
BANA GÖRE LİDERLİK

Capital Dergisi – Haziran 2016

Nil Dumansızoğlu

Bir Japon atasözü, “Bin asker toplamak kolaysa da onlara bir general bulmak zordur” der. Binlerce çalışmanız olsa da iyi bir lideriniz yoksa artan rekabet ortamında başarısızlığa mahkûmsunuz. Peki, iyi lider kimdir? Hemen hemen herkesin bu kavrama dair bir fikri olsa da dönem dönem farklı özellikler liderliği tanımlamak için ön plana çıkıyor. Örneğin bir önceki yüzyılda liderlik karizma, hiyerarşi, kontrol gibi kavramlarla anılırken, 21’inci yüzyılda ise yaratıcılık, iletişim, hesap verebilirlik gibi kelimelerle tanımlanıyor. Tabii bunun dışında bir de liderlerin zamanın ruhuna uygun şekilde kendi iş yapış şekillerinden ve tecrübelerinden süzerek yaptığı tanımlar var. Biz de Capital olarak iş dünyasının önde gelen isimlerine “liderlik” deyince ilk akıllarına gelen, en çok önemsedikleri kelimeleri/kavramları sorduk. Kısaca bize “liderlik şifreleri”ni vermelerini istedik. Zorlu Holding Yönetim Kurulu Başkanı Ahmet Zorlu “hayal gücü ve özgüven” derken, NG Hotels İcra Kurulu Başkanı Hediye Güral “özgünlük ve delegasyon”un altını çizdi. DuPont Türkiye Ülke Müdürü Halide Aydınlik “tutku”yu ilk sıraya koyarken, General Electric Türkiye CEO’su Canan Özsoy “önce güven” dedi. İşte patron ve CEO’ların liderlik şifreleri...

VİZYON HİKÂYESİ OLAN KAZANIR

GittiGidiyor Genel Müdürü Öget Kantarcı’nın liderlik deyince en çok önemseydiği kavram “özgünlük”. Kantarcı bunun nedenini şöyle açıklıyor: “Bana göre çevresini ve olayları farklı görebilmek, farklı düşünerek yaratıcı işlere imza atabilmek önemli. Farklı olabildiğiniz, olaylara farklı pencereden bakabildiğiniz noktada markanızı bir adım öne taşıyabileceğinizi düşünüyorum. Bir markanın ve o şirketteki çalışanların sorumluluğunu almış bir liderin yeni olanın peşinden gitmesi gerektiğine inanıyorum.”.

Aksigorta Genel Müdürü Uğur Gülen de liderlikle ilgili en sevdiği kavramın “otantiklik/sahicilik” olduğunu söylüyor. “Neden” sorusuna ise şöyle yanıt veriyor: “Liderlik sonuç olarak bir vizyonun oluşturulması, bu vizyon için adanmış taraftarlar yaratmak, bu adanmış tarafları bir ekip ruhuyla çalıştırmak ve en önemlisi de sonuçları ortaya koymaktır. Bu sürecin ancak otantik olunduğu takdirde işletilebileceğine inanıyorum.”.

KPMG Türkiye Başkanı Ferruh Tunç da “hikâyesi olmayan”, kendi hikâyesini yazamayan liderliğin iş dünyasının düşünce aracı olan kavramlara sıkışacağını ve genel geçer başarı anlayışının ötesine geçemeyeceğini düşünüyor. Tunç, “İşlerimiz ve hayatımız hikâyeleri ile buluşarak derinlik, anlam kazanır” diyor.

GÜVENMEYİ ÖĞREN

NG Hotels İcra Kurulu Başkanı Hediye Güral ise liderlikte “özgünlük” ile beraber “delegasyon”u çok önemseyenlerden... Güral, “Bence lider işleri, konusunda uzman olan ekibine doğru şekilde delege eder, onların harmoni içinde çalışmasını sağlar. Kendisi de daha vizyoner çalışmalar yapar, yarattığı özgün fikirler ile fark yaratır” diyor.

