

İş Akışında Liderlik Etmek

Doğru amaç, söz ve eylemlerden ihtiyacınız olduğunda yararlanmanın yolları



Hitendra Wadhwa

Mentora Institute kurucusu
ve CEO'su

GELENEKSEL ANLAYIŞA GÖRE liderlik, kapsamlı çalışma ve eğitimle geliştirilebilir. Birçok organizasyon yöneticilerine, başkalarını etkilemeyi, ilham kaynağı olarak koçluk yapabilmeyi, güven inşa etmeyi, iletişim kurmayı, geribildirimde bulunmayı, insanların davranışlarını değiştirmeyi öğreten ve daha birçok beceriyi kazandıran programlara muazzam para ve zaman harcıyor. Geleceğin liderleri arasında yer almak isteyen birçokları da liderliğin karmaşık nüanslarını anlayabilmek adına kitaplar okuyor, seminerlere katılıyor ve mentor arayışına giriyorlar.

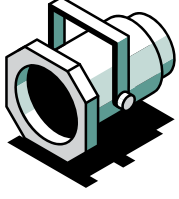
Araştırmalarım farklı bir yaklaşımın geleneksel, beceri odaklı girişimlerin eksiklerini tamamlayabileceğini

ve daha hızlı sonuca ulaşmalarını sağlayabileceğini gösteriyor. Bu yaklaşım beyindeki nöral yollardan, yani aslında herkesin sahip olduğu ancak iş hayatlarında düzenli olarak kullanmayabilecekleri yetilerden faydalanmayı içeriyor. Araştırmalarım liderliğin kazanılacak bir özellikten ziyade aktive edilecek bir hâl olduğunu gösteriyor. Odaklarını, kenar çizgisinde katılım göstermeden öğrenmekten, an içinde liderlik etmeye kaydıran yöneticiler gerçek manasıyla çığır açabilirler.

Columbia Business School'daki en popüler derslerden birinin de temelini oluşturan bu liderlik modeli, danışmanlık şirketim Mentora Institute, ekibim ve benim yürüttüğümüz çalışmalar sonucunda ortaya çıktı. 2006 yılında binden fazla dönüşümcü liderlik anından, yani insanların kritik durumlarda beklentileri ciddi biçimde aştıkları anlardan oluşan bir kaynak inşa etmeye koyulduk. 2022 yılında, elde ettiğimiz içgörülerini bir araya toplayan *Inner Mastery, Outer Impact*







Akıшта liderliği vurgulamaktaki amacım, planlı bir yaklaşımı önceden belirlemenin önemini azaltmak değil.

adlı kitabımda örnek niteliğindeki liderliğin temel ilkelerini okuyuculara tanıttım ve liderlerin iç çekirdeklerinden, yani en yüksek potansiyellerini barındırdıkları ideal benliklerinden faydalanarak bu prensipleri hayata geçirebileceklerini öne sürdüm. İçinde bulunduğumuz dahili ve harici koşulların soğukkanlılıkla bilincinde olduğumuz ve davranışlarımızı gerekli biçimlerde değiştirebildiğimiz, kişisel performansımızın doruğa çıktığı bir hâlden ibaret olan böyle bir çekirdeğin varlığını, aralarında bilişsel davranışçı terapi, pozitif psikoloji ve nörobilimin de yer aldığı birçok alanda yapılan bilimsel çalışmalar da doğruluyor. Aslında bu yeni bir fikir değil; insanlar çağlardır ruhları olduğunu sezdikleri bir şeyle bağ kurmak ve onu dış dünyalarına yansıtmak adına çeşitli düşünsel pratikleri hayata geçirmekteler.

Şirketim, yöneticilerin büyük bir etkinlik öncesinde 10 ila 15 dakika çalışarak iç çekirdeklerinden faydalanabileceklerini keşfetti. Araştırmalarımız ve danışmanlık hizmetlerimiz de akıšta liderlik adını verdiğimiz bu yaklaşımımızı doğruladı. Örneğin bu doğrultuda, SAP’de güvenilir liderlik notlarını yükseltme konusunda eğitim almış olan yöneticiler, kontrol grubu yöneticilerinden iki kat daha iyi performans sergilediler. Farklı sektör, rol ve seviyeler içeren organizasyonlar arası

bir çalışmanın sonuçlarına göre, akıšta liderliği benimseyen 100’den fazla yöneticinin başarılı sonuçlar elde etme becerilerinde (performans hedeflerine ulaşıp ulaşmadıklarında) altı hafta zarfında yüzde 135’lik bir artış gözlemlendi. Bulgularımız insanların doğuştan gelen, örnek teşkil edebilecek liderlik kapasitelerinin birçoklarının fark ettiğinden çok daha güçlü olduğunu gösteriyor.

Peki, iç çekirdeğinizi nasıl aktive edebilirsiniz? İnsanların kilit anlarda, yani gerçek zamanlı olarak baskı altındayken en iyi performanslarını sergileyebilmelelerini sağlayacak ve hızla gerçekleştirilecek eylemleri içeren bir taktik kitabını ilk kez bu makalede paylaşıyorum.

