StratejiCo.

Pandemi Günlükleri

Yazar: Yazar: Selim Oktar

Yeni dönem liderliğinin çok sayıda adı ve tarifi şimdiden ortaya çıktı. Ben bu dönemin liderliğine **[Akil Liderlik]** diyorum. Bir başka isim önerim de Evrensel Liderlik olabilirdi, ama **evrensel vizyona sahip olmak zaten akil insanların işidir**.

Bir **[Akil Lider]**in temel özelliklerini şöyle sıralayabiliriz:

- Evrensel bir vizyona sahip olmak
- Bu vizyona ulaşmak için kendisinin ve kurumunun misyonunu - görevini yenileyebilmek
- Kurumun varlık nedeniyle (gayesiyle) kendinin ve çalışanlarının hayattaki varlık nedenini (gayesini) örtüştürebilmek
- Kurum stratejisi, yapısı ve en önemlisi kültürünü yeni duruma uyumlu hale getirebilmek
- Yeni liderler yetiştirmek ve önlerindeki engelleri kaldırmak

Tabii bunların yanı sıra birçok kişisel ve kurumsal nitelik daha vardır ancak bunlar mevcut liderlik tanımının bileşenleri arasında zaten yer alıyor.



Evrensel Vizyon

"Evrensel vizyon nedir?" diye sorarsanız, Elon Musk ve Jeff Bezos iş dünyasında evrensel vizyona sahip iyi örnekler olarak verilebilir. Bu liderler sadece var olan pazarlarda başarılı olmadılar. Var olmayan pazarlar yarattılar, bununla da kalmadılar, dünyanın dışına çıktılar, uzaydalar. Evrensel derken artık dünyanın lideri olmaktan bahsetmiyoruz. Evrende liderlikten bahsediyoruz.

[Akil Lider]lerin ve evrensel bir vizyona sahip olmanın en önemli avantajı gelecek dediğimiz post-liberal kapitalizmin nasıl açımlanacağını anlamaktır. Ülkemizde biz sanayi dönemini kaçırdık. Açıkça görelim, bugün yaptığımız ve bize önemli gelen yatırımların çoğu bir on yıl içerisinde kadük kalacak. Peki sanayi sonrası dönemde başarılı olabilecek miyiz? Başarılı bir örneğimiz var. Savunma Sanayi Eski Müsteşarı Murad Bayar'ın vizyonuyla başlayan yerli savunma sanayii hamlesi yavaş da olsa etkili sonuçlar yarattı. 10 yılda yurt dışı satışları 669 milyondan 3 milyar dolara geldi. Demek ki iyi lider geleceği inşa edebiliyor.

Kısacası biz dünya markası yaratacağız diye uğraşırken dünyada uzay markaları yaratılıyor. Liderlik, değişimi görüp kendisi pazarı yaratamasa bile yeni filizlenen başat değişimlere katılmaktır. Artık pazar payı liderliği geride kaldı.



Kurumun Misyonunu - Görevlerini Yenileyebilmek

Böylesi evrensel bir vizyonu önümüze koyduğumuzda nasıl bir misyon - görev üstlenmeliyiz? Türkiye'de eski dönem kurumlarının büyük çoğunluğu devlet kapitali ile yönlendirilir. Devlet o dönem için önemli gördüğü alanlara teşvik verir, ucuza sermaye sağlar, hatta bu sayede politik gündem kazandırır ve şirketler karıncalar gibi bu alanlara akın eder. Dolayısıyla devletin onlara yüklediği misyona göre hareket ederler. Bu durumda, bir liderin ülkemizdeki en önemli misyonu devletin dağıttığından en önemli payı kapmaktır. Kısacası vizyon bu durumda hikaye olur. Çünkü devletin vizyonu liderin vizyonunun önüne geçer.

Gerçekten gelecekte gurur duyacağımız bir marka yaratmak istiyorsak ya devletin vizyonu evrensel olacak (Güney Kore - Samsung örneği) ya da kendi misyonumuzu evrensel pazarda yer alabilecek şekilde yenileyerek belirleyeceğiz. Devlet, bu tür bir misyonu benimseyen şirketleri öncelikle teşvik etmelidir.



