

Tanıtım Raporu

Alçakgönüllü Liderler: Nasıl tanımlanırlar ve yüksek performanslı bir kültürün kilidini nasıl açarlar?

Alçakgönüllü Liderler: Nasıl tanımlanırlar ve yüksek performanslı bir kültürün kilidini nasıl açarlar

Giriş: Alçakgönüllü Liderler

Lideriniz sizin nasıl hissetmenizi sağlıyor?

İlk liderimle birlikte adeta piyangoyu kazanmıştım. Her zaman kendimi daha iyi hissetmemi sağladı. Yani daha güvenli, daha yetenekli ve daha değerli biri olarak hissetmekten bahsediyorum. Kendisi oldukça sessiz ve alçakgönüllüydü. Ve oldukça fazla saygı görmekteydi. Herkese zaman ayırırdı. Ve onun yanındayken, seni dinlediğini, umursadığını anlardın. Kendininkiler yerine senin güçlü yönlerini takdir ettiği için seni önemli hissettirirdi.

Yıllar sonra farklı bir liderlik tarzı ile karşılaştım. Yöneticim, yeterince iyi, nazik, yetenekli ve zekiydi. Herkesin çalışmak isteyebileceği bir kişiydi. Yine de, onun etrafında neden güvensiz olduğumu anlayamıyordum. İlk yönetiimle karşılaştırıldığında, onda bir şeyler farklıydı.

Zamanla, bu yeni yöneticinin sergilediği ilginç davranış biçimini fark etmeye başladım. Sürekli tanıdığı önemli isimleri zikretmesi, konuştuğunuzda gerçekten dinlemiyor olması ya da hatalarını asla itiraf etmemesi olsun, her zaman dolaylı olarak herkese odadaki en güçlü kişi olduğunu hatırlatıyor gibiydi. Bu ince güç oyunları muhtemelen kendisini üstün hissettiriyordu.

İlk liderimin belirleyici özelliği açıktı: alçakgönüllülük. Etrafındaki herkesi daha iyi yapan şey buydu.

Araştırmalar, liderlikte alçakgönüllülüğün sadece diğerlerini daha yüksek performans seviyelerine yönlendirmekle kalmayıp, aynı zamanda daha düşük işten ayrılma oranı, daha düşük devamsızlık, daha yüksek kalite ve daha güçlü takım çalışmasına da katkıda bulunduğunu göstermektedir. İnsanlar "daha büyük" olduklarını hissettiklerinde daha fazla iş başarırlar ve daha iyi çalışırlar. "Küçük" olduklarını hissettiklerinde ise, zorluklardan kaçınırlar. Alçakgönüllü liderler, tıpkı ilk yöneticim gibi, insanların kendilerini daha büyük hissetmelerini sağlarlar.

"Karakterinle ilgili itibarından daha fazla endişelen, çünkü karakterin sensin, itibarın ise sadece başkalarının senin olduğunu düşündüğü şeydir."

-Dale Carnegie

Alçakgönüllü liderlerin bunu yapabilmelerinin bir nedeni de, başkalarıyla birlikte öğrenmeye, büyümeye ve güven duymaya daha fazla istekli olmalarıdır. Diğer liderlik uzmanları da bunu fark etmişlerdir. Jim Collins, bu tip yöneticilere Seviye 5 lideri demektedir. Patrick Lencioni, alçakgönüllülüğün ideal takım oyuncusunun üç özelliğinden biri olduğunu söylemektedir. Ryan Holiday, “ego düşmandır” şeklinde tanımlamaktadır ve üst düzey kişilik değerlendirme sağlayıcısı Hogan, iş adaylarındaki alçakgönüllülüğü ölçen yeni bir profil çıkarmayı planlamaktadır.

