



## DEĞİŞİM SÜRECİNDE LİDERİN ROLÜ

Bugün dünya çapında **üç tehdit ile karşı karşıyayız**: Nükleer bir kaza ya da savaş sonucunda yok olma tehlikesi, Dünya çapında bir bela ya da ekolojik bir felaket tehlikesi ve giderek derinleşen bir Liderlik krizi.

Bana sorarsanız, liderlik krizi karşılaşılabileceğimiz sıkıntılar arasında en büyük ve en acil olanı; çünkü yeterince anlaşılmıyor ve bu konuya gerekli önem verilmiyor.

Artık yeni bir liderlik tarzı gerektiğine ilişkin oldukça yüksek tonda ve net bir mesaj almaktayız.

Krizin göstergeleri alarm vermekte ve her tarafa yayılmakta. En saygın şirketlerin bazılarında liderliğin nasıl değiştiğine dikkat edin. Politika alanında ise hiçbir gelişmiş, demokratik ülke başkanının seçmenlerinin kendisini denemek için vermiş oldukları oyların dışında bir dayanağı yoktur. Bir ülkede iktidardaki parti nüfusun yalnızca yüzde 3'ünün desteğine sahiptir. Oysa Elvis 'in hala yaşadığına inananların oranı bunun iki katı, yüzde 6'dır.

Liderlik krizinin yayılmakta olduğu görülüyor. A.B.D. de senatörler istifa ediyor, hem de bazıları hiçbir skandala karışmamış olduğu halde. Kitlelerin kafası karışık ve öfkeli, bazen de işi cinayete varıracak kadar çılgınlar. Görünüşte lider olanlar ise yalnızca işlerin berbat olduğu ve giderek kötüleştiği konusunda hem-fikirler.

Artık yeni bir liderlik tarzı gerektiğine ilişkin oldukça yüksek tonda ve net bir mesaj almaktayız. Genel nüfus içinde kuşkuculuk başını almış gidiyor. Ben o karma karışık 1960'larda bile belli başlı kurumlarımıza karşı halkın güveninin bu kadar sarsılmış olduğunu hatırlamıyorum. Gerçekten, bu kadar fazla sayıda liderimizin hükümetle ayrı düşüklerini kendilerinin yüksek sesle dile getirdikleri başka bir zaman dilimini hatırlayamıyorum.

Dünya adeta bir gece içinde değişmiş benziyor ve yarın sabah tekrar değişecek kadar da olgunlaşmış gibi. Bu tür küresel bir değişimin şirketler üzerinde de etki oluşturması tabii ki kaçınılmaz.

### Tarz değişikliği

Amerikalı iş adamları bugüne kadar hiç bu ölçüde zorluklarla, belirsizliklerle ve karmaşa ile yüz yüze gelmemişlerdi. Garip birtakım yeni kurallar türedi. Oyun kağıtları karıştırıldı ve jokerler eklendi. Yine de bugün bile birçok yönetici artık iyice eskimiş olduğuna bakmadan ataerkil, sıkı bir emir-komuta ilişkisine dayalı bir yönetim tarzını benimsiyor. Ben bu modası geçmiş kafa yapısını üç sözcükle tanımlıyorum: **kontrol, emir ve kehanet ya da kısaca KEK.**

**Başarının yeni koşulları ise; Yine üç tane: Düzen, Üretkenlik ve Güç, ya da kısaca DYG.**

## **Düzen:**

**Bugünün lideri;** kuruluşun kaynaklarını, özellikle de insan kaynaklarını (**çalışanlarını**) onların desteğini ve bağlılığını sağlayacak **ortak bir amaç duygusu oluşturacak şekilde düzene koymalıdır**. Bu iş, **çalışanlarda ruh oluşturmak ve onlara bir grubun parçası olduklarını hissettirmekle yakından ilgilidir**. Paylaşılan bir vizyon umutları artırır. Çalışma, ürünlerin ve hizmetlerin içerdiği daha büyük bir amaca ulaşmak için bir araç haline gelir.

