

RASMUS HOUGAARD
JACQUELINE CARTER

Liderin Zihni

Sıradışı Sonuçlar İçin Kendinize,
Çalışanlarınıza ve Organizasyonunuza
Liderlik



Liderin Zihni, dijital çağda liderliğin özünü anlamaya ve anlatmaya yönelik bir kitap. Lider, ekibini o an en çok önem taşıyan konuya odaklanmaya nasıl sevk edebilir? Tüm dikkat, ilgi ve enerjinizi tutkularınıza yöneltebilseydiniz neler olabileceğini bir düşünsenize.

—**NATHAN BOAZ**, Genel Müdür, Yetenek Stratejileri ve Liderlik Gelişimi; Accenture

Liderin Zihni, işimizin gerçekleri karşısında odağımızı kaybetmeyi, soğukkanlılığımızı korumayı ve düşüncelerimizi netleştirmeyi sağlayan basit ama çok etkili taktikler veriyor. Aynı anda insanları harekete geçirip onlardan yüksek performans almak isteyen her lider okumalı.

—**HELENA GOTTSCHLING**, İK Yöneticisi; Royal Bank of Canada

Daha etkili ve başarılı bir lider olmak istiyorsanız, bu kitabı mutlaka okumalısınız. Kitaptaki alıştırmaları da yapmanızı öneririm. Âna odaklı, özverili ve şefkatli olmayı öğreten bir kitap. Bir lider olarak kendinizi geliştirmekle kalmayacak; daha mutlu, merhametli ve hedeflerini gerçekleştiren biri olacaksınız.

—**MARK R. TERCEK**, CEO, Nature Conservancy; *Nature's Fortune: How Business and Society Thrive by Investing in Nature* kitabının yazarı.

Kitap, âna odaklı bir lider olmanın yolunu anlatırken, bir adım ileri gidip, liderleri özgecilik ve şefkat uygulamalarıyla da tanıştıyor. Kitap, böylece geleceğin liderliğini tarif ediyor ve liderlerin, insanları gerçek manada nasıl tutku ve coşkuyla harekete geçirip peşlerinden sürükleyebileceklerini öğretiyor.

—**SCOTT SHUTE**, Başkan Yardımcısı, Küresel Müşteri Operasyonları ve Âna Odaklılık Programları Yöneticisi; LinkedIn

Liderler, kendilerini takip edenlerde nasıl amaç bilinci geliştirebilir, yapılan işe özveriyle katılmalarını nasıl sağlayabilir? Bu kitap işte bu soruların yanıtlarını veriyor. İnsan odaklı, başkalarını düşünen, egolarından arınmış bir lider olmak isteyenlerin başucu kitabı. Günümüzde her an her şey büyük bir hızla değişirken, güven ve dayanışmaya dayanan sağlam bir kurum kültürü yaratmanın ipuçlarını da bu kitapta bulacaksınız.

—**TONY STUART**, CEO; UNICEF Avustralya

Son derece güzel kurgulanmış, herkesin kendinden bir şeyler bulabileceği bu kitapta yazarlar, kurumsal yapılarda performansı artırmanın sırrını anlatıyor. İnsanların birbirinden giderek daha fazla uzaklaştığı, daha çok çalışmak zorunda kaldığı günümüz dünyasında lider, eğer yönettiği kişilere bir anlam ve amaç sağlayabiliyorsa, birbirleriyle bağ kurmalarını sağlayabiliyorsa başarıya da ulaşıyor.

—**PATRICIA WALLACE**, Direktör; Liderlik, Yetenek ve Kurumsal Yapı Geliştirme Bölümü, Disney Üniversitesi

Zihni eğitime yöntemleriyle ilk tanışmamda birçok kişisel faydasını görmüştüm. Yazarlar Hougaard ve Carter, bu eski çağlardan kalma eğitim araçlarının günümüz iş dünyasında hâlâ ne kadar geçerli ve faydalı olduğunu gösterdi. Bu kitapta bir adım daha ileri giderek, birer lider olarak kendimize, çalışanlarımıza ve şirketlerimize nasıl daha iyi liderlik edebileceğimizi de gösteriyorlar.

—**ASHWANI DAHİYA**, Bölge Başkan Yardımcısı; Wells Fargo

Modern liderliğin temellerine dair dolu dolu bilgi ve görüşler bulabileceğiniz bir kitap. Liderlerin anlaması gereken bir şey var ki o da çalışanların sadece birer sayı olarak görülmek istemediğidir. Çalışanlar, kendilerine insan gibi davranılmasını istiyor. Bu bağlamda âna odaklılık, özgecilik ve şefkat, liderliğin temel özellikleri olarak öne çıkıyor.

—**PÄR STENMARK**, Yasal Düzenlemeler Takip ve Uygulama Müdürü; IKEA Range and Supply

Hougaard ve Carter, ıgır açan bu kitapta liderliğe dair geleneksel düşünceleri altüst ediyor ve bizlere dünyanın çok ihtiyaç duyduğu; yeni, ilham verici ve insani yn çok kuvvetli başka bir vizyon sunuyor.

—**ANDY LEE**, ˆna Odaklılıktan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı; Aetna

Liderin Zihni, bir lideri iyi yapan özelliklere dair görüşlerimizi sil baştan oluşturmayı amaçlıyor. şirketlere ˆna odaklılık kavramını so-kan, bu konuda büyük deneyim sahibi olan yazarlar, kendi zihnimizi tanımakla başlayan, onu daha odaklı, hizmet merkezli ve şefkatli olması için eğitimle devam eden, böylece hem kendimizin hem de şirketimizin potansiyelini en st düzeyde gerçekleştirmeyi hedefleyen, iyi kurgulanmış bir liderlik yolculuğuyla karşımıza çıkıyor. Hayatınıza ve/veya şirketinize ˆna odaklılık olgusunu katma niyetindeyseniz, bu kitabı büyük keyif alarak okuyacaksınız.

