

Ken Blanchard ile Hizmetkâr Liderlik Üzerine...

Yıllardır dünyanın en iyi liderlik eğitimi veren kuruluşlarından biri seçilen The Ken Blanchard Companies'in kurucularından Ken Blanchard ile Hizmetkâr Liderlik üzerine bir söyleşi gerçekleştirdik.



Yönetim ve liderlik üzerine çok önemli katkılarda bulunmuş biri olarak, liderlik ve yönetim kavramlarını karşılaştıracak olursanız bize ne söylersiniz?

Aslında, liderlik ve yönetim hakkında bir tartışmaya girmeyi hiç sevmem. İkisini kıyaslamaya kalktığınızda, liderlik kulağa daha heyecanlı geldiği için yönetim hep geri planda kalır. Ancak liderliğin iki parçası vardır.

İlki stratejik liderliktir. Vizyonu ve yönü içerir. İkincisi ise operasyonel liderliktir. Uygulamayı içerir. İnsanlar, vizyon ve yön belirleme kısmını genellikle liderlik ile bağdaştırırlar. Uygulama ile ilgili kısım ise yönetim olarak düşünülür. Bence ikisi de liderliğin farklı yönleridir.

Ben 'Hizmetkâr Liderlik'in büyük bir hayranıyım. Vizyon ve yön; bu yaklaşımın liderlik yönüdür. Uygulama ise hizmetkâr yönüdür.

Sık sık Hizmetkâr Liderlik'in önemini vurguluyorsunuz. Ne demek olduğunu bize biraz açabilir misiniz?

Konu hakkında çok şey yazılıp çizildiği halde, hâlâ bu kavramı anlamayan insanlar olduğunu görüyorum. Aynı anda hem liderlik edip hem de hizmet edilemeyeceğini düşünüyorlar.

Hizmetkâr Liderlik'in iki yönü olduğunu anlamadıkları için çoğu kişinin bu konu hakkındaki fikri olumsuz. İlki dediğim gibi vizyon ve yön. Liderlik bir yere gitmekle ilgilidir. Çalışanlarınız nereye gittiğinizi ve neyi başarmaya çalıştığınızı bilmezse, bunun gerçekleştirilme şansı nedir? Sıfır. İşte bu Hizmetkâr Liderlik'in liderlik kısmıdır. Güçlü bir vizyonun ise dört parçası vardır:

1. Hangi işi yapıyorsunuz? Yaptığınız işi gerçekten niçin yapıyorsunuz?

2. İyi bir iş çıkarırsanız nereye ulaşacaksınız?

3. Yolculuğunuzda size ne rehberlik edecek? Değerleriniz neler? Bunlar belirlendiğinde, dördüncüye sıra gelir.

4. Hedefler!

Hedefler, insanlara sizin şu anda neye odaklandığınızı söyler. Kim olduğunuzu, nereye gittiğinizi, yolculuğunuza nelerin rehberlik ettiğini söyleyen güçlü bir vizyonunuz varsa, hedefler de anlamlı olur. Güçlü bir vizyonunuz yoksa hedefler tehdit olarak algılanabilir.

Çoğu kurum, nereye ulaşmak istediklerini, neyi başarmak istediklerini ve yolculuklarına nelerin rehberlik edeceğini doğru bir biçimde çalışanlarına aktarmıyor. Böyle olunca da çalışanlar müşterilerden gelen talepleri inisiyatif olarak çözmek yerine, sorumluluğun kendilerinde değil,

yöneticilerinde olduğunu düşünüyorlar. Çünkü büyük resmi göremiyor ve neyi başarmaya çalıştıklarını bilmiyorlar.

Peki Hizmetkâr Liderlik'in ikinci yönü?

Çalışanlar nereye varacakları konusunda net olduklarında liderin uygulama aşamasına odaklanması gerekir. Artık soru, "Bu vizyona ve belirlenen hedeflere göre nasıl hareket edeceğiz?" olur.

Çoğu kurum ve lider, Hizmetkâr Liderlik'in uygulama aşamasında sorun yaşar. Dümende kendine hizmet eden liderler olursa, geleneksel hiyerarşik piramit işlevini tam anlamıyla sürdürür. O zaman çalışanlar kimin için çalışır? Bağlı oldukları yönetici için... Uygulama sürecinde, hedefleri ve vizyonu yürürlüğe koyarken çalışan yöneticisi için çalıştığını düşünür. Her şeyden yöneticisinin sorumlu olduğuna ve onun isteklerini yerine getirmesi gerektiğine inanır.

Bir kişinin terfi alabilmesi onun yöneticisi etkileme becerisine göre şekillenir. Dolayısıyla, kurumun tüm enerjisi hiyerarşik piramitte yukarı doğru akar. Müşteriler ve onlara en yakın kişiler olan ilk kademe çalışanlardan uzaklaşılır. Hizmetkâr liderler ise uygulama aşamasında hiyerarşik piramidi ters çevirme felsefesini benimseyerek bu durumu nasıl düzelteceklerini bilirler.