## **Yaratıcılık:**

Bugünün liderleri, **yeni fikirlerin korkak insanlar tarafından engellenmeksizin serpilip gelişebildiği bir şirket kültürü yaratmak zorundadırlar**. Bu tür liderler yalnızca sorun çözmeye değil, sorunları bulmaya da kendilerini adanmışlardır. Hataları, hatta başarısızlıkları gayet hoş karşılarlar; çünkü bilirler ki bunlar insanlara başarıdan daha fazla şey öğretir. **Ne kadar can sıkıcı olursa olsun, sorunları kriz boyutlarına gelmeden ortaya çıkarmaya yönelik uyumlu, üretken, öğrenmeye açık ortamlar oluştururlar** ve sonra **sorunların çözümüne yönelik düşünce ve bilgileri bir araya getirirler**. Değişik çözüm yollarını denemekten korkmazlar; örneğin **bir pilot program uygulayabilirler**. **Geçmişteki hareketleri ve verilen kararları da dikkate alır ve değerlendirirler**.

## **Güç:**

Bu, **çalışanların kendilerini olayların ucunda değil tam ortasında hissetmeleri anlamına gelir: herkes işe yaptığı katkıyı hisseder**, yaptıklarının şirket için bir önemi ve anlamı olduğunu bilir. **Güçlü insanların yetkileri olduğu kadar sorumlulukları da vardır**. Saygının egemen olduğu bir kültürde ve bir otorite figüründen izin almaları gerekmeksizin iş yapabildikleri bir ortamda çalışırlar.

Böyle bir kuruluşun belirleyici özelliği güven ilişkileri ve sistemin tümünü kapsayan iletişimidir.

## **Yeni bir lider türü**

Zor zamanlarda başarılı olabilen kuruluşlar, rekabet avantajının çalışanları geliştirme ve güçlendirme amacına sıkı sıkıya bağlı kalarak ve bu amacı hareketler ile de destekleyerek elde edebileceğini bilenlerdir. Bu tür kuruluşları yönetenler farklı liderler olacaktır. **Onlar kuruluşun sahibi değil yol göstericisidirler, komutan değil öğretmendirler**.

Bürokrasinin zayıfladığı dünyada, **en ünlü liderler**, sağlıklı düşünce ayrılıklarını destekleyen, hayır deme cesaretine sahip çalışanlara değer veren, en yüksek sesle konuşmayan fakat en fazla dinleyen ve zekasını kişisel başarılarıyla değil başka insanların yeteneklerini ortaya çıkararak gösterenler olacaktır.

Yanlış değerlendirmeler liderlikle ilgili çağdaş literatüre oldukça fazla zarar vermektedir. Ne kadar iyi niyetli olursa olsun, liderlik hakkında yazanlar çelişkiye düşmekten kendilerini kurtaramamaktadır. Örneğin liderlerin hava durumunu bile değiştirebilme gücüne sahip insanüstü kahramanlar mı yoksa yalnızca kendilerinden daha büyük güçlerin canlanmış biçimleri mi, ya da hareketlerinin diğer insanların yaşam kalitesi üzerinde oluşturacağı etkileri hesaba katmaksızın durumdan yararlanmak veya olayları kontrol etmek için rastlantılardan yararlanan, kişisel çıkarlarını gözetken oportünistler mi olduğu konusunda çelişen düşünceler vardır.

Liderler üzerinde çalışmalarımı sürdürdüğüm kırk yıl boyunca **onların, benim pragmatik hayalciler olarak adlandırdığım türden insanlar olduklarını gördüm**. **Onlar iş yaptırma becerileri, kendi çıkarlarını feda etmeyi de içeren bir vizyona dayanan insanlardır**. Böylece başka insanları işe alırken, kendilerinden sonraya, artan kar marjları dışında da bir şeyler bırakmak isteyen kişiler olarak onları da harekete geçirebilirler.

