLÜM 11
1. Lavnencc Miller, American Spiril: Visions of a Nev> Corporate Cntiun.

2. Warren Bennis, Sairce Organizing Genius: Tbe Secrets of Creative Collaboration.
3. Judkh M. Bardvvick, in Praise ofGoodBusiness (NewYork: John Wiley and Sons, 1988).
4. Prov. 27:17 cev.
BÖLÜM 12
1. Peter Collier and David Horovıritz, Tbe Forası An American Epic (New York: Sumrait Books, 1987).
2. ' Lee Iacocca and VVilliım Novak, lacoaa: An Autobiography (New York: Bantam Books, 1984).
3. Lynnc Joy McFarland, John R. Childress, and Lany E. Senn, 21st Century Leadersbip: Dialogues witb 100 Top Leaders (Leadership Press, 1993).
4. Benjanûrt P. Thomas, Abrabam Lincoln: A Biograpby (New York: Modern Library, 1968), 235.
5. Richard VVheeler, fVitness to Gettyiburg (New York: Harper and Row, 1987).
6. DonaldT. Phillips, Lincoln on Leadenbip:Execative Strategiesfor Tough Times (New York: Warner Books, 1992), 103-4.
BÖLÜM 13
1. Janet Lovrt,Jack Welch Speaks: Wisdomfrom tbe Worlds GreatestBusiness Leader (New York: John Wiley and Sons, 1998).
BÖLÜM 14
1. Otis Port, "Love Araong the Digerati," Business Week, 25 August 1997,102.
BÖLÜM 15
1. David M. Pottet,Jefferson Davis and tbe Political Factors in Confiderate Defiat.

2. James C. Humes, Tbe Wİt and Wisdom of Winston Churchill (New York: Harper Perennial, 1994).
3. Aithur Schlesinger Jr., Tranklin Delano Roosevelt," Time, 13 April 1998.
4. Andre Brînk, ""Nelson Mandela," Time, 13 April 1998.
5. Mitchell Krugel, Jordan: The Man, His Words, His Life (New York: St. Martin's Press, 1994), 41.
6. Kevin and Jackie Freiberg, Nutı! Soatlrmest Airlines' Crazy Recipefor Business and Personal Success (New York Broadway Books, 1996).
BÖLÜM 16
1. Jay Mathevvs, Escalante: The Best Teacber in America (New York: Hcnry Holt,1988).
BÖLÜM 17
1. John Wooden and Jack Tobin, Thcy Cali Me Coacb (Chicago: Contemporary Books, 1988).
2. Janet C. LovK,JacA Weltb Speaks: Wİsdomfwm the ÎVorld's Greatest Business Leader (New York: John Wiley and Sons, 1998).
BÖLÜM 18
1. Lee lacocca and Wİlliam Novak, Iacocca: An Autobiograpby (New York: Bantam Books, 1984).
2. Hillary Margolis, "A Whole New Set of Glitches for Digital s Robert Palmer," Fortune, 19 August 1996,193-94,
3. Davîd Wallechinsky, Tbe Tkoentietb Century (Boston: Lirde, Brovm, 1995), 155.
BÖLÜM 19
1. Paul F. Boller Jr., Presidential Anecdotes (New York: Penguin Books, 1981), 340.
2. Petcr G. Houme,Jimmy Carter:A Compnbensfae Bhgmphyfrom Plains ta Postpresideney (New York Scribner, 1997).

3. Daniel B. Baker, Povıer Quotıs (Detroit Visible Ink Press, 1992), 337.
4. Douglas Southall Freeman, Lee: An Abridgement in One Volume (New York Charles Scribner's Sons, 1961), 319.
5. Saoıuel P. Bates, Tbe Battle tfGettysburg (Philadelphia: T. H. Davis and Company, 1875), 198-99.
6. Ibid.
7. Rkhard VVheeler, Witness to Gettysburg (New York Harper and Row, 1987).
BÖLÜM 20
1. Rajan Chaudhiy, "Dough Boy," Chain Leader, April 1997.
BÖLÜM 21
1. Mickey H. Gtomig, Atlanta Cvnstitutum, 10 November 1997.