Alçakgönüllü liderliğin olumlu sonuçları ve şahsen gördüğüm güçlü etkileri göz önüne alındığında, onu tanımlayan temel özellikleri daha derinlemesine incelemeye karar verdim. Böylece, Dale Carnegie Araştırma Enstitüsü'ndeki Mark Marone ile birlikte, dünyanın daha mütevazı liderlere ihtiyaç duyduğunu ve bunun için hangi özelliklere sahip olduğunu belirlemeye karar verdik. Bu özellikleri daha iyi anlayarak liderlerin onları daha iyi geliştirmelerini sağlamayı umuyoruz. Kendini yansıtmaya, çalışma, koçluk ve eğitim yoluyla liderler zihniyetlerini ve yeteneklerini başkaları üzerinde daha büyük bir etkiye sahip olacak şekilde geliştirebilirler.

Liderlikte alçakgönüllülük nedir?

Genel olarak, alçakgönüllü bir insan, genellikle spot ışığından kaçan ve kendi güçlü yanlarını ve başarılarını vurgulamayan kişidir. Eylemlerinin kendileri adına konuşmasına izin verirler. Bir kurum içindeki lider için tevazu, görevleri yapmaktan ve hedeflere ulaşmaktan sorumlu olan astları ile etkileşimleriyle ilgili olarak ek bir boyut alır. Başarılı askeri lider ve devlet adamı Cincinnatus gibi, etkili kurum liderleri de başkalarının iyiliği için güçten feragat etmenin yollarını bulurlar. Bu bağlamda, alçakgönüllülük daha sofistike bir anlayış gerektirir.

Görüşmelere, literatür incelemelerine, liderlerin davranışlarını gözlemleyen deneyimlerin ve sınıftaki liderlik ilkelerinin öğretilmesine dayanan mütevazı bir lider tanımımız üç boyuttan oluşur. Her biri bir dizi özelliği ve davranışı kapsar. Alçakgönüllü bir lideri tanımlayan boyutlar arasında şunlar bulunmaktadır: 1) başkalarına odaklı olmak, 2) öz-farkındalık ve 3) güvenli bir ortam yaratmak.

Başkalarına odaklı olmak

Alçakgönüllü liderler, esas olarak kendileri ile ilgilenmekten ziyade etraflarında olan kişiler ve sağlayabilecekleri değerlere odaklanan, dıştan içe bir yaşam görüşüne sahiptir.

Başkalarına odaklı liderler, başarının, ekibinin performansının bağlı olduğunu anlar. Sonuç olarak, çalışanlarını destekleyerek, her bir çalışanın başarısını tanımlayarak ve her gelişme için övgüler vererek ekibini ilk sıraya koyarlar.

Dale Carnegie, “İnsanları Etkileme ve Dost Kazanma Sanatı” başlıklı, “liderlerin” karşısındaki insanla içtenlikle ilgilenmesi” ve “karşısındaki kişiyi ilgilendiren şeyler ile ilgili konuşmaları” gerektiğini yazarken alçakgönüllü liderliğin bu boyutuna giden yolu işaret etmiştir.

Özfarkındalık

Kendini bilen liderler, kim oldukları ile ilgili özgüven ve güven ortaya koyacak şekilde davranırlar. Davranışları kişisel inançlarıyla tutarlıdır. Kendini bilen liderler duygularını göstermek veya geribildirim almaktan korkmazlar. Kişisel gelişimin devam eden bir çaba olduğunu kabul ederek kendilerini geliştirmeye devam ederler.

Mindset adlı kitabında Stanford Üniversitesi'nden Dr. Carol Dweck, liderlerin kendilerini kanıtlamaktan ziyade geliştirmeye çalıştıklarında daha başarılı olduklarını belirtti. Amaç iyileşmekse, hatalarını rasyonelleştirilmelele yerine bir gelişme fırsatı olarak görmelerinin önemini belirtti.

Alçakgönüllü liderler ayrıca düzenli olarak kişisel bağımlılıkları - iyi hissetmek için ihtiyaç duydukları şeyler üzerinde de düşünürler. Başkalarının onayına ihtiyaçları var mı? Egoları kazanmaya bağlı mı? Her tartışmada “doğru” olmaları gerekiyor mu? Bu ihtiyaçların olumsuz sonuçları olabilir; mütevazı liderler onların farkında olduklarından, bu unsurlara olan bağımlılıklarını kendileri izleyebilir, düzenleyebilir ve bağımlılıklarını azaltabilirler.

