

LİDERİN TAKİM ÇANTASI-Cem KOZLU

GİRİŞ

Bu yapıtın amacı paylaşım. Yaklaşık 35 yıl süren yöneticilik hayatım boyunca bana yardımcı olan sistem ve süreçleri, davranış ve yaklaşımları, değer ve ilkeleri özellikle genç yöneticilerle paylaşmak istedim.

Amacım, deneyimlerimden, başarı ve hatalarımdan yararlanarak genç yöneticilere; en çok işime yaradığını gördüğüm yönetim ve liderlik araç ve yaklaşımlarını aktarmak.

Bir işletme bilimi kütüphanesini veya tamir atölyesini oradan oraya taşıyamazsınız, ama takım çantanızı kaptığınız gibi olay yerine veya fırsat alanına koşabilirsiniz. Çantanın kendisi gibi bu yapıt da kolay taşınabilir, sık kullanılabilir olmayı amaçlıyor. İçindeki aletler de birlikte çalıştıklarınızla kolay paylaşılabilir nitelikte. Nitekim, bir şantiye veya projede herkesin bir takım çantası olması gerekmez. Tek bir takım çantasının içindeki aletler kolaylıkla elden ele dolaşabilir, dönüşümlü kullanılabilir. Ben de Lider'in Takım Çantası'nın onu kullanışlı bulan okuyucular tarafından iş üstünde paylaşılmasını, sayfalarının kıvrılmasını, satırların altının çizilip sayfa kenarlarına içindeki doğru ve yanlışları işaret eden notlar düşülmesini arzuluyorum.

Niye "*Liderin Kütüphanesi*" değil? Çünkü amacım bir akademik yapıt derlemek değil. Her ne kadar yeri geldiğinde yönetim literatürü veya lider biyografilerinden referanslar verdimse de, önerilerimin büyük çoğunluğu kendi deneyimlerimden kaynaklanıyor.

Yapıtın adı "*Liderin Anıları*" da olabilirdi, belki. Ama, bu da amaca tam anlamıyla hizmet etmezdi. Çünkü, anılar fazlasıyla kişisel ve soyut kalırdı. Oysa, bu kitapta ben genellenebilecek, evrensel geçerliliği olabilecek yönetim araçlarının peşindeyim.

I. BÖLÜM

Checklist

Takım çantamdaki en önemli araç o ölçüde de basit: Kişisel yönetim checklist'im.

Bir işlemin bin defa tekrarlanmış olması 1001'inci seferde ihmal edilmeyeceği anlamına gelmiyor. Checklist atlama, unutma, eksik uygulamayı engelliyor. Sivil havacılık tarihi checklist uygulamasını atlayan veya eksik yapan pilotların neden oldukları yüzlerce kazayla dolu.

Checklist'in kullanımı, gerekli eylemlerin eksiksiz tamamlanması, doğru sıralamanın takip edilmesi ve zamanlamanın "yerinde" olmasını sağlayacak.

Checklist'teki ilk adım, **veri toplama**.

Yeterince veri elde ettikten sonra sıra bunların analizine gelmiştir. Boyut ve oranların karşılaştırılması, eğilimlerin irdelenmesi, sebep-sonuç ilişkilerinin kurulması, verilerin işaret ettiği fırsat veya tehditlerin öngörülmeye çalışılması bu evrenin temel çabalarını oluşturur.

"Bu rapor önerir ki..." diye başlayan öneri formu çantamdaki bir diğer hatırlatma aracı. Öneriyi kabul veya sunulan alternatifler arasından bir başkasını seçmek, yahut yeni alternatif arayışını tetiklemek üstün kararıydı. Ast önerisinden, üst ise kararından sorumluydu.

Checklist'imizde öneri ve karar katı arasında çok önemli bir aşama daha var: Tartışma. Sadece ast-üst arasında olabileceği gibi geniş bir katılımı da yapılabilir. Görüşmeler sırasında en çok değer katabilecek, en zengin seçenekler yelpazesini geliştirebilecek kişileri tartışmaya almak liderin görevi.

Böylelikle insanlar üstlerinin duymak istediklerini değil, inandıklarını savunabilsin. Tartışmanın amacı konsensüs sağlamak değil, bariz biçimde birbirinden farklı alternatifler arasından en iyiyi seçmek olsun.

Tartışma sırasında görüşmeleri kıvamında kesmek ve konuyu toparlamak liderin görevidir.

Şimdi ise zaman çantadan çekici çıkarıp örsüne vurma, yani karar alma zamanıdır. Elbette bu her zaman tartışma toplantısının sonunda olmayabilir. Çekiç, zamanı ve yeri gelince karar sorumluluğunun lidere ait olduğunu, devredilemeyeceğini, paylaşamayacağını, ertelenemeyeceğini hatırlatır. Liderliğin yükü de zevki de o çekicinin vuruşunda çınlar.

Planlama süreciyle ilgili iki araç çantamın demirbaşları arasındadır.

Uygulama alanında bana ilham veren örnek ise çantamdaki Coca-Cola şişesidir. 130 yıla yaklaşan bir yaşam çizgisine ulaşabilmiş başka bir ürün, marka veya şirket aklıma gelmiyor.

Checklist'in son aşaması olan takip ise belirlenmiş hedeflerin alınan ölçümlerle karşılaştırılmasını, duyuların gözlemlerle beslenerek değerlendirilmesini, müşteri tepkilerinin toplanmasını ve benzeri adımları içeriyor. Takipte elde edilen bilgiler çemberin ilk aşamasını oluşturan veri bölümüne yeni malzeme oluşturuyor ve daire dönmeye devam ediyor. Veri toplama aşamasında kullanılan notlar konunun takibini de kolaylaştırıyor.

Takım çantamda simgesel nesnelere temsil edilen yönetim araçları liderin her derdine deva mı? Elbette değil; ama kolay taşınabilir, sık gereken, pratik yaklaşımları içerdiği için yararlı. Yine de yeterli değil.

Başka ne lazım? Ruh, inanç, tutku, heyecan, cesaret, şans vb. Liderin özellikleri ve takımının yetkinlikleri sonuçta belirleyici olacak.

Veri Toplama

Yönetici, tüketici araştırmasını sadece uzmanlarına ve/veya araştırma kurumlarına bırakmamalı, kendisi de sürecin içinde olmalı, tüketici ve müşterilerinden kopmamalı. Burada bir an durup “tüketici” ve “müşteri” ayırımını yapalım. Tüketici, tabirden de anlaşıldığı üzere, mal veya hizmetini tüketen kişidir. Örneğin, Komili Zeytinyağı’nı bakkaldan alıp mutfağına taşıyan ev kadını tüketicimizdi. Ama kutumuz onun eline ulaşmadan önce bir toptancıya satılıyor, daha sonra da son satış noktası olan bakkala dağıtım yapıyordu. Müşteri grubumuzu oluşturan toptancı, market ve bakkallar, ürünümüzün tüketicimize ulaşmasını sağlayan önemli halkalardı. Piyasanın nabzını tutabilmek için her kademeye iletişim içinde olmak önemliydi.

Çeşitli uluslararası araştırma şirketleri satış noktaları hakkında sürekli organize bilgiler sağlayabildikleri gibi tüketiciler nezdinde değişik tür araştırmalar da yapabilirler. Şirketinizin araştırma veya pazarlama uzmanları bu tür çalışmaları izler ve çalışmalarında veri olarak kullanırlar. Benim bu noktada yöneticilere üç önerim var:

Birincisi; belirli aralıklarla araştırma veya veri toplama dengenizi değerlendirin.

İkincisi; veri toplama süreç ve zamanlamasına duyarlı olun. Uzun süren veya zamanında sonuçlanmayan araştırmalar kritik kararların gecikmesine neden olur. Piyasadaki önemli fırsatlar kaçabilir. “*Mükemmel iynin düşmanıdır*” lafı boşa söylenmemiştir.

