



# **Harvard Business Review**

Yöneticinin  
Elkitabı





# Harvard Business Review

## Yöneticinin Elkitabı

Çeviren: Levent Göktem

Liderleri  
Öne Çıkaran  
17 Beceri



ISBN 978-605-322-375-7

© 2017, Harvard Business School Publishing Corporation

Orijinal adı ve yayıncısı: *Manager's Handbook*, *Harvard Business Review Press*

Optimist Yayın Dağıtım San. ve Tic. Ltd. Şti.

Sertifika no. : 11970

Telefon : 0216 481 29 17-18

Faks : 0216 521 10 64

e-posta: [optimist@optimistkitap.com](mailto:optimist@optimistkitap.com)

[www.optimistkitap.com](http://www.optimistkitap.com)

[facebook.com/optimistkitap](https://facebook.com/optimistkitap)

[twitter.com/optimistkitap](https://twitter.com/optimistkitap)

[www.youtube.com/OptimistKitap](https://www.youtube.com/OptimistKitap)

[www.optimistkitapblog.com](http://www.optimistkitapblog.com)

Optimist yayın no. : 455

Konu : İş ve Yönetim

Yayına hazırlayan : Utku Umut Bulsun

Basım : Ekim 2017, İstanbul

Düzenleme : Selim Talay

Düzeltili : Esen Güray

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

*Sunuş* 7

## BİRİNCİ KISIM

### Liderlik Zihniyetine Ulaşmak

1. Liderliğe Giden Yol 13
2. İtibar ve Güven Yaratma 31
3. Duygusal Zekâ 49
4. Başarıya Giden Yol 69

## İKİNCİ KISIM

### Kendinizi Yönetmek

5. Etkili Biri Olmanın Sırları 81
6. Etkin İletişim 103
7. Kişisel Üretkenlik 123
8. Kişisel Gelişim 143

## ÜÇÜNCÜ KISIM

### Kişileri Yönetmek

9. Delegasyonu Özgüvenle Yapmak 163
10. Etkin Geribildirim 181
11. Çalışanlarınızın Yeteneklerini Geliştirme 205

## DÖRDÜNCÜ KISIM

### EKİP YÖNETİMİ

- |   |     |
|---|-----|
| 12. Ekiplere Liderlik Etmek                               | 225 |
| 13. Yaratıcılığı Beslemek                                 | 253 |
| 14. En İyi Elemanları İşe Almak, Eldeki Elemanları Tutmak | 271 |

## BEŞİNCİ KISIM

### ŞİRKETİ YÖNETMEK

- |   |     |
|---|-----|
| 15. Stratejinin Temel İlkeleri                          | 297 |
| 16. Finansal Araçları Ustalıkla Kullanmak               | 321 |
| 17. Olurluk İncelemesi Nasıl Hazırlanır, Nasıl Sunulur? | 345 |
| Sonsöz  | 365 |
| <i>Kaynaklar</i>  | 367 |

# Sunuş

Sizi o koltuğa sebepsiz oturtmadılar elbette. İşinizi iyi yaptığınız, geciktirmediğiniz için yönetici oldunuz. Teknik ve mesleki beceriler geliştirip meslektaşlarınızın önüne geçtiniz. Şirketiniz tüm bunları dikkate aldı ve size daha önemli bir rol biçti.

Artık bir yöneticisiniz ve dolayısıyla başarıyı da daha farklı değerlendirmek durumundasınız. Kriter olarak, kendi başarılarınızı değil, ekibinizin başarılarını alacaksınız. Haliyle size artık farklı bir beceri seti gerekiyor. Yönetici olduğunuzda teknik uzmanlığınız tabii ki önemini koruyacak ancak sorumluluklarınızı artık onlar belirlemeyecek. Bundan sonra sizin göreviniz, ekibinizdekilerin yaratıcılık, uzmanlık ve enerjisinden yararlanarak başarılı sonuçlara ulaşmaktır. Bir örnek verelim. Bölge satış müdürlüğüne getirme nedeniniz, satış becerileriniz olsun. Ancak satış müdürü olarak başarınız bambaşka faktörlere bağlıdır. Biriminiz içinde etkiniz, gücünüz ne kadar, ekibinizin duygusal kültürünü yönetmekte ne kadar iyisiniz, iyi elemanları işe almak ve elde tutmakta ne kadar başarılısınız, stratejik düşünme becerileriniz ne kadar gelişmiş, doğru kararlar verebiliyor musunuz, yaratıcılık ve inovasyonu teşvik ediyor musunuz, vs.