“Hiyerarşik biri değil. Bir ünvanın onu diğerlerinden daha iyi yaptığına inanmıyor.”

Güvenli Ortam

Alçakgönüllülük aynı zamanda başkalarının gelişebileceği bir ortam yaratmakla da ilgilidir. Psikolojik güvenliğin desteklenmesi ve modellenmesi, herkesin katkısının değerlendirilmesi, başkalarının suçlanmaması ve olaylara tutarlı bir şekilde tepki verilmesi anlamına gelir. Güvenli bir ortamda, astlar mümkün olduğunca karar vermeye dahil edilir ve insanlar başarısız oldukları için cezalandırılmayacaklarını bildikleri için yeni şeyler denemeye teşvik edilir. Liderler psikolojik güvenlik ortamı yarattığında, her birey kendini ifade etmekte özgürdür ve bu nedenle ekip içindeki bilişsel önyargı azalır. (Araştırmalar, insan beyninin zihinsel kısayollar ve duygular nedeniyle iyi kararları sıklıkla sabote edeceğini göstermektedir. Başka bakış açılarını dahil etmek bu önyargıları ortaya çıkarabilir ve bunlara meydan okuyabilir.) İnsanların doğuştan gelen yaratıcı zekalarını uygulama ve risk alma olasılıkları daha yüksektir, bu da sonuçta daha fazla inovasyon ve daha yüksek takım performansı sağlar.

Alçakgönüllük Neden Önemlidir

Araştırmamız, alçakgönüllü liderliğin daha olumlu iş sonuçlarına yol açabileceğini ortaya çıkardı. Metodoloji, literatür taraması, başkalarının alçakgönüllülüğü için aday gösterilen yöneticilerin derinlemesine görüşmeleri ve ABD'deki 525 çalışanla yapılan bir anketi içeriyordu. ¹ Aşağıda, araştırma bulgularının yanı sıra, takımları üzerinde daha olumlu bir etki yapmak isteyen her lider için çıkarımlar ve öneriler de yer alıyor.

Üç mütevazı liderlik alanıyla ilgili 30 liderlik özelliğinin bir listesini belirleyerek başladık ve çalışanlardan her bir özelliğin mevcut yöneticisini ne kadar iyi tanımladığı konusunda katılma seviyelerini derecelendirmelerini istedik.

Daha sonra bu özelliklerin kurumsal performansı arttırdığı kanıtlanmış üç temel sonuç değişkeniyle olan ilişkisini analiz ettik:

1. **Takım Ortamı:** Çalışanların, çalışılacak bir yer olarak başkalarına önerme olasılıkları
2. **Bağlılık:** İşlerini ne kadar derinden umursadıklarını ve kuruluştaki uzun süre kalma niyetlerini içeren, kuruma olan bağlılıkları.
3. **Yönetici ile Olan İlişki:** Yöneticileri ile ilgili memnuniyetleri.

Verilerin ilk analizinden sonra, üç alanın her birindeki nitelikler listesini en fazla çıkan mütevazı liderlik faktörlerine göre analiz ettik. Bu mütevazı liderlik faktörleri Takım Ortamı, Bağlılık ve Yönetici ile İlişkiler ile en güçlü uyumu gösterdi.

Ankete katılanların sadece % 21'inin, takımlarının en iyi yetenekleri çektiği ve koruduğu ve ekiplerini çalışma yeri olarak başkalarına tavsiye etmelerinin kuvvetle muhtemel olduğu konusuna kesinlikle katıldığını bildirmesi dikkat çekicidir. Ankete katılanların sadece % 31'i kurumlarına büyük önem veriyor - yani, işlerini derinden önemsiyorlar ve uzun süre kalmayı planlıyorlar. Çalışmamızdaki çalışanların yarısından azı (% 45), yöneticileri ile iyi bir ilişki içinde olduklarına güçlü bir şekilde katıldı.

Mütevazı liderlik faktörlerinin bazıları diğerlerinden daha fazla etkiye sahipken, genel olarak, Başkalarına Odaklılık, Öz-Farkındalık ve Güvenli Ortamın üç boyutunun her biri için dört ana faktör belirledik.