263 –
Hayatımın asla unutmayacağım bir anıydı. Liderlik üzerine
düzenlediğim konferansta onbeş dakika ara vermiştik. Bob adında bir adam
üzerime atılarak şöyle dedi: "Kariyerimi kurtardınız! Çok teşekkür ederim."
Tam geri dönmüş giderken kolundan yakalayıp durdurdum ve sordum;
"Kariyerinizi nasıl kurtardım?" "Elliüç yaşındayım," diye cevap verdi. "Son
onyedi yıldır liderliğe dayanan bir pozisyondayım. Son zamanlarda gerçekten
zorlanana kadar liderlik konusundaki teknik eksikliğimin tam olarak farkında
değildim. Geçen yıl sizin liderlik seminerinize katıldım ve öğrendiğim
prensipleri
hemen kendi işimde uygulamaya başladım. Ve oldu. İnsanlar benim gösterdiğim
yolu izlemeye başladılar; ilk önce yavaş ama artık oldukça hızlı. Çok deneyimim
vardı amauzmanlığım yoktu. Beni bir lider yaptığınız için teşekkür ederim!"
Bob'unki gibi taktirler beni zamanımın büyük bölümünü,
liderler geliştirme yönünde adamaya teşvik etti. Birleşmiş Milletler'de ve
başka ülkelerde yılda yaklaşık on liderlik semineri düzenlememin
ve bu kitabı yazmamın nedeni budur.
Okumak üzere olduğunuz bilgiler, yirmi yıl boyunca insanlara
liderlik ederken öğrenilen tekniklerin olgunlaşmış halidir. Oniki yıl
boyunca bu liderlik prensipleri üzerinde düşünerek, bay ve bayanların
başkalarına başarılı biçimde liderlik yapabilir hale gelmelerini
büyük bir memnuniyetle izledim. Şimdi de tüm
bunları sizinle paylaşma fırsatım var.
– John C. Maxwell
"Hayatın gerçeklerinden biri şudur ki;
eğer birine her konuda giivenemezseniz,
hiçbir konuda güvenemezsiniz." ChetylBkhl
Çevrenizi başka liderlerle sarmanın anahtarı, bulabileceğiniz en iyi
insanları bulmak ve onları olabilecekleri en iyi liderler haline getirmektir.
Büyük liderler, başka liderler üretir.
Liderlikte geçen yirmibeş yıldan uzun zaman içinde öğrendiğim
en önemli liderlik prensibi, o lidere en yakın olanların, o liderin
başarı seviyesini belirleyecekleridir. Bu ifadenin olumsuz şekli de
doğrudur: O lidere en yakın olanlar, o liderin başarısızlık
seviyesini de belirler. Diğer bir deyişle, bana yakın olan insanlar
"beni yapar ya da kırar". Liderliğimin olumlu ya da olumsuz çıkıntısını
belirlenmesi, bir lider olarak bana en yakın olanları nasıl geliştirdiğime
bağlıdır. Ayrıca, diğerlerinin organizasyonuma ve
bana verebilecekleri değerleri anlayabilmeme de dayanır.
Hedefim, kalabalık oluşturacak şekilde takipçileri çekmeye çalışmak
değildir. Hedefim, hareket hafine gelecek liderler geliştirmektir.
Bu kitabın mesajı sizin her şeyi tek başınıza yapamayacağınızda. Eğer gerçek bir
lider olmak istiyorsanız, çevrenizdeki liderleri de
geliştirmelisiniz. Siz bir takım oluşturmak zorundasınız.
Vizyonunuzu başkalarıyla paylaşacak bir yol bulmalısınız.
Lider büyük resimi görür fakat o, başka liderlerin onun resmini
gerçekliğe dönüştürmesine yardımcı olmasına ihtiyaç duyar.
– John C. Maxwell
"Başarı bir urış yeri
değildir, ba^aı ı bir yolculuktur, adım adım ilerlediğiniz bir yoldur."
[BEYAZ YAYIMLARI
Şimdi dostlarım, ister Karar Vadişi'nde olun, ister Kuşku Tepesi'nde, ya da
kariyer ve kişisel yaşamınız tam vites ilerliyor olsun, emniyet kemerlerinizi
takmayı unutmayın, çünkü zirveye
doğru bir yolculuk yapmaktasınız.
Bu canlı bir yolculuk olacak, bir Alfred Hitchock
filminden daha gerilim dolu, bir John VVayne filminden daha
hareketli, bir Shakespeare oyunundan daha dramatik ve
bir sirkten daha heyecanlı. Sevgiyle yorulmuş ve
kahkahayla dolu bir yolculuk, size Süleyman'ın
hazinelerinden daha fazlasını verecek. Kısacası bu kitap,
Geleceğiniz için bir Kullanma Kılavuzu niteliğinde.
Bu doğru, sahip olduklarınızı istemek zorunda
olmadığınızda istediklerinizi elde edebilirsiniz.
İnandıktan sonra başarı kolaydır. Bu nedenle yapışın ve
okumaya devam edin. Bu İnanmaya doğru ilerliyorsunuz
ve bu da başaracağınızı gösteriyor.
–Zig Ziglar

