

"Şirketimizde itinaıyla LİDER YETİŞTİRİLİR"



Şimdilerde pek çok şirket çalışanlarının yönetim becerilerini geliştirmek ve ortak bir liderlik kültürü yaratmak amacıyla bünyesinde liderlik akademisi kuruyor. Amaç, şirketi geleceğe taşıyacak bir 'Lider Okulu'na dönüştürmek... EZGİ GÜLER / ezgi.guler@paradergi.com.tr

"İş hayatının patronlara değil, liderlere ihtiyacı var..." Bu söz son dönemde iş dünyasının yönetime yönelik değişen bakış açısını çok güzel özetliyor. Patron şirketlerinin ağırlıkta olduğu ülkemizde son yıllarda profesyonel yöneticilere ihtiyaç artarken, bu yöneticilerden şirketin dönüşümü tetikleyecek liderlik vasıflarına sahip olması bekleniyor. İş dünyasının liderliğe ilgisi, hızla yaygınlaşan liderlik akademileriyle kendisini göstermeye başladı. Şirketler, bir yandan liderlerini kendi bünyelerinde yetiştirmeye odaklanırken, bir yandan da lider okulu olarak konumlanmaya özen gösteriyor. Bu hedef doğrultusunda kendi liderlik okullarını açmak için son dönemde pek çok şirket kolları sıvamış durumda.

Kimisi kendi bünyesinde kurmuş olduğu liderlik akademisinde eleman yetiştirmeyi benimserken, kimisi de geleceği parlak çalışan-

lara liderlik özellikleri kazandırmayı amaçlıyor. Türkiye'de lider okulu gibi çalışan şirketlerin başında P&G, Unilever, Pfizer, Mercedes-Benz, Shell, Coca-Cola gibi çok uluslu devler geliyor. Koç, Sabancı, Yaşar, Borusan ve Anadolu Grubu da kendi liderlerini yetiştirmekte iddialı büyük gruplar arasında öne çıkıyor. Peki liderliğe ve liderlik eğitimlerine artan ilginin sebepleri neler?

"LİDERLİĞİ ÇOK GEÇ ÖĞRENİYORUZ"

"Geçen yüzyılda 'lider doğulur' diye inanılıyorken artık liderliğin öğrenilebilir bir kavram olduğu kabul ediliyor. Şirketler kaçınılmaz olarak liderlik eğitimlerine yöneliyor. Çünkü liderlik kendi kendine ortaya çıkmıyor" diyen ReVera Yönetim Danışmanlığı Kurucu Ortağı Rana Beyaz'a göre, liderlik tamamen insanları etkileme beceri-

si, ilişki yönetimi ve her ne yapıyorsanız yaptığınız o işte başarılı olmakla ilgili. Yapılan araştırmalara göre, ortalama liderlik eğitimi yaşı 42. Yani ekip yönetmeye başladıktan ortalama 10 yıl sonra. "Gerçekli eğitimi almadan el yordamıyla yönetmeye başlıyoruz. Gördüğümüzü tekrar ediyoruz, bu arada yanlış birçok tutum ve davranışımız yıkılması zor alışkanlıklar haline geliyor" diyen Beyaz'a göre, bunun önüne geçmenin tek yolu ise eğitim.

"ÇALIŞANLAR LİDERLİĞİ ÖĞRENMELİ"

Liderlik okullarına ilgilinin bir nedeni de şirketlerin kendi işinin lideri çalışanlara ihtiyaç duyması. Uzmanlara göre, iş dünyasında halen kullanılmakta olan geçen yüzyıla ait görev tanımları artık beklentileri karşılamıyor. Birçok şirketin değerlerinde müşteri memnuniyeti, yaratıcılık, çözüm odaklılık, inovasyon gibi görev tanımlarıyla elde edemeyecekleri prensipler var. Bunları gerçekleştirecek olan ise çalışanlar. "Sadece görev tanımları ile her çalışanın müşteri odaklı veya inovatif olmasını sağlayamazsınız" diyen Rana Beyaz, liderliğin tüm çalışanların işi olduğuna ve tüm çalışanların liderlik vasıflarına sahip olması gerektiğine inanıyor.

"HER KURUMUN İHTİYACI FARKLI"

Liderlik becerilerinin doğru kullanılması ile iş sonuçları arasında bir korelasyon var. Son yıllarda şirketlerin kendi ihtiyaçlarına göre kurdukları liderlik akademileri iş so-

nuçlarında fark yarattıkça bu akademilere yönelik güven de arttı. "Fark yaratmak, değişen iş gücü demografisi, iş dünyasının ihtiyacı olan yeteneklerin akademik fabrikalardan beklenilen standartta çıkamaması ve kurumların yaşamlarını sürdürebilmek için sonuç elde etmek istemeleri liderlik kavramını tekrar keşfetmek ihtiyacını doğurdu" diyen Baraka Danışmanlık Kurucusu

Reha Abi'ye göre, her kurumun ya da endüstrinin liderlik ihtiyaçları farklı olabilir. Bu noktada liderlik stratejilerinin gerçekleşmesi için öncelikle kurumda bulunması gereken yetkinliklerin neler oldu-



Rana Beyaz

ğu, nasıl değerlendirme yapılacağı ve hangi gelişim programlarını kapsaması gerektiği belirlenmeli. Buna ilaveten de yapılan tüm bu yatırımların nasıl geliştiği takip edilmeli.