Ancak spesifik noktalara odaklanmadan önce, ilk olarak akış içi liderliğin gerektirdiğı temel değişime bir göz atalım.

Dinamik Bir Hâl

İnsanları bir çan eğrisine yerleştirip düşük, ortalama ve yüksek performanslı olarak değerlendirmek sıklıkla karşılaştığımız bir organizasyonel uygulamadır. Ancak işin aslı, hepimiz birer çan eğrisiyiz. Birçok bilimsel çalışmanın da gösterdiği üzere bir bireyin kişiliği ve davranışları, içinde bulunduğu duruma, bireyin o anki düşünce ve hislerine ve orada bulunan başka bireylere bağlı olarak değişiklik gösteriyor. Bir durumda dışa dönük olan biri, başka koşullarda

içe dönük olabiliyor; bir durumda hayli uzlaşmacıyken bir başka durumda uyumsuz bir tavır sergileyebiliyor. İşte bu yüzden liderliği statik bir özellik değil, dinamik bir hâl olarak görmeliyiz.

Değişmeyen bir şey var ki o da “tetiklendiğimizde,” yani duygusal rahatsızlık yaşadığımızda beklentilerin altında performans sergiliyor olduğumuz. Aksine “iç dengemizi sağladığımızda,” yani soğukkanlı, uyumlu ve dışa açırken daha iyi performans göstermeye meyilli oluyoruz. Bu da iç çekirdeğimizle bağ kurduğumuzda gerçekleşiyor. O noktada egomuzu, bağlılıklarımızı, güvensizliklerimizi, dürtülerimizi ve günlük alışkanlıklarımızı (örneğin, sürekli başkalarının sözünü kesmek ya da aslında söylenenlere katılmamamıza rağmen uzlaşmacı bir tavır sergilemek) arkamızda bırakıyor ve amacımıza en uygun biçimde hareket ediyoruz.

Ancak yöneticilerin bu hâle geçişlerine engel olabilecek birkaç şey var. Birincisi, kilit önem taşıyan anlarda çoğu kez hayatlarında olup biten başka şeylerle ya da karşı karşıya oldukları sorunla ilgili stres duyuyorlar. İkincisi, içinde bulundukları durumun onlara sunduğı güven inşa etmek, anlaşmazlıkları çözmek, morali bozuk bir takıma ilham vermek gibi büyük fırsatları gözden kaçırıyorlar. Üçüncüsü, spesifik bir durumla karşı karşıya kaldıklarında insanlar arasındaki dinamikleri



ÖZETLE

FIRSAT

Geleneksek liderlik gelişimi çok zaman alan çalışma ve eğitim programlarına bel bağlar. Herkesin sahip olduğu yetilerden yararlanan yeni bir yaklaşım, bu girişimlere hız ve güç kazandırabilir.

NE İÇERİYOR?

Akıšta liderlik modeli, beş farklı enerjiden yararlanarak iç çekirdeğinizi aktive etmeye odaklanır: amaç, akıl, büyüme, sevgi ve kendini gerçekleştirme.

NASIL HAYATA GEÇİRİLİR?

25 basit eylemden bir veya daha fazlasını gerçekleştiren liderler, değişen koşullara uygun tepkiler verebilir ve hem kendi hem de çalışma arkadaşlarının performanslarını gerçek zamanlı olarak zirveye çıkarmalarını sağlayabilir.

gözlemleyip çevik karşılıklar vermek- tense alışagelmış, sabit biçimlerde reaksiyon gösteriyorlar. Son olarak da, önemli etkinliklere hazırlanırken sadece işlevsel ve teknik detaylara odaklanıyor ve insan boyutuna, yani oradaki insanların ihtiyaç ve tarzlarına adapte olmaya hiç özen göstermiyorlar.

Akıшта liderlik, bu engelleri aşabilmek için tasarlandı. İnsanların halihazırda sahip oldukları enerjilerini kullanarak hem kendi hem de çalışma arkadaşlarının iç çekirdeklerini aktive etmelerine yardımcı oluyor.

Çekirdek Enerjiler

Hem antik çağın bilgeliğine hem de çağdaş bilime dayanan liderlik modelimiz beş çeşit enerjiye odaklanıyor:

1. **Amaç** (*ulvi bir amaca bağlı*)
2. **Akıl** (*soğukkanlı ve gerçekçi çabuk kavrayan*)
3. **Büyüme** (*meraklı ve öğrenmeye açık*)
4. **Sevgi** (*çalışma arkadaşlarına ve hizmet sunduklarına bağlı*)
5. **Kendini gerçekleştirme** (*mutlu bir ruh hâliyle iç dengesini sağlamış*)

İncelediğimiz örnek niteliğindeki liderlik anlarının tümünde insanlar küçük bir eylem kümesini kullanarak bu beş enerjinin bir veya daha fazlasından yararlandılar. Eylemleri süratli ve direktti ve çoğu sadece birkaç saniye sürdü. Analizimiz her bir enerji tipi için dört ila yedi tane olmak üzere toplam 25 eylemin düzenli olarak gerçekleştirildiğini gösterdi. (Bunların bir kısmını aşağıda örneklerle açıklayacağım ancak tüm listeyi “Akıшта Liderlik Etmenin Yolları” adlı bilgi kutusunda bulabilirsiniz.)