—**PETER BOSTELMANN**, Direktör; SAP Küresel ˆna Odaklılık Uygulamaları Bölümü

Kitapta Hougaard ve Carter, sahip oldukları engin kişisel ve mesleki deneyimden yararlanarak, liderler ve iş arkadaşlarının hayatlarında ve çalışma dünyasında pozitif bir dönüşüm yaratmanın yol ve yöntemlerini aktarıyor. Doğru liderlik, çekilen sıkıntıların hafifletilmesinde, insanlığı zenginleştirmekte ve dünyayı yeni nesiller için korumakta büyük bir katkı sağlıyor.

—**B. ALAN WALLACE**, Başkan; Santa Barbara Institute for Consciousness Studies

Empati ve ˆna odaklılık, her liderin üzerinde önemle durması ve geliştirmesi gereken konular. Bu kitapta bunun nasıl yapılacağını anlatan, denenmiş yöntemler bulacaksınız. z farkındalık, odaklanma ve şefkate yaslanan yeni bir liderlik yöntemi geliştirmek isteyen herkes bu kitaptan fazlasıyla yararlanacak.

—**DR. THUPTEN JINPA**, Compassion Institute kurucusu; *A Fearless Heart: How the Courage to be Compassionate Can Transform Our Lives* kitabının yazarı

Zihnimiz nasıl çalışır, abartılı derecede benmerkezli ve tehdit odaklı biri olmanın riskleri nelerdir, hayatımıza mutluluk, anlam ve ilkelerimiz doğrultusunda yaşama cesaret katmak için zihnimizi nasıl geliştirebiliriz? *Liderin Zibni*, bu ve benzer soruların cevaplarını içinde bulabileceğiniz, bilimsel verilere dayalı bir kitap. Bu olağanüstü kitapta anlatılanları uygularsanız; sadece kendinize değil, iş arkadaşlarınıza, çalışanlarınıza, şirketinize ve hatta yaşadığımız dünyaya; akla dayalı, etkin, etik kuralları temel alan, yaratıcılığı ve şefkati ön plana koyan bir hayat sürmenin ve aynı şekilde liderlik etmenin yollarını da göstermiş olacaksınız.

—**DR. PAUL GILBERT**, *Compassionate Mind* ve *Overcoming Depression* kitaplarının yazarı

İnsanı yönetme sanatının özü, kişinin kendini yönetmesidir. Bu kitapta yazarlar, her iki amaç için de açık ve net bir yol haritası ortaya koyuyor. Liderler, iyi insanlarsa ve insanlara iyilik yapıyorsa, onların yönettiği kurumsal yapılar da büyüyor, yükseliyor.

—**ALBERTO RIBERA**, IESE Business School Kıdemli Öğretim Üyesi

Liderlerin meslek yaşamları boyunca öğrenmeye devam etmeleri gerektiğini hepimiz biliyoruz. Bunu yapabilmenin yolu, işlerini nasıl yaptıklarını ve insanlar üzerinde nasıl bir etki yarattıklarını anlamalarından geçiyor. Bu kitap, bir şirketi geliştirmenin ilk şartının, kişinin kendini geliştirmesi olduğunu, bunun için de kişinin kendini çok iyi tanıması gerektiğini çarpıcı bir dille anlatıyor.

—**JEAN-FRANÇOIS MANZONI**, IMD Business School dekan ve öğretim üyesi

Liderin Zibni, liderden önce nasıl “insan” olacağımızı anlatıyor, liderlik ettiklerimize ve müşterilerimize fayda sağlamak amacıyla nasıl dürüst, samimi ve güvenilir biri olabileceğimizi açıklıyor. Başarılı liderlik için bu kitapta paylaşılan ilkelerin ne kadar önemli olduğunu meslek hayatımda kendi gözlerimle defalarca gördüm, gözlemlerim.

—**JACQUELINE GILLESPIE**, Genel Müdür, Liderlik ve Yetenek Danışmanlığı Bölümü; Korn Ferry International

Liderin Zihni, kişi ve kurumlara ve kendine liderlik etme disiplinlerinin karmaşık dnyasında liderlere yol gsteren bir rehber niteliği taşıyor. Yazarlar, liderden önce insan olmanın, insan merkezli, üretkenliğin ve çalışma arzusunun yüksek olduğu bir şirket meydana getirmede taşıdığı önemi etkili bir dille anlatıyor.

—**DOUARD-MALO HENRY**, Yasal Uyum Grup Başkanı; Societe Generale Bank

Bu kitap, liderlere, çalışanların mesleki gelişimlerine nasıl daha fazla katkı yapabileceklerini, hayatlarının en iyi işlerini çıkarmakta nasıl örnek olabileceklerini gsteriyor.

—**ERİC MOSLEY**, CEO; Globoforce

Liderin Zihni, liderlere insanı ilk plana koymalarını sağlayacak araçlar sunuyor. Zihni anlamakla başlayan kitap, işbirliği, performans, mevcudiyet ve işe aktif katılım konularında iyileşme sağlayacak yol ve yöntemler aktarıyor.

—**GISELA A. PAULSEN**, rn Geliştirme ve Küresel rn Strateji ve Finansmanı Küresel Başkanı; Genentech

Liderin Zihni, geleceğin yönetim paradigmasını belirliyor. Müşterilerimizin davranış biçimleri nasıl değişiyorsa, çalışanlarımızın değer ve beklentileri de değişiyor. Geleneksel hiyerarşik liderlik artık işe yaramıyor. Çalışanlarımızdan bireysel bazda ve ekip olarak en iyisini almak istiyorsak, onlara özerklik veren, kişisel tatmini ön plana koyan ve başarmak isteyecekleri anlamlı hedefler sağlayan bir ortam hazırlamak durumundayız. Başarılı şirketlerin şimdiden talep etmeye başladıkları nitelikte bir lider olmak için gerekli özellikleri bu kitapta bulacaksınız.

—**DAVID CAMPOS**, İK'dan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı;
Volkswagen İspanya Perakende Satış Bölümü

BMS France olarak, âna odaklılık uygulamasını çalışanlarımız arasında başlattık ve çok başarılı sonuçlar alıyoruz. Bu durum şirketimize de fayda sağlıyor. Bu kitap, hepimizin hayalindeki âna odaklı lider olma yolunda bize, ihtiyaç duyacağımız pusula ve araçları sağlıyor.