Belki çok yeni belki çok kıdemli bir yöneticisiniz. Hiç fark etmez. Bu kitap size, tüm etkin yöneticilerin ustalaşması gereken temel becerileri kazandıracak. Önüne büyük hedefler koymuş, daha

verimli, etkin ve ilham verebilen bir yönetici olmak istiyorsanız bu kitaptan çok yararlanacaksınız. Yöneticiliğin yanı sıra çalışanlarınızın potansiyelini en iyi şekilde ortaya çıkarabilen, şirketinizdeki değişim hareketine öncülük eden bir lider de olmak istemez misiniz? İşte bu kitap size bunun yol ve yöntemlerini gösterecek.

## Neler öğreneceksiniz?

Başarılı ve güçlü bir lider olmak için her gün önünüze dikilen problemleri çözmeniz gerekir. Kurumsal süreçleri gözden geçirmeli, bütçe oluşturmalı, görevleri doğru kişilere paylaşmalıyınız. İş dediğimiz şeyin kişisel boyutu da çok güçlüdür. Yeri gelir bir çalışana koçluk yaparsınız, yeri gelir üstünüzle bir meseleyi tartışrsınız. Bu tip her türlü durumda göreviniz, empati kurmanızı, güçlükleri yenmenizi ve mutlaka ama mutlaka bir amaç gütmenizi gerektirir. Başarılı olmak için pratik becerilerinizi geliştirmelisiniz. Bunu da içinize dönerek, kişisel gelişiminize yatırım yaparak yapmalısınız.

Elinizdeki kitap, size bu konularda pratik ipuçları ve yöntemler sunuyor. Kitapta ayrıca, gündelik başarınız ve mesleki gelişiminiz açısından önemli konularda kısa açıklamalara da yer verdik. *Harvard Business Review* dergisi yazarlarının uzmanlıklarına dayanılarak hazırlanan bu kitap, hem klasik makaleler hem de yeni fikir ve araştırmalardan elde edilen temel kavramları ve en iyi uygulamaları içeriyor. Gerçek yöneticilerin başlarından geçen olayları aktarıyor, onların aldıkları dersleri, kendi işinizde nasıl uygulayacağınızı gösteriyoruz. Her bölümde aktardığımız fikirleri, doğrudan kendi çalışma hayatınızda uygulayabilmeniz için bölüm sonlarında, o bölümdeki temel konuların bir özetini veriyoruz.

Kitap toplam beş kısımdan meydana geliyor. Kitapta ilk olarak, yeni göreviniz ve başarılı bir lider olmak için geliştirmeniz gereken beceriler ve zihin seti üzerinde duruyoruz. Ardından kişilerin yönetilmesi ve ekibin bir bütün olarak yönetilmesi konularını işliyoruz. Son olarak işi yönetmek için sahip olmanız gereken ileri



düzey becerilere yoğunlaşıyoruz. Kısımları oluşturan her bölümde 17 temel beceriden birini ele alıyoruz.

İlk kısımda iyi bir yönetici ve lider olmanın temel koşullarını öğreneceksiniz. İlk kısmın birinci bölümünde gündelik sorumluluklarınızdaki değişimi ele alıyoruz. Ayrıca şirket içinde bireysel bazda katkı sağlayan bir çalışan konumundan yöneticiliğe terfi ettirildiğinizde yaşadığınız büyük değişimde size yardımcı olacak ipuçlarını da sunuyoruz. İkinci bölümde güven olgusunun başarı açısından önemini anlatıyor, ekibinizin güvenini daha ilk günden kazanmanın yöntemlerini gösteriyoruz. Bu ilişkiler, kendinizin ve başkalarının duygularını anlama ve yönetme becerinize dayanıyor. Üçüncü bölümde bu beceriyi enine boyuna mercek altına alıyoruz. Dördüncü bölümde şirketinizin stratejik misyonuyla uyumlu bir çalışma yürütmenin yollarını ve bu misyonun performansınız üzerindeki etkilerini inceliyoruz. Bu dört bölüm, bir yönetici olarak yürüttüğünüz çalışmalar açısından temel önemdedir. Liderlik yolculuğunuzda, bu bölümlerdeki fikir ve önerilerin büyük yararını göreceksiniz.

