



Liderliğin K r Noktaları

ve  alışanları Motive Etmenin Yolları

Liderliğin Kör Noktaları ve Çalışanları Motive Etmenin Yolları

Günümüzde her organizasyon karlılık ve sadık müşteriler hedeflemektedir. Aynı zamanda çalışan bağlılığının da yüksek olması bu hedeflere ulaşırken önemli amaçlardan birisidir. Uzun vadeli, sürdürülebilir kâr ve büyümenin müşteri sadakati ile elde edildiği, olumlu müşteri sadakati deneyimlerinden kaynaklandığı ve bu deneyimlerin yalnızca katılımcı çalışanlar tarafından sürekli olarak oluşturulabileceği günümüzde kabul edilir hale gelmiştir.

Bu zincirin başarısı 4 ana kritere bağlıdır: 1.Üst düzey liderlerin herbir çalışanın önemini fark etmesi 2.Pozisyonlara uygun yerleştirme sistemi 3.Olumlu çalışan bağlılığı olan bir şirket kültürü yaratılması 4. Mükemmel bir liderlik

Yapılan son çalışmalar birçok organizasyonda özellikle liderlerin bu performansı devam ettirebilmesi için uzun bir gelişim yolu olduğunu işaret etmesi rahatsızlık vericidir:

- 2018 yılında Gallup tarafından "Amerikan İş Gücü Raporu " nda sadece liderlerin %13'lük bir kesiminin başkalarıyla etkili bir şekilde iletişim kurduğunu göstermektedir.
- Çalışanların yalnızca %15'i şirketteki liderlerin onları geleceğe yönelik heveslendirdiğini kabul etmektedir.
- Başka bir çalışmada (Ketchum Liderlik İletişimi Monitörü, 2016) çalışanların yalnızca %23'ü liderlerinin genel olarak etkili olduklarını söylemektedir.

Sorun kaynakların ve çabanın eksikliği değil: ABD'deki şirketler her yıl tek başına milyarlarca doları liderlik eğitime harcıyorlar.

Her insanın bir kör noktası vardır, vizyonumuz doğrultusunda bu kör noktalarımızın farkına varmak bizler için önemlidir. Dale Carnegie tarafından yürütülen yakın tarihli bir araştırma, liderlerin ve liderlik takımlarının da kör noktaları sahip olduklarını gösteriyor. Çalışanları motive etmek ve en iyi çabayı göstermeye teşvik eden bazı kilit davranışlar söz konusu olduğunda, dünya genelindeki liderler sürekli olarak daha düşük performans gösterirler.

Burada sunacağımız bulgular, 4 kıtada 14 ülkede, şirketlerin, şirket büyüklüğünün ve kuruluştaki pozisyonlarda - sektöre özel katılımcılardan - CEO'lara kadar, 21 yaş üstü 3.300'den fazla tam zamanlı çalışanın 2016 yılındaki online anketine dayanmaktadır. Bu kültürler arası liderlik araştırmasının temel amacı, ABD'de ve dünyadaki insanları motive edip ilham vermek için önemli liderlik özelliklerini belirlemektir.

Ankette katılımcılardan, işlerini en iyi şekilde yapmaları için kendilerine ilham verecek ve motive edecek olası pozitif liderlik özelliklerinden seçim yapmaları istenmiştir. Çalışanlara ayrıca, müdürlerinin liderlik davranışlarının hangisinin çok önemli olduğu sorulmuştur.

Ülkeler ve bölgeler arasında bazı farklılıklar mevcutken, veriler çalışanların liderleri ve genel olarak liderlik özellikleri hakkında düşünme biçiminde ortaya çıkan rakamlarda göze çarpan bir benzerlik olduğunu ortaya koyuyor.

Liderlik, vizyon, stratejik düşünme, finansal kavrama ve çok daha fazlasını gerektiren karmaşık bir disiplindir. Çalışanların ilgisini çekmek için gerekli olan liderlik davranışları söz konusu olduğunda, araştırmadan dört üst düzey bulgu ortaya çıkmaktadır.

1. Liderler çalışanlarına samimi olarak övgü ve takdir vermelidir.

Ankette dünya çapında yanıt verenlerin %85'i, yöneticilerinden samimi bir şekilde takdir görmeyen, en iyi iş yapış şekli için çok önemli olduğunu belirtti. Yarından fazlası (%76), övgü ve samimi bir tavır sergileyen bir liderin, işi yapmaya odaklanan birinden daha çok ilham verebileceğini söylemiştir. Dünyanın diğer bölgelerindeki meslektaşlarıyla karşılaştırıldığında övgü ve beğeniyle motive olma eğilimi ABD ve Kanada çalışanlarında özellikle önemlidir. Övgü ve samimi takdiri sürekli bir kaynak olarak çalışanlarınızın koşturmayaya devam etmesi için onlara vermelisiniz.