Liderlik hiçbir zaman bir fanus içinde yapılamaz. **Liderlik; her zaman lider ile onu izleyenler ve amaç ya da hayal edilen şey arasında bir sözleşmedir**. Liderler ile izleyicileri arasında onları ortak bir amaç etrafında birleştiren bir ilişki vardır. **Liderler; çevrelerine umut saçıyan, insanlarda güven oluşturan güçlü kişilerdir**. Liderler aktif dinleme konusunda da uzmandırlar. Ama liderleri psikoterapistlerden ya da danışmanlardan ayıran şey, ortak bir hayali dile getirme becerileridir. Tüm gerçek liderlerde diğer insanlarda

olmayan bir güzel konuşma yeteneği görülür. Martin Luther King Jr.'ı iyi bir lider yapan özelliği, babasının binlerce konuşmasının ahengini onun da yakalayabilmiş olmasıdır.

**Etkin liderler, sözcükleri başkalarının ifade edilememiş ümitlerine ve derinden hissettikleri duygularına dönüştürürler.** Sözcükleri kullanarak belirli bir amaç etrafında birleşmiş topluluklar inşa ederler. **Başkalarının beyinlerine hitap eden, onların kalplerini kazanan öyküler anlatırlar.**

### **Genel değişim müdürü**

Bugün de 10 yıl önceki gibi hareket ettikleri takdirde gelecekte kendilerine zarar vermesi kesin olan görece başarılı kuruluşları nasıl değiştirebilirsiniz? **Öncelikle baştaki kişiye genel müdür değil, genel değişim müdürü demeniz gerekir.** Genellikle varolan kültürün de değişmesi gerekir; çünkü bu kültür yeni mücadelelere girmeye uygun değildir. Kültürü değiştirmek olağanüstü bir iştir. Levi Strauss & Co.'nun başkanı ve genel müdürü Robert Haas'ın gözlemlediği gibi: **Değişmek kolay bir iş değildir.** Bizi geçmişte başarılı kılan uygulamaları unutmak zordur. Dinlemekten çok konuşmak gibi. Kendinize benzeyen insanlara başka ırk ve başka kültürlerin insanlarından daha fazla değer vermek gibi. İşleri başkaları ile birlikte değil kendi başınıza yürütmek gibi. Karar alırken başkalarının katkılarına istemeye gerek duymamak gibi. Eskinin hiyerarşik organizasyon yapılarında oldukça işe yarayan birçok davranış tarzını sürdürmek daha düz, daha duyarlı, daha güçlü kuruluşlarda ölümcül birer hata olur.

Bugün genel müdürler yalnızca kendi kuruluşlarının gereksinimleriyle değil yeni bir toplumsal gerçeklikle de başa çıkmak zorundadır. Bu liderler; küresel pazarların, küresel sermaye ve işgücünün, gelişen bilgi teknolojilerinin bir sonucu olarak **giderek artan ve yabancı oldukları birtakım rekabet koşulları ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Geleceğin kuruluşları bilgi ağlarından, gruplardan, değişik fonksiyonları birlikte yürüten takımlardan, geçici sistemlerden, belirli bir iş için oluşturulan iş gücünden oluşacak, kafes, modül ya da matris şeklini alacaktır; yani piramit dışında her şekilde olabilecektir.**

**Başarılı organizasyon yapıları: daha az hiyerarşik olacak, Geleneksel raporlama ilişkileri yerine, ortak amaçlara göre biçimlenmiş bağlantılar görülecektir.** Başarılı olabilmek için kuruluşların, çok duyarlı ve uyumlu olmalarını sağlayacak esnek yapılar geliştirmeleri gerekmektedir. **Daha düz olmaları, daha az yönetim kademesine sahip olmaları, değişime yönelik ve geleneksel biçimlerin dışındaki birlikteliklere ve ortaklıklara girmeleri şarttır.** İş yaşamındaki uygulamaları, müşterilerin gereksinimlerini ve farklı kültürleri küresel düzeyde algılayabilmeleri gerekir.