Delegasyon konusuna vurgu yapan bir diğer lider de General Electric Türkiye CEO’su Canan Özsoy... Özsoy’un liderlik şifresi “güven”: “Güven duyulmak için öncelikle güven duymak lazım. Ekiplerinize güvenerek onları yetkilendirerek en iyi şekilde liderlik yapılacağına inanıyorum. Bunun karşılığının da size duyulan güven olarak geri geleceğini düşünüyorum” diyor. Özsoy’a göre güven dört unsurdan oluşuyor: “Bunların ilki sonuç üretmek, dediğini yapabilmek. İkincisi yetenek; yani liderin bilgi ve becerisi. Üçüncüsü dinlemek; dördüncüsü ise dikkate almak. Dediğini yapan, aynı zamanda ekiplerini dinleyen, onların sözüne değer veren lider olmak liderlikte güveni ön plana çıkarıyor.”.

L’Oréal Türkiye Genel Müdürü Claude Rumpier de çalışanlara inisiyatif vermenin en önemli liderlik özelliği olduğu görüşünde. “Şifrem; işbirliği ve girişimcilik” derken bunun nedenini şöyle özetliyor: “Uzun yıllardır L’Oréal grup bünyesinde farklı ülkelerde görev yaparak çeşitli kültürleri yakından tanıma imkânı yakaladım. L’Oréal çeşitlilik ve girişimcilik konusunu özümsemiş bir şirket. Böyle bir kültürel birikim rehberliğinde liderlik yapan bir kişi olarak, iyi bir lider olmanın en önemli koşullarının ekip içinde çeşitliliği yok saymadan işbirliği yaratabilmek ve çalışanlara inisiyatif vererek girişimci çalışmaların önünü açmak olduğuna inanıyorum.”.

TUTARLILIK ŞART

Peppers & Rogers Group Türkiye Genel Müdürü Selim Uçer de organizasyon içi güvene dayalı ilişkiler kurmanın bir lider için olmazsa olmaz olduğunu düşünüyor. O yüzden şifresi “dürüstlük”: “Günümüzde birçok organizasyon liderinin söylediği sözlere kuşkuyla bakabiliyor. Sürekli değişen mesajlar ve tutumlar da bu düşünceleri destekliyor. Bir organizasyonun bir lideri takibi ancak o kişinin her koşulda açık ve dürüst olduğuna inanması ile mümkün” diyor.

Anadolu Sigorta Genel Müdürü Musa Ülken, liderlik deyince dürüstlüğe bir de “şeffaflık” kavramını ekliyor. Nedenini ise şu sözlerle açıklıyor: “Bugün artık ne ürettiğinizden çok nasıl ürettiğiniz büyük önem taşıyor. Bunun en önemli nedeni de artık tüm dünyayı tehdit eden iklim değişikliği... Tehdidin temelinde ise geçmişte sınırsız ihtiyaçları karşılamak üzere gerçekleştirilen hoyrat ve hesap vermeyen üretim süreçleri yatıyor. İşte bu süreç nedeniyle günümüzde hesap verebilen, diğer bir deyişle şeffaf ve dürüst iş süreçleri sadece şirketin değil toplumun geleceği açısından da büyük önem taşıyor. Gelişen teknolojiyle bilgiye erişimin büyük hız kazandığı dünyada tüketici ne ürettiğinizin yanı sıra nasıl ürettiğinizi de sorgulamaya başlıyor. Bu nedenle, dürüst yönetim anlayışının daha mutlu bir toplum ve hatta dünya yaratılmasına önemli katkılarda bulunacağına inanıyorum.”

“TUTKUSU OLANIN RÜYASI VARDIR”

Liderliği tutkuyla özdeşleştiren liderler de var. Örneğin Index Grup CEO’su Erol Bilecik liderlik deyince aklına “tutku, heyecan ve vazgeçmeme” kelimelerinin geldiğini söylüyor ve gerekçesini

şöyle açıklıyor: “Çünkü güçlü istek anlamına gelen ‘tutku’ olmadan size inananları sürüklemenin mümkün olmadığını düşünüyorum. İşinize tutkuyla bağlılık, sizin lider olarak karşı tarafa verilebileceğiniz en iyi mesajlardan bir tanesidir. Aynı zamanda gerçekten bir ‘heyecan’ akıntısı yaratmak gerekir. Ekibinizle beraber sürekli hedef ve ideallerinizin peşinde koşmayı yani vazgeçmemeyi de liderlikte oldukça önemli görürüm.”