Gaye Odaklı Liderlik

Akil liderlerle diğerleri arasındaki en büyük fark **kurumlarını gaye odaklı hale getirebilmeleridir**. Bu gayenin de başta çalışanları ve hissedarları olmak üzere tüm paydaşları tarafından benimsenmesi ve desteklenmesi liderin en önemli özelliklerinden biridir. Gaye kişilerin ve kurumun temel varlık nedenidir. Gayesiz insanların kaygılı olmaları ve depresyona yakın olmaları bilinen bir durumdur. Bu durumun aynısı kurumlarımızda da yaşanabilir. Kurumunuzun gayesi yoksa yaptığınız işin de bir anlamı yoktur. Z kuşağının konuya ne kadar farklı baktığının çok iyi bir örneği olarak HBR'da Gökçe Osmanoğlu arkadaşımın **yazısını** okumanızı tavsiye ederim.

Gayeyi sık sık misyon ile karıştırıyoruz. Eski yaklaşımda bazen misyon kurumun varlık nedeni olarak ifade edilirdi. Ancak teknik olarak vizyon ve misyon, sonuçlar ve araçlar analizine dayanır (means – ends). Vizyon arzulanan sonucu, misyon ise bunu nasıl gerçekleştireceğinizi anlatır. Ancak üç ana nedenden dolayı bu yaklaşım yetersiz kaldı.

Birincisi, eskiden uzak vizyonlar, 10-20 yıllık stratejik planlar yapıyorduk. Bugünün ortamında 5 yıl bile uzun vade. Her şey o kadar hızla değişiyor ki yarın başımıza ne gelecek bilmiyoruz. Ama sonuçta gelecekle ilgili bir açılımımız olmazsa liderlik ne işe yarar ki? Bu durumda vizyon, uzay şirketi olmak gibi niteliksel ve bazen ayakları havada bir sonuç olarak algılanabiliyor. Ya vizyonu

zamandan bağımsız kılmalıyız ya da fazlara bölüp daha kısa süreli ama tutarlı ve sürekli geliştirmeler yapmalıyız. Bu durumda her bir fazın misyonu da değişebilir. Ama eğer misyonu kurumun varlık nedeni olarak tanımlarsak her fazda değişmesi sakıncalıdır.

İkinci neden, bir işi yaparken insan yaptığı işin anlamlı olmasını ister. Yoksa önce işine sonra kurumuna yabancılaşır. Bu durumu önlemenin ilk adımı ise o işi neden yaptığını bilmesi ve anlamlı bulmasıdır. İkinci adım ise bunun çalışanların kuruma olan angajmanını artırmasıdır. **Ne vizyon ne de misyon "niye bu işi yapıyorum/yapıyoruz" sorusunun cevabını vermez.** Simon Sinek "Neden İle Başla" adlı kitabında bunu çok güzel anlatıyor.

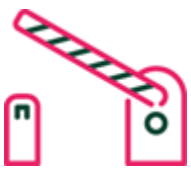
Üçüncü neden ise biz bir ilişki toplumuyuz. Amerika'da kişiler ilk tanıştıklarında "ne iş yapıyorsun" diye sorarlar. Bu onlar için güven sağlamanın birinci adımıdır. Bizde ise "nerelisin hemşerim" diye söze başlanır. Hemşerilik bağı, bizim gibi toplumlarda güvenin oluşmasında daha belirleyicidir. Dolayısıyla ilişkilerde manevi ve kültürel bağın oluşturulması en az rasyonel bağın oluşturulması kadar önemlidir. Bana göre daha da önemli. Paylaşılan bir gaye, duygusal ilişki bağının kurulmasında en önemli faktördür.