Bu eylemleri gerçekleştiren liderler, katı davranışsal senaryoların dışına çıkabilirler. Soğuk Savaş tarihinin en önemli anlarından biri, bu konuda güzel bir örnek teşkil ediyor.

16 Aralık 1984’te Margaret Thatcher ve o dönem ülkesinin gelecekteki lideri

gözüyle bakılan Sovyet Politbüro üyesi Mihail Gorbaçov, İngiltere Başbakanı’nın Chequers adlı kır evinde beş saat süren bir öğle yemeğinde bir araya geldiler. Thatcher hiç vakit kaybetmeden yayılım ateşine başladı: “Aramızda yanlış anlaşılma olsun istemem... Komünizmden nefret ediyorum.”

Margaret Thatcher: Power and Personality adlı kitabın yazarı Jonathan Aitken’a göre Gorbaçov ilerleyen yıllarda o görüşmeyi şöyle anımsıyordu: “Margaret’la aramızdaki tartışma hızla alevlendi. Sovyetler Birliği’ne yönelik bir sürü haksız suçlamada bulunuyordu. Bense İngiltere’yi hiçbir şeyle suçlamıyordum.” İki siyasetçi yemeğin ortasında birbirlerine sırtlarını döndüler ve Gorbaçov’un Thatcher’in saldırısı karşısında şoka uğrayan eşi Raisa, kocasına, “Buraya kadar!” anlamında bir işaret yaptı. Gorbaçov da bir anlığına da olsa orayı hemen terk etmeleri gerektiğini düşündü.

Ardından fevkalade bir şey gerçekleşti ve iç dengesini bulan Gorbaçov, Thatcher ile bir araya gelme amaçlarını gözden geçirmeye başladı. Kendi kendine, “Biz burada misafiriz ve görüşmeyi sürdürmeliyiz” dedi. Kendi zihninde içinde bulunduğu durumu “Hükümetime saldırıyor” diye yorumlamayı bırakıp, “Kendi ilkelerini savunuyor” diye çerçeveledi.

“Sayın Thatcher” diye söze başladı Gorbaçov: “Keskin bir zekânız ve sizin için büyük önem taşıyan prensiplerinizi biliyorum. Lütfen aklınızdan çıkarmayın ki ben de böyle bir insanım.” Thatcher’in başını sallayarak yanıt verdiğini görünce de şöyle devam etti: “Sizi temin ederim ki Politbüro beni buraya sizi Komünist Parti’ye katılmaya ikna etmem için yollamadı.” Thatcher bir anda kahrkahlara boğuldu. “Tansiyonu böylece düşürdük” diye hatırlıyordu yaşananları Gorbaçov: “Ve görüşmeyi sürdürdük. Biraz sonra tartışmalar yine alevlendi ama çok daha pozitif biçimde.”

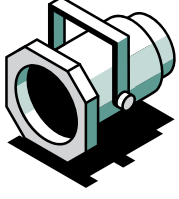
Bu görüşme Soğuk Savaş’ın dönüm noktalarından birini teşkil etti. Thatcher

ve ardından ABD Başkanı Ronald Reagan, ondan önceki Sovyet liderlerin aksine Gorbaçov’un birlikte çalışabilecekleri biri olduğuna ikna oldular.

Gorbaçov da şöyle düşünüyordu: “Aramızdaki özel ilişki Chequers’daki görüşme sırasında başladı... Silahlanma yarışını durdurmak, Avrupa’da yaşanan gelişmeler, Almanya’nın birleşmesi ve Irak’ın Ortadoğu’da izlediği agresif politikayı tersine döndürmek gibi dönemin önem taşıyan birçok konusunda verimli bir işbirliğimiz oldu.”

Gorbaçov, öğle yemeğinde yaşanan o kilit kördüğüm anında Thatcher’la önemli bir konuyu mu tartışıyordu? Onu etkiledi mi? Ona ilham kaynağı oldu mu? Geribildirimde bulundu mu? Güven inşa etti mi? Onun davranış biçimini değiştirdi mi? Sovyet siyasetçi, şüphesiz bu geleneksel liderlik eylemlerinin her birini gerçekleştirdi. Ancak o anda odaklandığı tek bir nokta vardı: Kendisinin ve Thatcher’in iç çekirdeklerini aktive etmek. Bunu da basit bir iki eylem ile başardı.

İlk olarak Thatcher ile buluşma nedenini *yeniden tasdik edip, tekrar ifade ederek* ve oradan ayrılmayıp İngiltere Başbakanı ile tekrar etkileşim kurmaya karar vererek pozitif bir hedef belirledi ve amaç enerjisinden yararlanabildi. İkincisi, duruma daha yapıcı gözle bakıp *doğru çerçeveyi inşa ederek* akıl enerjisini kullandı. Üçüncüsü, onun keskin zekâsına ve prensiplerine *hayranlık duyduğunu ifade edip* kendisinin de öyle bir insan olduğunu söyleyerek Thatcher ile aralarında bir bağ kurdu ki bu da sevgi hissi uyandırdı. Son olarak, onu kendisini dönüştürmeye ikna etmeye çalıştığı için eleştirmektense,



kendisinin Thatcher'ı dönüştürmeye çalışmasının ne kadar gülünç olacağını göstererek görüşmeye *neşe saçtı* (kendini gerçekleştirme). Bu eylemleri toplantının tonunun hemen değişmesini sağlarken onun da liderlik tarzını münakaşa etmekten köprü kurmaya dönüştürmesine yardımcı oldu.

