

## Liderlik Temel İlkeleri

### Colin Powell ABD E. Dışişleri Bakanı ve Genelkurmay Başkanı, Orgeneral (1937-2021)

*Ders 1: "Sorumluluk almak bazen insanları kızdırmayı gerektirir."*

İyi liderlik, grubun refahına olan sorumluluğu içerir ki bu da bazı insanların eylem ve kararlarına kızgın olmasına neden olabilir. Eğer onurluysanız, bu kaçınılmazdır. Herkesin sizi sevmesini sağlamaya çalışmak, sıradanlık işarettir: zor kararlardan kaçınırsınız, yüzleşilmesi gereken insanlardan kaçınırsınız ve bazı insanlar kızabilir diye farklı performansa dayalı farklı ödüller sunmaktan kaçınırsınız. İlginçtir ki, zor kararları erteleyerek, kimseyi kızdırmamaya çalışarak ve katkılarına bakılmaksızın herkese eşit derecede "güzel" davranarak, sadece örgütteki en yaratıcı ve üretken insanları kızdırmanızı sağlarsınız.

*Ders 2: "Askerlerin sorunlarını sana getirmeyi bıraktıkları gün, onları yönetmeyi bıraktığın gündür. Ya senin onlara yardım edebileceğine olan güvenlerini kaybetmişlerdir ya da senin umursamadığını sonuçlarına varmışlardır. Her iki durum da başarısız liderlik örneğidir"*

Eğer bu bir turnusol testi olsaydı, CEO'ların çoğu başarısız olurdu. Birincisi, yukarı yönlü iletişime öyle engeller inşa ederler ki, hiyerarşinin altındaki birinin liderden yardım isteme fikri absürt hale gelir. İkincisi, teşvik ettikleri kurumsal kültür genellikle yardım istemeyi zayıflık veya başarısızlık olarak tanımlar, bu nedenle insanlar eksikliklerini gizler ve organizasyon buna göre zarar görür. Gerçek liderler kendilerini erişilebilir ve müsait kılarlar. Astları tarafından karşılaşılan çabalar ve zorluklara ilgi gösterirler, aynı zamanda yüksek standartları talep ederler. Bu şekilde, suçlamaların yerini sorun analizi aldığı bir ortam yaratma eğilimindedirler.

*Ders 3: "Uzmanlardan ve seçkinlerden etkilenmeyin. Uzmanlar genellikle bilgiden daha çok değerlendirme yaparlar. Seçkinler öyle doğuştan gelen bir hale gelebilir ki, gerçek dünya tarafından saldırıya uğradıkları anda kan kaybından ölen hemofili hastaları üretebilirler."*

Küçük şirketler ve start-up'lar, analitik olarak uzak uzmanlara zaman ayıramazlar. Ayrıca, yüksek elitleri sübvans etmek için paraları da yoktur. Başkan telefonu açar ve gerektiğinde kamyonu sürer; maaş bordosundaki herkes görünür şekilde alt çizgi sonuçları üretir ve katkıda bulunur veya tarih olur. Ancak şirketler büyüdükçe, genellikle "onları dansa kimin getirdiğini" unuturlar: herkesin katılımı, eşitlik, gayri resmiyet, pazar içselliği, cesaret, risk, hız, çeviklik gibi şeyler. Fildişi Kulelerinden çıkan politikalar, savaşları veren veya gelir getiren sahadaki insanlar üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olabilir. Gerçek liderler, bu eğilimlere karşı uyanık ve mücadeleci olurlar.

*Ders 4: "Profesyonellere meydan okumaktan korkma, hatta kendi alanlarında olsalar bile."*

Profesyonellerden öğren, onları gözlemler, onları öğretmen ve ortak olarak araştır. Ancak unutma ki, profesyoneller bile öğrenme ve becerileri açısından bir seviyeye gelmiş olabilir. Bazen profesyoneller bile kendi kendilerine yetinip tembelleşebilirler. Liderlik, herhangi birine kör itaatten ortaya çıkmaz. Xerox CEO'su Barry Rand, eğer yanında sana evet diyen birisi varsa, sizden biri gereksizdir diyerek çok isabetli bir tespit yapmıştır. İyi liderlik, herkesin evrimini teşvik eder.