Üçüncü önerimse, kendi antenlerinizi kullanmanızdır. Sık sık bizzat piyasaya çıkın, müşterilerinizle konuşun, tüketicilerinizi izleyin.

Analiz ve Öneri

Önünüzde yeterli miktar ve olgunlukta veri toplandı. Peki şimdi ne olacak? Elbette, bunların bir analizi yapılacak. Bu analiz üzerine de bir karar alınacak. Arada çok önemli bir köprü var. O da öneri. Analizi yapan kişi, bulgularını bildikleri ve güdüleriyle birleştirip izlenmesi gereken en uygun yolu önerecek. Kime? Kuşkusuz, kararı verecek kişi veya kişilere.

Ben, birçok kurumda bu köprünün kurulmadığını, analiz, öneri ve karar mekanizmalarının birbirine karıştığını gözlemledim.

Olay daha sonra bana Napolyon’a atfedilen şu anekdotu hatırlattı. Waterloo Savaşı kaybedildikten sonra Napolyon generalleriyle bir değerlendirme yapar ve onlara mağlubiyetin nedenlerini sorar: Bu komutan, “*Askerimiz çok yorgun ve moralsizdi,*” der. Bir başkası, “*Karavana ve su sıkıntısı çektik,*” diye cevap verir.

Bir general güneşin İngilizlerin arkasından gelmesinin Fransız nişancıları olumsuz etkilediğini söyler. Kurmay Başkanı, “*Daha savaş sürerken mühimmatımız bitti,*” deyince Napolyon ayağa kalkar ve “*Beyler mühimmatınız bitmiş, başka neden aramaya gerek var mı? Olay anlaşılmıştır*” diye toplantıyı bitirir.

Tartışma

Checklist’imizde öneri ve karar arasında çok önemli bir aşama daha var: tartışma. Ortaya konulan değişik seçenekler arasında seçim yapabilmek için bunların farklarını, olumlu ve olumsuz yönlerini tartışmak şart.

Tartışma, enerji ve elektrik ister. Tartışmanın etkinliği ise liderin özellik ve yetkinlikleriyle doğrudan orantılıdır. Doğaçlama ağırlıklı görünen tartışmalar bile özünde liderin ince ve planlı koreografisini gerektirir.

Bir kere gündem iyi seçilmelidir. Çok yoğun gündem bir süre sonra katılanları yorar.

Önemli konular mümkünse tek maddeli bir toplantıda görüşülmelidir.

Çalıştığım her kurumda her hafta başı bir programlı toplantı yaptım. Genel iş planlaması, bilgi değişimi, sonuçların takibi gibi rutin fonksiyonları burada ele aldık.

Çoğumuz için vücut ve zihin açısından en diri zamanın sabah olduğuna inanıyorum. Ama genelde insanlar ofise gelip masalarının başına geçince ilk iş olarak birikmiş e-posta, mektup, dosyalara göz atıyor, gelmiş telefonlara cevap veriyor, sonra düşünce isteyen konulara giriyor.

Önemli dosyaları okumak, düşünmek, karar almak gibi uygulamaları günün ilk yarısına, telefon etmek, mektup yazmak, stratejik olmayan raporları okumak ve yazışmaları yapmak gibi çalışmalarımı da öğleden sonraya koydum.

Traşa ilk defa yalnız gittiğimdeyse babam beklemediğim bir soru sordu: “*Berbere ne zaman gittin?*” öğleden sonra gittiğimi öğrenince, “*Ben senin yerinde olsam berber ve dışçıye sabah ilk giden kişi olmak isterim. Akşamüstü onlarca kişiden sonra ister istemez insanın eli kolu da zihni de yorulur*” demişti.

Bazıları liderin duymak isteyeceğini öngörüp onu savunmak yolunu seçer. Tartışmanın nesneliliği ve kalitesi düşer. Sonuçlar sağlıksız olur. **İyi lider** ise gerektiğinde geri planda durmasını bilip ekibinin beyin gücünü seferber, katkılarını optimize eder. **Kendi tercih ve önyargılarını saklamak suretiyle farklı seçenekleri savunmaları etkilememeye çalışır.**

Bazı toplantılar bir konsensüs yani herkesin fikirbirliği ifade ettiği sonuçlarla biter. İşte böyle durumlarda lider tetikte olmalı ve varılan mutabakatın dinamiğini sorgulamalıdır. Ortaya yeterince alternatif politika konmadığı için mi tek bir çözümde birleşilmiştir?

Sağlam veriler üzerine inşa edilen öneriler yeterince tartışıldıktan sonra sıra karara gelmiştir. Çoğu karar tartışmanın sonunda değerlendirmeyi yapan ekip tarafından alınır. Grubun kararı bir üst merciye onaya gidebilir. Bazen grup bir

üstteki karar noktasına birden fazla seçenek götürür. Bu durumda da bir sıralama yapılması gerekir.

Orkestra Şefi

Liderlik modelleri raftan alıp kullanılabilecek şablonlar değil. Herkes kendi kişiliği ve hedeflerine göre kendisinin rahat edebileceği gerçek liderlik üslubunu oluşturmalı. Başkasına benzemeye çalışmak, bir lideri idol olarak almak, popüler literatürün şablonlarını uygulamaya kalkmak insanı doğallıktan ve özünden uzaklaştırır. Zorlama ve taklit ise çabucak sıyrılmaya başlar.

Mevlana'nın *“Ya olduğun gibi görün, ya da görüldüğün gibi ol”* öğütü sanki liderler için söylenmiştir.

Karar

Bazı liderlerin analiz gücü veya uygulamadaki enerjileri başarılarında belirleyici rol oynar. Kimi lider planlama ve takip gibi alanlarda parlak. Ancak, liderin zaafiyet gösteremeyeceği bir tek halka vardır, o da karar aşamasıdır. Lideri sıradan yöneticiden ayıran faktörlerin başında gerektiğinde, zamanında, zor koşullar altında, hızla karar alabilme arzu, cesaret ve yeteneği gelir.

Veri toplama, analiz, öneri geliştirme ve tartışma aşamalarının yeterince uygulandığına emin olan, yani karar hazırlığının kıvamına geldiğini gören lider elindeki çekici örsüne vurup kararını açıklayabilmelidir. *“Çok az ve çok geç”* alınmış karar kurum için en zararlı olgulardandır.

Bunun son örneği 2008 yılında Amerika'da başlayıp bir tsunami dalgası gibi tün dünyayı vuran mali krizin başında yaşandı: Lehman Brothers yatırım bankası, konut kredilerinden ürettiği rizikolu mali araçlar yaz sonu hızla değer kaybetmeye başlayınca, sermayesini güçlendirmek için Amerikan iş dünyasının gurusu ve dev finansörü Warren Buffet'dan yardım istedi. Varılan ön anlaşmaya göre Lehman'ın beher hissesine yaklaşık 40 dolar değer biçilmişti. Piyasada daha yüksek değerden alıcı bulabileceğini düşünen Lehman CEO'su Richard Fuld son anda imzadan vazgeçti. Ancak, konut değerlerinin hızla düşmesinden etkilenen tüm finansal piyasalar inişe devam ettikleri için, Fuld'un bundan sonra bulabildiği stratejik ortaklık adayı Bank of America Corp.'nın teklifi daha da düşük oldu. Hisselerindeki düşüşün artık duracağını hesaplayan, daha doğrusu ümit eden Fuld bu ortaklıktan da caydı. Kararlarını alırken çevresinde güçlü bir takımı yoktu. **Çünkü, yıllar boyunca bankada sivrilen parlak yöneticileri, kendisine rakip olurlar düşüncesiyle hep tırpanlamış ve kendisini “evet efendim”cilerle çevirmişti.**

Lehman'ın kanaması devam etti. Birkaç ay önce 40 doları beğenmeyen Fuld'un kararsızlığı sonucu şirket değeri onda birine inmiş, daha da kötüsü, birkaç kere önüne gelen, ortak bularak kurtulma şansı yitirilmişti. Nitekim, 15 Eylül'de 158 yıllık Lehman Brothers'ın değeri sıfırlandı ve banka battı. Bu Amerika tarihindeki en büyük iflastı.

