

DÖNÜŞÜM

Değişimin DNA'sında Liderliğin 7 Kritik Kodu

Selmin Gök

24 AĞUSTOS 2023, PERŞEMBE



Yenilikçiliğin ve sürekli değişimin günümüz iş dünyasının temel taşlarından olduğu bir çağda, liderlerin değişim karşısındaki tavrı ve liderlik yetenekleri her zamankinden daha kritik bir öneme sahip. Bununla birlikte, değişimi yöneten her liderin gerçek bir "değişim lideri" olup olmadığını kontrol etmesi gerekiyor. Bu yazımda, değişim liderlerini diğerlerinden ayıran ve 7 maddede özetleyen “kritik tutum ve davranışlarda ayrıştırıcı özellikleri” ele alacağım. Bu

özellikler, liderlerin dönüşüm sürecini başarılı bir şekilde yönetebilmeleri için atmaları gereken adımları içeriyor. Eğer siz de bir değişim lideri olmayı hedefliyorsanız veya halihazırda bu süreçten geçiyorsanız, bu kodlar sizin için de bir pusula görevi görebilir.

- 1. Vizyonun netliğinden ve belirlendiğinden emin olun.** Değişim için bir "neden"iniz olmalıdır. Eğer varılacak noktaya dair bir hayaliniz, geleceğe dair gözünüzün önünde beliren bir resim yoksa ve değişimin “niye”sini birkaç dakikada basitçe özetleyemiyorsanız, bu vizyonun netliğinden emin olmadığınız anlamına gelir. Bir değişim lideri olarak, vizyonda net değilseniz, kendiniz ikna olmamış olabilirsiniz ya da ekiplerinizi değişime ikna edemezsiniz. Değişim sürecinin temel taşı budur.
- 2. Zorluk algınızı tanıyın ve dönüştürün.** Değişimin, kıdemli çalışanları değişime ikna etmenin ve insanları konfor alanından çıkarmanın zor olduğuna dair geliştirilen inançlar, değişim sürecinde liderlerin önündeki en önemli engeller oluyor. Değişimi yöneten liderlerin, neyi "zor" olarak tanımladıkları; davranışlarını ve tutumlarını şekillendirir. Bu nedenle, değişim sürecini yönetirken zor olarak nitelendirdiğiniz inançlarınıza bakmalı, sizi engelleyebilecek bu inançları dönüştürmelisiniz. Örneğin “Kıdemli çalışanları ikna etmek zor” algınızı “Kıdemli çalışanlardan alacağım reaksiyonları yönetebilirim” şeklinde optimist bir inanca dönüştürebilir, olası soru işaretlerine ve reaksiyonlara hazırlık yapabilirsiniz.
- 3. Değişimin ışığı siz olun.** Çoğu lider, değişimin gerekliliğini vurgularken, zorunluluk ve mecburiyet üzerinden bir dil kullanır ve ben de bu cümleleri çokça duymuşumdur: “Arkadaşlar değişmek zorundayız, değişim bizim için kaçınılmaz oldu, değişime ayak uydurmamız lazım.” Sizce bu cümleler ilham verici mi? Bu tür ifadeler, mecburiyet hissi uyandırır ve çalışanlarda ilham yaratmaz. Bu cümlelerin ardında ikna olmamışlığın sesini duyarız. Bu tür bir hitabet “İtaat edin” mesajı verir. Organizasyonu bu cümlelerle harekete geçiremezsiniz ve insanlara ilham veremezsiniz. Ya sessizlik görürsünüz, biat ederler, dirençlerini örterler, duygu ve düşüncelerini gizlerler ya da öfkelenir isyan ederler. Lider, değişimin fitilini ateşlemek için önce kendisi ışık olmalıdır. Bir lider olarak, değişimi kucaklamak ve bu değişimin heyecanını takımınıza aktarmak için daha ilham verici ve inanç dolu bir dil kullanmalısınız. “Geleceğin lider teknoloji şirketini inşa etmek için çakıl taşlarını birlikte öreceğiz, sektörün öncü markası olarak yeni nesil uygulamalarımızla sektöre biz yön versek nasıl olur dersiniz?” gibi etki yaratan ifadeler kullanın. Unutmayın,

kullanılan kelimeler, liderin vizyonunu ve ilham gücünü yansıtır. Martin Luther King'i herkes şu cümlesiyle hatırlar değil mi? “Bir hayalim var!”