.VENİN ZERİNDİ
TtrkfMİ:(MtıtıSKT
"Önemli olan şey nereden başladığınız değil, sonuçta nereye ulaştığınızdır."
Bir zamanlar adamın biri "gerçek inkar edilebilir fakat önüne geçilemez, engellenemez" demiş. Tamamen aynı fikirdeyim Zirvenin
Özerinde kitabında verilen bilgiler,
yaşamın gerçeklerini temel alarak size umut vermek üzere düzenlenmiştir. Bu bilgiyi paylaşma sürecinde, önemli noktaları 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 Üzerinde, 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 folunuzda 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.
– Zig Ziglar
[R TERCİHTİR
eni
nerede
bulunduğumuz
hangi yönde ilerlediğimizdir."
¦AZ YAYİNLARİ
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.
MiîkiIm (tıka: E. ÛZLEM SIHR
"Sevgi, bilgi ve çalışmanın ne vatanı, ne gümrük duvarı, nede üniforması olur." Sigmund Freud
"Korkarım çocuklarımız bu karmaşık dünyada çeşitli baskı vetehditlerle karşı karşıya kalıyorlar. Olumsuz Bir Dünyada Olumlu Çocuklar Yetiştirmek, bizim modern tuzaklarve gizli tehlikelerle nasıl başa çıkabileceğimizi, bunların olumşumlarını nasıl engelleyebileceğimizi çeşitli yöntem ve kavramlarla bize veriyor. Bu kitabı okumak gerçekten zevkli idi."
Paula Havvkins ABD Senatörü
Günümüzde çocuk yetiştirmenin bir-iki nesil öncesine göre neden daha zor olduğuna, özel problemleri nasıl önleyebileceğimize ya da bunlarla nasıl başa çıkabileceğimize ve günümüzde başarılı bir ebeveyn olmaya adım adım nasıl yaklaşabileceğimize dair çok önemli ipuçları veren bir eser."
Peggy Mann
"Üç milyonu aşkın çocuğa, sahip olduğumuz olumlu davranış ve düşüncelerimizi öğretirken, bu kavramların sadece çocuklar için değil, aynı zamanda tüm aile bireyleri için de önemli olduğunu fark ettik."
Mamie McCullough Amerika Olumlu Yaşam Becerileri Başkanı
"Çocuğumuza evimizde yaşadığımız problemleri

açıklamakla kalmayıp, bunun yanında bizlere de daha iyi bir
aile yapısı edinmemize yardımcı olacak somut
ve basit fikirler öneren bir kitap."
Roger Staubach
İYİMSERLİĞİ!