Stanford Üniversitesi'nden arkadaşım Don Maruska, birçok şirkete eğitimlik yapıyor. Özellikle de karar mekanizmalarını güçlendirmelerine

yardımcı oluyor. 2004 yılında Büyük Kararlar Nasıl Alınır (*How Great Desicions Get Made*) adlı bir kitap yayımladı.

Maruska'ya göre ilk adım karar için ilgili ve bilgili herkesin katkısını sağlamak. Kararı uygulayacaklar kadar, ondan etkileneceklere de söz vermek önemli.

Yazar, Peter Drucker'ın şu sözünü hatırlatıyor: “İletişimde en önemli yaklaşım söylenmeyi duymaktır.”

Ana konular dururken, konsensüs sağlamak daha kolay diye tali konularda karar üretmek de Maruska'nın bizi uyardığı tuzaklardan. Bir deyimle, “Boğayı boynuzlarından tutmak,” gerekli.

İnönü yaşamı boyunca hep öğrenmeye hevesli biri oldu. Harp Akademisi'ndeyken müfredattaki Fransızca dersleri dışında Almanca da öğrenmek için özel ders almıştı... Edirne'ye ilk tayininde (1906), Bulgarlarla bir sınır meselesini görüşecek olan bir kurulda görevlendirilmişti. Hemen Bulgarca öğrenmeye başladı. 1918'deki Mondros Ateşkes Antlaşması'ndan sonra İngilizce öğrenmeye girişti... Seksen iki yaşına geldiğinde yüzme stilini geliştirmeye karar verdi.

Uzmanlığa değer verir, başkalarının görüşüne başvurur, ancak kararlarını kendisi alırdı.

Planlama

Karar alındıktan sonra yapılacak iş onun uygulama planını oluşturmaktır.

Bugüne kadar yaşadıklarımın toplumsal kültürümüzün planlamaya çok önem vermediği sonucuna vardım.

1990'lı yılların başlarında Türk Hava Yolları'ndaki en temel uğraşlarımızdan biri uçaklarımızın büyük bakımlarının sürelerini, kaliteden ödün vermeden kısaltabilmektir. Örneğin, bizim on beş günde tamamlayabildiğimiz Airbus A310 büyük bakımını Lufthansa dört beş günde bitiriyordu. İşçilik ücretleri bizim beş katımız olmasına rağmen verimlilik farkı nedeniyle yaptıkları iş sonuçta bizden ucuza geliyordu. Aramızdaki farkın bir nedeni teknisyenlerinin meslek liselerinde çok iyi yetişip ayrıca kapsamlı bir çıraklık ve staj sisteminde yoğrulmuş olmalarıydı. Ama belki daha da önemlisi proje ve tedarik sistemlerinin gelişmişliği idi. İstanbul'a yaptığı ilk ziyarette ricam üzerine THY'nin süreçlerini inceleyen Lufthansa genel müdürü Dr. Heinz Ruhnau kendi kurumuyla aramızdaki farkı şöyle özetledi:

“Sizin teknisyenleriniz daha pratik, ama bizimkiler daha disiplinli ve planlı. Biz dokuz zaman dilimini planlama, bir zaman dilimini uygulama için kullanıyoruz. Sanıyorum ki siz planlamaya bir dilim ayırdığınız için dokuz zaman ünitesini yap-bozla geçiriyorsunuz,” demişti.

Etkin stratejistler kendilerini günlük ayrıntılardan soyutlayan değil, tam tersine, onlara dalarken soyut stratejik mesajları alabilen kişilerdir. Ağaçlardan ormanı görebilmek doğru metafor değildir. Çünkü, fırsatlar yaprakların altında saklıdır.

Muhteşem Gatsby romanının yazarı Scott Fitzgerald Crack-up adlı otobiyografik çalışmasında, “Üstün bir zekanın kanıtı, birbirinden aykırı kutuplarda iki farklı düşünceyi beyninde bulundurup, fonksiyonlarını sürdürebilmektir,” der. Ne yazık ki, kendi ruh sağlığı hayatının bir döneminde beynindeki çelişkilerin çatışması sonucu iflas etmişti.

Öte yandan, yaşadığımız kriz ortamında seçici olmak da hakkımız. Lester Thurow, Paul Kennedy, Francis Fukuyama ve benzeri “guru”ların birçoğunun değerli araştırmaları ve fikirleri var; ama çoğunun öngörülerinin gerçekleştiği söylenemez.

Örneğin, Yale Üniversitesi’nde tarih profesörü olan Paul Kennedy 1987 yılında yayımladığı “Büyük Güçlerin Yükseliş ve Düşüşleri” adlı kitabında Amerika’nın çökeceği, Avrupa, Japonya ve Çin’in güçleneceği ve dünyanın çok kutuplu olacağı kehanetinde bulunmuştu. Çin olayını yakaladı ama Hindistan’ın yükselişini ve Japonya’da neredeyse 20 yıldır süren resesyonu ıskaladı; tıpkı Sovyetlerin çöküşü ve Reagan-Clinton lale devrini teğet geçtiği gibi.

Execution

Bu bölümün başlığında İngilizce terim kullanmanın nedeni özentisi değil. Amacım kelimenin küresel iş dünyasının ortak dili olan İngilizcedeki vurucu gücünü, çeviride enerjisinden kaybetmeden aktarabilmek.

Checklist’teki tüm adımların sonuç vermeye başladığı nokta uygulamadır. İngilizce’de biraz argo kokan bir benzetmeye göre “*execution kauçuğun asfalta değdiği*” an ve noktadır.

Uygulama, dahiyane strateji ve mükemmel planların kontrol dışı, kaotik, ele avuca sığmaz gerçeklerle karşılaştığı andır. 19. yüzyıl Prusyası’nın ünlü stratejist ve komutanı Clausewitz’e göre, muharebe başladığı an, en mükemmel planlar savaşın yarattığı kaos ve dirence çarpar ve bozulurlar, çünkü “*savaşta her şey basit ama basit şeyler çok zordur.*” Hazırlık, konuşlandırma, strateji, bunların hepsi çok önemlidir; ama uygulamadaki gevşeklik, gecikmeler, hatalar en iyi stratejilerin hüsrana sona ermesine neden olabilir.

İnisiyatifi ele almak: (Bir işte) Gerekli kararları alma durumunda kalmak, gerekli kararları alarak o işi yönetmek, idareye hakim olmak.

İnisiyatif, execution’ı çağırıştırıyor ama özünde farklı. Execution kurumun stratejisinden, yıllık bütçesinden, uzun dönemli iş planından veya yönetim kurulunun aldığı bir karardan kaynaklanan tüm uygulamaları, yani çok geniş bir alanı kapsar. İnisiyatif ise belli bir kişinin önyak olduğu belirli bir proje veya uygulamayı işaret eder; atak bir şekilde karar alıp üretken olabilmeyi ima eder.

Gerektiğinde inisiyatifi eline almaya ürken, çekinen yöneticinin lider konumuna gelmesi beklenemez. Her cesur yöneticinin aklına da inisiyatif kullanmaya değer konu ve projeler gelmez. Dolayısıyla yeri geldiğinde, doğru konu ve zamanlarda inisiyatif kullanan kişi liderlik konumunu güçlendirir.