.

¹ Ekim 2018'de, beş yaşından fazla iş tecrübesine sahip 21 yaş üstü ABD merkezli, tam zamanlı çalışanlara (CEO'lar ve işletme sahipleri hariç) bir çevrimiçi anket gönderildi. 525 katılımcı genellikle şirket büyüklüğü, yaş, cinsiyet ve rol açısından temsili olarak dağıtılmıştır.

Anahtar Mütevazi Liderlik		Güçlü bir Takım Ortamı rapor eden %		Güçlü Bağlılık rapor eden %		Yöneticisiyle Güçlü Bir İlişki rapor eden %	
Başkaları Odaklı	Konuşmaktan ziyade dinler	%45	%11	58%	%20	%79	%32
	Astlarına insan olarak değer verir	%41	%9	59%	%15	%80	%26
	Astlarını topluluk içinde takdir eder	%43	%10	55%	%20	%80	%29
	Astlarının ilgi alanlarını öğrenmek için zaman ayırır	%43	%11	55%	%21	%80	%31
Öz Farkındalık	İçtendir	%42	%6	55%	%14	%77	%23
	Eleştiriye açık	%51	%9	59%	%20	%85	%30
	Kişisel gelişim için kaynaklardan yararlanır	%48	%9	63%	%16	%80	%30
	Kişisel gelişim fırsatlarını tartışır	%54	%10	63%	%21	%88	%32
Güvenli Ortam	Sorunlar için insanları suçlamaz	%45	%9	58%	%18	%81	%28
	İnsanların dürüst olması için güvenli bir ortam yaratır	%41	%6	56%	%13	%78	%22
	Zor etkileşimlere tahmin edilebilir şekilde tepki verir.	%49	%11	60%	%20	%82	%32
	Astlarından gelen iltifatları nazikçe Kabul eder	%46	%9	55%	%19	%81	%29

Yöneticilerinin bu ana mütevazi liderlik faktörünü gösterdiğine güçlü bir şekilde katılanların yüzdesi

Tüm diğerlerinin yüzdesi

Her dört boyuttaki ilk dört mütevazi liderlik etmenini incelerken, araştırmalarımızda astları tarafından özellikle mütevazi ve etkili oldukları tespit edilen gerçek dünya liderlerinden örnekler vurgulayacağız.

Başkalarına Odaklı

1. **Konuşmaktan ziyade dinler.** Çalışanlar, yöneticilerinin konuştuklarından daha fazla dinlediklerine kuvvetle hemfikir olduklarında, diğerlerine göre daha güçlü bir ekip ortamına sahip olduklarını bildirmeleri ihtimali dört kat daha fazla, bağlanma seviyeleri üç kat daha fazla ve iki buçuk kat daha fazla olasılıkla yöneticileri ile iyi ilişki ilişkilere sahipler. Dale Carnegie'nin *Dost Kazanma ve İnsanları Etkileme Sanatı* 'nda yazdığı gibi, iyi bir dinleyici olmak ve başkalarını kendileri hakkında konuşmaya teşvik etmek, güven yaratmak konusunda önemlidir.

2. **Astlarına insan olarak değer verir.** Kendinize ve başkalarına sadece başarılarla dayanarak değer vermek doğal görünebilir. Ancak kişilerin başarılarla bağlandığı zaman, özgüven, birinin en yakın tarihli projesinin, satışının, girişiminin veya toplantısının kalitesi ile azalıp artabilir. Bu dalgalanma kendine güveni ve risk alma istekliliğini azaltabilir. İnsanlara, başardıklarından ziyade, nasıl biri oldukları için değer vermenin önemli bir etkisi vardır.
3. **Astlarını topluluk içinde takdir eder.** Bazen spot ışığını saptırmak ve başkalarını parlatmayı hatırlamak zor olabilir, ancak herkes olumlu bir övgü alma gereksinimi duyar. Bunu sık sık aldıklarından emin olmak bir liderin işidir. Mütevazı lider ve SVP ve Nordic Ware'de Yeni Ürün Geliştirme Direktörü olan Susan Brust, bunu "insanları sürüklemek" yerine "ileriye itmek" olarak adlandırıyor. Önemli olan, insanların yeterince takdir edildiklerini *hissetmeleridir*.
4. **Astlarının ilgi alanlarını öğrenmek için zaman ayırır.** Minnesota Bilim Müzesi CEO'su Alison Brown, araştırmamızda ortaya çıkan başka mütevazı bir lider. Binada dolaşmak için her hafta takviminde zaman ayırıyor. Bir bilim müzesinde yapmak eğlenceli olarak gözükse de, bunu orada çalışan insanları tanımak için yapıyor. Herkesin tüm kişiliğini işe getirmesini istiyor, bu yüzden harika sorular soruyor, dinliyor ve cevapları hatırlıyor. Dale Carnegie prensibini modelliyor: "Başkalarıyla içtenlikle ilgilen."