Kitapta yer alan sonraki dört bölüm, başarılı bir yönetici olmak için kendinizi çok geliştirmeniz gereken dört konuyu ele alıyor. Kitabın ikinci kısmında, yıldızı parlayan bir lider olmak için gereken temel becerileri anlatmaya devam edeceğiz. Beşinci bölüm, şirket içinde güven kazanmak ve etkin bir yönetici konumuna gelmek için uygulamanız gereken yöntemleri içeriyor. Altıncı bölümde hedef kitlenizin dikkatini üzerinizde toplama ve meramınızı gerek şahsen gerek yazılı olarak anlatmanın yöntemini aktaracağız. Yedinci bölümü zamanı en iyi şekilde kullanma ve kaos ve stresten sakınma konularına ayırdık. Sekizinci bölümdeyse kendi mesleki hedeflerinizi başarmak ve geleceğinizi planlamak adına yapabileceklerinize odaklanıyoruz.

Kitabın üçüncü kısmında bir yönetici olarak en önemli görevlerinizden birine, altınızda çalışan elemanlardan en yüksek performansı nasıl alabileceğinize odaklanıyoruz. Dokuzuncu bölüm, işi

delege etme ve çalışanların sorumluluk bilincinin nasıl artırılacağı konusunda yapabileceklerinizi anlatıyor. Sorumluluk denince akla geribildirim verme konusu gelir ve bu konuyu da onuncu bölümde koçluk, performans değerlendirmeleri, gayri resmi ve gerçek zamanlı geribildirim başlıkları çerçevesinde enine boyuna ele alıyoruz. On birinci bölümdeyse tüm bu anlatılanları, kişisel gelişim hedefi doğrultusunda nasıl en etkili şekilde kullanabileceğinizi öğreneceksiniz.

Kitabın dördüncü kısmında çalışanlarınızla bire bir ilişkileriniz konusuna eğiliyor, birlikte yürüttükleri işlerin nasıl organize edilip destekleneceği sorularına cevap arıyoruz. On ikinci bölümde, üretkenlik odaklı, bireylerin birbiriyle sıkı dayanışma içinde olduğu bir grup kültürünün nasıl yaratılacağı konusunu inceleyeceğiz. On üçüncü bölümde, ekibinizle bir araya gelip verimli fikir üretme toplantıları düzenleme ve yeni fikirlerin boy verebileceği, yaratıcılığı besleyen bir ortam yaratma yöntemlerini anlatıyoruz. On dördüncü bölümde, doğru insanları işe alıp elinizde tutarak, nasıl bir ekip kurabileceğinizi anlatıyoruz.

Son kısımda bir şirketin nasıl yönetileceği konusuna eğiliyoruz. Ekibinizin kurumsal yapı içindeki performansını artırma ve performansı ölçümleme noktasında ihtiyaç duyacağınız profesyonel beceriler, stratejik planlama, icra ve düşünme alt başlıklarıyla birlikte on beşinci bölümde masaya yatırılacak. On altıncı bölümde temel finansal kavramlara dair genel bir bilgi veriyor, şirketinizin genel sağlığını ölçümler ve önemli kararları alırken kullanabileceğiniz belli başlı üç finansal göstereyi inceliyoruz. On yedinci bölümde mesleki becerilerle kişisel becerileri kullanarak şirkete yeni bir fikri nasıl kabul ettirebileceğinizi anlatacağız.

Kaynakça bölümünde, her bölümde yararlandığımız kaynakların listesini bulacaksınız. Bir konuda daha ayrıntılı bilgi edinmek isterseniz, HBR.org üzerinden birçoğuna ulaşabileceğiniz kitap, makale ve videolardan yararlanabilirsiniz.

BİRİNCİ KISIM

# Liderlik Zihniyetine Ulaşmak



# 1.

## Liderliğe Giden Yol

Yönetici olduğunuzda unvan ve sorumluluklarınızdan başka şeyler de değişir. Kafanızdaki iş kavramı ve kimliğiniz de evrim geçirir. Bir ekibin üyesi olarak çalıştığınız dönemde, ekibe yapacağınız katkıya odaklanmıştınız. Lider olarak yapmanız gerekirse son derece karmaşık bu yeni tabloda, altınızda çalışanlara, potansiyellerini en iyi şekilde kullanma noktasında yardımcı olmaktır.