*Ders 5: "Asla detayları ihmal etme. Herkesin zihni donuk veya dalgın olduğunda, lider iki kat daha uyanık olmalıdır."*

Strateji, uygulamayla eşdeğerdir. Dünyadaki tüm harika fikirler ve vizyonlar, hızlı ve verimli bir şekilde uygulanamıyorsa değersizdir. İyi liderler başkalarına geniş bir şekilde yetki devreder ve onlara güç verir, ancak her gün detaylara dikkat ederler. (Jimmy Johnson, Pat Riley ve Tony La Russa gibi üst düzey spor koçlarını düşünün). Kötü liderler, hatta kendilerini ilerici "vizyonerler" olarak görenler bile, operasyonel detayların kendilerinin bir şekilde "üstünde" olduğunu düşünürler. Çelişkili bir şekilde, iyi liderler başka bir şeyi anlarlar: detayları takıntılı bir şekilde gerçekleştirmek, uyumu ve rehabeti doğurur, bu da herkesin zihnini dondurur. Bu nedenle detaylara dikkat ederken, sürekli olarak insanları süreci sorgulamaya teşvik ederler. İyi liderler, Quad Graphic'in Harry Quadracchi, Oticon'un Lars Kolind ve MCI'nin geç Bill McGowan gibi CEO liderlerinin duygusunu anlarlar. Hepsi bağımsız olarak liderin görevinin baş organizatör olmak değil, baş düzen bozucu olduğunu belirttiler.

*Ders 6: "Deneyene kadar neye izin alabileceğinizi bilmezsiniz."*

Bu ifadeyi duymuşsunuzdur, "izin almak kolaydır, affetmek ise zordur." İşte, bu doğrudur. İyi liderler denemeler için resmi onayı beklemezler. Dikkatli olurlar, düşüncesiz değil. Ancak çoğu organizasyonda yaşanan bir gerçeği de anlarlar: eğer izin için yeterince insanla konuşursanız, kaçınılmaz olarak "hayır" demesi gerektiğini düşünen biriyle karşılaşsınız. Bu nedenle öğüt şudur: sormayın. Daha az etkili orta yöneticiler, "Eğer bana açıkça 'evet' denmediyse, yapamam" düşüncesini benimserken, iyi olanlar, "Eğer bana açıkça 'hayır' denmediyse, yapabilirim" inancına sahiptir. Bu iki bakış açısı arasında büyük fark vardır.

*Ders 7: "Yüzeydeki görünümlerden öteye bakmaya devam edin. Bunu yapmaktan çekinmeyin, çünkü bulacağınızı beğenmeyebilirsiniz."*

"Eğer işe yaramıyorsa, tamir etme" sözü, rahat olanların, kibirli olanların veya korkanların sloganıdır. Bu, hareketsizlik için bir bahane, silahsızlanma çağrısıdır. Bu, bugünkü gerçekliklerin yarının düzenli, doğrusal ve tahmin edilebilir bir şekilde devam edeceğini varsayan (veya uman) bir zihniyettir. Saf hayal. Bu tür bir kültürde, ortaya çıkan sorunları çözmek için proaktif adımlar atan insanları bulamazsınız. İşte küçük bir ipucu: bu tür şirketlere yatırım yapmayın.

*Ders 8: "Örgüt gerçekte bir şey başarmaz. Planlar da bir şey başarmaz. Yönetim teorileri de pek önemli değildir. Girişimler, içinde yer alan insanlar nedeniyle başarılı veya başarısız olur. Yalnızca en iyi insanların dikkatlerini çekerek büyük işler başarabilirsiniz."*

Beyin tabanlı bir ekonomide en iyi varlıklarınız insanlardır. Bu ifadeyi o kadar sık duyduk ki basitleşti. Ancak kaç lider gerçekten bunu "yaptıklarıyla destekliyor"? Çok sık, insanların büyük vezirler tarafından etrafında oynatılması gereken boş satranç taşları olarak kabul edilir, bu da neden üst düzey yöneticilerin birçoğunun takvim zamanlarını anlaşma yapma, yeniden yapılandırma ve en son yönetim modası ile geçirdiğini açıklayabilir. Kaç tanesi, en iyilerin, en parlakların, en yaratıcıların çekildiği, tutulduğu ve en önemlisi serbest bırakıldığı bir ortam yaratma hedefine odaklanır?

*Ders 9: "Organizasyon şemaları ve şık unvanlar neredeyse hiçbir şey ifade etmez."*

Organizasyon Şemaları donmuŐ, ađdıŐ fotoğraflardır ve etrafınızda bulunan dıŐ evre kadar dinamik olması gereken bir iş yerinde bulunmalıdır. Eğer insanlar gerçekten organizasyon Őemalarını takip etselerdi, Şirketler ökerdi. İyi yönetilen organizasyonlarda unvanlar da pek anlamlı değildir. En fazla, bir otoriteyi, emir verebilme ve itaat sağlayabilme yeteneğini ifade eden resmi bir statüyü reklam yaparlar. Ancak unvanlar, gerçek güç açısından pek bir Şey ifade etmez, ki bu da etkileme ve ilham verme kapasitesidir. Hiç fark ettiniz mi, insanların bazı bireylere ki bu bireyler kağıt üzerinde (veya organizasyon Őemasında) pek bir otoriteye sahip olmayabilirler, ancak enerji, azim, uzmanlık ve takım arkadaşlarına ve ürünlere gerçek bir ilgiye sahiptirler, kişisel olarak bağlandıklarını? Öte yandan, yönetimdeki lider olmayanlar, resmi olarak yüksek pozisyonlarla ilişkilendirilen tüm avantajlara sahip olabilirler, ancak başkaları üzerindeki etkileri, minimal standartlara minimal uyuma yetenekleri dışında, pek azdır."

