

Yankılanan Liderlik

Bilinç ve Merhametle Kendini Yenile

Richard Boyatzis - Annie McKee

Çeviri: Kenan Arıkdogan

alBaraka 
Yayınlari

RICHARD E. BOYATZIS

Case Western Reserve Üniversitesi'ndeki örgütsel davranış ve psikoloji bölümlerinde profesör ve Barcelona'da ESADE'de insan kaynakları bölümünde misafir profesördür. 2005 ve 2006 yıllarında London Business School örgütsel davranış bölümünde de misafir öğretim üyesi olarak görev yaptı. Case Western'de, yönetici eğitiminden sorumlu dekan yardımcısı ve örgütsel davranış bölümünün departman başkanı olarak çalıştı. Profesör olmadan önce on bir yıl boyunca McBer and Company'nin (bir İK araştırma danışmanlığı şirketi) genel müdürlüğünü, iki yıl boyunca da Yankelovich, Skelly & White'in (bir pazar araştırması şirketi) operasyondan sorumlu genel müdür yardımcılığını yaptı. Davranış değişikliği, liderlik, yetkinlikler ve duygusal zekâ üzerine 125'den fazla makale yazdı. Başlıca kitapları şunlardır: *The Competent Manager*, *Transforming Qualitative Information ve Innovations in Professional Education: Steps on a Journey from Teaching to Learning* (Scott Cowen ve David Kolb ile beraber). 27 dilde yayımlanmış ve uluslararası kapsamda en çok satanlar listesine girmiş olan *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence* isimli kitabın Daniel Goleman ve Annie McKee ile beraber ortak yazarıdır. Boyatzis, MIT'den havacılık ve uzay bilimleri alanında lisans derecesine ve Harvard Üniversitesi'nden sosyal psikoloji alanında yüksek lisans ve doktora derecelerine sahiptir.

ANNIE MCKEE

Fortune 100 işletmelerinin liderlerine ve Birleşmiş Milletler gibi kâr amacı gütmeyen kuruluşlara hizmet veren uluslararası danışmanlık şirketi Teleos Leadership Institute'ün eş başkanıdır. Ayrıca Pennsylvania Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nde ve Wharton Üniversitesi'nin Aresty Institute of Executive Education biriminde ders vermektedir. McKee'nin çalışmaları liderlik, kültür ve strateji üzerine odaklanır. Liderlik gelişimine yenilikçi yaklaşımlar tasarlar ve uluslararası boyutta üst düzey yöneticilerle örgütsel dönüşümün yanı sıra liderlik ve stratejinin kesişimine odaklanarak kişisel danışmanlık yapmaktadır. Ayrıca kendisi faal bir konuşmacı ve yazardır. *Yankılanan Liderlik*'ten önce, uluslararası kapsamda en çok satanlar listesine girmiş *Primal Leadership* isimli kitabın Daniel Goleman ve Richard Boyatzis ile birlikte yazarıdır. Başta Harvard Business Review'da yayımlananlar olmak üzere, yönetim ve liderlik üzerine birçok makale yazdı. Tüm bu çalışmalar liderlerde duygusal zekânın gelişimini ve canlı, odaklanmış, yankılanan örgütlerin yaratılmasını hedefler. Teleos Leadership Institute'ün ortak kurucusu olmadan önce McKee, The Hay Group'un yönetim geliştirme hizmetlerinin müdürlüğünü yaptı. Birkaç yıl boyunca Pennsylvania Üniversitesi'nde Center for Professional Development'ın yöneticisi olarak görev aldı ve Wharton Üniversitesi MBA programında dersler verdi. Araştırma ilgi alanları; liderlik, yönetici gelişimi ve örgütsel değişime odaklanır. McKee, Honolulu Chaminade Üniversitesi'nden summa cum laude lisans derecesini ve Case Western Reserve Üniversitesi Örgütsel Davranış Bölümü'nden doktora derecesini aldı. Kendi sahasında çalışmalar yapmayı Gestalt Institute of Cleveland ve Almanya'nın Frankfurt kentinde bulunan Institut für Gestaltorientierte Organisationsberatung ile sürdürüyor. McKee, eşi ve üç çocuğuyla birlikte Elkins Park, Pensilvanya'da yaşıyor.