Hepimizin, tıpkı Gorbaçov gibi birden fazla tarzı var. Çekirdek enerjilerimizi kullanarak spesifik bir tarzla özdeşleşmenin sebebiyet verdiği sınırlamaları aşabilir ve mevcut âna adapte olabiliriz. Ancak şunu belirtmek gerekiyor ki numara ya da rol yaparak akışta liderlik edemezsiniz. Şayet Gorbaçov, Thatcher'ın keskin zekâ ve prensiplerine gerçekten saygı duymuyor olsaydı İngiliz siyasetçi muhtemelen davranış şekline onun samimi olmadığını anlar ve Gorbaçov'a çok daha soğuk bir yanıt verirdi.

Birçoğumuzun çekirdek enerjilerimizi aktive eden eylemlerle deneyimimiz var. Örneğin, hepimiz günlük hayatımızda bazı şeyleri takdir ediyor ve ilişkiler kuruyoruz. (Her ne kadar çoğumuz Gorbaçov'un durumunda bu eylemlerden yararlanmayı aklımıza getirmeyecek olsak da.) Bu eylemlerin gerçekleşmesi için gerekli olan nöral yollar birçok insanın beyininde mevcut. Var olan yolları aktive etmek sıfırdan yol inşa etmekten daha kolay olduğundan, hangi pozisyon ve seviyede görevli olurlarsa olsunlar herkesin akışta liderliğe erişimi var.

Üstüne üstlük, Gorbaçov'un hikayesinde de gördüğümüz üzere, enerji ve eylemler geleneksel liderlik becerilerini güçlendirmek için de kullanılabilir. Standardize edilmiş bir temel yapıtaşı kümesini andırdıklarından, onları

kullanarak beceri odaklı eğitim ciddi oranda basitleştirilebilir.

Akışa Dahil Olmak

Atletlerin akış hâlindeyken kaydettikleri başarılar çok kolaymış gibi görünür. Halbuki onların günlük rutinlerini oluşturan her bir bileşken (antrenmanlardan ısınmaya ve karşılaşma sonrası analizlere kadar) spesifik bir amaca yöneliktir. Aynı şey liderlik için de geçerli. Gerçekten de, an içi liderliği vurgulamaktaki amacım, planlı bir yaklaşımı (doğru hâle erişme şansını artırmak adına) önceden ve (deneyimlerden ders çıkarıp iyileşmek adına) sonradan belirlemenin önemini azaltmak değil.

Yöneticilere ilk başta yönetim kuruluna yapacakları bir sunum veya müzakere gibi, yaklaşmakta olan bir etkinliği hedeflemelerini ve bir konunun aciliyetini göstermek, destek sağlamak, uyumsuzluk çözmek ya da performans artışına ilham vermek gibi tek bir hedefe kilitlenmelerini tavsiye ediyorum. Somut bir hedefin yokluğu veya birçok hedef arasında gidip gelmek, akış hâlini sekteye uğratabilir. Yöneticiler ardından içinde bulundukları durumla ilgili olumsuz his ve düşüncelerinin yerine pozitif bir amaç koymalılar. Örneğin, CFO'nuzla yapacağınız öneri değerlendirme toplantısına onun kaynak talebinizi reddetmeye şimdiden karar vermiş olduğuna inandığınız için motive olamıyorsanız, amacınızı şöyle çerçvelendirebilirsiniz: "CFO'mun bakış açısını ve neden kaynak sağlamaya karşı çıktığını öğreneceğim, birbirimizi daha iyi anlamamızı sağlayacağım ve onunla uzun vadeli ve güçlü bir işbirliğinin temellerini atacağım."

Araştırmalar amaçlarımızın duygularımızı, düşüncelerimizi ve algı biçimlerimizi ve bunların da davranışlarımızı etkilediğini gösteriyor. Bir toplantıya katılanların sizin bakış açınıza saygı duymayacaklarına inandığınızda ya da bir çalışmanızın verdiğiniz

geribildirimden memnun kalmayacağı hissettiğinizde veya bir tarafın kazanması için öteki tarafın mutlaka kaybetmesi gerektiğini düşündüğünüzde güven inşa edecek, insanların ufuklarını açacak ve karşılıklı anlayışı güçlendirecek davranışlarda bulunma ihtimaliniz azalır.