Özetle gaye, eski strateji belgelerimizdeki vizyon - misyon yaklaşımına, yani araç - sonuç (means - end) denklemine adapte etmemiz gerekiyor. Vizyonu ne kadar gerçekleştirebileceğimiz, yani arzuladığımız sonuca varabileceğimizi, başta çalışanlarımız olmak üzere paydaşlarımızın **kurumun gayesini ne derece paylaştıkları ve görevlerine ne kadar sahip çıktıkları ile açıklayabiliriz.**



Kurum Stratejisi, Yapısı ve Kültürünü Uyumlandırabilmek

Bir "yüksek performans" organizasyonu olmak için stratejimizde, yapımızda ve kültürümüzde yapacağımız yenilikler belirleyici oluyor. Buradaki ön koşul bu üç alanda da yapılanların kurumun gayesine, misyon ve vizyonuna uygun olması. Ne derece sıkı uygulanacağı kurumun tercihine bağlı. Ama en azından tutarlı olması ve istikrarlı biçimde uygulanması gerekir. Bir liderin en zorlanacağı alan işin stratejisindeki veya yapıdaki değişme değil, **kültürün değişmesidir**. Yapısal değişim ve stratejik-taktik yönlenme kişilerin kafa yapısını ve davranışlarını bir yere kadar değiştirir. Kültür ise kalben inanıp inanmayacaklarını ve lideri takip edip etmeyeceklerini belirler.



Yeni Liderler Yetiştirmek

Bildiğiniz gibi lider takipçileri olan kişidir. **Akil lider ise buna ek olarak lider yetiştiren kişidir**. Takipçi yaratmak nispeten kolay ama lider yetiştirmek giderek zorlaşıyor. Yeni jenerasyonların beklentilerini anlamak ve yetenek kazanmak müşteri kazanmak

kadar önemli ve zor hale geldi. Bunu yapabilen liderler fark yaratacak ve geleceği bugünden gerçekleştireceklerdir. Tabii ki lideri yetiştirmek önemli ama elde tutmak için önlerini açmak lazım. Ama bugünkü hiyerarşik, silo yapılarımız ile önlerini açmamız mümkün değil. Yine bürokratik kültürlerimiz de yeteneklerin yaratıcılıklarını gerçekleştirmelerine fırsat vermiyor.

Ülkemizde Akil Liderlerin Şansı

Bence Akil Liderlerin eski tip liderlere göre en önemli farkı tek tek bu alanlarda ne yaptıkları değil, bütüncül bir yaklaşıma sahip olmaları ve şirketin gayesi, misyonu ve vizyonuyla uygulama kodlarını ilişkilendirebilmelerinde ortaya çıkacak. Bu noktada bizim bir şansımız olabilir. Yabancı, özellikle batılı liderler uzmanlaşma kültüründen gelirler, bütüncül (Holistik) değillerdir. Bizler ise **her işten anlamak zorunda olduğumuz için tek tek ağaçlarla değil, ormanın kendisiyle uğraşmaya daha yakınız.**

Bu formülü bütüncül bakış açısıyla uygularsak başarılı olma şansımız çok artar. Şans ise hazırlıklı kafalara yarar.

Tüm liderlerimize ve lider adaylarımıza yeni dönemde bol şans diliyorum.

“Yeni Dönem Liderlik” Okuma Serisi

Selim Oktar'ın kaleminden Yeni Dönem Liderlik'i ele alıyoruz. Serinin ilk yazısını okudunuz mu?

“Türk Liderler İçin Başarı Reçetesi”ni okumak için tıklayın!

Soru ve Yorumlar Makale hakkındaki soru ve görüşlerinizi duymaktan memnuniyet duyacağız. info@stratejico.com adresinden bize ulaşabilirsiniz.

Hakkımızda StratejiCo. 1987 yılından beri uluslararası firmalara ve kamu kurumlarına araştırma, analiz, stratejik yönlendirme, itibar yönetimi, kriz yönetimi, kurumsal değerler ve ilişkiler, organizasyonel dönüşüm ve çevik yapı yönetimi, çalışan ve sendika ilişkileri, hükümetle ilişkiler ve topluluk bağlılığı ve katılımı alanlarında hizmet sunan iletişim ve ilişki yönetimi konularında uzmanlaşmış bağımsız bir stratejik danışmanlık firmasıdır.