Öz-Farkındalık

1. **İçtendir.** Gerçekte kim olduğunuzu göstermeyen bir maske takmak, hem siz hem de etrafınızdakiler için yorucudur. Veriler, bir liderin içtenliğinin sonuçlara çok büyük bir etkisi olduğunu göstermektedir: Liderlerinin içten olduğuna kesinlikle katılanların, diğerlerine kıyasla güçlü bir ekip ortamına sahip olduklarını rapor etme olasılıkları yaklaşık yedi kat daha fazla, bağlılık gösterebilme oranları dört kat ve yöneticileriyle iyi ilişki kurması olasılıkları üç kat daha fazladır. İçten olmak insanın kendisi üzerine düşünmesini, anlamasını ve kim olduğuyla rahat hissetmesini gerektirir - değerlerin, kişilik tarzın, duygusal tetikleyicilerin ve önceliklerin.
2. **Eleştiriye açıktır.** Araştırma aynı zamanda, yüksek etkili liderlerin kendi performansları ya da kurumları ile ilgili olsun, eleştiriye iyi aldıklarını göstermektedir. GHY International Başkanı Chris Bachinski buna güzel bir örnektir. Her akşam güvenlik, kalite, refah ve çalışma ortamı ile ilgili çalışan ve müşteri geri bildirimlerini gözden geçirir ve her insana şükran ve anlayışlılıkla cevap verir. Düşünceyi dikkatlice dinlemeye zaman ayırmak, cesaret ve gelişmeye istekli olduğunu gösterir.
3. **Kişisel gelişim için kaynaklardan yararlanır.** Gelişim zihniyeti olan liderler, sabit zihniyetli liderlerden daha büyük etkiye sahiptir. Meraklı, değişmeye istekli ve kendilerini geliştirmek için çalışan liderler, diğerlerinin izlemesi için bir örnek teşkil ederler. Ekiplerin kişisel gelişimi sürekli öğrenmenin norm ve değeri olarak benimsemeleri, daha iyi becerilere ve daha yüksek performansa yol açar.

4. **Kişisel gelişim fırsatlarını tartışır.** 2014 yılında, Microsoft CEO'su Satya Nadella, kadın ve erkek arasındaki ücret farklarıyla ilgili yaptığı yorumlar için kamuoyundan özür diledi. Cinsiyet eşitliği ile ilgili konulara ilişkin takdirini arttırması gerektiğini, bu alanda yeterince proaktif olmadığını kabul ettiğini ve Microsoft'un cinsiyet farkını kapatması için bir kurs hazırladığını şirkete bildirdi. Üst düzey liderler tarafındaki bu zafiyet, eski Microsoft komut ve kontrol kültüründen bir ayrılıştı. Birçok kişi, Nadella'ya bu tür bir kültürel dönüşümle Microsoft'un pazar rekabetçiliğini arttırması konusunda kredi Verdi.