“Tutku”, DuPont Türkiye Ülke Müdürü Halide Aydınlık ve Domino’s Pizza Türkiye Genel Müdürü Aslan Saranga’nın da ortak liderlik şifresi... Aslan Saranga, “Tutkusu olan insanın her zaman bir rüyası vardır. Başarı için, öğrenmeye de açıksa, ne gerekiyorsa yapacaktır” diyor. Halide Aydınlık için ise tutku hayatın her alanında kilit bir kavram. Nedenini şöyle açıklıyor; “Tutkulu bir insan, başta çevresi olmak üzere doğayı, beraberinde toplumu, evreni tanımak, anlamak, sevmek, benimsemek için kendini geliştirme ve var olma çabası içine girer. Tutkunun olmadığı yerde, bilimden, teknikten, sanattan, gelişim ve ilerlemeden söz edilemez. Aynı şekilde tutkusu olmayan bir liderlikte de ilerlemeden ve gelişimden söz etmek mümkün olmaz.”

DÜŞE KALKA BÜYÜMEK

Türk Henkel Çamaşır ve Ev Bakım Genel Müdürü Töre Birol da liderlik deyince “tutku”yu ilk sıraya koyuyor. Ona göre tutku bir liderde fark yaratan olmazsa olmaz bir özellik: “İşine tutkuyla bağlı olan insan, yaptığı her işte yenilikler ortaya koyarak ayrışır. İstedikleri sonucu elde edemediği durumda dahi, tutkularının onlara sağladığı istek ve enerji ile vazgeçmeden her defa daha iyisi için durmaksızın yeni çözümler üretirler. Yaptığı işe zaman ve emek harcamak onun için bir zorunluluk olmaktan çıkar. Böylece, Malcolm Gladwell’in ‘bir işte ustalaşmak için harcanması gereken en az on bin saat’ kuralını da göz önünde bulundurursak, tutku ile çalışan insanlar, yaptıkları işte mükemmelliği yakalarlar.” Birol aslında tutkuyu azim ve kararlılıkla birleştirerek liderliği en iyi noktaya ulaştırmanın tarifini de yapıyor.

Böylece liderlikte Hitay Holding Yönetim Kurulu Başkanı Emin Hitay’ın vurguladığı gibi “sebat” kavramı öne çıkıyor. Hitay, kendisi için bu kavramın önemini şöyle anlatıyor: “Başarılı girişimciler vizyoner bakış açılarıyla liderlik vasıfları taşıyabilir. Yenilikçi düşünce yapısına ve bu düşünceyi uygulayabilecek sebata sahipteniz; zaman zaman kaybetmeyi, hatalarla birlikte yaşamayı, onlarla büyümeyi de öğrenirsiniz. Sebatkâr olmak, engellerle dolu zorlu bir yolda kişiyi hedefe kilitleyen en büyük motivasyondur. Nelson Mandela’nın çok sevdiğim bir sözü var: ‘Hayattaki en büyük zafer hiçbir zaman düşmemekte değil, her düştüğünde ayağa kalkmakta yatar.’ İşte, planlarınızı aksatan engellere karşı, sizi yeniden ayağa kaldıran bu güçlü duygunun adı sebatır.”

VİCDANLI İLETİŞİM

Toyota Türkiye Pazarlama ve Satış CEO’su Ali Haydar Bozkurt liderlikte “vizyonerlik ve iletişim” kavramlarını öne çıkarıyor. Bozkurt, “Her yönetici lider olamaz, lider olmak için yönettiğiniz grubu daha ileriye taşımanız, fark yaratmanız gerekir. Değişime açık olan insanlar, hayaller kurarlar ve hayallerini gerçekleştirirler” diyor. Bozkurt’un liderlikte asıl vurgusu ise iletişim kavramı üzerine: “Başarılı insan önce vicdan sahibi olmalı. Beraber çalıştığımız kişiler; ekip arkadaşlarınız, patronunuz, paydaşlarınız ve nihayet müşterileriniz hepsi önce insan. İşte bu yüzden benim en sevdiğim kavramlardan biri iletişimdir. Şahsen, iletişimi insanlığın en büyük sınavı olarak adlandırıyorum. İletişim doğru anlatmak ve anlamaktır. İyi bir iletişimle sorunu veya vermek