Alan Löy McGinnis ^
Çeviren: Aude kıyıj
"Eğer sürekli işlerin kötüye gideceğini söyleyip duruyorsanız, bir kâhin olmak için hi bir fırsat yakalanırsınız demektir." . IsaacSinger
iyimser insanlar iyimser olmayanlardan yalnızca daha sağlıklı olmakla, daha iyi evlilikler yapmakla, daha olumlu çocuklar yetiştirmekle, daha başarılı olmakla kalmaz, onlardan daha uzun yaşarlar. Kitapları Amerika'da en çok satanlar arasında yer alan Alan Loy McGinnis, iyimser insanların yaşamsal deneyimlerinden örnekler vererek iyimserliğin gücüne ışık tutuyor.
McGinnis'e göre iyimserliğin en belirgin oniki özelliği şunlar:
• iyimserler sorunlar karşısında bocalamaz.
• İyimserler kısmi çözüm arar.
• İyimserler geleceklerini kontrol ettiklerine inanır.
• İyimserler sürekli kendilerini yenilerler. • İyimserler düşüncenin olumsuzluğa kayışını engeller.
• iyimserler değer yargılarını güçlendirirler.
• jyimserler başarıyı hayallerinde canlandırır.
• İyimserler mutlu olmasalar bile neşelidirler.
• iyimserler hemen hemen sınırsız bir esneme kapasitesine sahip olduğuna inanır.
• iyimserler iyi haber alışverişinden hoşlanır.
• İyimserler bazı şeylerin değiştirilemeyeceğini kabul eder.
• iyimserler yaşamlarına çok sayıda sevgi sığdırır.
"Yasanı dostluklarla güçlenir. Sevmek ve sevilmek, var olmanın en büyük mutluluğudur,"
Svdnev Smith
Beyaz yayınları
Bazı insanların herkesi kendilerine çekebilmelerinin,
dostlarının hayranlığını ve sevgisini kazanabilmelerinin
sırrının ne olduğunu hiç düşündünüz mü? Sıradan
görünüşü olan bazı insanlar vardır; karşı cinsi
mıknatıs gibi çekerler. Çok başarılı görünmeyen bazı
yöneticilerin çok sadık olduğu gözlenir.
Bu gibi insanlar bazen zengin kişilerdir bazen de
değil. Bazıları çok zekidir, bazıları değildir. Kimileri çok iyi
eğitim almıştır, kimileri almamıştır. Ancak hepsinin kişiliğinde,
sayılmalarını ve sevilmelerini sağlayan bir özellik vardır;
bu özellik dostluğa verdikleri değerdir.
Psikolojik danışman olarak çalıştığm için, insanların
birbiriyle olan ilişkilerine çok farklı açıdan bakma olanağı
bulmuşumdur. Binlerce insanla en yakın ilişkileri
hakkında konuştum ve başarıyla yürüyen aşkları
gözlemleyerek, bazı sırlarını da öğrenebildim. Bu kitabın
amacı, öğrendiklerimi sizlerle paylaşabilmek.
— Alan Loy McGinnis
t.- >
ı * İl f

J&
"İnsanoğlunun ruhu
büyüdükçe, karşısındakini daha derin sevmeye başlar." —Leonardo da Vinci
:A2 YAYINLARI
Psikoanalist Eric Fromm'a göre, "Büyük umutlar ve
beklentilerle başlayan, ancak aşk kadar düzenli bir şekilde
başarısızlığa uğrayan neredeyse hiçbir şey yoktur."
Ancak aslında başarısızlığa uğrayan aşk değil, insanlardır.
Muhtemelen bir nedenle çok sık başarısızlığa uğrarız:
Çiftleri ayrılmaya teşvik eden, ama biraraya gelme
konusunda neredeyse hiç bilgi vermeyen
bir topluluk tarafından habersiz ve hazırlıksızca, ısrarla,
kadın-erkek ilişkilerinin vahşi ve tehlikeli dünyasına itiliriz.
Ancak yaşamın hiçbir noktasında cahilliğimiz ve hazırlıktan
yoksunluğumuz bizi büyük bir sıkıntıya sürüklemez.

Son derece önemli olan bu yöntemler ülkelerin her okulunda
öğretilmelidir. Matematik kurallarını bilmeden yaşayabilirsiniz,
ama karşı cinsle nasıl ilişki kurulacağını öğrenmeden
yaşayamazsınız. Genelde mutluluğunuz ve
hatta kariyerinizde başarınız büyük oranda umutlu
bir yuva yaratma becerinize bağlıdır.
—Alan Loy McGinnis
LİDERLİK YASALARI
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.
Reddedilemez 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

DENİZYILDIZI ÖYKÜSÜ
Bir adam okyanus sahilinde yürüyüş yaparken, denize telaşla birşeyler atan
birine rastlar. Biraz daha yaklaşınca bu kişinin, sahile vurmuş
denizyıldızlarını denize attığını farkeder ve "Niçin bu
denizyıldızlarını denize atıyorsunuz? " diye sorar. Topladıklarını hızla denize
atmaya devam eden kişi, "Yaşamaları için "yanıtını verince, adama şaşkınlıkla
"İyi ama burada binlerce denizyıldızı var. Hepsini atmanıza imkan yok.
Sizin bunları denize atmanız neyi değiştirecek ki? " der.
Yerden bir denizyıldızı daha alıp denize atan kişi,
"Bak onun için çok şey değişti, " karşılığını verir.
BEYAZ YAYINLARI "Kıyıya Vurmuş Her şeyi" yaşatmaya çalışır.
BEYAZ YAYINLARI
Tel : 0(212)522 38 68-69 Faks: 0(212) 522 38 70
ISBN 975-8261-96-7
9789758 261963 >