

# ZİHNİMİZDEKİ ENGEL: MÜKEMMEL LİDER İMAJI

Emre Konuk

İNANİYORUM ÖYLEYSE GERÇEKTİR, OCAK 2015 KİTABINDAN ALINMIŞTIR.

Küresel kriz ortamında dahi çalışanlarını motive etmeyi ve insanları peşinden sürüklemeyi başararak bizi şaşkınlık içinde bırakan liderler vardır. Hatırlarsanız kimi teorisyenlere göre liderlik doğuştan gelen bazı yeteneklerin bir sonucudur. Diğer yandan liderliğin öğrenilmiş olduğunu savunan teorisyenlere göre ise bu yetenek yani liderlikle ilgili beceri seti, sonradan eğitim ve deneyimle kazandırılabilir. Bu noktada hemen ekleyelim **biz yaklaşım olarak liderliğin doğuştan gelen bir kapasitenin öğrenme yoluyla ortaya çıkartıldığını ve geliştirildiğini savunan bir bakış açısından yanayız.**

Liderlikle ilgili yapılan geniş bir araştırmanın sonucunda ortaya çıkan 3 önemli faktör vardır. Bunlar, liderliğin **güçlü yanlara odaklandığı**, iyi **ekipler** seçtiği ve takipçilerinin, izleyenlerinin **ihtiyaçlarını iyi analiz** ederek buna göre hareket ettikleridir. Bu yazımızda 3 temel faktörden **“güçlü yanlara”** odaklanmanın öneminden bahsedeceğiz.

Peki, bu liderlerin ortak özellikleri ne? Neyi diğerlerinden farklı yapıyorlar?

## İYİ YÖNLERİNİZE ODAKLANIN

İyi, başarılı lider denildiğinde; yönetim becerisi yüksek, çalışanlarını motive edebilen, iyi iletişim kurabilen, kaynakları etkin kullanabilen, olayları öngörebilen ve daha pek çok yönetim becerisine sahip olan biri akla geliyor. Bu özellikler elbette kurumun başarısı söz konusu olduğunda, kurum liderinde ya da yöneticide olması arzu edilen hatta olması gereken özellikler. Nitekim başarılı liderlere baktığımızda bu saydığımız özelliklerin pek çoğunda ortalamanın üzerinde olduklarını görüyoruz ama **hepsinde değil.**

Araştırmalar gösteriyor ki, **tüm bu alanlarda güçlü olan bir lider bulmak neredeyse imkânsız.** Daha da ötesinde, araştırmalar her alanda yetkin olmaya çalışan bir liderin sonuçta mevcut kapasitenin aksine başarısız olabileceğini gösteriyor. Şimdi bu özelliklere sahip olmanın hem arzu edilebilir olduğunu söylüyorsunuz, hem de bu alanların tümünde yetkin olmaya çalışan bir liderin başarısız olacağını söylüyorsunuz, bunlar birbiriyle çelişen şeyler dediğinizi duyar gibiyim. Daha da ötesinde **“her alanda kendini geliştirmeye çalışmanın nesi kötü olabilir ki?”** diyebilirsiniz.

Öncelikle bir konuyu netleştirmekte fayda var. Buradaki vurgumuz hâlihazırda var olan bir özellikle ilgili değil, her alanda kendini geliştirmeye çalışmakla ilgili. Eğer bu özelliklerin hepsi bir liderde varsa ve bunların hepsini etkin ve entegre bir şekilde kullanabiliyorsa ne ala! Ama yukarıda da ifade ettiğimiz üzere, bunların hepsinin bir liderde bulunması neredeyse imkansız! Geriye bu özelliklerin hepsini edinmeye çalışmak gibi bir zorlayıcı hedef kalıyor. Bu zorlayıcı çaba tabii ki liderleri başarısız kılabiliyor. Nasıl mı?

Bunu şöyle açıklamaya çalışalım. Gözlemlerimiz ve duyularımız sonucunda oluşturduğumuz “mükemmel lider” imajına ulaşmaya çalışırken, ortalamanın üzerindeki özelliklerimize odaklanırmıyız? Elbette hayır. Az gelişmiş taraflarımıza odaklanırmıyız ki onlarda da iyi bir seviye elde edelim. Peki, bu çabayı sarf ederken, ya aslında yetenekli olmadığımız ve içten gelen bir motivasyonla yapmadığımız konulara yatırım yapıyorsak? Bunun sonucu ne olabilir? Clifton ve Harter’ın 2003’te yaptığı bir araştırma şunu gösteriyor: **Kişiler, en yetenekli oldukları alanlara yatırım yaptıklarında, zayıf oldukları alanlara yatırım yaptıklarından çok daha fazla geliştirmişler;** her iki alanda da eşit oranda çaba harcamış olsalar bile.

#### İYİ YÖNLERİM BENİ İYİ LİDER YAPAR MI?

Denebilir ki, peki tamam, **iyi olduğumuz yönleri güçlendirip zayıflara odaklanmazsak çok şey kazanırız da, iyi yönlerimizin liderliğimize katkıda bulunacak yönler olduğunu nereden biliyoruz?** Burada, güçlü yönleriniz arasından hangilerine odaklandığınız önemli bir nokta ve aslında sizi başarılı bir lider yapacak güçlü yanlar bulmanız hiç de zor değil.