4. **Etkili bir iletişim planı yapın.** Değişim, dönüşüm süreçlerinde iletişimsizlik, en büyük engellerden biridir. Yaygın, sürdürülebilir bir iletişim planı yapmadan, değişimi sadece anons etmekle yetinen şirketler sahiplenmeyi ve uyumu yakalayamazlar. Tepe yönetim ve çalışanlar arasındaki iletişim boşluğu genel olarak olumlu tavır ve söylemlerle doldurulmaz. Dedikodu başlar, çalışanlar arasında sinizm baş gösterir, varsayımlar artar, inançsızlık yayılır, insanlar değişim için fedakarlık yapmaz. Değişim konusunda dünyanın en iyi bildiği isimlerden John P. Kotter şöyle der: “Çalışanlar, yararlı bir değişimin mümkün olduğuna inanmadıkları sürece, mevcut durumdan (statüko) memnun olmasalar bile fedakarlık yapmazlar. İnandırıcı bir iletişim olmadan ekiplerin kalpleri ve zihinleri ele geçirilemez.” Değişim liderleri, açık iletişimle bu boşluğu doldurmalı, çalışanların endişelerini ve riskleri onlardan dinlemeli, engelleri belirlemeli ve bu engellerin üstesinden gelmeye çalışmalıdır. Önemli olan, organizasyonun tamamında sıkı, sürekli ve konsantre bir iletişim planını uygulamaktır. İletişimin sürekliliği, takımın birlikte hareket etmesini ve değişimi sahiplenmesini teşvik eder. Etkin bir iletişim planı, değişimin başarısının anahtarıdır.
5. **Sabredin ve kararlılık gösterin.** Dönüşüm, değişim için atılan küçük adımlarla bir serüven hâline gelir. Çevik olalım derken hızlı olmak, bugünden yarına sonuç beklemek, ani kararlar alarak risk analizi yapmadan harekete geçmek, kısa vadeli hedefler koymamak, beklenen sonuç alınmadığında ya da işler yolunda gitmediğinde öfkelenmek, değişim liderlerinin tipik tuzaklarıdır. Lao Tzu'nun dediği gibi “Yaptığın işte sabırlı olursan, her ne iş yaparsan yap tamamlarsın.” Kararlılık, liderliğin en temel özelliklerinden biridir. Değişim liderlerinin vazgeçmesi yola olan sadakatine ket vurur. Önünüze çıkan fillerle savaşmak kolay olmayacaktır. Değişim lideri olmak, bu yüzden kolay değildir. Kaldı ki değişime ikna etmeye çalıştığınız kişiler de kısa vadeli sonuçlar görmedikçe motivasyonlarını kaybedebilir ve değişim ivmesi yavaşlayabilir. Tüm bunlar olağandır, normaldir. Değişim zamanlarında plato dönemleri yaşanabilir. Değişim lideri bu bilinçle yola sadık kalmayı sürdürmeli ve çalışanları teşvik etmelidir.
6. **“Don Kişot”luk yapmayın, bir konsey grubu oluşturun.** Bir değişimi tek başınıza hayata geçirmek hem gerçekçi değildir hem de sizi izole eder. Tarihte de hiçbir değişimi bir kişi tek

başına gerçekleştirmemiştir. Bu sizi gülünç duruma bile düşürebilir, örneğin siz önden giderken arkanıza bir bakmışsınız ki hiç kimse yok. Bu nedenle başarılı bir değişim için çeşitli yeteneklere, bakış açılarına ve uzmanlıklara sahip bir ekip oluşturmalsınız. Bu konsey, değişimin gerekliliğine inanan, etkili, farklı yaş gruplarından gelen ve ortak bir vizyonla hareket eden bireylerden oluşmalıdır. Bu şekilde, kararları kolektif bir şekilde alabilir, daha geniş bir perspektif kazanabilir ve değişimi daha etkili bir şekilde yönetebilirsiniz.

7. **Erkenden zafer sarhoşu olmayın.** Liderlerin çok iyi bildiği, bilmesine rağmen hayatında bir olgu olarak yaşatamadığı inançlardan bir tanesi de değişimin uzun süreli bir yolculuk olduğudur. Liderler bunu bilir ama yine de bir iki yıl sonra zafer elde ettiğini düşünür, sonuçları kutlar ve tüm mürettebat yenilenmeyi yavaşlatır, bırakır. Kültür dönüşümü yıllar sürer. Organizasyonun tüm süreçlerini, iş yapış kültürünü, değerlerini değiştirmeniz ve bunu bir iki yılda yapmanız mümkün ve gerçekçi değildir. Bu nedenle değişim lideri elbette kısa vadeli hedeflere ulaşmayı kutlar, kutlanmasını teşvik eder; bununla birlikte büyük değişim serüveni için zafer kutlaması için erken davranmamalıdır. Bu tutum, süreci geriletir, herkesin eskiye, aşına olduğuna hızla geri dönmesine neden olur ve bu yüzden tüm zaman, para ve efor boşa gider.

Sonuç olarak, değişim kaçınılmazdır ve sadece kabul edenler değil, onu yönlendirenler ve bu süreci etkili bir şekilde yönetenler gerçek başarıyı yakalarlar. Liderlik, sadece bir vizyon belirlemekle ya da kararlar almakla sınırlı değildir; aynı zamanda bu vizyonun gerçeğe dönüşmesi için gereken enerjiyi, sabrı ve kararlılığı göstermeyi de gerektirir. Unutmayın, değişim sürecinin sancıları olabilir. Bu sancıları dindirmek, sizin istikrarlı ve sürdürülebilir tutum ve davranışlarınızla mümkün olacaktır.