Ardından yöneticilere bu etkinlikle ilgili hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olacak üç ila beş eylem belirlemelerini söylüyorum. Yöneticiler bu seçimlerini kendilerine en uygun enerjilerin hangileri olduğuna ve içinde bulundukları koşullara dayanarak yapmalılar. Örneğin, bir anlaşmazlığa çözüm üretmek için *karşıt görüşleri kaynaştırarak* akıl ya da *empati* ve bağ kurarak sevgi enerjisini aktive edebilirler. Akışta liderlik herhangi bir durum için hayata geçirilecek bir eylem dizisi gerektirmez; yöneticiler özgün olduklarını hissettikleri, içinde bulundukları duruma uygun eylemleri seçmelidir.

Çalıştığım hastanenin yönetiminin çalışanların fikrini almadan sabah toplantılarını zorunlu hâle getiren doktor Adrian'ın bu rahatsızlık verici durumu nasıl çözüme ulaştırdığını ele alalım. Doktorlar ve diğer çalışanlar bu karardan hiç memnun değillerdi zira sabah toplantıları hasta randevu saatleriyle çakışıyordu ve bunun bakım kalitesine olumsuz etkisi olacağı kanısındaydılar. Adrian, operasyon kurulunun bir üyesi olarak duruma müdahale etmeye karar verdi ve yönetimden söz konusu planı bir hafta askıya almalarını istedi. İlk adımı akıl enerjisini aktive eden bir eylemdi: *Harekete geçmeden önce anla*. Yönetimle onları bu kararı almaya iten nedenler ve doktor ve diğer çalışanlarla yaşadıkları zorluklar hakkında konuşan Adrian, birçok önde gelen hastanenin benzer toplantılar düzenlediğini ve bunların hem iş akışı ve iletişimi iyileştirdiğini hem de bir topluluk bilincinin doğmasını sağladığını öğrendi. Ardından doktor ve diğer çalışanların katıldığı bir toplantı düzenledi. İlk olarak çalışanların yaptıkları



muazzam fedakarlıkları takdir etti (ve böylece sevgi enerjisi yaratmış oldu). Ardından kolektif olarak hastalara en iyi bakımı sağlama sorumluluklarını hatırlatıp, katılımcıların ortak *değer ve amaçlarına hitap ederek* amaç enerjisinden yararlandı. Sonrasında akıl enerjisine uzanan iki eylem daha gerçekleştirdi: Oradakilerin, “bize karşı onlar” bakış açısını bırakıp ortak doğru yolu bulmaya çalışmalarına yardımcı olarak sorunu doğru çerçeveye oturttu ve her iki tarafın da sadece işlerini iyi yapmanın değil paylaşmanın, beraber öğrenmenin ve bağ kurmanın önemini görmelerini sağlayarak iki karşıt görüşü kaynaştırdı. Sonuç mükemmeldi: “Durumu nasıl tersine döndürdüğümü ve aradaki uçurumu

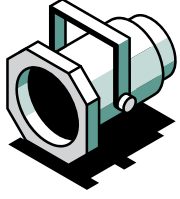
kapattığımı söyleyen onlarca mesaj ve e-posta aldım.”

Yöneticiler hangi eylemleri gerçekleştireceklerine karar verdikten sonra, etkinlikten önceki beş ila 10 dakikayı onları ve belirledikleri amacı gözden geçirmeye ve iç dengelerini sağlamaya (ki bunu yapmanın derin nefes alıp verme ve kısa süreli meditasyon gibi birçok yolu var) harcamalıdır. Bu sürecin bir parçası olarak her eylemi nasıl gerçekleştireceklerini gözlerinde canlandırmaya ikişer dakika harcamalıdır. Elimizdeki veriler bu tip görselleştirmelerin insanların hedeflerine ulaşma ihtimallerini yüzde 70 oranında artırdığını gösteriyor. IBM’in üst düzey yöneticilerinden biri bize bu durumu şöyle açıkladı: “Sporcuların

daha iyi performans göstermek ve olası sakatlıkların önüne geçmek için karşılaşmalardan önce ısınmalarına benzer bir durum bu. Daha iyi düşünmek ve toplantıların raydan çıkmalarına engel olmak isteyen yöneticilerin de etkinliklerden önce zihinlerini ısıtmaları gerekiyor.”

Bu tip ön hazırlıklar beynin yönetim sistemine (yani ön loblara) evrilen dinamiklerle başa çıkabilmesi için özgürlük sağlar ki bu da insanların değişen koşullara süratle adapte olabilmelerini mümkün kılar. Bu sayede an be an kendilerine en mantıklı gelen eylemi seçebilir, etkinlik ilerledikçe farklı enerjilerden yararlanabilirler.

Bir finansal hizmet şirketinde yönetici olan Roger’ın analitik takımında



Her ne kadar hedef, koşul ve katılımcılar etkinlikten etkinliğe değişiklik gösterse de çalışmamızdaki liderler amaçlarına ulaşma becerilerini ortalama iki katına çıkarmışlardı.

Akıştayken Liderlik Etmenin Yolları

Liderlik, öğrenilecek bir beceriler kümesinden ibaret değil, pozitif bir amaç belirledikten sonra birkaç saniyelik eylemlerle hepimizin sahip olduğu beş çekirdek enerjiyi aktive ederek erişilebilecek bir hâldir. Aşağıda çekirdek enerjilerinizden yararlanmak için gerçekleştirebileceğiniz 25 eylemi bulabilirsiniz.