—**JEAN-CHRISTOPHE BARLAND**, Genel Müdür, BMS France; Yönetim Kurulu Başkanı, UPSA Worldwide

Bir birey ve bir lider olarak, etrafımızdaki insanların gelişimini destekleyeceksek kendi ruh ve beden sağlığımızı korumak durumundayız. Bu kitapta yer verilen teori ve uygulamalı tavsiyeler, kendi içimize dönüp bakmamızı sağlayan, kendi kendimize destek olmamızı ve liderlik etmemizi, iş arkadaşlarımıza ve liderlik ettiğimiz kurumsal yapılara daha çok katkı sağlamamızı mümkün kılan nitelikte.

—**MARIA FARROW**, İK Genel Müdürü; LVMH Perfumes and Cosmetics

Yazarlar, bu harika kitapta kendi kendini yönetmeyi öğreten bir sistemi nasıl kurgulayıp test ettiklerini ve binlerce lider üzerinde yaptıkları uygulamalarla nasıl en iyi hale getirdiklerini anlatıyor, bu sistemin, liderin etkinliğini ve şirketlerin performansını nasıl arttırdığını açıklıyor. Daha iyi lider olmak isteyen herkes okumalı.

—**DR. PAUL J. ZAK**, *Trust Factor: The Science of High Performance Companies* kitabının yazarı

Liderin Zihni, işyerine bir kere daha insani bir dokunuş getiriyor, bize en önemli motivasyon kaynağını hatırlatıyor ve liderlere daha iyi bir insan olmak ve daha iyisini yapmak konusunda bir yol haritası sunuyor.

—**PHIL COX**, EMEA Bölüm Direktörü ve İngiltere Operasyonları Başkanı; Silicon Valley Bank

Yazarlar, *Liderin Zihni* adını verdikleri bu kitapta, çalışanların üretkenliğini ve işyeri memnuniyetini artıracak liderlik ve kültürün nasıl geliştirileceğini ana hatlarıyla anlatıyor. Başkalarına liderlik etme ayrıcalığına sahip herkese bu kitabı okumalarını öneririm.

—**BRECKON JONES**, konuşmacı, danışman; Genel Müdür, Ödül ve Takdir Programları Bölümü; Deloitte Australia

Bu kitap; âna odaklı, özverili ve şefkatli olmayı hedefleyen tüm liderlere hitap ediyor. Üstün başarılı ekipler oluşturmanın ve sürdürülebilir nitelikli kurumsal başarının temelini meydana getirdiğine inandığım önemli nitelikleri pekiştiren, ilham verici bir kitap. Çok derin bir araştırmanın sonucunda ortaya çıkan bu kitabın, yeni nesil liderlerimize yol göstereceğine inanıyorum.

—**TRACEY L. REDDINGS**, İngiltere ve İrlanda Operasyonları Genel Müdürü; Julius Baer International

Bu kitapta yazarlar, şirket ve toplumların ve yanı sıra uygarlığın ilerlemesine destek olacak liderlik tarzının tanımını yaparken, şirketlerin etkin liderleri nasıl yetiştirip geliştireceğini de açıklıyor. Kitap, tamamen araştırmalara dayanılarak yazılmış ve teorik anlamda ayakları yere sağlam basan bir çalışma niteliği taşıyor. Bununla birlikte okunması sıkıcı, yavan bir dili yok. İnsanları motive eden, kurumsal performansı geliştiren nitelikte bir liderlik tarzını geliştirmek için neler yapılması gerektiğini herkesin anlayacağı şekilde anlatan bir yol haritası.

—**FRANCESC XAVIER COLL ESCURSEL**, İK ve Organizasyondan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı; CaixaBank

Hougaard ve Carter, liderlerin karşı karşıya olduğu hastalığa teşhis koymuş ve kapsamlı, uygulaması kolay bir tedavi geliştirmişler. Bir doktor olarak, kitabın dolu dolu bilgi içerip bilimle desteklenmesini, buna karşın kolay anlaşılıp, tavsiyelerinin kolay uygulanabilir nitelikte olmasını çok takdir ettim. *Liderin Zihni*, liderlere işlerinde kendilerinden daha fazlasını katmalarını sağlayacak ve daha âna odaklı ve şefkatli bir kurum kültürü geliştirmekte kullanabilecekleri çok değerli araç ve kaynaklar sunuyor.

—**RACHEL ROBERTS**, tıp doktoru, Medikal Direktör; UHA Stanford Health Care

Bu kitap, liderlikle insanlık kavramları arasındaki yıkılmış köprüyü yeni baştan inşa ediyor. Herkes mutlu olmak istiyor. Herkes hayatının bir anlamı olsun istiyor. Düşünce süreçlerini geliştirmek, başkalarıyla aralarındaki bağları korumak istiyor. Kitap, insani değerlere dayalı liderliğin anahtarlarını okurlarına sunan; üretkenlik, işe katılım ve mesleki gelişim olgularına güçlendiren başarılı bir eser.

—**RITU ANAND**, İK Kıdemli Başkan Yardımcısı; Tata Consultancy Services

Liderin Zihni

Sıra Dışı Sonuçlar İçin Kendinize,
Çalışanlarınıza ve Organizasyonunuza Liderlik

RASMUS HOUGAARD
JACQUELINE CARTER

Çevirenler:
Levent Göktem – Taner Gezer

İstanbul
2018

LİDERİN ZİHNİ

© 2018, Rasmus Hougaard & Jacqueline Carter

Yapım : Optimist Yayın Grubu
Yayına hazırlayan : Utku Umut Bulsun
Düzenleme : Selim Talay
Düzeltili : Ahmet Ant
Basım : Aralık 2018, İstanbul

ISBN : 978-605-2202-78-4

Baskı ve cilt : Pasifik Ofset
Sertifika no. : 12027
Cihangir Mah. Güvercin Cad. No:3/1
Baha İş Merkezi A Blok Kat:2
34310 Haramidere / İstanbul
Tel: 0212 412 77 77