Hiyerarşik piramidi ters çevirdiğinizde kurumun tepesinde sizce kim var? Müşteriler ile yüz yüze olan ve onlar için ça-

lışan ilk kademe çalışanlar. Peki, kurumun en tepesinde asıl kim vardır? Müşterilerin kendisi. En tabanda kim var? Üst yönetim. Sonuç olarak, konu uygulama olduğunda kim kimin için çalışır? Lider, çalışanları için çalışır. Küçükmiş gibi görünse de bu değişiklik büyük fark yaratır. Fark; kimin kime karşı sorumlu olduğudur.

Çalışanlar piramit ters çevrildiğinde sorumluluk sahibi olurlar ve ihtiyaçlara yanıt verebilir hale gelirler. Hizmetkâr bir lider olan yöneticinin görevi de onların ihtiyaçlarına karşı duyarlı olmaktır. Yöneticinin amacı artık çalışanlarının hedeflerine ulaşmalarına, problemleri çözmelerine ve vizyona göre hareket etmelerine yardım etmektir.

Yaratıcılarından biri olduğunuz ve dünyada en çok kullanılan liderlik modellerinden Çok Boyutlu Liderlik II (Situational Leadership® II—SLII®) ile Hizmetkâr Liderlik arasındaki bağlantıdan bahsedebilir misiniz?

Hizmetkâr Liderlik pek çok açıdan Çok Boyutlu Liderlik II kavramlarını kapsar. Çok Boyutlu Liderlik II, hem güçlü ilişkilerin yaratılmasını hem de güçlü sonuçların elde edilmesini sağlayan üç temel beceriyi öğretir: **Hedef Belirleme, Teşhis ve Uyum.** İlk becerinin hedef belirleme olduğuna özellikle dikkatinizi çekmek isterim. Her iyi performans açık hedefler belirleyerek başlar. Hizmetkâr Liderlik açısından güçlü liderliğin önemli bir parçası bu hedeflerdir.

Açık hedefler belirlendikten sonra, etkin bir Çok Boyutlu Lider, çalışanın her bir hedefteki gelişim düzeyini (yeterlilik ve bağlılığını) onunla birlikte teşhis eder. Sonra da kişinin gelişim düzeyi ile uyumlu liderlik stiline (yönlendirici ve destekleyici davranış miktarına) beraberce karar verirler.

Böylece yönetici çalışana hedeflerini gerçekleştirmesinde yardım eder. Bu da Hizmetkâr Liderlik'in hizmetkâr yüzüdür. Yöneticiler; farklı insanlara farklı yaklaşmak gerektiğinin yanı sıra, gelişim dü-

zeyine bağlı olarak aynı kişiye farklı hedeflerde farklı yaklaşmak gerektiğini de unutmadan hareket etmeyi öğrenirler.

Sizce Çok Boyutlu Liderlik II'nin kavramları, niçin dünyanın her yerinde geçerli ve kullanılıyor?

Çünkü Çok Boyutlu Liderlik II; Hizmetkâr Liderlik'in açık bir örneğidir. Ayrıca Hizmetkâr Liderlik'in, liderlik yönü olan vizyon ve yön belirlemeyi geleneksel hiyerarşinin sorumluluğu olarak kabul ediyor.

Çalışanlar hedefleri ile ilgili açık olmalı. Hizmetkâr yönü olan uygulama ise tamamen hiyerarşiyi ters yüz etmek ve çalışanlara hedeflerini gerçekleştirmelerinde yardım etmekle ilgili. Çok Boyutlu Liderlik II ise bu amaç için bir çerçeve sağlıyor.

Tüm dünya ve Türkiye'deki faaliyetlerinizden biraz bahsedebilir misiniz?

ABD dışında Toronto ve İngiltere'de ofislerimizle birlikte 30 ülkede ortaklarımız var. Programlarımızı yerelleştirme ve adaptasyonlarını yerel ihtiyaçları ve hassasiyetleri bilen ortaklarımızın yapmasını tercih ederiz.

Kimsenin "Bu Amerikalılar da gelip bize ne yapacağımızı söylediler" demesini istemeyiz. "Vay! Bunlar burada yaptıklarımızla çok örtüşüyor. Sizi temsil etmekten çok memnunuz" demelerini isteriz.

Blanchard Türkiye 1995'ten bu yana ortağımız ve onlarla çalıştığımız için gerçekten çok şanslıyız. Türkiye'de liderlik kapasitesini geliştirmek isteyen kurumların da onlarla çalıştıklarında aynı şekilde hissedeceğine inanıyorum.

Fikirlerinizi bizimle paylaştığınız için teşekkür ederiz. Hizmetkâr Liderlik üzerine eklemek istediğiniz bir şey var mı?

Gerçekten Hizmetkâr Liderlik bayraktarlarına ihtiyacımız var. Lütfen söylediklerimi başkalarına da aktarın. Unutmayın: İkimiz, güce duyulan sevgiyi değil, sevginin gücünü öğretmek.