istediğiniz mesajı doğru aktarabilir, karşınızdakini de doğru anlarsınız. Bu durumda; yanlış anlamalardan kaynaklanan sorunların önlenmesi, iyi bir planlama yapılması, kişiler, bölümler, paydaşlar arasındaki koordinasyonun sağlanması, sorunların kolay çözümü, zaman kaybının önlenmesi, iş motivasyonunun artırılması gibi pek çok yararlı kazanımlar sağlanır.”

İnci Holding Yönetim Kurulu Başkanı Neşe Gök de “Vizyon sahibi insan kendinden emin bir şekilde hareket eder, nereye gitmek istediğini bilir ve beraberindeki kişileri de bu yolda harekete geçirmeyi başarır” derken, Bozkurt gibi iletişim kavramına vurgu yapıyor. Gök, “Birlikte çalıştığı kişilerle doğru ve etkili iletişim kuramayan bir lider, yol gösterme konusunda yetersiz kalır. İyi bir liderin, iletişim konusuna çok kafa yorması, insanların kalbine dokunmayı, etkilemeyi anlaması ve iletişimini buna göre kurması gerekir” diyor. Gök, buna bağlı olarak liderlikte “adalet” kavramını da en üst sıralara koyuyor: “Bir kurumda güven ikliminin yaratılması, hem çalışan memnuniyeti ve bağlılığının artmasında, hem de iş gücü kaybının önlenmesinde önemli bir unsur. Bunu da ancak, ilişkilerinizde, paydaşlarınıza karşı adil bir tutum sergilerseniz sağlayabiliyorsunuz.”

“ZOR OLAN ADİL OLMAK”

“Adalet” Dow Türkiye ve Orta Asya Cumhuriyetleri Genel Müdürü İhsan Necipoğlu ve Otokoç Otomotiv Genel Müdürü Görgün Özdemir’in de liderlik deyince ilk aklına gelen kavram... Necipoğlu, liderlikte “adil karar verebilme yetkinliği”ni neden bu denli önemseydiğini şu sözlerle açıklıyor: “Adil karar verebilme yetkinliği; tüm iş ortaklarının ihtiyaçlarını anlayabilmeyi, tüm gruplar tarafından desteklenebilecek, benimsenebilecek ve uygulamaya geçebilecek stratejik hamleleri hayata geçirebilmeyi de beraberinde getirir. Tüm organizasyon içinde güven ortamını tesis eder ve şirketin takım halinde aynı yöne ilerleme ve sonuç alma hızını, dolayısıyla da rekabet gücünü artırır.”

Görgün Özdemir ise liderlikte şeffaflık olmadan adalet kavramının yalnız kalacağını düşünüyor... Özdemir, “Bu iki kavram birbirinden beslenir ve biri olmazsa diğerrinin olması da mümkün değildir. Victor Hugo’nun ‘İyi olmak kolaydır, zor olan adil olmaktır’ ifadesinde olduğu gibi çalışma hayatında adalet ve şeffaflık, gerek çalışanlarla gerekse müşteriler ve iş ortaklarıyla ilgili tüm süreçlere ve davranışlara enjekte edilmelidir. Bu sayede daha az stressiz bir ortam yaratılır, ayrıca motivasyon ve performans daha yüksek seviyeye taşınır” diyor. Özdemir açıklamasına şu sözlerle devam ediyor: “Bu iki kavram, aynı zamanda, liderliğin temel dinamikleridir, çünkü liderin çevresiyle tüm ilişkisi ancak bu iki temelde inşa edilebilir. Liderin hedeflediği vizyona ulaşabilmesi ekibi ve iş ortaklarının lidere olan inancıyla mümkündür. Ancak bu sayede, çalışanlarının, müşterilerinin ve iş ortaklarının güvenini kazanır. Dolayısıyla, hesap verilebilir uçtan uca bir liderlik anlayışı yaratmış olur.”