Türkiye'deki şirketlerin kurduğu liderlik akademilerinde çoğunlukla eğitim öncesi çalışanların alt yapısı oluşturuluyor. Ardından kurum kültürü, küresel davranış değerleri ve stratejik yönetsel yetkinliklerin geliştirilmesine yönelik farklı programlar uygulanarak liderlik vasıflarının geliştirilmesi hedefleniyor. Hatta kimi şirketlerde çalışandan öğrenim taahhütname bile isteniyor ve bu taahhütleri gerçekleştirmesi takip ediliyor. Yıldız Holding de bunlardan biri. 2009'dan beri tüm kademelerdeki çalışanlarına sunulan liderlik gelişim programlarını 'Liderlik Yolculuğu' çatısı altında toplayan holding, sadece üst düzey yöneticileri değil, orta kademe yöneticileri de programlarla sürekli geliştiriyor. Bu doğrultuda programlar, katılımcıların ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak 'Liderlik İlk Adım', 'Liderlik Haritası', 'Liderlik Pusulası', 'Liderlik Zirvesi' başlıkları altında bölümlere ayrılıyor ve liderlik eğitimleri tüm yıla yayılıyor.

"ÇALIŞAN BAĞLILIĞINI ARTIRDI"

Yıldız Holding'de liderlik eğitimleri kapsamında, liderlik ölçümleme ve kişilik envanterleri sonrasında birebir koçluk uygulamalarından yöneticileri bir araya getiren özel paylaşım seanslarına, çeşitli konularda uzman konuşmacılardan birer saatlik hızlı bilgi paylaşım toplantılarına kadar pek çok uygulamadan faydalanılıyor. Program süresince ekiplere gerçek organizasyonel problemler üzerinde düşünme, tartışma, karar verme şansı tanıyan ve bir öğrenme deneyimi yaşatan aksiyonel öğrenme çalışmaları gerçekleştiriliyor. Tüm yıla yayılan programlar farklı kademelere göre ikiye veya üçer günden oluşan modüller ya da altı veya dokuz gün süren sınıf eğitimleri şeklinde uygulanıyor.

Yıldız Holding İK Sistem Geliştirme ve Grup Direktörü İdil Şeker programın başarısını şöyle özetliyor: "Programın başarısını ölçümlemek için üst kilit pozisyonları yedekleme oranı, çalışan bağlılığı ve potansiyel çalışanların elde tutulması olmak üzere üç konuda iyileştirme hedefi belirledik.



Reha Abi

Şirketlerin liderlik programları

Şirket adı	Liderlik Programı
Daikin Türkiye	Daikin Liderlik Geliştirme Programı
PBG	PBG Liderlik Akademisi
Soyak Holding	Lider Geliştirme Programı
Teradata	Liderlik Programı
Unilever	PACE
Yıldız Holding	Liderlik Yolculuğu
Vodafone Türkiye	Liderlik ve Yetenek Gelişimi
Turkcell Global Bilgi	Turkcell Grup Liderlik Gelişim Programı
Deloitte	Deloitte'lu Liderler
Pfizer	Liderlik Gelişim Programları
İnci Holding	Liderlik Akademisi
Yapı Kredi Bankası	Growing Leaders to Grow the Business
Akbank	Liderlik Okulu
Mercedes Benz Türk	Liderlik ve Yönetici Gelişim Programları
Abdi İbrahim	Liderlik Gelişim Programı

Program başladığından beri müdür, grup müdürü, direktör ve genel müdür pozisyonlarına terfi oranı yüzde 60 seviyesine yükseldi. Programın bir diğer faydası ise, programa katılan çalışanlarımızdan işten ayrılan olmaması. Program çalışanlarımızın bağlılığını da artırıyor."