Takip

Uygulama ve takip birbiriyle iç içe geçmiş konular.

Bir plan, bütçe veya programın uygulamasını takip etmek için sonuna kadar beklerseniz hataları düzeltmek veya eksiklikleri tamamlamakta çok geç kalabilirsiniz. Halbuki belirli aralıklarla gerçekleştirmeleri izlerseniz sapmalara müdahale edebilir, kaynak aktararak aksayan konulara çözüm getirebilir, gereğinde kadro ve strateji değiştirerek vaat ettiğiniz sonuçların gerçekleşmesini sağlayabilirsiniz.

Takibin tek amacı denetim değildir. Olumlu ve yapıcı bir üslupla atılan takip adımları moral ve motivasyona da olumlu etki yapar. İlgilenildiğini bilmek insanları teşvik eder.

Turgut Özal, bir bürokratından talepte bulunduğu muhakkak sık aralıklarla gelişmeleri takip eder, bilgi alır, gerekirse yeni talimat verirdi. Bürokrasinin genelde statükocu olduğuna inanan Özal ancak çok yoğun bir takip baskısıyla sonuç alabileceğine inanmıştı.

Süleyman Demirel'in de çok etkin bir takip mekanizması vardı.

Takip aşamasında elde ettiğimiz yeni veri ve gözlemler bundan sonraki gelişmeler için girdi oluşturacak. Çark dönecek, belki ince ayarlar yapılacak; gerekirse analizler tazelenip yeni alternatifler üretilecek; uygulamada ortaya çıkan sorun veya saptanan fırsatlar tartışılacak; yeni kararlar alınacak; planlar güçlendirilip uygulamalar etkinleştirilecek; yani, kurum kendini iyileştirip güçlendirmeye, yeniliklerin peşinden koşmaya, kendini farklılaştırmaya, mükemmeli aramaya devam edecek.

Peki, birinci bölümde incelediğimiz checklist ve onun parçaları başarı için yeterli mi? Tabii ki değil. Bir uçağı sadece pilotların elindeki checklistle uçuramayacağınız gibi kurumsal başarıyı da tek başına bu bölümde göz attığımız checklistle yakalayamazsınız. Checklist takım çantasındaki aletlerden biri; belki de en önemlisi.

Ancak başarılı kullanımı için liderin önemsemesi gereken birçok başka konu da var. Takım çantasının kapağını kapamadan önce ikinci bölümde bunlardan bazılarını göz atalım.

24 Saat

24 saatinizi nasıl geçirdiğinizi hiç analiz ettiniz mi? Bir haftayı? Ayı ve yılı?

İnsanlar telefonla çözebilecekleri işlerin çoğu için ziyareti tercih ediyor, bunun için çok uzaklardan gelmekte beis görmüyor ve ne kadar uzaktan gelmişse ziyaret de o kadar uzuyordu.

Herkes konusunu önemli ve acil olarak tanımlıyordu. Konuların yüzde 99'u kurumum için değil, onlar için önemliydi.

Tablo kafamda netleştikten sonra bazı kararlar aldım:

Kimse cevapsız kalmayacaktı, ama geri dönüş süresini ben kurumun ticari önceliklerine göre belirleyecektim. Kimisine anında, çoğuna 1-2 gün içinde,

bazılarına bir hafta sonra geri dönmeye başladım. Nezakette kusur etmedim ve gördüm ki aradan geçen süre içinde birçok konu kendiliğinden, sistem tarafından veya başkalarınca halledilmiş.

Her ziyaret talebinin konusunu anlamaya ve mümkünse telefonda sonuçlandırmaya çalıştım.

II. BÖLÜM

İyi Lider

Lider doğulur mu, olunur mu? Ben bunun da gereksiz bir soru olduğunu düşünüyordum. Her iki sorunun gerçekçi ve pratik cevabının da doğru sıralamada saklı olduğuna inanıyorum.

İlk adım iyi bir yönetici olmaktır. Bununsa eğitim çizgisi bellidir. Bilgi, disiplin ve çalışma gerektirir. Bir adım ötesinde iyi bir lider olmak için de güçlü kadroları cezbedebilmek, onlara belli heyecanları aşılatabilmek, olağan güdülerinin ötesinde onları motive etmek ve ek bir enerji yaratabilmek, emredilenin veya beklenenin ötesinde sonuçlar elde edebilmek gerekir. Bu da yöneticiliğe ek bâzı gayret ve özellikler ister. İşte bunların belli başlılarına bu bölümde değineceğiz.

Kanaatimce, lider olabilmenin olmazsa olmaz *iki koşulu* vardır.

İlki, istemek. Ama, neyi? İlla lider olmayı değil; ancak bir liderin gerçekleştirebileceği hedeflere ulaşmayı.

İkincisi de, en az bir takipçiyi peşine takabilmek. Lider vizyonu, misyonu, amaçları doğrultusunda hiç olmazsa bir kişiyi heyecanlandırıp yanına alamazsa lider olamaz, emrinde yüzlerce kişi çalışsa bile. Yöneticinin resmen belirlenmiş astları bulunur, liderin ise ona inanmış takipçileri.

Liderin içindeki bu tutkunun bir de ikiz kardeşi var: iddia. En iyiyi yapabileceği, rakiplerden üstün olabileceği, yarışı kazanabileceği, mükemmeli yakalayabileceği inanç ve iddiası. Bu iddianın altında bir ölçüde kendini kanıtlama güdüsü de bulunabilir. Ayrıca, sağlam bir özgüven duygusu da lidere cesaret aşılar. Bunların bileşimini ego diye de tanımlayabiliriz.

Kendi egosunu veya kişisel çıkarlarını kurumsal hedeflerin ve takipçilerinin çıkarlarının önüne koyan lider, bir süre sonra onların güvenini ve desteğini kaybedecektir.

İddia, inanç ve tutku liderin içinde bir volkan gibi fokurdayan, ona enerji veren güç kaynakları. Bir de liderliğin yüzeysel görünümüleri var. Popüler literatür, lideri daha doğuştan karizması, fiziği, sesi, öngörüsü, enerjisiyle âdeta bir süper insan gibi tasvir etmekte. Analar sık sık böyle evlatlar doğursa ne iyi olurdu. Oysa çoğu lider siz ve ben gibi normal özelliklerle doğuyor.

Şu anda bu satırları okuyorsanız, siz de benim gibi liderliğin hayat boyu geliştirilebilen bir özellik olduğuna inanıyorsunuz demektir. Gelişimin kaynakları ise âdeta sonsuz: Başarılı ve başarısız liderlik öyküleri, örnekleri, aile ve arkadaşlarımız; “mentor” yâni bir tür yol gösterici ağabeyler; meslektaşlarımız; roman ve biyografiler; spor ve sanat dallarından esinlenmeler; akademik araştırmalar, makale, seminer ve kurslar. Liste pek uzun. Dolayısıyla, önemli olan yaşam boyu uygulayacağınız kendi gelişim liste ve yönteminizi oluşturmanız.

Başkasına benzemeye çalışmak. Bir lideri idol olarak almak, popüler literatürün şablonlarını uygulamaya kalkmak insanı doğallıktan ve özünden uzaklaştırır. Zorlama ve taklit ise çabucak sıyrılmaya başlar. Karizma insanın içindeki volkandan kaynaklanırsa etkili olur. Kozmetik olarak sürülmüşse ilk yağmurda akar. Mevlana'nın “Ya olduğun gibi görün, ya da görüldüğün gibi ol” öğüdü sanki liderler için söylenmiştir.