Amaç Enerjisi

Ulvi Bir Amaca Bağlı

1. Amaç ve değerlere hitap edin. İnsanlar için önem taşıyan amaç ve değerlerin ne olduklarını keşfedip anlayın ve onlarla sizin hedefiniz arasında bağ kurun.

2. Yeniden tasdik edin ve tekrar ifade edin. Beklemediğiniz bir zorluk ya da aksilikle karşılaştığınızda çekirdek değerlerinizi ve amacınızı bu yeni durumda da kullanabilmene bir yolunu bulun.

3. Bir kahramanın yolculuğuna çıkın. İnsanları karşılarına çıkan zorluklara rağmen bir hedefin peşinden koşmaya teşvik edecek, ikna edici bir vizyon geliştirin.

4. İleri itin, geri çekilin, ara verin, değiştirin. Direnişle karşılaştığınızda fikrinizi rötüşleyip yeniden ifade ederek ilerlemenin bir yolunu bulun; maliyet çok yüksekse rafa kaldırın; ona ilgiyi artırabilecek değişimlerin yaşanmasını bekleyin; ya da onu baştan aşağıya değiştirin.

Akıl Enerjisi

Soğukkanlı ve Gerçeği Çabuk Kavrayan

5. Harekete geçmeden önce anlayın. Bir konuya merakla yaklaşın ve harekete geçmeden önce derinlemesine inceleyin.

6. Silahlarınızı bırakın. Size karşı çıkanların düşüncelerinin doğru taraflarını tespit ve tasdik edin.

7. Karşıt görüşleri kaynaştırın. Aykırı görüşleri daha nüanslı ve dengeli bir perspektife entegre etmenin bir yolunu bulun. Örneğin, takım üyeleri arasında sunumlarının kalitesi hakkında bir anlaşmazlık ortaya çıktığında, yöneticileri sunumun analitik açıdan ikna edici olsa da dinleyenlerle duygusal bir bağ kurmayı gözden kaçırdığına işaret edebilir.

8. Bir duygunun yoğunluğunu artırın ya da azaltın. Hem kendinizin hem de başkalarının içindeki cevheri ortaya çıkarmak adına pozitif duyguları yoğunlaştırırken negatif duyguları dizginleyin. Bir takım toplantısına yılgınlık havasının hakim olmaya başladığını gören bir

yönetici konuşmayı geçmiş başarıları ve takımın güçlü yanlarına çekip ardından mevcut soruna geri dönebilir.

9. Duygusal enerjiyi yönlendirin. Duygularınızın yarattığı enerjiyi kullanarak amacınıza doğru ilerleyin. Örneğin, mağlubiyet acısını takımınızı daha disiplinli çalışmaya motive etmek için kullanın.

10. Düşünme biçiminizi değiştirin. Çarpıtılmış düşünceleri elemine ederek içinde bulunduğunuz durumu daha net ve objektif şekilde değerlendirebilirsiniz. Hayır, o sunum “tam bir facia” değildi.

11. Doğru çerçeveyi oluşturun. Zorluk, fırsat ve görevleri insanların içindeki cevheri ortaya çıkaracak biçimde tanımlayın.

Büyüme Enerjisi

Meraklı ve Öğrenmeye Açık

12. Bir büyüme zihniyeti benimseyin. Sizin ve başkalarının henüz hayata geçirilmemiş potansiyellerinin farkına varın.

13. Öneri isteyin. Uzman ve paydaşların

düşüncelerini açıklıkla paylaşımlarını teşvik ederek başkalarının bakış açılarını daha derinden anlayın.

14. Kabulenin, özür dileyin ve çözüm üretin. Hatalarınızı vakit geçirmeden kabullenin, özür dileyin ve çözüm yolları arayın.

15. Güçlüklerden ders çıkarın. Aksilik ve başarısızlıkları kendiniz ve başkalarını kızdırmak için değil, geliştirmek için kullanın.

16. Öngörün, değerlendirin ve düzeltin. Önünüze çıkabilecek zorluklar hakkında önceden düşünün ve onları nasıl değerlendireceğinizi adapte olacağınıza dair plan yapın.

Sevgi Enerjisi

Çalışma Arkadaşlarına ve Hizmet Sunduklarına Bağlı

17. Takdir edin. Durum ve insanların pozitif yanlarının farkına varın.

18. İşbirliği yapın. Başkalarıyla ortak bir zemin bulun.

19. İnsanlarla derin bağlar kurun. İnsanların ilişkili tekliflerini kabul edip, kendiniz benzeri tekliflerde bulunarak güçlü duygusal bağlar kurun.

20. Empati kurun. Başkalarının düşünce ve hislerine yargılamadan

yaklaşın ve onların anlayışlılıklarını hissetmelerine yardımcı olun.

21. İfade ve hareketlerinizde düşünceli olun. Zor kararlar alırken ve acı gerçekleri başkalarıyla paylaşırken şefkatli bir tutum sergileyin.