*Ders 10: "Asla egonuzu pozisyonunuza o kadar yakın bırakmayın ki pozisyonunuz gittiğinde ego da onunla birlikte gitmesin."*

Çok sık, deđiŐim, alıştıkları alanlara ve iş tanımlarına sıkı sıkıya bağlanan insanlar tarafından engellenir. Hatta büyük organizasyonlar bile yöneticilerin eski, rahat yöntemlere meydan okumaması nedeniyle solgunlaŐır. Ancak gerçek liderler, günümüzde her birimizin iŐinin zamanla eskidiğini anlarlar. Doğru tepki, başkaları yapmadan önce faaliyetlerimizi eskimeye terk etmektir. Etkili liderler, insanların değerinin yeni beceriler öğrenmeye ve yeni sorumluluklar almaya olan isteklerine bağlı olduğu bir ortam yaratır, böylece sürekli olarak iŐlerini yeniden icat ederler. Performans değerlendirmesinde en önemli soru, artık "Son görüŐmemizden bu yana iŐinizi ne kadar iyi yaptınız?" değer, "Onu ne kadar değer değiŐtirdiniz?" olur.

*Ders 11: "Hiçbir kliŐeye uyma. En son yönetim modalarının peŐinden koşma. Durum, takımın misyonunu en iyi gerçekleŐtiren yaklaŐımı dikte eder."*

Bir modadan diğerine geçmek, takımın kafasını karıŐtırır, liderin güvenilirliğini azaltır ve organizasyon kasasını boŐaltır. Belirli bir modayı körü körüne takip etmek düŐünce ve eylemde katılımı beraberinde getirir. Piyasaya hızlı çıkma bazen toplam kaliteden daha önemlidir. Bazı durumlarda, katılımcı tartıŐmadan daha uygun olan açık bir direktif olabilir. Bazı durumlar liderin yakından gözlemlenmesini gerektirirken, diğerleri uzun, serbest tasmaŐını gerektirir. Liderler temel değerlerine sayđı gösterirler, ancak onları nasıl uyguladıkları konusunda esneklerdir. Yönetim tekniklerinin sihirli sözler olmadığını, sadece doğru zamanlarda baŐvurulan araçlar olduğunu anlarlar.

*Ders 12: "Sürekli iyimserlik bir kuvvet çarpanıdır."*

Bir liderin coŐku ve iyimserliğinin dalga etkisi muazzamdır. Aynı Şekilde, alaycılığın ve kötümserliğin etkisi de öyle. Őikayet eden ve suçlayan liderler, bu davranışları meslektaşları arasında da ortaya çıkarır. Burada, örgütsel saçmalığı ve performans yetersizliğini "ne, ben mi endiŐeliyim?" gülümsemesiyle içsel bir direniŐle kabul etmekten bahsetmiyorum. Burada, "burada Őeyleri değer değiŐtirebiliriz, muazzam hedeflere ulaşabiliriz, en iyisi olabiliriz" diyen bir coŐkuyla konuŐuyorum. Gerçekçi "gerçekçi"

sıralamanın kasvetli tekerlemesini bana verme, bana her zaman iyimserin gerçekçi olmayan hedeflerini ver.

*Ders 13: Powell'un İnsan Seçme Kuralları: Zeka ve değerlendirme yeteneğine, en kritik olarak da köşelerin etrafında görebilme yeteneğine bakın. Ayrıca sadakat, dürüstlük, yüksek enerji düzeyi, dengeli bir ego ve işleri tamamlama azmi arayın.*

İşe alma süreçlerimiz ne kadar sık bu özelliklere odaklanıyor? Genellikle, bunları özgeçmiş uzunluğu, dereceler ve önceki unvanlar lehine görmezden geliyoruz. Bir adayın dün sahip olduğu bir dizi iş tanımı, bugün kim olduğundan, yarın ne kadar katkıda bulunabileceğinden veya değerlerinin organizasyonun değerleriyle ne kadar uyumlu olduğundan daha önemli gibi görünüyor. İşletmenizin temellerini istekli bir acemiye öğretebilirsiniz, ancak dürüstlük, değerlendirme yeteneği, enerji, denge ve işleri tamamlama azmi kazandırmak çok daha zordur. İyi liderler, kollarını işe alma aşamasında kendileri lehine düzenler.