Kişinin kendisini hayat boyu yetiştirebilmesi ve kendi liderlik üslubunu geliştirmesi için öncelikle kendini tanıması gerekiyor. Pek, kim ve ne olduğumuzu nasıl keşfedeceğiz? İşte bu konuyla ilgili olarak, yıllardır takım çantamda taşıdığım bir Peter Drucker makalesi var. Bu yazıdan yanımda daima 5-10 kopya bulundurur, yeri geldiğinde gençlere veririm. Özetini sizlerle de paylaşacağım:

Kendini Yönetmek

Peter Drucker çok önemli bir makalesinde “*kendini yönetmenin*” iyi yönetimin ilk adımı olduğunu söylüyor ve bunun için de insanın kendini iyi tanıması gerektiğini savunuyor.

İlk olarak, güçlü yönlerinizin ve yeteneklerinizin sonuç vereceği yerlere odaklanın.

İkinci olarak, bu yeteneklerinizi geliştirmeye çalışın. Analizler, hangi özelliklerinizi geliştirmeniz ve hangi yeni özellikleri edinmeniz gerektiğini size gösterecektir.

Üçüncü olarak da, entelektüel kibirliliğiniz sizi nerede etkisiz kılıyor, bunu keşfedip üstesinden gelin. Çoğu insan-özellekle bir alanda parlayan kişiler-farklı alanlara karşı aşağılayıcı tavırlar sergiler ya da bu alanlarla ilgili bilgi sahibi olmasalar da zekalarının yeterli olduğunu düşünürler.

İnsan önce kendisini keşfetmelidir; hem güç ve güçsüzlüklerini; hem de insanlarla birlikte nasıl çalıştığını, en büyük katkıyı nerede yapabileceğini ve değerlerini. Çünkü gerçek başarı, ancak, güçlü olduğunuz noktalardan yola çıkılırsa yakalanabilir.

Böylelikle, kendinizi daha iyi tanımak için yapacağınız geribildirim analizinde, bâzı davranış eksiklikleri de açığa çıkacaktır.

Etkinliğin ilk sırrı birlikte çalıştığınız ve bağlı olduğunuz kişileri anlamaktır ki onların güçlerinden, çalışma yollarından ve değerlerinden faydalanabilin.

İş hayatında, bir işi orta düzeyde bile yapacak kadar yetenek ve becerimizin olmadığı birçok alan vardır. Bu alanlarda kişi bu tip işleri üzerine almamalı, yeteneğinin az olduğu alanlarda çok çaba sarf etmemelidir. Başlangıçtan orta düzeye gelmek, iyi düzeyden ustalığa erişmekten daha çok çaba harcar. Dolayısıyla, enerji ve kaynaklar, iyi seviyeden ustalığa çıkılacak alanlar için harcanmalıdır.

Nasıl çalışıyorum? Değerlerim nelerdir?

Kişinin güçleri gibi çalışma yöntemi de özgündür ve bir kişilik özelliğidir. İnsan iyi olduğu alanda başarılı olduğu gibi işi en iyi şekilde yapmasını sağlayan yollarla da başarıyı elde eder.

Kişinin nasıl iş çıkardığını anlayabilmesi için sorulması gereken ikinci soru kişinin nasıl öğrendiğidir. Okullar tek çeşit öğrenme yolu olduğu ve bunun herkes için aynı olduğu düşünülerek düzenlenmiştir.

Winston Churchill gibi yazarak, Beethoven gibi küçük notlar alarak öğrenen insanlar vardır. Bazıları uygulayarak öğrenir, bazıları da konuşarak. Kendini tanımanın önemli parçalarından en kolay edinileni hangi yolla öğrendiğimizi anlayabilmektir.

“İnsanlara nasıl öğrendiklerini sorduğumda çoğu bunun cevabını biliyordu; oysa, ‘peki, bu yolu kullanıyor musunuz’ diye sorduğumda, çok azından ‘evet’ cevabı aldım,” diyor Drucker. Nasıl öğrendiğini bilerek hareket etmek iyi performansın anahtarıdır. Ya da başka bir deyişle, bu bilgi üzerinden hareket etmemek performans düşüklüğüne yol açar.

“Dinleyici miyim yoksa okuyucu mu?” ve *“Nasıl öğreniyorum?”* sorulacak ilk sorulardır; yine de, kendinizi etkili şekilde yönetebilmek istiyorsanız, *“İnsanlarla etkin şekilde çalışabiliyor muyum yoksa yalnız mı olmalıyım?”* sorusunu da kendinize sormak zorundasınız. Eğer insanlarla etkin biçimde çalışabiliyorsanız, *“Ne tür ilişkide?”* diye de sormalısınız. Çünkü bazı kişiler sahne arkasında veya ast olmak ister, bazıları takım elemanı olarak, bazıları da yalnızken en iyi performansı yakalar.

Diğer kritik soru ise *“Karar veren olarak mı yoksa danışman olarak mı daha iyi sonuçlar elde ediyorum?”*dur. çoğu insan danışman olarak iyi performans gösterir fakat karar vermek gerektiğinde o yük ve baskıyı taşımak istemez.

Bir diğer önemli soru ise, *“Stres altında mı yoksa şeffaf bir ortamda mı daha iyiyim; büyük bir organizasyonda mı yoksa küçük bir şirkette mi daha iyi performans gösteriyorum?”*dur. Nitekim, aslında çok az insan iki tip ortamda da çalışabilir.

Kendinizi yönetebilmek için son olarak, *“Değerlerim neler?”* sorusunu sormalısınız. Çünkü organizasyonların da kişiler gibi değerleri vardır.

Kişi kendini iyi yönetebilmek için, *“Güçlü yönlerim neler, nasıl iyi performans gösteriyorum, değerlerim neler?”* sorularının cevaplarına ek olarak nereye ait olduğuna da karar vermelidir ya da nereye ait olmadığına.

Esas sermayeleri bilgi olan yöneticiler Őu soruyu kendilerine sormak zorundadırlar. Benim yapacağım katkı ne olmalı?

Bunu cevaplamak için üç ayrı yere gönderme yapılmalıdır:

1. *Güçlerim, çalışma yöntemim, değerlerim ortada. Peki durum ne gerektiriyor.*

2. *Bu işe en büyük katkıyı nasıl sağlarım?*

3. *Farklılık yaratmak için hangi sonuçlar elde edilmeli?*

Benzeri görülmemiş bir fırsat çağında yaşadığımızı vurgulayan Drucker'a göre eğer hırslı ve yetenekliyseniz, nereden başlarsanız başlayın, seçtiğiniz meslekte en üst seviyeye ulaşabilirsiniz. Kendi kendinizin CEO'su olup iş hayatındaki yerinizi belirlemek tamamen sizin elinizde...

Kötü Lider

Takım Çantası'nda Drucker'ın makalesinin yanında bâzı kitaplar da var. Örneğin, James MacGregor Burns'ün 1978'de yayımlanan dev yapıtı "*Leadership*" ve yönetim gurusu Qarren Bennis'in 2003'te yenilediği "*On Becoming a Leader*" her zaman çantada taşınmasa da onu besleyen kütüphanede bulunması gereken araştırma temelli yapıtlar.

Ekibini yönetemeyen, astlarını ezen, kurumunu hedeflerine ulaştıramayan, olumsuz değerleri çevresine yayan sözde liderleri iş hayatı kadar siyasette de görmekteyiz. Ama nedense başarısızlık ve kötü liderlik örneklerini inceleyip sonuç çıkarmak ve ders almak, başarılı isimleri izlemek kadar revaçta değil. Liderlik literatürü bu alanda son derece zayıf. Bu nedenle geçici bir süre için takım çantasına Harvard Üniversitesi öğretim üyelerinden Barbara Kellerman'ın 2008'de İş Bankası Kültür Yayınları'nca yayımlanmış *Kötü Liderlik (nedir, nasıl gerçekleşir, niçin önemlidir)* kitabını da kattım.