OLABİLECEĞİNİN EN İYİSİ OL

JTI Genel Müdürü Karim Raydan’ın liderlikle ilgili en beğendiği kavram Japonca kökenli Kaizen; yani “sürekli gelişim”: “Kaizen hayatımızın tüm alanlarında uygulayabileceğimiz ve içinde ‘kalite, çaba, geliştirme arzusu ve takım çalışması’ni barındıran bir felsefe. Bir lider olarak bu felsefenin birlikte çalıştığım tüm ekipler ve kişiler tarafından benimsenmesini ve şirketin DNA’sına yerleşmesini sağlayarak, hem şirketimin hem de çalışanlarımın başarısını da beraberinde sağlayacağımı düşünüyorum” diyor ve ekliyor: “Hayatın özü; olabileceğinin en iyisi olmaktan

geçiyor. Ernst Hemingway'in ünlü sözünde olduğu gibi "Bir başkasından üstün olmanın asil bir tarafı yoktur; gerçek asalet önceki halinizden üstün olmaktır". Bu noktada iyi bir liderin misyonu daha iyi bir profesyonel ve insan olmak için istek duymak ve çevresindeki insanlara da aynı şekilde davranmaları için ilham vermek olmalı."

"İlham vermek" Generali Sigorta Genel Müdürü Mine Ayhan'ın da liderlik deyince aklına ilk gelen kavram. Ayhan nedenini şöyle açıklıyor: "Bana göre iyi bir lider için olmazsa olmaz özellik ilham verici olmasıdır. Yaptığımız ya da yönettiğiniz her ne olursa olsun ister bir şirketi yönetin ister bir ordunun komutanı ya da bir uçağın kaptanı olun insanları motive edip, hedefe birlikte gidebilmek için bir heyecan yaratmanız gerekir. Bu heyecanı da onlara ilham verici bir liderlikle ortaya çıkartabilirsiniz. Yaratıcı ve yüksek öngörülü kişilerin yarattığı ilhamla ortaya çıkan heyecan insanların hayatlarına bir anlam katar."

Samsung Electronics Türkiye Başkanı DaeHyun Kim'in liderlik şifresi ise öngörülü olmak. Kim, "Öngörülü bir lider; yaratıcı zekâsı ile ilham verir; sonuç odaklı yaklaşımıyla içinde bulunduğu kurum kültürü ile uyumlu kararlar alarak, süreçleri yetkinlikle yönetir. Ekibini destekleyerek organizasyonun sürekli gelişimini sağlar" diyor.

“ŞİFRELERİM ÖZGÜVEN, HAYAL KURMA GÜCÜ VE YENİLİKÇİLİK”

AHMET ZORLU

ZORLU HOLDİNG YÖNETİM KURULU BAŞKANI

KENDİNİZE GÜVENİN

Benim için bir değil, birbiri ile bağlantılı birkaç kelime var. Başta özgüven ve sonrasında da hayal kurma gücü. Bu ikisi olmazsa başarı ve mutluluk gelmez. Bir lider olarak da insanları kendinize inandıramazsınız. Eğer siz kendinize güvenmezseniz, kurduğunuz hayalleri hayata geçirecek gücü bulamazsınız. Etrafınızdakiler de size hayalperest derler ve bir daha inanmazlar.

ÖNCE İNANÇ

O yüzden insan önce kendine inanmalı, sonra yaptığı işi aşkla yapmalı ki etrafındaki insanlar ona inansın ve gösterdiği yoldan gitsin. Hani, inanmak başarmanın yarısıdır diyorlar ya gerçekten öyle. Ben inanmadığım hiçbir işe başlamam. Ben bugün ne yaptysam onlar dün kurduğum hayallerin bir sonucudur. Tabii hayal kurmak derken hayalcilikten söz etmiyorum. O hayali hayata geçirmek için çok çalışmak gerekiyor.

YENİLİKÇİLİK

Öyle oturduğunuz yerden hayal kurarak da olmuyor. Buna yenilikçi olmayı da eklemeliyim. Çünkü hayal kuran ve sezgileri güçlü olan insanlar mutlaka yenilikçi olurlar. Ben hayatımın her döneminde yaptığım yeniliklerle başarı kazandım. Müşterilerim beni "Yeni ne var" diye kapıda karşıladı. Bence yenilikçilik, hayal gücüne hayat veren ve onu fark yaratan bir ürün veya hizmete çeviren en önemli unsur...