Meslek hayatınızda yaşayabileceğiniz maceralar arasında en soluk kesici olan budur. Ancak bu heyecan dolu macera önünüze birtakım zorluklar da çıkarır. Yöneticilik, bambaşka bir kulvardır. Sizi o güne kadar başarılı kılan unsurlar artık sizi daha ileri bir noktaya taşımaz. Kalabalıktan sıyrılmak istiyorsanız, yönetici ve liderlik rolünün özünü çok iyi anlamalı, bu hızlı gelişim döneminde karşılaşacağınız stres ve değişime kendinizi hazırlamalısınız.

## Bir yönetici olarak görevleriniz

Bir yönetici olarak göreviniz, en basit ifadeyle ekibiniz için bir yön belirlemek, hedef koymak ve o hedefi başarmak için gerekecek kaynakları koordine etmektir. Amiriniz ve altınızdaki elemanlar, işinizin hangi boyutlarının daha önemli olduğu konusunda farklı beklentilere sahiptir. Müdürünüz planlama ve kaynak yönetimi, kurumsal hedeflerin gözetilmesi ve risklerin yönetimi konularına yoğunlaşmanızı, idaresinde bulunduğunuz bölümün nihai sorumluluğunu üstlenmenizi isteyebilir. Çalışanlarınızsa farklı bir yaklaşımı benimseyebilir ve grubun stratejik hedeflerini yönetmenizi, görevlerini yerine getirir ve sorunlara çözüm üretirken kendilerini desteklemenizi, sorulara açık ve net cevaplar vermenizi, kendilerinin uzun vadeli gelişimine yönelik bir çaba içinde olmanızı bekleyebilir.

Sizin de beklentileriniz olacaktır mutlaka. Diğer müdürleri yıllar boyu izlediniz. Onlar tarafından uzun zaman yönetildiniz. Bu sırada bu işi doğru yapmakla ve nelerin yanlış olduğuyla ilgili birçok fikir de geliştirdiniz muhtemelen. Fakat yöneticiliğe getirilmeden önceki kariyerinizde, amirinizin hayatının ancak küçük bir bölümünü gözlemlene şansına sahip olabildiniz. Görevi hakkında neler düşündüğünü bilmeniz, kendisiyle aynı mevkide olan iş arkadaşlarıyla, üstleriyle ve şirket dışındakilerle ilişkisini bütünüyle görmeyi mümkün değildi. O nedenle, yöneticilik koltuğuna oturup siz de aynı yolda yürümeye başladığınızda iki yaygın hatadan kesinlikle kaçınmanız gerekecektir.

### **Çalışanlar ve görevler**

Şirkette normal bir elemanken başarı sizin için, verilen görevleri tamamlamak demektir. Örneğin satış amaçlı müşteri ziyaretleri yapmak veya bir ürün prototipi tasarlamak, bulunduğunuz pozisyonda başarı anlamına geliyordu. Yeni atanmış bir müdür olarak, bu becerileri kullanmaya devam edeceğinizi düşünüyor olabilir-

siniz ki bu çok normaldir. Ancak siz artık yöneticisiniz ve şimdi sizin yapmanız gereken, altınızda çalışanların bu görevleri kendi başlarına yapmalarına yardımcı olmaktır. Satış ziyareti yapan elemanınıza yol gösterecek, prototip üzerinde çalışan tasarımcının ihtiyaç duyacağı insan kaynağını sağlayacaksınız. Artık göreviniz iş yapmak değil, çalışanlarınızı yönetmek ve mesleki gelişimlerine yardımcı olmaktır.

Bu değişim mantıksız görünebilir. Bir zamanlar, ekibinizde en iyi satışı sizdiniz belki ve şimdiyse deneyimsiz bir elemanın, sizin eskiden hizmet verdiğiniz müşterilerle mücadele edişini izliyorsunuz. O deneyimsiz elemana, işin nasıl yapılacağını göstermek için yanıp tutuşuyor olsanız da bu isteğe karşı koymalısınız. Burada mesele sizin ne kadar usta olduğunuz değildir. Göreviniz artık, çalışanlarınızın kendilerini geliştirmelerini sağlamaktır. Sizin için başarı, kendi başarılarınızla ekibinizdeki elemanların başarılarının toplamı olacaktır.