İçindekiler

| | |
|---------------------|----|
| Önsöz | 15 |
| Giriş | 19 |
| 1. AÖŞ Lideri | 25 |

BİRİNCİ KISIM

KENDİNİZİ TANIYIN VE LİDERİNİZ OLUN

| | |
|--|-----|
| 2. Kendinizi Anlayın | 47 |
| 3. Kendiniz İçin Âna Odaklı Liderlik | 73 |
| 4. Özgeci Öz Liderlik | 97 |
| 5. Kendinize Şefkatle Liderlik Edin | 117 |

İKİNCİ KISIM

ÇALIŞANLARINIZI ANLAMAK VE ONLARA

LİDERLİK ETMEK

| | |
|----------------------------------|-----|
| 6. Çalışanlarınızı Anlayın | 143 |
| 7. Âna Odaklı Liderlik | 161 |
| 8. Özgecil Liderlik | 177 |
| 9. Şefkatli Liderlik | 197 |

ÜÇÜNCÜ KISIM

ORGANİZASYONUNUZU ANLAYIN VE LİDERLİK EDİN

| | |
|--|-----|
| 10. Organizasyonunuzu Anlayın | 219 |
| 11. Âna Odaklı Bir Organizasyon Kurulmasına Liderlik Edin | 233 |
| 12. Özgecil Bir Organizasyon Kurulmasına Liderlik Edin..... | 251 |
| 13. Şefkatli Bir Organizasyon Kurulmasına Liderlik Edin | 263 |
| | |
| Sonsöz..... | 277 |
| Ek A: Mind of the Leader Uygulaması..... | 281 |
| Ek B: Şefkat Eğitimi Egzersizleri..... | 283 |
| | |
| <i>Notlar</i> | 287 |
| <i>Teşekkür</i> | 305 |
| <i>Yazarlar Hakkında</i> | 307 |
| <i>Potential Project Hakkında</i> | 309 |
| <i>Ekip Hakkında</i> | 311 |

Sunuş

Kızım Deren henüz dört yaşındayken evimizin bahçesinin yeniden düzenlenmesi işini bir peyzaj mimarlığı şirketine vermiştik. Şirketin sahibi bahçede yapılacak düzenlemeler hakkında bize bilgi verirken kızım da yanımdaydı. Şirket sahibi “Elemanlar gelir, buradaki ağacın kuru dallarını keserler”, “Elemanlar saat 8:30’da iş başı yapar ve akşam 5’te işi bırakırlar” diyerek yapılacak işler hakkında bizi bilgilendirmişti. Şirket sahibi yanımdan ayrıldıktan sonra kızım “Baba, giden amca neden hep çalışanlarından ‘elemanlar’ diye söz etti. Onlar eleman değil ki, onlar da bizim gibi birer insan” diye duygularını ifade ettiği zaman, gündelik yaşantımızda pek çoğumuzun dikkat etmediği bir durumu çocuk duyarlılığı ile bana ne de güzel hatırlatmıştı.

Her şeyin mekanikleştiği, makineleştiği ve sanallaştığı bir ortamda acaba “insan” yönümüzü kaybediyor muyuz? Sanırım bu soruyla yüzleşme zamanımız geldi, hatta geçiyor. Önce kendimizden başlayıp kendimizi fark etme, anlama ve geliştirme, daha sonra ise birlikte aynı hedefe gittiğimiz çalışanlarımızı insan olarak görmek her şeyin başında gelmeli diye düşünüyorum. Aksi takdirde kendisini keşfedememiş, kendisini tanımayan yöneticiler veya liderlerle çağımızın bizden beklediği dönüşümü gerçekleştirmemiz mümkün olmayacak.

İş, sadece kendimizi tanımakla bitmiyor, aslında yeni başlıyor. Çalışanlarına değer vermeyen, onları takdir etmeyen, gelişmelerine imkân sağlamayan yöneticiler, esasında kurumlarına da değer vermemiş oluyorlar. Çünkü insana rağmen bir dönüşümü gerçekleştirmek ve bunu kalıcı kılabilmek mümkün değil. Keza

insanı mutlu etmeyen hiçbir yapı ve sistem de sürdürülebilir değil. Kısacası geçmişte olduğu gibi gelecekte de kurumların en değerli varlıkları “çalışanları” olacak.

Elinizdeki bu kitapta 35.000’den fazla lider ile 250’den fazla üst düzey yöneticinin değerlendirmeleri yer alıyor. Kitapta, çalışanlarda yaratılmak istenen bağlılık ve aynı amaç doğrultusunda hareket etme bağlamında, gerçek hayatta istenenden ne kadar farklı bir durumda olduğumuz ortaya konuluyor ve mutlu çalışanlar yaratmak için izlenmesi gereken yollar aktarılıyor.

Liderin Zihni kitabının yazarları Rasmus Hougaard ve Jacqueline Carter, bizi kendimizi tanıma ve geliştirme yolunda önemli bir yolculuğa davet ediyor. Âna odaklanan, başkalarının derdiyle dertlenen, sadece kendi çıkarını düşünmeyen, çevresindeki her şeye şefkatle, merhametle yaklaşan bireyler ve liderler olmanın yollarını bize gösteriyorlar. Diğer taraftan yazarlar, bu değerlere sahip olarak hedeflere ulaşmanın mümkün ve daha anlamlı olduğu noktasında da bizi ikna ediyorlar.

2018 yılında en çok satan iş kitapları arasında yer alan, Amerika Birleşik Devletleri’nde *Harvard Business Review* yayınları arasında çıkan *Liderin Zihni* kitabını, KalDer Ankara Şubesi olarak Türk iş dünyasıyla buluşturduğumuz için büyük heyecan duyuyoruz.

Türkiye Kalite Derneği-KalDer Ankara Şubesi olarak, rekabetçi kurum ve kuruluşlar yaratmak misyonumuza hizmet edeceğine inandığımız bu yayını sizlerle paylaşmanın mutluluğu içindeyiz.

Kitabın yayınlanmasına ve okuyucularla buluşmasına imkân sağlayan KalDer Ankara Şubesi Yönetim Kurulu üyesi arkadaşlarıma ve Şube çalışanı arkadaşlarıma değerli katkılarından dolayı teşekkürlerimi sunuyorum.

