

Kaynak: Harvard Business Review

Tarih: 23.05.2017

Liderlere Düşündükleri Kadar Mükemmel Olmadıklarını Nasıl Anlatabiliriz?

Yazan: **Tomas Chamorro-Premuzic**

Kendimize olan inancımızı öven ve kendimizden duyduğumuz şüpheyi ise yeren bir dünyada yaşamamıza rağmen, gerçekte olduğunuzdan çok daha iyi olduğunuzu düşünmenin aslında sadece iki avantajı var. Bunlardan ilki zor bir işi yapmaya kalkıştığınız zaman ortaya çıkıyor. Bir işi yapabileceğine inanmak, yapmanın yarısıdır derler. Fakat yeteneklerinizi olduğundan çok daha iyi görürseniz o zaman işin doğası gereği başarısız olursunuz. İkincisi, başkalarını bir işi yapmaya yetkin olduğunuz konusunda kandırmak. İnsanların çoğu eninde sonunda gerçeği anlar. Ve yetkinlikleriniz konusunda numara yapmanın sağladığı şahsi menfaatlerin diğer tarafında başkaları için doğurduğu olumsuz sonuçlar olur. Örneğin, kendi kendini kandıran liderler karizmatik ve yetenekli izlenimi uyandırır da kendilerine duydukları fazla güven uzun vadede onların izinden gidenleri tehlikeye atacaktır. Bu durumun tersine sınırlarının farkında olan liderlerin ekiplerini, kurumlarını ve ülkelerini tehlikeye atan hatalar yapma olasılıkları daha düşüktür.

Hal böyle olunca son kitabımda ifade ettiğim üzere liderler genelde öz farkındalığı yüksek insanlar olarak bilinmezler. Liderlik yeteneği normal bir dağılım gösteriyor olsa da insanların yüzde 80'i ortalama bir liderden daha iyi olduğunu düşünür. Dahası on yıllardır hiç durmadan yükselen narsisizm oranlarına bakılırsa, gelecekte liderlerin mütevazı olmaları bir yana çok daha gerçekçi öz değerlendirmeler yapacaklarını umut etmek için bile bir sebep yok. Sadece bireyin güçlü yönlerine odaklanılarak yapılan koçluk ve performans değerlendirmelerinden negatif geri bildirimleri çıkarmak sorunu daha da kötüleştiriyor. Bunlar tıpkı ebeveynlerin çocuklarına dünyadaki en zeki ve tatlı çocuk olduğunu söylemeleri gibi, liderlerin de hayallerinde yarattıkları yetenekleri meşrulaştırıyor. Bu durumun olma olasılığı liderler çevrelerini kendilerine dalkavukluk yapan elemanlarla donattığında ya da çevrelerine korku saldıklarında daha da yüksek. Sonuç olarak liderler daha iyi olmaları için gerekli geri bildirimlerden yoksun kalmış oluyorlar.

Liderlere koçluk yapıyor da olsanız onları yönetiyor da ya da sadece kendi yöneticinize geri bildirim vermeye çalışıyor da olsanız, işte size bu zorlu (fakat gerekli) konuşmayı yapmadan önce dikkate almak isteyebileceğiniz 3 basit ipucu:

Onları motive eden kişisel sebeplerle bağlantı kurun. Hiç kimse eleştirilmekten hoşlanmaz, özellikle de yüksek statü sahibi bireyler. Bununla birlikte şayet liderlere kişisel hedeflerine nasıl ulaşabilecekleri konusunda yardım ederseniz o zaman dikkat kesileceklerdir. Bunu yapmanın en etkili yolu onların motivasyon kaynakları ve değerleri ile bağlantı kurmaktır. Örneğin tanınma güdüsüyle hareket eden liderler itibarlarını çok daha fazla önemsiyor. Onlara düşündükleri kadar yetenekli görünmediklerini söylediğinizde itibarlarının geçerli bir dayanağı olmadığını söylemiş olma olasılığına yer vermiş olsanız bile bu onları harekete geçirecektir. Diğer taraftan onları harekete geçiren şey güç olduğunda, geri bildirim performans ve kariyer gelişimlerine bağlayarak gayet hoş görünebilirsiniz: "Eğer X ve Y'yi değiştirebilirsen rakiplerinin önüne geçebilirsin ve ilk sıraya yerleşebilirsin." Bunun tersine şayet özgeci bir liderle uğraşıyorsanız bu durumda olumsuz bir geri bildirim yapabilmemenin en iyi yolu, "X ve Y'yi değiştirerek ekibinin performansını en yüksek seviyede kullanmasını sağlayabilir ve bağlılık ve refah seviyesini artırabilirsin" şeklinde bir strateji izlemektir.