2. Liderler hatalı olduklarında itiraf etmelidirler.

Bazen herkes yanlış anlayabilir. Hata yapmak, hayatın bir parçasıdır. Yine de yanlış olduğumuzun farkında olduğumuz durumlarda nasıl davranacağımızı bilirsek, nasıl bir insan olduğumuza ilişkin olumlu kanaatler de artar. Yanılıyorsanız itiraf etmek yüksek derecede dürüstlük ve cesaret gerektirir. Belki de bu yüzden çok az lider bunu yapabiliyor. Dünya çapında on kişiden sekizi (% 81), yanlış olduğunda itiraf edecek bir liderin bulunmasının kendilerinin işlerinde gayret göstermeleri için onlara ilham vermesi açısından önem taşıdığını veya çok önemli olduğunu belirtmiştir.

Yanıldığınızda itiraf etmek, hata yapmayı ve hatadan ders almanın güvenli yol olduğunu gösterir.

3. Etkili liderler gerçekten çalışanlarının görüşlerini dinler, saygı duyar ve değer verirler.

Çalışanlar kurum misyonuna katkıda bulunmak ve bir fark yaratmak isterler; Bu yalnızca liderler onları dinlediğinde olabilir. Çalışmada çalışanların motivasyonu açısından hayati önemi olduğunu belirten ilk üç liderlik davranışından ikisi, liderleri tarafından "gerçekten dinlenmek" ve "görüşlerine saygı" gösterilmesidir. Akıllıca kullanıldığında, dinleyen liderlerin muazzam bir etkisi olabilir.

Henry David Thoreau "Bana gösterilen en büyük iltifat karşımdakinin bana cevabında ne düşündüğümü sorduğunda geldi" şeklinde yazdı.

4. Çalışanlar, kendilerine ve başkalarına karşı dürüst olup güven verebilecek liderleri isterler.

Çalışmada güven dış ve iç güvenilirlik olarak tanımlanarak iki yoldan incelendi. **Dış güvenilirlik**, söylediklerini dinleyen güvenilir liderleri ifade eder - insanlar onlara güvenebilir. Katılımcıların yaklaşık % 30'u genel müdürün başkalarına dürüst ve güvenilir olabilmesi için her zaman çalışanlarına güvenmesi gerektiğini söyledi. Brezilya, Meksika, ABD ve Kanada'yı kapsayan bölgedeki katılımcıların yöneticilerinin her zaman Asya veya Avrupa'dan gelen katılımcılara oranla daha pozitif olduğunu göstermiştir.

İç güvenilirlik, söz ve eylemlerde tutarlı liderleri ifade eder. Bunlar kendilerine sadık kalırlar ve temel prensiplerine ve inançlarına aykırı şekilde davranışlardan kaçınırlar.

Güven, her ilişkinin temelini oluşturur ve kendilerine sorulduğunda bunun gerçeği söylemenin ötesine dayandığını anlayan liderler, çalışanları ilgilendiren bir kültür yaratmanın en doğru yol olduğunu düşünmektedir.

Liderlikte Kör Noktaların Kanıtları

Gallup'a (2017) göre, çalışanların sadece %15'lik bir kesimi, liderlerinin onları gelecek hakkında hevesli hale getirdiğini ve bir başka araştırmaya göre ise sadece %23'ünün liderlerinin bu konuda etkili olduğunu göstermektedir.

Sorun, liderlerin bu davranışları sergilediğine inandıklarında ortaya çıkıyor.

Araştırmalar bunun düşündüğümüzden daha sık olduğunu göstermektedir.

Önemli liderlik davranışlarını incelerken, hepimiz kör noktalarımız olduğunu biliriz ve doğamız gereği bunlardan tam olarak haberdar olmamız gerektiğini akılda tutmamız esastır.

Dale Carnegie & Associates tarafından yapılan ortak kör noktalar şunlardır:

Kör Nokta #1:

Takdir Etmek

Günümüz liderleri, eski küçümseyici yaklaşımların çok ötesindeler. Ancak araştırmada çalışanların hala yarısı yöneticisinin kendisini yeteri kadar takdir etmediğini belirtmektedir. Beklenti sıklıkla tekrar eden övgüler yerine dürüstlük ve samimiyettir.

Kör Nokta #2:

Hataları Kabullenmek

"Yanlış anlarda itiraf etmek" samimiyettir, önemli liderlik performansıdır ve diğerleriyle en büyük farkı yaratan bir liderlik davranışıdır. Daha önce de belirtildiği gibi araştırmaya katılanların %81'i motivasyonlarının en iyisini yapma konusunda önemli olduğunu söylerken, sadece %41'inin yöneticilerinin güvenilebilir olduğunu belirtmiştir - Bu % 40'lık bir farktır.