İÇİNDEKİLER

Önsöz	9
Teşekkür	11
BİR	
Büyük Liderler Bizi Harekete Geçirir	15
İKİ	
Liderin Mücadelesi	27
ÜÇ	
Aslanan Yankılanmayıştır	51
DÖRT	
Yankılanma ve Yenilenmeye Uyanmak	77
BEŞ	
Niyetlenerek Değişim	111
ALTI	
Bilinçli Farkındalık	137

YEDİ	
Umut.....	177
SEKİZ	
Merhamet.....	211
DOKUZ	
“Dünyada Görmek İstedüğün Değişimin Kendisi Ol”	241
Ek Bölüm A	
Güç Stresi, Kurban Sendromu ve Yenilenme Döngüsü.....	245
Ek Bölüm B	
İlave Alıştırmalar	259
İNDEKS	279

*Bu kitabı ebeveynlerimize ithaf ediyoruz:
Sophia ve Kyriakos Boyatzis,
Catherine MacDonald Wigsten ve Murray Wigsten
Bizi yollarımıza sevgiyle hazırladığınız,
bize bilinçli farkındalık, merhamet ve her zaman kalıcı bir umutla
yaşamamız üzere rehberlik ettiğiniz için teşekkür ederiz.*

ÖNSÖZ

İyi arkadaşlarım ve meslektaşlarım olan Richard Boyatzis ve Annie McKee ile birlikte *Primal Leadership*'i [Birincil Liderlik] yazdığımdan beri, yankılanan liderliğin liderleri nasıl daha etkili bir hale getirebileceğı hakkında dünyanın her yerinde sahne alıp konuşmaya başladık. Kaçınılmaz olarak hemen her yerde karşı karşıya olduğumuz tek soru şudur: Evet, ama nasıl? Şimdi Richard ve Annie bu önemli soruyu hem vizyon hem de hassasiyetle cevapladılar.

Richard ve Annie'den kendi adıma her zaman çok şey öğrendim. Çünkü her ikisi de, yaşamın ham verisine, bilim insanı olmanın ferasetini, uygulayıcının merakını ve onların manevi temellerinin merhametli ruhunu karıştıran mükemmel bir duyarlılığa sahipler.

Yankılanan Liderlik'te aynı duyarlılığı ortaya koyuyorlar. Bu kitabı edinmekten ötürü kendimi onlarla birlikte çalışmış olduğum zamanlardaki kadar büyük bir ihanda bulunulmuş gibi hissediyorum. Annie ve Richard, bu kitaba, Güney Afrika'daki okul bahçelerinden, küresel ticaret merkezlerindeki toplantı salonlarına kadar dünyanın her yerindeki küçük ve büyük işletmelerin ve örgütlerin ön saflarında öğrenilmiş dersleri kazandırmıştır. Geniş deneyimlerine dayanarak, iş hayatında iyilikseverlik ve merhamet gibi nitelikler için ve hayallerin, umudun, iyimserliğin ve güçlü bir ahlaki pusulanın faydası adına merak uyandırıcı bir davayı ortaya koyarlar.

Sonuç getiren liderlik, bir tür toplumsal simya gerektirir. Richard ve Annie'nin gösterdiği gibi, en iyi liderler sadece kendilerini çokça isteklen-

dirmekle kalmazlar, aynı zamanda çevrelerindeki olumlu tutumları ateşleyerek ve harekete geçirerek bu olumluluğu yaymaya muktedirdirler. Sadece iyi giden liderlik, büyümlü peri tozunu bir şekilde başkalarına serpiştiren yalnız yıldız imgesinin ötesine geçer. Gerçek liderler, kendilerine de önderlik edildiğini; liderliğin iki yönlü bir durum olarak işlediğini bilirler. Herhangi bir lider, alakadar herkesin adım adım ilerlemesine yardımcı olacak işaretleri almak için başkalarını dinlemeli ve başkalarıyla ahenk sağlamalıdır. En iyi liderler hep birlikte aynı gemide olduğumuzu bilirler.