Güvenli Ortam

1. **Sorunlar için insanları suçlamaz.** SPS Ticaret'in Baş Teknoloji Yöneticisi olarak, mütevazı lider Jamie Thingelstad, işler ters gittiğinde yapıcı bir yaklaşım sergiliyor. Suçlamak ve utandırmak yerine ölçülü ve düşünceli davranır. Ekibi konuyla ilgili konuşmaları ve iyileştirmeler yapmaları için bir araya getirerek, kimi suçlu olduğunu asla vurgulamayarak, kişiye değil soruna odaklanır. Bir liderin sorunlara ve hatalara tepkisi, çalıştığımız sonuçlar üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Liderleri suçlamayan bir ortam yaratanların, diğerlerine kıyasla daha güçlü bir ekip ortamına sahip olduklarını bildirme olasılıkları yaklaşık beş kat, yöneticileriyle iyi ilişki kurmaları ve bağlılık gösterme oranları yaklaşık üç kat daha fazladır.
2. **İnsanların dürüst olması için güvenli bir ortam yaratır.** Dürüstlük, güven ve gelişim için açık bir ön koşul gibi görünmektedir. Peki neden insanlar daha dürüst değiller? Belki de bunun nedeni insanların sonuçlardan korkmasıdır. Mütevazı liderler, dürüstlüğün ödüllendirildiğini, zarar vermeyeceğini açıkça belirtir. Ford Motor Company ve Boeing Commercial Airplanes'in eski CEO'su Alan Mullaly, sistematik bir yaklaşımla işini yönetiyor: Her kıdemli liderin haftada bir durum güncellemesi yapması gereken performans ölçütlerini oluşturuyor. Mullaly bu yöntemi Ford'a getirdiğinde, kıdemli liderler genellikle kötü görünme korkusuyla ilgili yalnızca olumlu güncellemeler bildirdi. Sonunda, bir üst düzey liderin eksiksiz ve samimi bir güncelleme sağlama cesaretinin ardından, Mullaly onu herkesin içinde takdir etti. Sonuç? Ertesi hafta, üst düzey liderlerinin birçoğu da samimi güncellemeler sundu ve liderlik ekibine gerçek iyileştirmeler üzerinde çalışabilmeleri için ihtiyaç duydukları şirket performansı hakkında tam bir fikir verdiler.
3. **Zor etkileşimlere tahmin edilebilir şekilde tepki verir.** Ardent Mills İK İcra Başkanı Deon MacMillan, şirketin CEO'su Dan Dye'yi şöyle açıklıyor: "Diğer liderlerin ofisine girebilir ve karşıma kimin çıkacağını bilmeyebilirim. Dan konusunda bunun için endişelenmeme asla gerek yok. Araştırma bilimcileriyle veya saat ücretiyle çalışanlarla toplantısında asla farklı davranmaz. "Alçakgönüllü liderler tutarlıdır ve bu çalışanlarının stresini azaltır."

4. **Astlarından gelen iltifatları nazikçe kabul eder.** Bu faktör araştırma ekibimiz için en şaşırtıcı olanı olabilir. Övgü almanın mütevazi bir liderliği etkileyeceği şüphelidir. Aynı zamanda, sonuç alan liderler bazı spot ışıklarından kaçınamazlar. Soru şu ki, spot ışığı onlardayken ne yaparlar? Bazı liderler açıkça buna bayılırlar, göğüslerini gururla kabartırlar. Diğer liderler bundan hoşlanırlar ama alçakgönüllülüğün sahte cephesini oluştururlar. "Ah, bu önemli değildi, Herkes bir rol oynadı. Tüm Krediyi takım hakediyor" derler. Bu takım duyguları, gerçek olduklarında üretkendir. Fakat nezaketle övgü almak, onları her zaman saptırmak anlamına gelmez. Bazen insanların liderlerinin dediklerini duymaları gerekir: "Teşvik ve onay için teşekkür ederiz. Bir etki sahibi olmak harika bir şey. " Minnettarlıkla övgüleri kabul etmek, başkalarına takdir edilmekten onur duyulduğunu hissettirir.

Alçakgönüllü bir Lider Olmak

Herkes daha mütevazi bir lider olmayı öğrenebilir ve daha olumlu bir ekip ortamının, kararlı çalışanların ve güçlü ilişkilerin avantajlarından faydalanabilir. Araştırmamıza ve görüşme yaptığımız mütevazi liderlerin örneklerine dayanarak yapabileceğiniz bazı şeyler:

"Yaptığım şeyler hakkında bana iltifat etmiyor. Bunun yerine, kim olduğum ve şirkete ne getirdiğim hakkında konuşuyor."