### ***Kişisel etki ve mevki etkisi***

Yeni yönetici olanlar, fikirlerini hayata geçirmekte daha az zorlanacakları yanılgısına kapılırlar. Yönetici teorik olarak, karar alma, elemanların işlere dağıtımını ve çalışanların yönetilmesi konusunda resmi yetkili kişidir. Ancak pratikte insanlara bir işi kolay kolay yaptıramazsınız. Yaptırsanız bile gerektiği kadar özenmeyebilir, kalitesiz bir iş ortaya çıkarabilirler. Mevkinizi kullanarak söyleneni yapmalarını sağlayabilirsiniz ancak kendilerini işlerine tamamen vermeyebilir, baştan savma çalışabilirler. Böyle bir durumda çalışanlarınızın farklı bakış açılarından da bir kazanım elde edemezsiniz.

Yöneticilik, astlarınızın ihtiyaçları ve şirketinizin taleplerine karşı daha hassas olmanızı gerektirir. Ekibinizin önüne öylece yeni bir mesleki gelişim planı koyamazsınız. Onları ikna etmezseniz bu planı kimse ciddiye almaz. Bölümünüz için kendi kendinize bir bütçe yapamazsınız. Fonların tahsisi konusunda yönetim kadrosunu da ikna etmeniz gerekir.

Öte yandan, konu çalışanlarınızı etkilemek olduğunda farklı bir manzara ortaya çıkar. Çalışanlarınızı karakteriniz, yetkinliğiniz, söz ve davranışlarınızla etkileyebilir, çeşitli konularda ikna edebilirsiniz. Onlara bir işi yaptırmanız gerekmez. Sergilediğiniz etkin liderlik sayesinde verdiğiniz işi yapmayı kendileri ister. Onların bu istekliliği çok önemlidir. Ellerinden gelenin en iyisini yapmaya ve ekip performansını çok daha yüksek seviyelere taşımaya istekli olduklarını gösterir.

O noktaya gelebilmek için, elemanlarınızı ve onları motive edecek konuları iyi bilmelisiniz. Bu sayede onlarla aranızda, davranış, tutum ve değerlerini etkileyecek sağlam bir güven ilişkisi kurabilirsiniz. Elinizdeki gerçek güç de budur. Güç, iş tanımınızda değil, ilişkilerin içinde, gündelik ofis dinamik ve politikalarının karşılıklı etkileşimindedir. İkinci ve beşinci bölümlerde bu konuyu ayrıntılarıyla inceleyeceğiz.

## Yöneticilik ve liderlik arasındaki fark

Lider ve yönetici terimleri arasındaki fark nedir? Bu konu, Harvard Business School (HBS) öğretim üyesi Prof. Abraham Zaleznik'in 1977 yılında *Harvard Business Review* dergisinde yayınlanan "Yöneticiler ve Liderler: Aralarında Bir Fark Var mı?" adlı makalesinden bu yana tartışılmalıdır. Prof. Zaleznik'in makalesi işletme fakültelerinde büyük yankı yarattı. Ona göre bilimsel işletmecilik teorisyenleri, organizasyon şemaları, zaman ve hareket çalışmalarıyla uğraşırken büyük resmin yarısını gözden kaçıyordu. Resmin diğer yarısını vizyon, insanların karmaşık doğası ve ilham faktörleri oluşturuyordu. Prof. Zaleznik'e göre işte liderlik böyle bir şeydi.

HBS öğretim üyelerinden Prof. John Kotter ise yönetim için "karmaşıklığa verilen tepki" tarifini yapacaktı. Bir işin yapılmasını isteyen yönetici, kontrol ve öngörülebilirlik kavramlarına odaklanmalı, düzgün sonuçlar verecek süreçleri organize etmeliydi. Planlama, bütçe ve kadro oluşturma faaliyetleri yöneticinin sorumlulu-



ğuydu. Görevlendirme yapar veya bir üretim hattının iyileştirilmesini tartışırken başınıza yönetici şapkasını takıyordunuz.