Kendini Gerçekleştirme Enerjisi

Mutlu Bir Ruh Hâliyle İç Dengesini Sağlamış

22. İç dengenizi sağlayın. Duygu ve düşüncelerinizden geri adım atın ve iç huzurunuzu odaklanın.

23. Çekirdek bir kimliği onayın. İnsanların çekirdeklerinde pozitif özellikler bulunduğunu görmelerine yardımcı olun. Örneğin, bir yönetici şöyle bir ifade kullanabilir: “Son sunumunda ne kadar soğukkanlı olduğunu hatırlıyor musun? Bu senin doğuştan gelen özelliklerinden biri. Ondan yararlandığın sürece bu toplantıyı da sorunsuz atlatacaksın.”

24. Önsözleri geliştirin. Rahatlamış bir ruh hâline geçerek (örneğin, yürüyüş veya meditasyon yaparak) kritik konularda yaratıcı içgörüler geliştirin.

25. Neşe saçın. İnsanların morallerini düzeltecek ufak çaplı eylemlerle onları mutlu edin.

tansiyon hayli yükselmişti. Birçok görev verilen ekibin bunları önem sırasına koymasını sağlayacak iyi bir süreç mevcut değildi. Son teslimat tarihleri kaçırılıyor ve takım arkadaşları birbirlerini suçluyordu ki bu Roger'ı özellikle rahatsız ediyordu. Sonunda takım üyelerinin tamamının hazır bulunacağı bir toplantı organize etmeye karar verdi. Negatif hislerini bir kenara koyabilmek adına amacını, "Pozitif enerji yaratacağım ve onları vizyonumun etrafına toplayacağım" olarak belirledi. Toplantıya empati ve takdirle başladı: "Son birkaç haftanın sizler için ne kadar zor geçtiğini biliyorum. Önünüze çıkan tüm engellere rağmen ne kadar çok çalıştığınızı farkındayım." Bu eylemin oluşturduğu sevgi enerjisi takımının rahatlamasını sağladı. Önüne bir fırsat çıktığını hisseden Roger takım üyelerini *önerilerde bulunmaya teşvik ederek* büyüme enerjisini aktive etmeye karar verdi ve hepsinden karşılaştıkları zorluklar hakkında görüşlerini paylaşmalarını istedi. Bazı çalışma arkadaşlarının endişeli olduklarını fark eden Roger onlara nazikçe ancak ısrarla düşünceli sorular sormayı sürdürdü. Takım üyeleri görüşlerini daha rahat paylaşmaya başladıktan sonra aralarından biri yeni talep ve isteklere hayır demeleri gerektiğini savunurken bir diğeri buna, yanıt vermeye daima hazır, uyumlu ve esnek bir takım olma hedeflerine zıt düşeceği için hararetle karşı çıktı. Roger, organizasyon dahili müşterilerinin çıktı ve son teslimat tarihleriyle ilgili beklentilerini düzenli olarak gözden geçirip gerekli değişiklikleri yapmalarını önererek bu iki görüşü kaynaştırdı. "Odadaki herkes kendini sorumlu, angaje olmuş ve hedefe bağlanmış hissediyordu" diye anımsıyor Roger. Takımın elindeki işlere nasıl öncelik vermesi gerektiğine dair çok değerli fikirlerin ortaya atıldığı toplantı sonrasında kronik gecikmelerin önüne geçildi.

Yöneticiler, etkinlikten bir süre sonra gerçekleştirecekleri otopsiyle etkinliğin nasıl gittiğini, hedeflerine ulaşma ve seçtikleri eylemleri

kullanmada ne kadar başarılı olduklarını ve neler öğrendiklerini değerlendirirler. İşler istediğiniz gibi gitmemiş olsa dahi, bu egzersiz değerli içgörüler geliştirmenize yardımcı olabilir. Wilton Re'nin iş gelişimi departmanı başkan yardımcısının da bize belirttiği üzere bu otopsi, "*başarısızlık* anlarını büyüme fırsatlarına dönüştürerek" amaca sadık kalmış ve onu değerleriyle ilişkilendirmiş olmasıyla gurur duymasına yardımcı oluyordu.

Başarı Üzerine Başarı İnşa Etmek

Organizasyonlar arası çalışmamızda, altı haftadır akışta liderliği benimsemiş olan 100'den fazla yöneticinin performanslarını bir etkinlikten ötekine artırdıklarını gördük. Daha önce de belirttiğim üzere, her ne kadar hedef, koşul ve katılımcılar etkinlikten etkinliğe değişiklik gösterse de bu liderler amaçlarına ulaşma becerilerini ortalama iki katına çıkarmışlardı. Bunun arkasında yatan nedenin, temel yapıtaşlarının, yani beş çekirdek enerji ve 25 eylemin tutarlılığının olduğu kanı-sındayız. Yöneticiler onlardan yararlanmada deneyim kazandıkça, birbirlerinden farklı koşullarda dahi etkili biçimde kullanmayı başarıyorlar.