Bırakın konuşmayı veriler yapsın. Liderler insanlara karşı her zaman ilgili olmaz ve psikolojik sorunları abartılmış gelir geçer şeyler olarak görürler. Diğer yandan, sonuçlarla ilgilenirler. Liderlere onların görüş ve davranışlarının önemli olduğunu anlatabilmenin bir yolu 360 derece geri bildirim (360s) sağlamak ve çalışan bağlılığının olmasıdır. Özellikle 360s ve liderlik performansı ve bununla birlikte her açıdan gelişmiş bir lider olmak arasındaki ilişkiye dair güçlü kanıtlar vardır. Ayrıca 360s'nin kullanılması koçluk ve gelişim girişimlerini de daha iyi hale getirir ve bunu da liderlerin kendi görüşleri ile başkalarının onlar hakkındaki görüşleri arasındaki “kör-noktaları” kapatarak yapar. Bağlılığa gelince, liderlerin ne kadar etkili olduğunu değerlendirmek için, gerçek ekip performans verisinin dışında, faydalanılacak en iyi kaynak olduğu tartışılır. Örneğin yaklaşık 8 bin iş birimi ve 36 kurum ile yapılan bir meta-analizin sonuçlarına göre çalışan bağlılığındaki artış ile iş birimi sonuçlarının daha iyi olması arasında bir ilişki var, ve bu sonuçlar içinde gelir ve kârlılık da var. Liderlerde potansiyel açıkları ile ilgili farkındalık yaratmak için bir diğer veriye-dayalı yaklaşım, bilimsel açıdan geçerli kişilik değerlendirmeleri yapmaktır. Değerlendirmeler kişiliğin sadece parlak yanlarına değil karanlık yanlarına da odaklandığında liderler “toksik varlıklarını” anlayabileceklerdir. Aslında kötü taraftaki kişilik özellikleri, seçkin teknik beceriler ve uzmanlık varken bile liderin raydan çıkabileceği noktaları öngörür. Dominic Strauss-Kahn'dan Bernie Madoff'a fazla sayıda vaka çalışması zeki liderlerin, belirli güçlü yanlarını gereğinden fazla kullandıklarında ve fazla talep görmeyen niteliklerini işleyemediklerinde kendilerinin ve diğerlerinin kariyerine zarar verebileceğini gösterir.

Özgüvenin dezavantajlarını vurgulayın. Göz önünde bulundurulabilecek son bir nokta ise bilime ilgili olabilecek liderlerin, alçakgönüllülüğün erdeminden ve buna karşın böbürlenmenin tam tersi sonuçlarından etkilenebileceği. Bir diğer deyişle, çok yüksek seviyede özgüvenin düşündüklerinden çok daha sorunlu bir durum olduğuna ikna olabilecekleri büyük miktarda ampirik bulgu var. Örneğin, ekonomik çalışmaların ortaya attığı şu ki kendine aşırı güvenme kötü finansal kararlara sebebiyet verebiliyorken ayrıca hatalara dikkat çeken sosyal işaretleri anlayamamaya neden oluyor. Finansal alanda yapılan çalışmalar ise fazla özgüvenin Forbes 500 şirketlerinin CEO'larını “şirkete özgü risklere daha az maruz kalmada sürekli olarak başarısız olmaya” doğru sürüklüyor. Genel olarak iş dünyasıyla ilgili yapılan çalışmalar ise özgüven seviyesi çok yüksek olan girişimcilerin sadece başarısızlığa uğrama ihtimallerinin çok yüksek olduğunu değil aynı zamanda güvensiz hisseden mevkidaşlarına göre daha genç yaşta öldüklerini gösteriyor. Buna ilaveten, kendimizden şüphe duymanın (orta seviyede) faydalarına ilişkin ikna edici bir delil var. Örneğin akademik çalışmalar yeteneklerini hafife alan liderlerin çok daha etkili olabildiğini gösteriyor ayrıca çok sayıda motivasyon teorisi yetersizliklerin kendiliğinden algılanmasının kişinin performansının yükselmesinde çok önemli bir nokta olduğunu ortaya koyuyor. Bu çalışmalardan belki de en önemlisi Jim Collins'in etkili liderlerle ilgili ufuk açan analizleri. Bu analizler göze çarpan liderlerin sadece merhametsiz ve hırslı olanlar değil aynı zamanda alçakgönüllü olanlar olduğunu ortaya atıyor.

Maalesef tüm bu tavsiyeler her zaman kolaylıkla uygulanabilir olmuyor. Örneğin, 360s'de zayıf olan liderler geri bildirim değerini bir kenara atıyor ki bu da onları adeta koçluk yapılamaz bireyler haline getiriyor. Bu koçluğun başlıca sınırlılıklarından biri: Çoğunlukla en az ihtiyacı olanlar üzerinde işe yarıyor fakat en fazla ihtiyacı olan insanlar üzerinde fazla etkisi olmuyor. Ayrıca, ne kadar yetenekli olduklarına bakılmaksızın liderlerin emrine amade, gerçekçi olmayan çok sayıda pozitif geri bildirim kaynağı var. Bu açıdan bakıldığında iş dünyası Facebook'tan çok da farklı değil, gerçi Facebook bile postlara negatif geri bildirimler yazabilmeyi serbest bıraktı. En nihayetinde güvensizlikleri ve şüpheleriyle barış içinde olan liderler seçmede daha iyi hale gelmeliyiz. Muhteşem Voltaire'in dediği gibi: “Şüphe keyif veren bir durum değildir fakat kesinlik absürttür.”

Harvard Business Review Türkiye'nin internet sitesinden alınmıştır. İlgili yazıya ulaşmak için lütfen [tıklayınız](#).