Kötü liderliğin ne olduğunu tanımladıktan sonra nasıl oluştuğunu ve etkilerini anlatan yazar, lideri kötü yapan temel özelliklerin onun kişiliği ve seçtiği hedefler olduğunu savunuyor. Kötü lideri etkisiz ve etik dışı diye iki tipe ayıran Kellerman, kötü liderliği de beceriksizlik, katılık, ahlaksızlık gibi yedi kategoride toplamış.

Kötü liderin en büyük desteği ise kötü takipçiler.

Kellerman'a göre başarıda liderin rolü kadar takipçilerinin katkısı da belirleyici. Hâtta, takipçilerin etkisi 21. yüzyılda giderek artmakta.

Rakibe yukarıdan bakmak, küstahlık, kendini herkesten akıllı varsaymak gibi yaklaşımlar özellikle başarılı şirket ve liderlerin önündeki tuzaklar. Bunlara karşı en etkin aşı ise kişinin temel inançları.

Evren, zaman, Yaradan konularında zihin jimnastiği yapmak, "*Mağrur olma padişahım, senden büyük Allah var*" uyarısını hatırlamak insanı bu gibi tuzaklara düşmekten koruyabilir.

Colin Pearson adlı bir arkadaşım var. Pearson, aynı zamanda yelken hocam, deniz üzerine bir guru, bir halk feylesofu. Yelkenin ilk dersi denize düşen adamı kurtarma egzersizidir. Hocalar ani tepki ve çabuk hareketi vurgularlar. Bunlar

elbette önemlidir. Oysa Colin'in ilk sözü, “*bir dakika durup düşünelim; ne yapmalıyız*”dır. Rüzgâr yönü ve şiddeti, teknedekilerin durumu ve benzer verilerin saniyelik bir muhasebesini yaptıktan sonra izleyeceği yola, yâni standart kurtarma tekniğinin o anki koşullara uygulanmış versiyonuna karar erir. Böylelikle düşünmek için ayırdığımız saniyeleri uygulamada fazlasıyla kazanırız.

Colin'in öğretim tekniği Sokratiktir. Anlatmaz, söylemez; sorar, sohbet eder; doğruyu sizin bulmanıza kılavuzluk yapar.

Konunun stratejik boyutundan kastımsa herhangi bir olay olmadan, rutin biçimde düşünmeye zaman ayırmak. Günün veya haftanın bir bölümünde gündemsiz olarak düşünmek, farklı konulara, mekanlara, zamanlara uzanmak; aylak aylak daldan dala gezinmek. Böylelikle, aklınıza gelen bir şiir, son gördüğünüz filminden bir sahne, kısacık bir gazete haberi, bir davette kulak misafiri olduğunuz bir olay zihninizin örgüsüyle birleşip ortaya esinler, fikirler çıkarabilir, beklenmedik bir tablo gözünüzün önünde şekillenebilir.

Önemli olan, düşünmeye bilinçli, programlı olarak zaman ayırmak. Aksi halde, sabah bilgisayarınızın size boca ettiği birikmiş e-mailer, günboyu bağlanan telefonlar, gelen konuklar, katılmanız gereken toplantılar hep düşünme molasından çalar, onu ötelere, unutturur. Ben “sabahın şerri akşamın hayrından iyidir” sözünden hareketle düşünmeye, kahvaltı öncesi ve sonrası, günün iş çarkı dönmeye başlamadan kısa da olsa zaman ayırmaya; biraz günü veya haftayı biraz da genelde olan biteni düşünmeye; aklıma gelen ve unutmamak istediğim bir şey olursa da, not kağıtlarıma düşünmeye çalışıyorum.

Keough'a göre bir lider için önemli olan sevilme veya korkulmak değil; güvenilmek. Liderin de takımına güvenebilmesi önemli. Karşılıklı güven olmayınca şeffaf bilgiler, samimi eleştiriler, cesur tartışmalar, farklı öneriler ortaya çıkmıyor. İnsanlar sütre gerisinde kalmaya, mesleki risk almamaya, patrona ters düşmemeye öncelik veriyor. Kurumun çıkarları ikinci plana itiliyor.

Kendisi ve kurumu için güven ortamı yaratmak bence liderin olmazsa olmaz görevi.

Takım Oluşturma

Dikkat ettinizse Barack Obama başkanlığa çok hızlı başladı ve takım kurma konusunda önemli bir model sergiledi. Önümüzdeki dört yıl Amerika'yı yönetecek takımını çok çabuk oluşturdu ve daha Beyaz Saray'daki koltuğuna oturmadan onları çalıştırmaya başlayarak, çok önemli bir liderlik dersi verdi.

Seçim kampanyası sırasında rakiplerince genç ve deneyimsiz olmakla suçlanan 47 yaşındaki Obama, kadrosunu kendisinden çok daha deneyimli ve yaşlı kişilerden oluşturacak özgüveni sergiledi.

Güven

Güven, liderle sâdece takımı arasında değil, müşterileri, tüketicileri, tedarikçileri, hissedarları, özetle çevresi ve toplumu arasında da oluşmalı. Liderin başlıca hedeflerinden biri kurumuna duyulan güveni artırmak.

Lider ekibine, kurumuna, müşterilerine yapamayacaklarını vaat etmemeli. Çünkü doğabilecek düş kırıklığı gelecekteki tüm ilişkileri zehirleyebilir. Kutup kaşiflerinin bence en büyüğü Ernest Shackleton'un, takımını kurarken 1907 yılında London Times'a verdiği şu ilana bakın:

Aranıyor! Tehlikeli yolculuk için erkekler. Düşük ücret. Acı soğuk. Zifiri karanlıkta uzun çalışma saatleri. Sağlam dönüş garantisi yok. Başarılı olma durumunda saygınlık ve şeref.

Shackleton'un dürüstlüğü, takımının güvenini ve bağlılığını kazanmaktaki en önemli faktördü, ama olay sâdece duygusal bağlarla sınırlı değildi. Shackleton da Scott ve Amundsen gibi güney kutup noktasına ilk ulaşan kaşif olma arzusuyla yanıp tutuşuyordu. Ama hırsı ve egosu hiçbir zaman adamlarının hayatını tehlikeye atmadı. Bu nedenle birkaç kez kutup noktasının eşiğinden geri döndü. Hayatı boyunca arzusunu gerçekleştiremedi ama tek bir adamını da soğuk veya açlığa kurban etmedi.

Güvenilen lider de çoğunlukla ekibine aynı güveni yansıtıyor, yâni onlara açılmaktan, desteklerini talep etmekten çekinmiyor. Hatalarını söyleyebiliyor; sıkılmadan özür dileyebiliyor. Öneri ve eleştirilere açık. Böylece karşılıklı yardımlaşma ortamı oluşuyor.

Her ne kadar kültürümüzde “fazla mütevazı olma, inanırlar” gibi deyişler olsa da ben mütevazı üslubu nedeniyle zarar gören lidere rastlamadım.

Kuşkusuz, yapay tevazudan bahsetmiyorum. İnsanlar bunu hemen hisseder ve itici bulurlar.

Liderin İletişim Araçları

Antik Yunanca'da gönderme, anlam nakli bağlamında kullanılan, bizimse mecaz, benzetme veya eğretileme dediğimiz metafor, tarihi “hikâye” eden Homeros'dan beri ozanların ve edebiyatçıların hikayelerine canlılık ve derinlik kazandırmak, etkisini artırmak için başvurdukları bir araç. Örneğin, bölünmüş bir ülkeyi, kavgalı bir aileye benzetmek gibi. Veya, II. Dünya Savaşı'ndan sonra Rusya'yla Batı dünyası arasında doğan gerginliği “*Soğuk Savaş*” olarak tanımlamak ve “*Demir Perde*” benzetmesini yapmak gibi. Nitekim Churchill'in kullandığı bu metaforlar, onyıllar boyunca dünya siyasetini şekillendiren bu karmaşık mücadeleyi özetledi ve her iki kamptaki zihinsel yaklaşımları biçimlendirdi.