1. **Yalnız başına zaman geçirin.** Kendinizi daha iyi tanıyın. Güçlü, zayıf yönlerinizi ve bağlı olduğunuz şeyleri göz önünde bulundurun.
2. **Başkalarına zaman ayırın.** İlişkiler için zaman ayırın. İçten bağlantılara değer verin.
3. **Neye değer verdiğiniz karar verin.** Bu zihniyeti benimseyin: Bu benimle ilgili değil, ama bana bağlı.
4. **Psikolojik güvenlik radarınızı yükseltin.** Sürekli etrafınızda başkalarının nasıl hissettiğini düşünün: "daha büyük" veya "daha küçük"?
5. **Uygun olduğunda hatalarınızı ve belirsizliklerinizi kabul edin.** Kendiniz ve başkaları için- başarısız olmayı sorun olmaktan çıkarın.
6. **Gelişim/büyüme zihniyeti (Growth Mindset) geliştirin.** Kanıtlamaktan ziyade gelişmeyi kutlayın. Bir koçla çalışmayı düşünün.
7. **Mütevazi liderleri takip edin.** Onlar hakkında okuma yapın (bkz, Referans Listesi), ve araştırın.
8. **İnsanlardan sizi sorumlu tutmalarını isteyin.**
9. **Gelişim için alanlarınızı belirleyin.** Netlik elde etmek için Mütevazi Lider Değerlendirmemizi yapın.
10. **Alçakgönüllülüğe taahhüt edin.** Bu, özveri ve pratik gerektiren bir karardır. Nasıl yönettiğiniz konusunda kasıtlı olun.

İş dünyasında, politikada ve sosyal medyada kibir genellikle kısa vadeli dikkat çekiyor, ancak nadiren sürdürülebilir (ya da olumlu) sonuçlar veriyor. Alçakgönüllülüğe dayalı özniteliklere sahip liderler geliştirmek ve onları çekmek, güçlü bir kurumsal kültüre ve uzun süreli çalışan bağlılığına daha kesin bir yol sunar. Mütevazi lider ve Ardent Mills CEO'su Dan Dye'in söylediği gibi, "Hepimiz eşitiz. Herkesin oynamak için farklı bir rolü var. "

Yazarlar Hakkında:

Matt Norman Minnesota, Iowa, Nebraska ve Güney Dakota'da Dale Carnegie programları sunan Norman & Associates'in Başkanı ve CEO'sudur. Matt'in koçluğu ve fasilitörlüğü Fortune 100 şirketlerine, kar amacı gütmeyen kuruluşlara ve girişimci firmalara çalışanlarını ve müşterilerinin bağlılık şeklini değiştirme konusunda yardımcı oldu. Matt aynı zamanda Training Magazine'e düzenli olarak katkıda bulunuyor. Matt.norman@dalecarnegie.com adresinden ulaşılabilir.

Mark Marone, PhD. Dale Carnegie and Associates'in Araştırma ve Düşünce Liderliği Direktörü olup, dünya çapındaki liderlerin, çalışanların ve kurumların karşılaştığı güncel sorunların araştırılmasından sorumludur. Liderlik, çalışan / müşteri deneyimi ve satış gibi çeşitli konularda sık sık yazılar yazdı. Mark'a mark.marone@dalecarnegie.com adresinden ulaşılabilir.

Dale Carnegie Hakkında:

Dale Carnegie liderlik, iletişim, insan ilişkileri, satış ve müşteri hizmetleri eğitimi çözümleri konusunda uzmanlaşmış küresel bir eğitim ve gelişim kurumudur. 1912'de kurulduğundan beri, dünya genelinde 9 milyondan fazla insan Dale Carnegie eğitiminden mezun oldu. 90'dan fazla ülkede ve 50 eyalette yer alan franchise ile Dale Carnegie'nin misyonu, pozitiflik, hesap verebilirlik ve üretken, güvene dayalı ilişkiler ortamına kurumları teşvik ederek canlı, hevesli ve bağlı işgücü yaratmalarını sağlamaktır.