Yararlı olması dileklerimizle,

Aralık 2018

Nazmi KARYAĞDI
Türkiye Kalite Derneği-KalDer
Ankara Şubesi Yönetim Kurulu Başkanı

Önsöz

Marriott, 1927 yılında ABD'nin başkenti Washington'da dokuz taburelik bir birahane olarak kuruldu. Kış gelince menüye sıcak yemekler de eklendi. Zamanla işletme bir otele dönüştü ve sonunda da dünyanın en büyük oteller zinciri haline geldi. John Willard ve Alice Marriott'un işletmeyi kurmalarının üzerinden birkaç yıl geçmişti ki Büyük Buhran günleri başladı. Bütün Amerikan şirket ve çalışanları zor duruma düşmüşlerdi. John Willard ve Alice Marriott bu durum karşısında ne yaptı? Bir doktor istihdam ederek, çalışanlarının sağlık hizmeti almasını sağladılar. Neden? Çünkü çalışanları onlar için önemliydi. Ama aynı zamanda personelin güvenilir, sağlıklı ve bakımlı olmasını istiyorlardı. Çalışanları iyi bir sağlık hizmeti alabilirse, müşterilerine sunmak istedikleri kalitedeki hizmeti de daha iyi sunabilirlerdi.

İnsanları önem sıralamasında en üste koymak, her zaman başarının temel şartı olmuştur. Çalışanlarımıza iyi bakar, onlarla ilgilenirsek, onların da müşterilerimizle en iyi şekilde ilgileneceklerine ve şirketin de böylece başarılı bir şekilde yoluna devam edebileceğine inanırız. 11 Eylül saldırılarından sonra, doluluğumuzun bir gecede yüzde 75'ten yüzde 5'e düştüğü, otellerimizde personel hariç kimsenin kalmadığı o sıralarda bile insanlar bizim birinci önceliğimizdi. Kapsamlı işten çıkarmalar yapma yoluna gitmedik. Onun yerine eğitim programları başlattık, sağlık imkânlarını devam ettirdik ve krizin üstesinden çalışanlarımıza en az zarar gelecek şekilde çıkabilmek için elimizden gelen her şeyi yaptık.

Bizimki gibi şirketlerde ve tahminimce diğer tüm sektörlerde, inanıyorum ki çalışanlar kendilerini işlerine şevkle vermedikleri ve işte mutlu olmadıkları sürece başarıya ulaşmak mümkün değildir. Çalışanlarımızın yaptıkları bireysel katkıların takdir gördüğü bir ortam yaratmak görevimizdir. Marriott'un çalışılmak istenen şirketlerin başında gelmesinin ana nedeni bana göre işte bu hassasiyet ve çabalarımızdır.

“Önce insan” diyen bir kurum kültürünün tohumunu atıp geliştirmek, liderin görevidir. Lider, bu iş için bir yöntem belirlemelidir. Liderlik ettiklerine karşı sergilediği davranışlar, bu kişilerle ilişkileri, kendilerine değer verildiğini, yaptıklarının görüldüğünü, seslerinin duyulduğunu düşündürmelidir.

Rasmus Hougaard ve Jacqueline Carter, yazdıkları bu kitapta “önce insan” prensibini temele oturtan kurumsal yapıların nasıl oluşturulacağını, hangi yol ve yöntemlerin kullanılacağını anlatıyor. Kitap, liderlere önce insan olma çağrısında bulunuyor. Bir lider; âna odaklı, özgecil (diğerkâm) ve şefkatli olmalıdır diyor. Çalışanların, işlerini aktif katılımı ve şevkle yapmaları, yaptıkları işten mutlu olmaları ve işlerine bir anlam yükleyebilmelerinin şartının bu olduğunu, büyük kurumsal başarıların kapısının da yine bu şekilde açılacağını dile getiriyor.

Bizler, lider olarak âna odaklı olabilirsek, çalışanlarımız için nelerin daha büyük önem ifade ettiğini de daha iyi anlayabiliriz. Âna odaklı lider; onların arasına daha fazla giren, dikkatini onlara veren, merak duygusu güçlü liderdir. Bunu yapmak her zaman kolay değildir ama ben, çalışanlarımla arasına daha fazla girdiğimde, onlarla daha fazla zaman geçirdiğimde neler olabileceğini bilen biriyim. Onları etkileyeceksem, mutlaka onların içinde, yanlarında olmam gerektiğini yaşayarak gördüm ve öğrendim.

Bir lider olarak, kendimizi değil, başkalarını düşünürsek yani özgecil olursak, kendi egomuzun ihtiyaçlarından ziyade büyük resmi göz önüne alırsak, daha sağlam ve kalıcı bir gelişim ve öğrenme kültürü tasarlayabiliriz. Başkanımız Bill Marriott, 80’li

yaşlarını sürmekle birlikte kulakları hâlâ açık, çalışanlarını dinler. Kendi fikir ve inançlarını körü körüne takip etmek yerine, başkalarının görüş ve düşüncelerini öğrenmek ister.

Bir lider olarak şefkatli olabilirsek, çalışanlarımız bilir ki bizler her zaman onların arkasındayız. Bu kitap, şefkatin yumuşak ve duygusal bir şey olmadığını açık bir dille ortaya koyuyor. Şefkat, somut bir şeydir ve hayatın bilfiil içindedir. İşleri doğru yapmakla ilgili bir şeydir. Örneğin ekonomik kriz günlerinde kadroya bir doktor almaktır. Bir kez daha belirtmek istiyorum ki çalışanlarımıza gerçekten önem ve değer verirsek, onlar da müşterilerimize aynı şekilde davranır ve şirket de başarılı bir şekilde yoluna devam eder.

Bu kitapta yer verilen prensipler birçok yönden şirketlerin yönetilmesi esaslarına aykırıdır. Kitap, kurum kültürümüzü, insanı önceleyecek şekilde daha da geliştirmek için bana ilham verip yol gösterdi. İnanıyorum ki tüm lider ve şirketler, bu kitapta anlatılanlardan çok istifade edeceklerdir.