Metaforlar ve onlarla bezenmiş hikayeler bir liderin temel iletişim araçları arasındadır.

Toparlarsak; metafor, anekdot ve hikayeler liderin özellikle değerlerini ekip ve kurumuna aşılması için kullanabileceği en etkin iletişim araçları arasındadır.

Anlam ve Değerler

Peki, insan normal yaşantısı sırasında hayatın anlamını nasıl bulacaktı? *“Yapabileceğimiz, insan hayatının anlamını keşfetmiş kişilerin öykü ve eserlerini inceleyip, bu gerçeği bulamamışlarımızla karşılaştırmaktır.”*

Liderin beyni kadar yüreğinin de derinliği olmalı. Sanat, şiir, edebiyat, müzik bu derinliği besleyebilecek kaynaklar. Tabii ki dinî inanç ve akideler de kaynağın ötesinde, insanın ruhunu temizleyip susuzluğunu giderecek bir şelale. Bu nedenle, liderlerin takım çantalarına, kendi dinleriyle ilgili yapıtlara ek olarak zaman zaman öbür büyük dinlerin temel eserlerini almalarını da öneririm.

Dolayısıyla, konuyu meşhur hikayeye bağlayalım:

Üç işçi yol kenarında ellerinde çekiç ve keski taş kırıyor ve yontuyorlarmış. Geçmekte olan bir yolcu merak edip, ne yaptıklarını sormuş.

İlki terslercesine, *“Görmüyor musun, taş yontuyorum,”* demiş.

Aynı soruyu diğer işçi, *“Bir taş duvar yapıyorum,”* diye cevaplamış.

Üçüncüsü ise, ellerini göğe doğru kaldırıp, *“Yüce bir cami inşa ediyorum,”* cevabını vermiş.

İnsanın yaptığı işe, görevinin maddi ve nesnel çerçevesinin ötesinde ve üstünde bir anlam yükleyebilmesi işinden mânevî bir haz da almasını sağlar.

Lider, ortak hedef ve görevlere böyle anlamlar katabilirse hem kendinin hem de kurumunda çalışanların motivasyon, tutku ve heyecanını yükseltir. Sâdece ücretleri için çalışanlar veya sâdece kâr gayesiyle yönetilen kurumlar kendilerini rakiplerinden farklılaştırmakta zorlanırlar.

Doğaldır ki, ticari bir kuruluş için kâr ana hedef olacaktır, ama tek hedef olmak zorunda değildir. Henry Ford en kârlı şirket olmak için değil, her Amerikalının alabileceği maliyete ve performansa sâhip bir otomobil üretmek için yola çıktı.

Direnç ve Azim

Hitler’in yenilmesinde Stalin’in ordularının ve Roosevelt’in Amerika’sının ekonomik önemi daha fazlaysa da, Nazi karşıtı ittifakın oluşturulup, savaşın en zor günlerinde moralin korunmasında Churchill’in rolü daha ağırlıklıydı. Özgürlüklerini Churchill’in direnişine borçlu olduklarını düşünen İngilizler, Londra ve civarında onun anılarını özenle korumaktalar. Ben de, bu büyük lideri tanıtmak için sizi buralarda kısa bir tura çıkartacağım:

Afrika’da cesur bir gazeteci olarak ün yapan Churchill, 20. yüzyılın başlarında İngiliz parlamentosunun en genç ve parlak isimlerindendi. Donanma bakanı’yken hareketle desteklediği Çanakkale çıkartması ordularımızın efsanevi direnci sonucu başarısız olunca, Churchill uzun yıllar siyaset sahnesinin ışıklarından uzak, gölgede yaşamak zorunda kaldı.

Ancak yumurta kapıya gelince, yâni Çekoslovakya’nın işgali ve Avusturya’nın ilhakından sonra uyanan İngiliz kamuoyu, Churchill’i 10 Mayıs 1940’da Başbakanlık görevine getirdiğinde savaş başlayalı dokuz ay olmuştu.

Savaşın en zor yılı olan 1942’de kendisi Amerika yolundayken muhalefetin güvenoyu talep etmesi karşısında olağanüstü durum ilan etmesini veya Parlamento’yu fesh etmesini önerenleri, “*Biz demokrasi için savaşmıyorsak ne için savaşıyoruz*” diye reddeden Churchill, bir elinde bastonu âdeta bir demokrasi nöbeti tutmakta.

Üstelik, unutmayalım ki, çok sevdiği seçmeni bu çılgın İngiliz’i iki kere Parlamento’dan atıp nadasa bıraktı. İlk olarak, Çanakkale Savaşı’nı kaybedince; bir de II. Dünya Savaşı’nı kazandıktan sonra yapılan 1945 seçimlerinde. İkinci kırmızı karttan sonra da Churchill demokrasinin hakemliğine kızmadı, 1951 yılında 16. kez seçime girip son defa Başbakan oldu.

Churchill, “öngörü veya mükemmeliyet benim güçlerim arasında sayılamaz. Çok hata yaptım. Özelliğim, hatadan sonra pes etmemek, mücadeleye devam edip toparlanmaktır” demişti. Nitekim bu inat ve direnci sâdece İngiltere’ye değil başta Amerika diğer müttefiklerine de Hitler’in ezici ordularına karşı direnme gücü verdi. Kriz ortamında liderin önceliğinin takımına, kurumuna ve ilişki içinde bulunduğu çevreye moral aşılıp, onların direncini en üst seviyede tutmak olduğunu hatırlatalım.

Lider, kendi direnç ve moralini spor, müzik, sanat gibi insan vücudunu ve ruhunu takviye eden faaliyetlere yönelerek, inanç dünyasını geliştirmeye çalışarak yükseltebilir. Bir de yaşanmış büyük krizlerden ders ve esin alarak.

Churchill örneğine dönersek; II. Dünya Savaşı sırasında 1942 Müttefikler için kabus gibi bir yıldır. Başta Londra birçok İngiliz kenti, Alman hava kuvvetleri Luftwaffe tarafından hallaç pamuğu gibi atılmaktadır. Alman denizaltılarının Atlantik Savaşı’nı kazanmalarına ramak kalmıştır. Hong Kong, Singapur ve Endonezya adaları Japonlara teslim olmuş, Rommel, Mısır sınırına dayanmıştır. Churchill kurmaylarını toplar ve sorar, “*Beyler, yenilgi nedir, söyler misiniz?*”

Devam eder: “*Binlerce askerimiz şehit veya esir oldu diye teslim olmayız. Yeni ordular kurar ve eğitiriz.*”

“*Denizaltılarımız battı ve uçaklarımız düştü diye de yenilmeyiz. Yenilerini üretiriz.*”

“*Hâttâ topraklarımızın bir bölümü işgal olsa da yenilgiyi kabul etmeyiz. Savaşı sürdürüp onları geri kazanırız.*”

“*Ama benim ve sizin moraliniz çöker, direncimiz kırılırsa çorap söküğü gibi gider, yok oluruz. Demek ki hedefimiz daha önce Hitler ve generallerinin moralini çökertmektir.*”

Keza, İstanbul ve Anadolu’nun büyük bölümü işgal altında ve Yunan topraklarının sesi Ankara’dan duyulurken Atatürk’ün sergilediği ve bir millete aşılacağı özgüven Kurtuluş Savaşı’nın en güçlü silahıydı. Amacım askerlikle iş dünyası arasındaki benzerlikleri zorlamak değil, ama örtüşen bir noktayı vurgulamak. İkisinin de temel amacı yaşatmak; ülkeyi veya kurumu.