Kör Nokta #3:

Gerçekten Dinlemek

"Senden duymak istiyoruz!" Bugün neredeyse her telefon görüşmesi ve anket sayfalarında görülüyor. Ancak sormak dinlemekle aynı şey değildir ve çalışanlar farkı anlamaktadırlar. Ankete katılanların sadece %49'u, liderleriyle konuştukları zaman çoğunlukla ya da tamamıyla gerçekten kendilerini dinlemesini beklediklerini söyledi. Aktif olarak dinleme önemlidir ve bunun önemli bir yanı diğerinin söyleyeceği şeye saygı gösteriyor olmasıdır.

Kör Nokta #4:

Kendine ve Başkalarına Karşı Dürüst Olmak

Hiç kimse kendisinin dürüst olmayan biri olarak düşünülmesini istemez ancak her on çalışanın ikisi (%17) kendi yöneticisinin nadiren de olsa başkalarının dürüst ve güvenilir bulunmadığını belirtmiştir. Bu inancın geçerliliği sorgulanabilirken, etkili liderlik pozitif algılama oluşturmaktır. Aynı şekilde, katılımcıların %16'sı yöneticilerinin nadiren güvenilir olmadıklarını, yani liderlerinin kendi ilkeleri ve inançlarıyla tutarsız şekilde davrandıklarını düşünmektedirler.

Neden Önemlidir?

Veriler, bu alanlara yönelik çabalara yapılan yatırımın getirisinin önemli olduğunu göstermektedir. Katılımcıların yaklaşık %17'si işlerinden çok memnun olduklarını bildirmiş ve araştırma, yüksek düzeyde bir iş tatmininin yüksek düzeyde bir çalışan bağlılığı ile ilişkili ayrıca gerekli de olduğunu göstermiştir. Dale Carnegie & Associates araştırmasında elde edilen bulgular, etkili liderlik davranışlarının genel olarak iş tatmini üzerinde etkili olduğunu gösteren daha önceki araştırmaları desteklemektedir. Bu önemli liderlik davranışlarını sıklıkla sergileyen yöneticilerden, son derece memnun olduklarını bildiren çalışanların sayısı %36'ya, yani iki katına çıkmaktadır.

Liderlerinin her zaman diğer liderlere kıyasla (başkalarına karşı dürüst ve güvenilir) güvenilir olduğuna inanan çalışanların işlerinden memnun olma olasılıkları çok daha fazla yüksektir.

Liderler Neler Yapabilir?

Sadece bu kör noktalar hakkında bir bilince sahip olmak, gerçek davranışımızla istenen davranış arasındaki boşluğu daha iyi görebilmemize yardımcı olabilir. Kör noktaları belirlemek ve onları kişisel seviyede aşmayı öğrenmek için aktif olarak çalışmayı seçen liderler, çalışan bağlılığını yükseltmek için büyük potansiyel oluştururlar.

Kendi davranışımızın etkisini değerlendirirken şu ipuçlarını aklınızda tutun:

- Kendi yeteneklerimizi değerlendirirken objektif olmadığımızı varsayalım. Bu, yardıma ihtiyacımız olduğu anlamına geliyor. Çalıştığınız kişilerin algılamalarını anlayabilmeniz için 360 derecelik geribildirim araçları mevcuttur.
- Geribildirim için kendinizi hazırlayın. Egoların bir yana çekilmesi zor olabilir ama birçok kişi, geribildirime yapıcı yaklaşmasına ve bunları yapıcı bir şekilde kabul etmesine yardımcı olan uyarlanabilir teknikleri öğrenmekten fayda sağlamaktadır.
- Niyeti değerlendirin. Kör noktaları açığa çıkaran geribildirim almak rahatsız edici olsa da yapıcı geri ildirim vermenin de zor olduğunu unutmayın. Siz şans verdikçe, onlar yardım etmeye çalışırlar.

Kör noktalarımızı tamamen ortadan kaldıramayız; bunlar insan doğasının bir parçasıdır. Ancak, samimi düşünme ve odaklanmış bir çaba ile birlikte, kendimizi, olmasını istediğimiz olağanüstü liderliğe doğru yönlendirebiliriz.

ⁱ Ketchum Leadership Monitor, 2016.

ⁱⁱ Ehrlinger, Joyce, Kerri Johnson, Matthew Banner, David Dunning, and Justin Kruger. "Why the unskilled are unaware: Further explorations of (absent) self-insight among the incompetent." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 105.1 (2008): 98-121. Web.

ⁱⁱⁱ *Ibid*

^{iv} *Ibid*