—**ARNE SORENSON**, Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO,
Marriott International

Giriş

Accenture şirketinin CEO'su Pierre Nanterme, 2015 yazında bu küresel profesyonel hizmetler şirketinin, performans yönetim sistemini yeni baştan tasarlayacağını duyurdu. Şirket, mevcut sistemle uzun yıllar hizmet verdikten sonra artık bu sistemin, çalışanların motivasyonunu bozar hale geldiğini görmüştü. Accenture'ın küresel işgücü çok değişmişti bu süreçte. Performans derecelendirme skalasında bir sayı olmak kimseyi motive etmez. Günümüzde çalışanlar artık bir anlam arıyorlar. İnsanlarla aralarında bağ kurmak, gerçek mutluluğu bulmak, dünyaya somut bir katkı yapmak istiyorlar. Nanterme ve yönetim ekibi, şirketin bu temel insani isteklere hitap edecek, 425.000'in üzerindeki çalışana harekete geçirecek, içsel motivasyonlarını besleyecek daha iyi bir yöntem bulmaları gerektiğini anlamıştı.

Accenture yalnız değil. Marriott, Starbucks, LinkedIn gibi yenilikçi ve ilerici binlerce küresel şirketin yönetim katında bir hareketlilik var. Bu şirketlerin liderleri, kendilerine şu soruyu soruyor: “Çalışanlarımız ve liderlerimizin işlerine daha istekli sarılacağı, bir şeyler başarma hissini daha fazla duyabileceği, daha insani bir liderlik ve insan merkezli bir kurum kültürünü nasıl geliştirebiliriz?”

Biz insanların en temel ihtiyaçları; hayatımızın bir anlam ifade etmesi, mutlu olmak, insani bağlar kurabilmek ve topluma somut katkı sağlayabilmektir. Nerede olursak olalım bu ihtiyaçlar değişmez. Ancak bu ihtiyaçları görüp kabul etmek yetmez. Bu ihtiyaçlara cevap verebilmek adına bir şeyler yapabilmek gerekir. İnsanları motive eden unsurların başında gelen bu ihtiyaçların

cevaplanması meselesinde asıl sorumluluk, liderler ve kurumsal yapılara düşer. İleri görüşlü lider ve kurumsal yapılar bu konudaki çalışmalarını her geçen gün yoğunlaştırarak sürdürüyor. Audi Volkswagen İspanya'nın CEO'su Javier Pladevall'ın kendisiyle yaptığımız görüşmede dediği gibi "Liderlik artık yöneticiliği unutup insan olmayı yeniden öğrenmekle mümkündür".¹

İşte bu kitap, bu konuda uygulanabilecek, kurumsal başarıyı artıracak bir yöntem sunuyor. Liderler, kendilerine, çalışanlarına ve şirketlerine karşı, içsel motivasyonlarını artırmak üzere nasıl liderlik etmeli, insan merkezli bir kurum kültürü geliştirmek için neler yapmalı? Cevapları bu kitapta bulacaksınız.

Kitabın sunduğu mesaj ne kadar önemli? Şöyle anlatalım: 2016 yılında McKinsey&Company tarafından 52.000 yönetici üzerinde bir araştırma yapıldı. Araştırmada görüşülen yöneticilerin yüzde 86'sı, kendini örnek bir yönetici ve iyi bir rol modeli olarak tanımladı.² Ancak bu durumun, çalışanların onlarla ilgili düşünceleriyle yakından uzaktan alakası yok. 2016'da Gallup tarafından bir araştırma yapıldı. Araştırmanın ana konusu, çalışanların işlerini ne kadar severek yaptıklarını sorgulamaktı. Bu araştırmada çalışanlara, liderlerini ilham veren, örnek biri olarak görüp görmedikleri de soruldu. Çalışanların yüzde 82'si bu soruya olumsuz yanıt verdi. Aynı araştırma, tüm dünyada işini severek, şevkle yapanların oranının da sadece ve sadece yüzde 13 olduğunu gösterdi. Yüzde 24'lük bir kesimse işlerinden tamamen kopuk bir şekilde çalışıyor, memnuniyetsizliklerini açıkça dile getiriyor, bu yolla diğer çalışanların da motivasyonunu bozuyordu.³

Ortada iyi liderlikten eser olmamasının nedeni, bu konuda bir çaba gösterilmemesi değil aslında. Yakın tarihli bir araştırma, dünya genelinde şirketlerin liderlik gelişim programlarına yılda yaklaşık 46 milyar dolar harcadıklarını ortaya koyuyor.⁴ Bir başka deyişle, çok fazla para harcanıyor ama karşılığında çok az bir kazanım elde ediliyor. İyi de bu çarpıklığın nedeni nedir?

Kısmen, sistemin doğru işlememesinden kaynaklanan bir du-

rumla karşı karşıyayız. Kaliforniya Üniversitesinde görevli psikoloji profesörü Dacher Keltner tarafından yapılan bir araştırmaya göre, liderlerin büyük bölümü kendini kudretli hissettiğinde, onları iyi insan yapan özellikleri kaybetmeye başlıyorlar. Liderlerin iş arkadaşlarının çalışmasını bölme, toplantılar sırasında başka işlerle uğraşma, seslerini yükseltme ve küçük düşürücü sözler söyleme oranı, daha alt düzeydeki kişilerin üç katı. Prof. Keltner, liderlerin başkalarına kıyasla kaba, bencilce ve etik dışı davranışlar sergileme olasılığının da daha yüksek olduğunu saptamış.⁵ Hepimizin içindeki temel motivasyon dürtüleriyle bu sergilenen davranışların yakından uzaktan bir ilişkisi olamaz.

Liderlik eğitimlerine 46 milyar dolar harcayarak liderin etkinliğini, en azından şirketin kârlılığını artıracak şekilde üst seviyeye çekmek mümkünse de bundan daha fazlasına ihtiyaç duyulduğu açıktır. Çalışanların işine dört elle sarılmasını sağlayacak türde liderlik ancak insani değerlere dayalı ve her çalışanın en temel insani ihtiyaçlarına hitap eden niteliklere sahip bir liderlik olabilir.