Bu bulgular, uzmanların kendi disiplinlerine ait bilgileri organize etmede (ki psikologlar buna "gruplama" adını veriyor) deneyimsiz isimlerden çok daha etkili olduklarını gösteren araştırmalarla paralellik gösteriyor. Uzmanlar, deneyimsiz meslektaşlarının gözle-rinden kaçan yapıları fark edebiliyor, bir duruma hem panoramik açıdan bakıp hem nüanslarını görebiliyor ve gruplama stratejilerini farklı koşullarda rahatlıkla kullanabiliyorlar. Araştırmamız da benzer şekilde akışta liderlik konusunda uzmanlaşan yöneticilerin, başkalarının sadece dışa dönük davranışları gözlemleyebildikleri bir ortamda farklı enerjilerin varlığının bilincinde olduklarını, içinde bulundukları durumu hem tepeden hem beş enerji perspektifinden hem de daha nüanslı

eylem perspektifinden görebildiklerini ve çekirdek enerjilerden faydalanma becerilerini bir bağlamdan ötekine çok rahat taşıyabildiklerini gösteriyor.

Profesyonel hizmetler sunan bir şirkette üst düzey yönetici olan Robin'e işvereni sıkışık bir teslimat takvimi içinde birçok çıktının üretilmesi gereken zorlu bir müşteri projesini yönetme görevini vermişti. Müşterilerle yapacağı ilk toplantıya hazırlanan Robin doğru çerçeveyi oluşturarak *akıl, ifade ve hareketlerinde düşünceli bir tavır sergileyerek* (zor kararlar alınırken ve acı gerçekleri başkalarıyla paylaşırken şefkatli bir tutum takınmak) sevgi enerjisini aktive etmeye odaklanma kararı aldı. Her ne kadar düşünceli davranış ve ifade konusunda eğitim almış olsa da doğru çerçeve oluşturma hakkındaki her şeyi 25 eylemi gözden geçirdiği hazırlık safhası sırasında öğrendi.

Şöyle anımsıyordu Robin: "Toplantı şaşırtıcı derecede zorlu bir start aldı. Müşteriler bir başka projeye ilgili negatif geribildirimlerde bulunmaya başladılar. Ki bu da toplantının rayından çıkma tehdidi altında olduğuna bir işaretti." Robin'in bu tarz eleştiriler karşısındaki normal yaklaşımı şirketinin çıkardığı işi savunmak ve önlerindeki mevcut sorunları çözmeye çalışmak olurdu. Ancak bu kez daha önce başka bağ-lamlarda da başvurduğu bir eylem olan *silahları bırakmayı* (size karşı çıkanların düşüncelerinin doğru taraflarını tespit ve tasdik etmek) seçti. Müşterilere şikayetlerini ciddiye aldıklarını söyleyip takımının gerekli incelemeleri yapacağına söz vererek akıl enerjisinden gerçek zamanda yararlanmış oldu. Müşteriler sakinleştikten sonra onları toplantının ana amacı etrafında topladı

ve tüm dikkatlerini çözülmesini istedikleri sorunlara vermelerinin ne kadar önemli olduğunu vurguladı. Toplantıyı da detaylar üzerinde şimdiden mutabakata varıp ileride yaşanabilecek sorunların önüne geçebilmek için bir fırsat olarak tanımladı. Bu sayede toplantıyı tekrardan rayına oturtan Robin, takım üyeleri ve müşterilerin projenin başarılı bir şekilde tamamlanması için neler yapmaları gerektiği konusunda bir fikir birliğine varmalarını sağladı.

Akışta liderlik yöneticilere, tıpkı Robin'in yaptığı gibi eylem cephaneliklerini zaman içinde büyütme ve zenginleştirme şansı tanır. Analizimiz, akışta liderliği hayata geçirmeye başlayan yöneticilerin bir etkinliğe hazırlanırken öğrendikleri eylemlerde en az eğitim programlarında öğrendikleri eylemler kadar başarılı olduklarını gösteriyor. Bunun nedeni de eylemlerin basit ve onları gerçekleştirmek için kullanılacak nöral yolların hepimizde mevcut olması.

ERKEN YAŞLARIMIZDA, öğrenmeyi yapılandırılmış sınıflar ve önceden belirlenmiş tedrisatla ilişkilendiririz. Ancak çalışma ve özel hayatımızın karmaşıklığı bize gerçek anlamda çığır açan gelişmelerin biz "akıştayken," yani kendimizi gerçek dünya deneyimlerine kaptırdığımız, değişen koşullara gerçek zamanlı yanıtlar verdiğimiz ve halihazırda çekirdeklerimizde mevcut bulunan yeti ve enerjilerden yararlandığımız anlarda yaşandığını gösteriyor.

Hayatın keşmekeşi içinde beş enerjiyle olan bağımızın kopması normal. Ancak onları yeniden canlandırmak bizim elimizde. Yapmamız gereken tek şey bir amaca odaklanmak, kalbimizi ve aklımızı yeni olasılıklara açmak ve olağanüstü performansın kaynağı olan iç çekirdeğimizi aktive edecek doğru eylemleri seçmek. ☺



HITENDRA WADHWA, Columbia Business School'da profesör ve performans artışı ve liderlik gelişimine odaklanan, New York merkezli Mentora Institute'un kurucusu ve CEO'sudur.