Bunu, “iyi lider” özelliği olarak düşünebilecek bir özelliği ele almaya çalışalım. Örneğin, dışadönük olmak. İnsanlarla iletişim kurmayı seven, ilgisi diğer insanlara yönelik kimseler yönetici profiline daha uygun görülür. Bir makine mühendisi düşünelim, tesadüfen içedönük bir yapıya sahip olsun. İçten gelen bir eğilimle insanların yer aldığı etkinliklerden çok da hoşlanmıyor, kendi başına olmayı tercih ediyor. Fakat işinde çok başarılı, teknik anlamda çok yetkin ve bir noktada ekibi yönetmesi teklif ediliyor. Bu kişinin, içinden gelmediği halde, “iyi lider” özelliği diye, ekibi ile sosyal aktivitelerde keyifle yer almasını bekleyemeyiz, ne o tam anlamıyla var olacaktır orada, **ne de ekibi bundan keyif alacaktır.**

Bunun yerine bu kişi, **çalışanları ile iletişimini güçlendirebilecek, güçlü ve liderlikte işe yarar yanlarını araştırmalıdır.** Acaba çok sosyal biri olmasa da, diğerlerinin duygularını anlama konusunda özel bir yeteneği olabilir mi? Ya da, farklı görüşlere çok açık, **çalışanlarının düşüncelerine önem veren biri** olabilir mi? Eğer böyleyse bu kişi bu özelliklerine eğilebilir, çalışanlarının fikir ve görüşlerine önem verme, onların duygu durumlarını anlayıp ihtiyaçlarını karşılama konusunda oldukça başarılı olabilir.

**Yani ekibiyle olumlu bir ilişki kurmanın yolu sadece zayıf yönü olan dışadönüklük üzerinden gerçekleşmek zorunda değil.** Çünkü şimdye kadar çok da işe yaramamış gibi görünen bu güçlü yanlarını, içten gelen bu eğilimlerini fark etmesi, geliştirmeye çalışması çok daha kolay olacaktır. Çünkü **hem bunu yapabileceğine inancı olacaktır, hem de yaptığında kendini bir adım daha tamamlanmış hissedecektir.** Günlük dilimizde “kendimizi gerçekleştirmek” diye

ifade ettiğimiz yaşantı, aslında sahip olduğumuz yetenekleri günlük yaşama yansıtmak anlamını taşır.

---

## ONLAR NE YAPMIŞ?

Farkında olarak ya da olmayarak, büyük liderlerin çoğunluğu, kendilerini en rahat hissettikleri davranışları olumlu ve etkin biçimde kullanarak başarı elde etmişlerdir. Büyük liderlere baktığımızda, aslından benzerliklerden çok farklılıklar olduğunu görüyoruz. Örneğin, Winston Churchill'in cesur ve hükmedici tavrına karşın Mahatma Gandhi sakin ve sessiz bir yaklaşıma sahiptir ve her ikisinin de büyük liderler olduğu yadsınamaz. Bir diğerinin özelliğini "iyi lider" vasfı olarak tanımlasaydı ve öyle olmaya çalışsaydı muhtemelen başarısız olurdu.

Clifton, 1960'dan itibaren, eski devlet başkanları ve hemen her alandan büyük endüstrilerin liderleri ile 20.000'den fazla görüşme yapmıştır. Oldukça dikkatli bir şekilde yapılandırılmış 90 dakikalık bu görüşmeler onu şu sonuca getirmiştir: **Her lider, kendi güçlü yanlarını fark edip geliştirmeyi ve doğru yerde, doğru zamanda bu güçlü yanlarını kullanmayı çok iyi bilmelidir.**

---

## Emre Konuk kimdir?

DBE Davranış Bilimleri Enstitüsü Kurucu Başkanı

İstanbul Üniversitesi Psikoloji Bölümü mezunu olan Konuk, Klinik Psikoloji Yüksek Lisans Derecesini Boğaziçi Üniversitesi Psikoloji Bölümünden aldı. Aile Terapisi eğitimini Mental Research Institute, Palo Alto-Kaliforniya'da yaptı. Aynı enstitüde Brief Therapy Center'da terapist olarak çalıştı. 1985'te Türkiye'de psikoterapi mesleğinin kurulmasını sağlamak ve kişilere, ailelere ve organizasyonlara psikolojik ve kurumsal hizmetler vermek amacıyla Davranış Bilimleri Enstitüsü'nü kurdu. 1993-2003 yıllarında Türk Psikologlar Derneği İstanbul Şubesi Yönetim Kurulu üyeliğini, 1998-2000 yıllarında Başkanlığını ve 1999-2002 yılları arasında da Projeler Koordinatörlüğü görevlerini yürüttü.

Ekibiyle birlikte DBE Davranış Bilimleri Enstitüsü'nde Çocuk ve Ergen, Yetişkin ve Aile psikoterapileri ile psikoloji mesleğine destek veren eğitim, staj, süpervizyon ve bilgilendirme çalışmalarını sürdürmektedir. Ayrıca DBE Kurumsal Gelişim Merkezi'ndeki ekibiyle birlikte şirketlere Kurumsal Danışmanlık Hizmetleri vermektedir.