Ve bu, liderin zihninde başlar.

Liderlik denince akla ilk gelen kişilerden biri olan Peter Drucker, “Önce kendinizi yönetmezseniz, başkalarını yönetemezsiniz” diyor.⁶ Drucker haklıysa, liderlik eğitim programlarının büyük çoğunluğu bunun tam tersini yapıyor demektir. Çoğu eğitim, strateji, insan yönetimi ve finans gibi konularla başlar. Ancak Drucker’ın bakış açısıyla baktığımızda, uygulanan eğitimlerin sondan başlayıp baş tarafı tamamen göz ardı ettiğini görürüz. Binayı çatısından yapmaya benzer bir terslik söz konusu.

Drucker ile aynı görüşteyiz. Liderlik kendinizde hatta daha kesin bir dille ifade etmek gerekirse kendi zihninizde başlar. Zihninizin nasıl çalıştığını anlarsanız kendinizi etkin bir şekilde yönetebilirsiniz. Kendinizi iyi anlayıp iyi yönettiğinizde, başkalarını da anlarsınız ve kendiniz gibi onları da daha etkin şekilde yönetebilirsiniz ve “daha etkin” derken kastettiğimiz de hem kendinizin hem çalışanlarınızın içsel motivasyonlarını ve amaç bilincini

harekete geçirip güçlendirmenizdir. Bunu yapabilirseniz (biraz pratik yaparak ve biraz sabrederek herkesin bunu yapabileceğini gördük) işine dört elle sarılan, aktif katılım gösteren, daha üretken bir işgücünüz olur. Daha da önemlisi, şirketiniz içinde ve dışında daha fazla mutluluk yaratılmasını ve insanlar arasında daha güçlü bağlar kurulmasını sağlarsınız.

Potential Project'teki meslektaşlarımızla birlikte on yılı aşkın bir süredir, Microsoft, LEGO Group, Danone ve Accenture gibi şirketlerde çalışan binlerce yöneticiye âna odaklılık eğitimi verdik. Elde edilen sonuçları titizlikle inceledik ve çok iyi sonuçlar aldığımızı gördük. Ancak çalışanlar günümüzde daha fazla anlam, mutluluk ve insani bağ ararken, liderlerin hem kendilerine hem çalışanlarına hem de şirketlerine liderlik ederken daha başka neler yapmaları gerektiğini de düşünmeye başladık.

Bu araştırma kapsamında, ekibimizle birlikte 100'den fazla ülkede, binlerce şirketten lider konumundaki kişilerle görüştük. Yüzlerce tepe yöneticiyle uzun uzun mülakatlar yaptık. Nörobilim, liderlik, kurumsal gelişim ve psikoloji alanlarında binlerce liderlik araştırmasını inceledik.

Gördük ki, günümüz liderlerinde bulunması gereken üç temel zihinsel nitelik var: âna odaklılık (mindfulness), özgecilik (selflessness) ve şefkat (compassion). Baş harflerini esas alarak bu nitelikler kümesine kısaca MSC-AÖŞ de diyebiliriz. Bunlar, AÖŞ liderliğin temel becerilerini oluşturmaktadır.

Peki bir lider olarak, AÖŞ lider mertebesine nasıl yükseltilirsiniz? Onların temel manevi ihtiyaçlarına nasıl cevap verebilir ve bu yolla performanslarını nasıl artırabilirsiniz? Öncelikle âna odaklılık, özgecilik ve şefkati kendinize yönelterek uygulayacak, sonra çalışanlarınıza ve şirketinize yönelteceksiniz. Bu kitap, size bu süreçte adım adım yol gösterecektir.

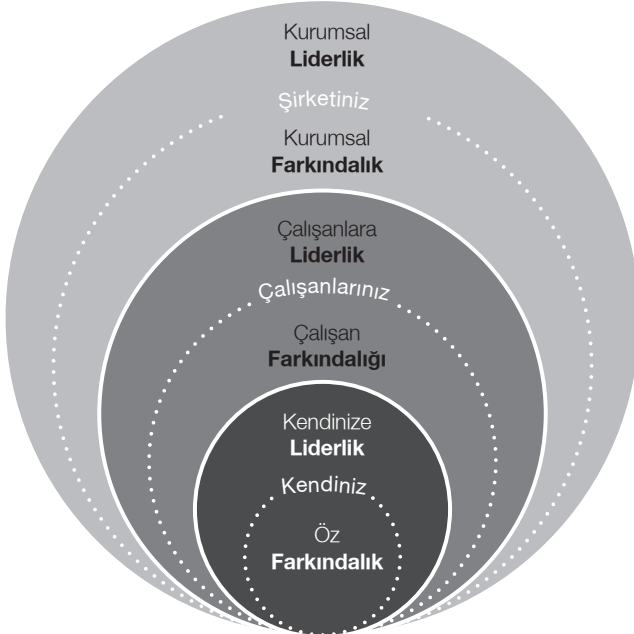
AÖŞ liderlik önce kendinizden başlayacağından, bu kitap da önce sizden başlayacak ve sonra çalışanlarınızla şirketinize yönelecektir. Kendinizi yani zihninizi iyi anlarsanız, kendinize etkin şekilde liderlik edersiniz. Kendinize liderlik edecek noktaya gel-

diğınızde başkalarına da etkin şekilde liderlik edebilirsiniz. Şekil G-1'de kitabın genel kurgusunu görebilirsiniz. Birinci kısımda, kendinizi nasıl anlayacağınız ve nasıl kendi kendinizin lideri olabileceğiniz konusunu ele alacağız. İkinci kısımda, çalışanlarınızı nasıl anlayacağınızı ve onlara nasıl liderlik edeceğinizi anlatacağız. Üçüncü kısımdaysa şirketinizi nasıl anlayıp ona nasıl liderlik edeceğinizi masaya yatıracağız.

Her kısımda ilk olarak anlamaya odaklı bir bölüm yer alıyor. Bu bölümlerden amaçlanan, kendi zihninizi, çalışanlarınızı ve kolektif kurum kültürünü anlamanızı sağlamaktır. Ardından AÖŞ'yi oluşturan unsurların geliştirilip uygulanmasına odaklı bölümler geliyor.