Referanslar:

The Ideal Team Player, by Patrick Lencioni: <https://www.tablegroup.com/books/ideal-team-player> (Characteristics are hungry, humble, and smart.)

Good to Great, by Jim Collins: <https://www.jimcollins.com/concepts/level-five-leadership.html> (Level 5 leaders display a powerful mixture of personal humility and indomitable will. They're incredibly ambitious, but their ambition is first and foremost for the cause, for the organization and its purpose, not themselves. While Level 5 leaders can come in many personality packages, they are often self-effacing, quiet, reserved, and even shy. Every good-to-great transition in the research began with a Level 5 leader who motivated the enterprise more with inspired standards than inspiring personality.)

Ego is the Enemy, by Ryan Holiday: <http://egoistheenemy.com/> (Great leaders put others first and relinquish power.)

Do Humble CEOs Matter? An Examination of CEO Humility and Firm Outcomes, Journal of Management: http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206315604187?mod=article_inline& (Companies with humble chief executives are more likely than others to have upper-management teams that work smoothly together, help each other and share decision-making, according to a study of 105 computer hardware and software firms published in the *Journal of Management*.)

How Does Leader Humility Influence Team Performance? Exploring the Mechanisms of Contagion and Collective Promotion Focus, Academy of Management: https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amj.2013.0660?mod=article_inline& (Teams with humble leaders performed better and did higher-quality work than teams whose leaders exhibited less humility, according to lead researcher Bradley P. Owens, an associate professor of business ethics at Brigham Young University.)

The Hidden Traps in Decision Making, Harvard Business Review: <https://hbr.org/1998/09/the-hidden-traps-in-decision-making-2> (Research reveals the heuristics people use to make decisions more quickly, and how that may sabotage the best decisions. Involving others and following systems to make decisions may mitigate those unhelpful mental shortcuts.)

Are Dishonest Extraverts More Harmful than Dishonest Introverts? The Interaction Effects of Honesty-Humility and Extraversion in Predicting Workplace Deviance, Applied Psychology: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1464-0597.2011.00445.x?referrer_access_token=cN1WucgOKLJ0C-H8IBUt14ta6bR2k8jH0KrdpFOxC65yLF4CSR5w5BFirW24V8-ZzfHVB3IIH1fIR0K884gxj113NlyhqrQXbxZpUoU1Y7pxF50jP1H-t6vfv3ASU5FC6icU7JVqFb-OD4YYBooQ%3D%3D (Humility is linked to lower absenteeism.)

Expressed Humility in Organizations: Implications for Performance, Teams, and Leadership, Organization Science: <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.1120.0795> (Humility is linked to lower turnover.)

The HEXACO Model of Personality Structure and the Importance of the H Factor, Social and Personality Psychology Compass: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1751-9004.2008.00134.x?referrer_access_token=7frExFcSbPw8tMCPqBTKlta6bR2k8jH0KrdpFOxC65aJnPh930PWCfuCU3A5Fk23AbCsvdWbSX3uh-sJ5hUUEk40DnDZTVXBeB80cHsvUwAjkHxCO2oNrYZepLDuR-CwMc52yWagTcS7rPagBOV3g%3D%3D (After reviewing personality research in several languages years ago, Dr. Lee and Michael Ashton, a psychology professor at Brock University in St. Catharines, Ontario, identified a combination of humility and honesty, or what they called the H factor, as a stable personality trait.)

Hogan Assessments: <https://www.hoganassessments.com/> (Hogan Assessments, a leading maker of workplace personality tests, plans to unveil a new 20-item scale early in 2019 designed to measure humility in job seekers and candidates for leadership posts.)

Growth Mindset: <https://www.mindsetworks.com/science/>

Microsoft CEO Satya Nadella Apologizes for Comments On Women's Pay: <https://www.forbes.com/sites/amitchowdhry/2014/10/10/microsoft-ceo-satya-nadella-apologizes-for-comments-on-womens-pay/#17b3f04c6d2b>