Öte yandan, Kotter'e göre liderlik, üretmek ve değişime uyum sağlamak demektir. Liderler, yönetici kimlikleriyle gidermek istedikleri dengesizliklerde fırsatları gören kişilerdir. Onlar için süreçlerden önce fikirler gelirdi. Liderlik faaliyetleri, hedef belirleme, insanların uyumlu çalışmasını sağlama ve onları motive etmeyi kapsıyordu. Yıldızı parlak bir çalışana koçluk yapar veya düzgün çalışmaması nedeniyle bir üretim iyileştirme sürecini durdurmaya karar verdiğinizde liderlik yapmış oluyordunuz.

Kotter, yönetim ve liderliğin birbirini tamamladığını ve birbiriyi çatışmak durumunda olmadığını savunuyordu. Günümüzün en başarılı yöneticileri, hem liderlik hem yöneticilik becerilerini şirketlerinin avantajına kullanabilenlerden çıkıyor. Bu kitapta teknik ve idari konular söz konusu olduğunda yönetici, vizyon, stratejik ve motivasyon konuları söz konusu olduğundaysa lider sözcüğünü kullandık.

Şirketiniz, yöneticilik makamına ne zaman ve nasıl geleceğinizi belirlerken, liderlik etme fırsatları kariyerinizde herhangi bir anda ortaya çıkabilir. Çünkü liderlik denen şey resmi bir unvan ve makam sahibi olmanızı gerektirmez. Liderlik için gereken, entelektüel yetkinlik ve insanlarla ilişki kurma becerisidir.

## Liderliğin sırrı nedir?

Yöneticilik ve liderlik, uygulamada iç içe geçmişse de liderlik kavramını zihnimizde hep daha yüksek bir konuma oturtmuşuzdur. Liderliğin, zekâ, özgüven, vizyonerlik, etkili konuşma gibi yaratılıştan gelen bir dizi karakter özelliğine dayandığını ve cesaret, karizma ve kararlılık kavramlarının büyümlü bir bileşimi olduğunu düşünürüz. Tüm bu karakter özelliklerine sahip kişiler için doğuştan lider deriz. Ancak bilimin ilerlemesiyle insan beyninin yapısı ve çalışma şekli de ortaya çıkmaya başladı ve gördük ki sıraladığımız bu özellikler ne doğuştan geliyor ne de değişmeden kalıyor.

Liderlik, bir dizi beceriye dayanan bir kavramdır. O becerileri sonradan öğrenmek ve zaman içinde geliştirmek de pekâlâ mümkün. Bir başka deyişle, belki hiçbir zaman bir sınıf başkanı olamadınız ama bu, lider olamayacağınız anlamına gelmez.

Liderlik becerilerinizi kişiliğinizle bütünleştirirken başka yöneticilerden farklı da davranabilirsiniz. Burada belirleyici olan yaratılışıdır. Örneğin içe dönük biriyseniz, spontane sohbetlerden ziyade yazmada daha başarılı olabilirsiniz. Gelgelelim, iyi lider tanımlarımızda yer alan birçok gösterge aslında ya hatalı ya konuyla ilgisizdir. Şöyle ki:

- Liderler, sadece yönetim katında çalışmaz. Liderler her yerde ve her kademededir.
- Dış görünüşle liderlik arasında bir ilişki olamaz. Cinsiyet, ırk, yaş, boy gibi faktörlerin bu anlamda hiçbir önemi yoktur.
- Dışa dönük insanlar, içe dönük insanlardan liderlik bağlamında daha başarılı değildir.
- Liderler, verdikleri her kararda kendilerinden çok emin değildir. Fikrinizi değiştirebilir ve belirsizlikler yaşayabilirsiniz.
- Liderler, sadece konuşan değil, aynı zamanda dinleyen insanlardır.

Güçlü bir liderin bazı özelliklerini öğrendiniz. Kendinize “Ben lider miyim?” diye sormadan önce kendinizde bu becerilerin olup olmadığını sorgulamalı, sahip olduğunuz becerilerden yararlanmaya başlamalısınız. “Liderlerin Ortak Özellikleri” adını taşıyan kutucuktaki listeyi kullanarak, şirketinizin kurum kültürü açısından en değerli liderlik özelliklerinin hangileri olduğunu çıkarabilirsiniz. Daha sonra kendinizi liderlik kriterleri bağlamında değerlendirip, başkalarının nezdinde nasıl görünmek istediğinizi belirleyebilirsiniz. Böylece yararlanabileceğiniz güçlü taraflarınızı ve yeni göreviniz sırasında geliştirebileceğiniz noktaları tespit etmiş olursunuz.