İdil Şeker

"DEĞİŞİME HAZIR HALE GELİYORLAR"

Vodafone Türkiye, Vodafone Red Academy çatısı altında, hem yeni yöneticilere hem de kıdemli yöneticilere liderlik eğitimleri veriyor. Bu kapsamda yeni yönetici olanlar için 'Temel Yönetim Becerileri Programı' ve kıdemli yöneticiler için 'İleri Düzey Yönetim Becerileri Programı' sunuluyor. Bunlara ek olarak yöneticiler, yönetici koçluğu, takım koçluğu ve paylaşım seminerleri süreçleriyle destekleniyor. Yönetici koçluğu programında beraber çalışmak istediği koça kendisi karar veren yönetici, koçluk süreci boyunca koçu ile belirlediği hedefler üzerinde çalışıyor. Takım koçluğu çalışmalarında ise yöneticiler takımları ile birlikte workshop'lara davet ediliyor ve bu workshop'larda özellikle yeni yöneticiler kendilerine bağlı çalışanlardan geribildirim alarak gelişimi sürdürüyorlar. 'Leadered' adı verilen seminerlerde ise yöneticiler çalışanlarla buluşarak önceden belirlenen temalarla ilişkili kişisel liderlik hikâyelerini paylaşıyor. "Bu sayede tüm çalışanlarımız yöneticilerimizin liderlik yolculuklarında deneyimlediklerini, kendilerine başarıyı getirmiş olan değer ve önceliklerini öğrenerek onlardan ilham alıyorlar" diyor Vodafone Türkiye İcra Kurulu Başkan Yardımcısı Pınar Kalay, liderlik eğitimleri ile çalışanların daha donanımlı ve değişime hazırlıkla hale geldiğini dile getiriyor.



Pınar Kalay

Vodafone Türkiye'de her iki program da toplamda üç gün süren iki farklı modülden oluşuyor. Koçluk süreçleri ise genellikle birkaç aylık bir zaman dilimine yayılırken her seansı yaklaşık bir saat süren paylaşım seminerleri de üç ayda bir gerçekleştiriliyor. Bu eğitimlere şimdiye dek yaklaşık 400 yöneticinin katıldığı Vodafone Türkiye'de liderlik eğitimlerine bağlı olarak içeriden terfi uygulamasına büyük önem veriliyor. "Bugün var olan her 10 pozisyonun ortalama yedisini mevcut çalışanlarımızla kapatıyoruz" diyor Kalay, programın çalışanların terfi süreçlerini olumlu yönde etkilediğini söylüyor.

"EĞİTİMLER TERFİYİ ETKİLİYOR"

Daikin Türkiye Akademisi'nde 2013 yılında başlatılan 'Lider Geliştirme Programı' ile 'Kendini Yenilemek', 'İnsan Yönetimi' ve 'Ş Zekası' konularına odaklanarak çalışanların yönetsel yetkinliklerinin gelişimi des-

teklüyor. Eğitimlerin çok büyük bir kısmı yine yönetim kademesinde olan iç eğitimler tarafından veriliyor. Programda yaşayarak öğrenme ve eylem sırasında öğrenme, katılımcıların sınıf içinde öğrendiklerini uygulama olanağı veren, egzersiz ve örnek projelerle öğrendiklerini işlerine transfer edebilmelerine destek olmayı hedefleyen çeşitli eğitim programları mevcut. Yönetim kademesine aday olmuş veya yönetici olan çalışanlar için sürdürülen bu programın süresi bir buçuk yıl.

Şimdiye dek 120 kişinin katıldığı programda Boğaziçi Üniversitesi desteğiyle Yaratıcı Drama, Kendini Tanıma, Liderlik Becerileri, Ekip Yönetimi, Değişim Yönetimi, Stratejiden Hedef Belirleme, Yönetim Kalitesi, İş Hayatında Profesyonellik gibi eğitimler de veriliyor. Program sonunda eğitimlerin çalışanların iş sonuçlarına ve bireysel gelişimine katkıları değerlendiriliyor ve yıl içinde informal, yılsonunda formal olarak şubat ve mart aylarındaki performans değerlendirme sürecinde ele alınıyor. Programda yer almayan çalışanlar, şef ve müdür pozisyonlarına terfi süreçlerinde yer almıyor. "Başarılı ve kazanan organizasyonların yapılarını incelediğimizde kendi liderlerini yetiştirdiklerini gözlemliyoruz. Şirketimizde de çalışanlarımızın geleceğimizin liderleri olmasını önemsiyoruz" diyor Daikin Türkiye Akademisi Genel Koordinatörü Neslihan Yeşilyurt, liderlik eğitimlerinin hız kazanacağını belirtiyor.



Neslihan Yeşilyurt

Liderlik eğitimlerinde kazanılan beceriler

- Öz farkındalık
- İlişki yönetimi
- Dinleme becerisi
- "Biz" bilinci oluşturmak
- Pozitif bakış açısı
- Gelecek odaklı olma
- Değişim ihtiyacını görme
- Alçakgönüllülük
- Duygusal zekâ
- Öğrenme ve gelişmeye açıklık
- Kendini artı ve eksileri ile doğru yönetebilmek
- İlham vermek
- Motive edebilmek