ŞEKİL G-1

Liderliğin üç seviyesi



Bu kitaptaki içeriğin doğruluğundan ve etkinliğinden çok eminiz. Kitabın geliştirilme sürecinde, alanında devleşmiş isimlerle çalıştık. Onlarca yıldır bize yol gösteren zihinsel teknik ustalarından, görmüş geçirmiş, bilgelik düzeyine erişmiş yöneticilerden ve bulgularını cömertçe paylaşan araştırmacılardan destek aldık. Bu yolculuğa hoş geldiniz. Yalnız değilsiniz. Sizden önce binlerce kişi, buradaki önerileri yerine getirerek kendilerini ve liderlik tarzlarını geliştirdi. Şu anda bir hareketin parçası olmak üzeresiniz ve bizler, sizi bu yolda desteklemek için her zaman yanınızda olacağız.

AÖŞ Lideri

İşyerlerinde, çalışanların aktif katılım ve üretkenliğini yükseltmeye dönük metotlarda hep dışsal memnuniyeti artırmaya odaklanılır. Örneğin prim verilir, maaşa zam yapılır, bedava yiyecek sunulur, dinlenme hakkı tanınır veya daha güzel çalışma ortamları sağlanır. Bu ayrıcalıklar ne kadar güzel olurlarsa olsunlar kısa ömürlüdür. Etkileri fazla sürmez. Para, unvan, langırt masası, bedava gofret gibi şeylerle motive edilmiş çalışanların bu motivasyonları zamanla düşmeye başlar. Bu tip dışsal memnuniyet odaklı taktikler, çalışanlara asla uzun soluklu bir motivasyon sağlayamazlar. Onun yolu içsel motivasyon unsurlarıdır. Örneğin çalışanlar, işleriyle aralarında anlamlı bir bağ kurabiliyor mu? İnsanlarla aralarında yakın ilişkiler var mı? Kendini değerli hissediyor mu? Uzun süreli üretkenlik ve özverili çalışma isteniyorsa, bu gibi konularda bir şeyler yapmak gerekir.

Microsoft Avustralya'nın genel müdürlüğünü yapan Steven Worrall bize şunları anlattı: "1990'lı yıllarda, iş hayatıyla özel hayat arasında bir denge olması önemliydi. Fakat günümüzde iş, 7 gün 24 saate yayılan bir olgu. Artık 1990'lardaki noktadan çok uzağız. Günümüzde aktif katılım ve memnuniyet olgularını tartışıyoruz. Ama yakın gelecekte gerçek bir amaç bilinci ve anlam yaratmaktan söz edeceğiz. Geleceğin başarılı liderleri, çalışanlarına gerçek mutluluğu sunabilenler olacak."

Sektörünün en büyükleri arasına girebilen bir şirket konumu-na gelmek istiyorsak, liderler olarak insanlar için nelerin daha önemli olduğunu anlamak zorundayız. Hepimiz mutlu olmak isteriz. Anlamalı bir hayat sürmek, başkalarına iyilik yapabilmek isteriz. Bu gerçek, işimizde de geçerlidir. Her akşam işten eve mutlu, bir şeyler başarmış, bir şeylere katkıda bulunmuş olarak dönen kişiler, sabah aynı mutlulukla işe dönmek ister, daha zor projelere odaklanmak, daha çok çalışmak ister. Yaptıkları işi anlamalı bulduklarından şevkle ve her gün ellerinden gelenin en iyisini yaparak çalışırlar.

Peki liderlik yaptığımız kişilerin, yaptıkları işi anlamalı bulmalarını, insanlarla yakın ilişkiler kurabilmelerini ve gerçek mutluluğu bulmalarını sağlamak için ne yapmalıyız? Daha açık bir dille sormak gerekirse, işgücündeki değişime daha iyi liderlik etmek için bir lider, hangi yönlerini geliştirmek durumundadır? On binlerce liderle yapılan anketler ve Potential Project olarak yaptığımız kapsamlı araştırmalara dayanarak söyleyebiliriz ki aktif katılım, mutluluk ve üretkenliği artırmakta üç zihinsel nitelik öne çıkıyor: âna odaklılık, özgecilik ve şefkat. İyi liderliğin bu temel niteliklerine, baş harflerinden hareketle AÖŞ ve bu tarz liderliğe de AÖŞ liderlik diyoruz. Şekil 1-1'de bu üç niteliğin görsel ifadesini bulabilirsiniz.

Her üç nitelik de birbiriyle yakından bağlantılıdır. Aslında her birinin, diğerlerini zenginleştirip geliştirdiğini de söyleyebiliriz. Âna odaklılık, bizi benmerkezli olmaktan uzaklaştırır, başkalarını kendimizden daha çok düşünmemizi, özgecil birine dönüşmemizi sağlar ve o da bizi daha şefkatli biri yapar. Daha şefkatli olan biriyse daha âna odaklı ve daha özgecil biri olur. Bazı liderlerde bu özellikler doğuştan gelmekle birlikte deneyimlerimize dayanarak diyebiliriz ki her üç özelliği sonradan da edinmek, edinilmiş özellikleri gündelik hayatta kullanıp geliştirmek pekâlâ mümkündür.

Sonraki bölümde, üç özelliği enine boyuna mercek altına yatacağız.

ŞEKİL 1-1

AÖŞ liderlik



Âna Odaklılığın Anatomisi

Âna odaklılık, hem bir ruh halidir hem de hayatın içinde yer alan bir uygulamadır. Hayatınızda ona ne kadar çok yer verirsiniz, ruh halinizin ana belirleyicisi de o olur. Âna odaklılık, zihinsel etki gücünün artırılmasıyla ilgili bir kavramdır. Burada zihinsel etki gücünden kastettiğimiz ise, amaç ve hedeflerinizi ve hayattaki dileklerinizi gerçekleştirebilme becerisidir. Âna odaklılık sayesinde hem meslek hayatınızda hem kişisel düzeyde çok daha büyük başarılar imza atabilirsiniz.