## Liderlerin ortak özellikleri

### ENTELEKTÜEL ÖZELLİKLER

- **Bilgili olmak:** Sektörünüz, şirketiniz ve öncelikleriniz hakkında doyurucu bilgiye sahip misiniz?
- **Geleceğe odaklı olmak:** Kısa vadeli görevlerinizi, uzun vadeli önceliklere göre organize ediyor musunuz?
- **Karar verme becerisine sahip olmak:** Elinizde tüm veriler olmasa da karar alabiliyor musunuz? Bir şeyi elde etmek için başka bir şeyden vazgeçilmesi gereken zor durumlarla rahatlıkla başa çıkabiliyor musunuz?
- **Belirsizlik karşısında paniklememek:** Güvenebileceğiniz dayanaklarınızın çok az olduğu, belirsizliğin hüküm sürdüğü ortamlarda çalışabiliyor musunuz? Değişime kolay uyum sağlayabiliyor musunuz?

### SOSYAL DUYGULAR

- **Etki gücünün bilincinde olmak:** Davranışlarınızın insanları nasıl etkilediğine dikkat ediyor musunuz?
- **Anlayışlı olmak:** Başkalarının ihtiyaç, kaygı ve hedeflerini anlayabiliyor musunuz?
- **Tutarlı olmak:** Pozitif ve sarsılmaz bir bakış açısına sahip misiniz? Kargaşa dönemlerinde liderlik etmeyi sürdürebiliyor musunuz?
- **Güvenilir olmak:** Eylemlerinizi değerleriniz tutarlı mı? Verdiğiniz sözleri tutuyor musunuz?

### KURUMSAL BOYUT

- **İşbirliğine hazır olmak:** Kolektif ve alışlagelmişin ötesine geçen başarılı sonuçlar elde etmek amacıyla amirleriniz, mevkidaşlarınız ve personelinizle birlikte yakın işbirliği içinde sık sık çalışır mısınız?

- **Etkili olmak:** Çalışanları çeşitli konularda ikna etmek ve etkilemek için onlara kulak veriyor, aranızda ortak noktalar bulmaya çalışıyor, kendinizi açık ve net ifade ediyor musunuz?
- **Politik zekâ sahibi olmak:** Şirketin güç yapısını tanıyor musunuz? Kilit oyuncuların nasıl düşündüğünü anlıyor musunuz? Destek ve kaynağa ihtiyaç duyduğunuzda kime başvurmanız gerektiğini biliyor musunuz?
- **Ufuk açıcı olmak:** Statükoya kafa tutuyor musunuz? Başkalarını standartlarını yüksek tutmaya ve büyük hedefler koymaya ikna edebiliyor musunuz?

Unvan sizi yönetici yapabilir ama lider olmak tamamen sizin elinizdedir. Liderlik, HBS öğretim üyelerinden Robert Steven Kaplan'ın dediği gibi "ne bir hedef ne de doğuştan gelen bir özelliktir. Liderlik, çalışılarak kazanılan bir niteliktir".

## Liderliğe geçiş sürecinde karşılaşılan duygusal zorluklarla baş etme

Yönetici olarak çalışmaya başladığınızda heyecan, gurur, endişe ve yalnızlık gibi duygulara kapılırsınız. Bu size bazen duygusal bir kırbaç gibi gelebilir. İki örnekle açıklayalım:

- Şube müdürlüğüne yeni getirilmiş bir yönetici, HBS hocalarından Linda Hill'e içindeki duyguyu şöyle açıklamıştı: "Bir anda üzerinizdeki kontrolün kalkması ve yönetici koltuğuna oturtulmanız ne kadar zor biliyor musunuz? Çocuk sahibi olmaya benziyor. Birdenbire kucağınıza bir bebek veriyorlar ve sizden o bebeğin bakımıyla ilgili her şeyi bilmeniz isteniyor." Böylesi şiddetli bir değişimin üstesinden gelmek çok zor olabilmektedir.