

Siz Liderlerinizi Nasıl Seçiyorsunuz?

Yılsonu yine göründü. Şirketlerde herkes satışları artırmaya çabılıyor, doldurulması gereken kotalar, ulaşılması gereken hedefler var. Aradığım CEO ve İK Direktörleri sürekli toplantı halindeler.

Bu dönemin bir özelliği de, birçok kurumda boşalan koltuklara yeni liderlerin belirlenecek olması. İsimler etrafta uçuşuyor, bazen de dedikodular! Peki, siz liderlerinizi nasıl belirliyorsunuz? Kimilerinin yaptığı gibi liderlerinizi ekipleri mi seçiyor, yoksa liderlerinizi seçmek için bir sisteminiz veya liderlerinizin sahip olması gereken değerleri gösteren bir kriter listeniz var mı? Örneğin, bence dürüstlük, sağlam karakter ve doğru karar verme yeteneği liderlerde bulunması gereken en önemli özellikler. Yoksa liderlerinizi şirket içinde ve dışında kurduğu ilişkiler, patrona olan sadakati veya bir dönem çalıştığım kurumda gördüğüm gibi vefa borcuna göre mi seçiyorsunuz?

Benim gözlemlerime göre kurumlarda liderler, genellikle insan yönetme becerilerinden ziyade teknik becerilerine göre seçiliyorlar. Mesela bir bankada, en çok kredi kartı veren veya tüketici kredisi satan liderlik koltuğuna daha yakın oluyor veya bir teknoloji firmasında en çok PC veya TV vs. satan satış ekibinin liderliğine daha güçlü bir aday oluyor. Bu yöntem bana biraz tuhaf geliyor. Zaten iş hayatımda bu şekilde ekiplerin ve teşkilatların başına gelen kişilerin biraz yükselince sendelemeye başladıklarını, çünkü teknik becerilerinin onları daha yukarıya itmek için yeterli olmadığını gördüm. Bir örnek vermek gerekirse; bir evi sırf rengini beğendiğiniz için satın alır mısınız? Herhalde, fiyat, büyüklük, konum, oda sayısı, ısıtma sistemi vs gibi başka bir sürü faktörü göz önüne alırsınız. Aynı şekilde doğru lideri seçmek içinde birden fazla kriteri dikkate almak lazım. Mesela, lideriniz ekipte güven oluşturuyor mu, ekip üyelerini motive edebilecek mi, duygusal zekaya sahip mi, etrafındakilerle iletişim kurma ve dinleme stili nedir gibi grup dinamiklerini kolaylaştıran, rahatlatan hususları dikkate alan ve bu konuya zaman ayıran kaç tane şirket var?

Batı'da büyük şirketlere lider araştırması yapan İK araştırma şirketleri, yukarıda saydığım hususlara ilaveten daha yumuşak diye adlandırdığım konulara; lider adayının şirket kültürüne uyum sağlayıp sağlamayacağına hatta iş değerlerine uyumluluğuna bile bakıyorlar.

Belki de bu konuya liderlerinizi nasıl seçiyorsunuz diye yaklaşmak yeterli değil, "Kurumunuz lider adaylarının yetiştirilmesi için ne yapıyor, geleceğin liderlerini yetiştirmek için bir programınız var mı?" diye sormak lazım. Bütün bunları gerçekten merak ediyorum. Doğal liderler hariç, liderlik birçok kişi için süreç içinde geliştirilebilen bir yetenek. Seçim sürecinde önce kimlerin liderlik görevlerine aday olabileceği belirlendikten sonra, bu kişiler profesyonel gelişim programlarından geçirilerek, kazandıkları becerilerin yeni rollerde sınanması lazım.

Maalesef en başta da söylediğim gibi, birçok şirkette lider adayının yönettiği ekibin sonuçlarına bakmak yerine, doğrudan kişinin kendi sonuçlarına bakılarak karar veriliyor. Bu şekilde liderlik koltuklarına oturan insanlar, özellikle şirket yeterli gelişim imkanı da (liderlik programları, mentor desteği gibi) sağlamıyorsa, bir süre sonra hayatlarının en zorlu tecrübesini yaşamaya başlıyorlar.

Fikir vermesi açısından bildiğim bir uygulamayı örnek olarak vermek istiyorum. Bir şirkette liderlik gerektiren pozisyonlar için detaylı rol profili çalışması yapılıyor. İdeal liderin stili, motivasyonu ve kafa yapısı kriterleri belirleniyor. Bu pozisyonlarda gözü olanlar bu profilleri görebiliyorlar ve istenen rollere uygun olup olmadıklarına göre aday oluyorlar. Böylece insanlar baştan kurumun kendilerinden

nasıl bir beklenti içinde olduğunu görüyorlar. Bu süreci desteklemek içinde kişilerin değer ve davranış şekillerini raporlayan ölçüm sistemlerinden yararlanılıyor. [DiSC](#), Myers-Briggs gibi.

Bir sonraki aşamada ise, çeşitli yöntemler kullanılarak (eğitim, koçluk desteği gibi) lider adaylarının belirlenen rol profillerinin gerektirdiği temel yetkinlikler konusunda yetişmeleri sağlanıyor. Kurumlar kendi ihtiyaç ve kültürlerine uyumlu olacak şekilde bir sistem geliştirebilirler.

Bu konunun şirket yöneticileri ve sahiplerinin başını ağrıttığını biliyorum. Kurumlarda ekonomik daralmanın da baskısıyla kısa vadeli konular aciliyet kazandı; gelir-gider tablosunun dengelenmesi, nakit akışının sağlanması gibi. Ama yine de, tüm olumsuzluklara rağmen hepimizin dürüst, tutarlı ve doğru kararlar alabilecek liderlere ihtiyacımız var. Yönetim gurusu [Stephen Covey'in](#) dediği gibi, aciliyeti bırakın önemli işlere zaman ayırın, böylece uzun vadede yangın söndürmeye daha az vakit harcarsınız.

Yazan

Serdar Yurdakul
Ikeda Consulting

Aralık 2009