*Ders 14: "Büyük liderler neredeyse her zaman büyük basitleştiricilerdir; tartışmayı, çekişmeyi ve şüpheli kesip herkesin anlayabileceği bir çözüm sunabilirler."*

Etkili liderler, KISS prensibini (Keep It Simple, Stupid- Basitleştir, Aptal) benimserler. Açıklayıcı, genel hedefler ve değerler belirlerler ve bunları günlük davranışları ve rekabet eden alternatifler arasında seçimleri yönlendirmek için kullanırlar. Onların vizyonları ve öncelikleri sade ve etkileyicidir, karışık ve moda tabirlerle dolu değildir. Kararları net ve açıktır, tereddütlü ve belirsiz değildir. Hareketlerinde kararlılık ve tutarlılık iletmekte, çizdikleri gelecek resmiyle uyum içinde bir bütünlük sergilerler. Sonuç: amaçların netliği, liderliğin inandırıcılığı ve kuruluşun bütünlüğü.

*Ders 15: "Başarı olasılığını ifade eden P=40 ile 70 formülünü kullanın, burada P başarı olasılığını temsil eder ve sayılar elde edilen bilginin yüzdesini gösterir." Bölüm II: "Bilgi 40 ile 70 aralığına geldiğinde, içgüdülerinizle hareket edin."*

Eğer doğru olma olasılığınızın yüzde 40'tan az olduğu bilgiye sahipseniz, harekete geçmeyin; ancak yüzde 100 emin olacağınız kadar çok bilgi beklemeyin, çünkü genellikle o zaman çok geç olur. Bugün, bilgi toplama adı altındaki aşırı gecikmeler "analiz felci"ne yol açar. Riski azaltma adına yapılan erteleme aslında riski artırır.

*Ders 16: " Aksı kanıtlanana kadar saha komutanı her zaman haklıdır ve echelon (geri hizmet birimleri) yanlıştır."*

Ne yazık ki, iş dünyasında sıklıkla tam tersi geçerlidir. Bu, Nucor Steel'den Ken Iverson, Asea Brown Boveri'den Percy Barnevik ve Virgin'den Richard Branson gibi liderlerin, merkezi kurumsal personellerini en aza indirmiş olmalarının ana nedenlerinden biridir- örneğin, küresel 30 milyar doların üzerindeki ABB için merkezi kurumsal personel sayısı 100'den az mı? Ya da çok milyar dolarlık Nucor ve Virgin için sırasıyla 25 ve 3 mü? Gücü ve mali sorumluluğu, fasulye getirenlerden çok, onları sayan veya analiz edenlerden ziyade, bu işi yapanlara kaydırın.

*Ders 17: "Eğlenceyi yönetiminde yaşa. Her zaman nefes kesici bir hızla koşma. Hak ettiğinde izin al: Ailenle zaman geçir. İlave olarak, işlerine ciddiyetle yaklaşan, ancak kendilerini ciddiye almayan hem çalışkan hem de eğlenceli olan insanlarla çevrelen."*

Southwest Air'den Herb Kelleher ve The Body Shop'tan Anita Roddick aynı fikirde olabilir: Hayatlarında denge bulan, zaman geçirmekten keyif alabileceğiniz, kendileriyle gülümsemekten hoşlanan ve işlerine aynı tutkuyla yaklaştıkları gibi iş dışında da önceliklere sahip olan insanları arayın. Bana karamsar çalışma delisi ya da kendini beğenmiş "profesyonele" benzeme; onlara rakibimde iş bulmalarında yardımcı olurum.

*Ders 18: "Yönetim yalnızdır."*

Harry Truman haklıydı. Bir CEO veya geçici bir proje ekibinin başındaysanız, son kararı siz verirsiniz. Katılımcı yönetimi ve alttan yukarıya çalışan katılımını teşvik edebilirsiniz, ancak liderliğin özü sonunda örgütün kaderini etkileyecek zor, belirsiz tercihleri yapma isteğidir. Bu sorumluluktan kaçınan birçok lider olmayan kişiyi gördüm. Ne kadar gayri resmi, açık ve işbirlikçi bir kurumsal kültür oluşturursanız oluşturun, yalnız olmaya hazırlıklı olun.

"Liderlik, yönetim biliminin mümkün olduğunu söylediğinden daha fazlasını başarma sanatıdır."

Çeviren: Beyza BEYENAL