İşte bu noktada bir liderlik paradoksu ortaya çıkıyor: Liderler için, yönetimdeki ilk görevin başkalarına önderlik etmekle ilgisi yoktur; birinci adım, kendini tanıyış ve yönetim mücadelesini ortaya koyar. Bu, eylemlerimize anlamlar aşılıyarak, bize kılavuzluk eden derin değerlerle irtibat kurmayı içerir. Kendi kendimizle olan bu meşguliyet, hem isteklendirmek hem de itidalimizi sürdürmek ve odaklanmak için duygularımızı hedeflerimizle aynı hizaya sokmamızı da bekler. Bu iç barometrelerle uyum içinde hareket ettiğimizde, yaptıklarımıza dair kendimizi de iyi hissederiz. Böylelikle enerjimiz ve heyecanımız yükselir ve doğru yolda hareket ettiğimizi bize kanıtlar.

Ama ne için? Burada devreye merhamet girer; elbette sadaka vermek anlamında değil, iyiliksever bir tutum anlamında, başkalarına yardım etmeye dönük bir eğilim anlamında. Merhamet bizi, yalnızca kendimize dönük olan bencilce endişelerimizden kurtarır ve odağımızı başkalarına yönlendirerek dünyamızı genişletir. Bu basit değişim, liderlerde şiddetle ihtiyaç duyulan bir ruh yenilenmesine de olanak tanır ve ortaya çıkan bu yenilenme, liderlerin sadece kendilerini değil, liderliklerinin yeterliliğini sürdürmeleri için de çok önemlidir.

Liderlerin şeffaflığı pek benimsemediği ve kibirli bir biçimde yalnızca kendileriyle ilgilenmelerinin iş dünyasında ağır hasarlara ve sorunlara yol açtığı bir çağda, burada paylaşılan içgörüler daha da değerlidir. Bugün liderlerden istediğimiz herhangi bir şey varsa, o da ancak daha fazla yankılanan türden bir liderliktir.

TEŞEKKÜR

Bu kitabın sayfaları boyunca fısıldayan birçok ses var; bilgeliğin, içgörünün, deneyimin ve desteğin sesleri. Bu sesler bize dokunan, bize öğreten, bizi harekete geçiren ve ilham veren insanlardan geliyor; güvendiğimiz ve değer verdiğimiz, onlarsız bu kitabı yazma cesaretine sahip olamayacağımız ya da olmayacağımız insanlar. Almakla müşerref olduğumuz bunca destek, cesaret ve bağlılıktan dolayı minnettarız.

Daniel Goleman ile olan ortaklığımız daima bir lütuf ve hazine olmuştur ve olmaya devam etmektedir. Bize her adımda destek çıkmıştır; ona derin bir saygı duyuyor ve onu çok önemsiyoruz. Onun olumlu enerjisi âdeta elle tutulur ve bulaşıcıdır. Dan'ın yankılanan liderliği bize ilham vermeye devam ediyor. Onunla güzel zamanlar ve hoş sohbetler paylaşmaktan dolayı minnettarız ve mutluyuz.

Yayınevindeki takım muhteşemdi. Her biriyle çalışmak bizim için oldukça eğlenceliydi. Son derece anlayışlı, zeki ve yaratıcıdırlar. Editörümüz Jeff Kehoe'ye düşünceli, keskin ve istikrarlı rehberliği, içtenliği ve hoş mizacı için özel ve baki teşekkürlerimizi sunarız. Keza Hollis Heimbouch'a işimizin hem içeriğine hem de ruhuna olan derin bağlılığı için de. O başlı başına bir liderdir ve bunu yansıtır. Aynı zamanda Mark Bloomfield, David Goehring, Todd Berman ve Erin Brown'a, bu kitabın iş dünyasında ve ötesinde birçok lider için bir fark yaratacağına olan inançları için teşekkür ederiz.

Yakın çalıştığımız editörümüz ve yazdıklarımızın ilham kaynağı Lucy McCauley gerçekten özel bir insandır. Tıpkı yaptığımız için Lucy'nin kendisi