ÇOCUKLUK HAYALİM

Çünkü hayal kurmadan hiçbir şey olmuyor. Ben çok küçük yaşlardan bu yana hayal kurarım. Daha 12-13 yaşında bir dükkânım olmasını hayal ediyordum. Babama ‘Bana dükkân aç’ diye yalvarıyordum. Çünkü kendime güveniyor ve yapabileceğimi biliyordum. Bu hayalin sonucunda, daha 15 yaşında, hem de doğup büyüdüğüm Denizli’nin Babadağ ilçesinden çok uzaklarda, Trabzon’da bir dükkânım oldu.

BİRLİKTE BUGÜNLERE

Ben o gün hayaller kurmasaydım, kendime güvenmeseydim ve hayalleri hayata geçirmek için çok çalışıp, tamamen yabancı olduğu bir şehirde, yenilikçi ürünler sunmasaydım bugün Türkiye’nin en büyük beş grubundan biri olan Zorlu Holding olmazdı. Etrafımdakiler benim inancıma, tutkuma, heyecanıma ve çalışkanlığıma baktılar ve hayallerime ortak oldular, birlikte yeni hayaller kurduk ve bugünlere geldik.

“LİDERLİK ŞİFREM KOLUMDAKİ DÖVMEDE”

İHSAN ATEŞ

DEFACTO YÖNETİM KURULU BAŞKAN YARDIMCISI

DEĞİŞMEYEN KAYBEDER

Liderliği bence en iyi ifade eden kavram “değişim”dir. Değişimi, günümüz küresel dengelerinde gelişmenin mihenk taşı olarak görüyorum. Kendini değiştirebilen ve yenileyebilen yöneticiler liderliği sürdürebiliyor, yönettiği organizasyona küresel şartlarda rekabet edebilecek gücü kazandırabiliyor.

KENDİNDEN BAŞLA

Ben de kendi becerilerimi geliştirebilmek ve ekibime değer katabilmek için “değişimi” yaşam mottosu kabul ediyorum. Bunu o kadar önemsiyorum ki, Gandhi’nin değişim hakkındaki “Be the change you wish to see in the world” (Dünyada görmek istediğin değişimin kendisi sen ol) sözünü, iş hayatı dışında da yoluma ışık tutması amacıyla koluma dövme olarak yazdırdım.

“LİDERLİK HAVA DURUMU GİBİDİR”

MARKUS RECKLING

DHL EXPRESS TÜRKİYE CEO’SU

ŞİFREM SAYGI

Liderlik hava durumu gibidir! Bir lider olarak kurumun atmosferini siz şekillendiriyorsunuz, sizin ruh haliniz takımınızın ruh halini belirliyor, davranışlarınız ise diğerleri için standartları oluşturuyor. Saygı iyi liderliğin temelidir. İnsanlar sadece saygı duydukları liderlerin peşinden giderler. Saygı duyulmak ise saygı duymayı gerektirir.

KÜÇÜK ŞEYLER

Hava durumu örneğinde olduğu gibi işe kendinizden başlamalısınız. Başkalarına, size nasıl davranılmasını istiyorsanız o şekilde davranmalı ve diğerleri için örnek alacakları bir fener olmalısınız. Çoğu kez küçük şeyler büyük farklar yaratır: küçük bir gülüş, ofise girdiğinizde bir günaydın demek gibi küçük şeylerin etkisi büyük oluyor.

ZİNCİRLEME REAKSİYON

Bir lider olarak, kurumun davranışlarını ve inandıkları şeyleri şekillendiriyorsunuz. Bu nedenle atmosferi belirleyen hava gibisiniz. Bir başka deyişle; Eğer kendinize inanırsanız, ekibiniz size inanır. Eğer siz ekibinize inanırsanız, onlar da kendilerine inanırlar. Eğer ekibiniz hem kendilerine hem size inanırsa, muhteşem bir performans sergiler.