Churchill örneğinin artık çok gerilerde kaldığını düşünüyorsanız, gelin gözümüzün önünde cereyan eden bir azim ve direnç örneğine bakalım:

Amerika’da bir siyasî projeye Obama’nın doğal markası olan adından daha kötü bir markayla başlayamazdınız.

11 Eylül 2001’in travmasını hâlâ üzerinden atamamış Amerikan toplumunun karşısına Arapça asıllı bir isimle çıkmak pek parlak bir başlangıç değil diye düşünebiliriz. Peki, göbek adını ne yapalım?

Hussein bir taraftan Peygamber Efendimizin bizzat adını koyduğu torununu hatırlatırken, diğer taraftan da Amerikalıların süregelen Irak savaşının müsebbibi diye gördükleri Saddam Hüseyin’i çağrıştırıyor. Obama ismi de tek bir harf oynamasıyla, Amerika’nın bir türlü yok edemediği baş düşmanı Osama’nın adıyla aynı oluyor.

Obama’nın doğal dezavantajları markasıyla da bitmiyor. Ambalajını da eksi hanesine ekleyin. Siyah tenli Afrika-Amerikalılar ülkede yüzde 12.7’lik bir azınlık. Üstelik Obama, bir “öteki” olmanın da ötesinde bir konumda; Kenyalı babası, Endonezya’da geçen çocukluğu onu bir “yabancı” da yapıyor.

Peki ne oldu da Obama 65 milyon seçmenin oyuyla, babası ve dedesi amiral olan, savaş kahramanı John McCain’i rahatça yenip, 1964 seçimlerinden bu yana bir Demokrat adayın aldığı en yüksek oranla Beyaz Saray’ın kapısını açtı?

Birincisi, elindeki kartların zayıflığına, önündeki engellerin yüksekliğine rağmen inandıkları ve yapmak istedikleri doğrultusunda yola koyulmaya cesaret etti; bir “cesuryürek” olduğunu sakın ve istikrarlı adımlarıyla sergiledi.

İkincisi, ürününü çok iyi oluşturdu. Açık, anlaşılır politika ve projeleri etkin bir hitabetle seçmen kitlesine iletti. Kendisini hem nesnel biçimde anlattı, hem de toplumun kendisine anlam yüklemesine olanak tanıdı.

McCain’in karargahının aksine, ekibinden kopmalar görülmedi, çatlak sesler duyulmadı. İyi eğitilmiş, enerjik, disiplinli, duygularına egemen ama samimi ve ulaşılabilir bir lider profili çizdi; güven verdi.

Kendisi Müslüman olmamakla beraber Müslüman kökenlerini saklamaya çalışmadı; bunu dengelemek için İslam karşıtı bir söyleme başvurmadi.

Çok değişik kaynaklardan selmenmiş soyağacı belki de onu birçok Amerikalı için “öteki” ve “yabancı” ama neticede “içimizden biri” yaptı.

Jack Welch’i ilk tanıdığımda belki biraz da protokol sınırlarını zorlayarak, sormuştum: “**Başarınızı neye borçlu olduğunuzu düşünüyorsunuz?**” Biraz duraladı ve “*Saniyorum hep ileriye bakmama,*” dedi. “*Bir konuda başarı elde edersem, onun bana yararı özgüvenimi bir çit yükseltmek olur. Yoksa geriye dönüp, ondan esinlenip, onu taklit veya tekrara çalışmam.*”

Kitap boyunca potansiyelinizi gerçek ve üstün bir başarıya dönüştürmek için liderlik yolunda yararlanabileceğinizi düşündüğüm bâzı yaklaşım, deneyim ve dersleri sizinle paylaşmaya çalıştım. Şimdi ise son bir noktayı vurgulamak istiyorum:

Şirketlerin ortalama hayat süreleri insanlarınkinden daha kısa. Dünyada aile şirketlerinin ortalama yaşam süresi 24 yıl olarak hesap ediliyor. Her 10 aile şirketinden ancak üçü ikinci kuşağa devredilebiliyor.

Demek ki, liderin ana hedefi kurumunu, ülkesini yaşatmak olmalı. Çok kâr etmek veya büyük bir orduya sâhip olmak gibi hedefler ancak buna hizmet ediyorsa yararlı olacak araçlar. Doğanın ezeli düzeni kurum ve canlıları fani kılarken, liderin çabası kurumunu baki yapabilmek.

Üniversiteden sonra girdiğim ilk şirket NCR'a dönersek 20. yüzyılın ilk yarısında onun iş modelinin özünde üstün satış eğitim ve teknikleriyle kaliteli satış-sonrası servisinin yattığını görürüz.

Ne var ki, NCR kendi dışında gelişen olguları yeterince algılayıp kendi iş modelinin güncel koşullara uyumunu sürekli sınamadı ve hızla yayılan kişisel bilgisayar kullanımının etkilerini idrak edemedi.

Sonuçta, olan biteni doğru kavrayan ve değişimi yönetebilmek için risk alıp inisiyatif kullanan IBM; NCR'ı ezdi geçti. Ben şirketten ayrıldıktan bir süre sonra NCR iflas etti.

Günümüzde benzer bir dramı General Motors yaşıyor.

Başkan Obama tarafından 2009 Mart'ında istifaya zorlanan GM CEO'su Rick Wagoner, 2008 ortasında şirketin 100. doğum yılı kutlanırken yaptığı konuşmada şöyle demişti:

“Bugün ve yarın görevimiz nedir? 100 yıllık bir şirket olmanın ötesinde değerimizi kanıtlamaktır. Önümüzdeki 100 yıl da lider olmaya hazır bir şirkettiz.”

Yaşadığım bir örneğe dönersem, Coca-Cola dünyadaki en uzun ömürlü şirketlerin başında geliyor. Şimdi de yerel tad ve ürünleri geliştirerek, çay ve bitkisel ürünlere girerek yeniliklerini sürdürüyor. Kimle? Zengin insan kaynağıyla ve dünyada en çok çalışılmak istenen şirketlerin başında geldiği için. Bu ve benzeri öğeleri birleştirdiğinizde Coca-Cola'nın esas başarı formülünün şurubunda değil sürekli sınıp güçlendirilen iş modelinde saklı olduğunu görüyorsunuz. Demek ki şirketin liderleri bir taraftan başarının gizemini korurken, diğer taraftan da şirketin değişim ve dönüşümünü yönetmek zorundalar. Zâten, statik ortamlarda liderliğin etkisi de sınırlı.

Şurubun sırrı Atlanta'daki Sun Trust Bankası'ndaki bir kasada saklı. İş modelinin sırrı ise şirketi yönetenler ve çalışanlarında. Ve bu sır, şurubunkinin tersine, paylaşıldıkça çoğalıyor. Şurubun formülü değişmiyor, ama iş modeli sürekli gelişmekte.

Dolayısıyla, liderin temel görevlerinden biri de ilk önce kendisini sonra da takım ve kurumunu yetiştirmek, geliştirmek; şu an için hiç kimsenin öngöremediği tehdit, tehlike ve fırsatlara hazırlamak...

Cem Kozlu

Orta ve Lise öğrenimini İstanbul Robert Kolej’de lisans ve yüksek lisans öğrenimini USA’ya yapan Cem Kozlu Türkiye’de THY yollarını sıradan bir havayolu olmaktan çıkartıp, bir dünya şirketi olma kulvarına sokan kişidir. Bir dönem parlamentoda milletvekili olarak ta bulunan Kozlu. Coca Cola firmasının en üst düzey yöneticilerinden biridir.

Kendisinin, “ Uluslararası Pazarlama ”

“ Türkiye Mucizesi için vizyon arayışları ve Asya Modelleri”

“ Kurumsal Kültür ”

“ Soga Şosa ”

“ Avrupa’ya Hayır Diyebilen Türkiye” isimli kitapları mevcuttur.