

# Belbin®

## Otantik Liderlik Raporu

“Kişiler onları diğerlerinden ayıran kendilerine özgü yeteneklerini kullanmak yerine birbirlerinin davranışını taklit ettiği takdirde birbirlerinin soluk bir gölgesi olmaktan öteye gidemez.”



## Liderleri otantik yapan özellikler nelerdir ?

### Herkes bireysel farkındalığı yüksek, otantik bir lidere ihtiyaç duyar..

Otantik liderler verimli çalışan, kendilerine olan farkındalıkları yüksek ve ilham verici kişilerdir. Güven ortamını oluşturur, gereken durumlarda kişileri savunan statükoya meydan okur ve hatalarının sorumluluğunu alırlar.

Başka liderleri takip etmeye çalışmak yerine kendi yollarını yaratırlar. Belbin Takım Rollerini kuramının yaratıcısı Dr. Meredith Belbin'in de söylediği gibi:

**“Kişiler birbirlerinin davranışını taklit ettiğinde birbirlerinin tamamıyla benzer kopyası olmaktan ziyade soluk bir gölgesi olmaktan öteye gidemez.”**

Bir lider doğru yerde konumlandırıldığında ve liderlik davranışlarını ve değerlerini her gün sergilediği zaman herşey etkin bir şekilde işler. Yöneticiler daha fazla işlerine bağlılık gösterir, bu yaklaşımları da tüm organizasyona yayılarak karlılığın artmasına ve kişilerin de birbiriyle uyumlu ve etkin bir şekilde çalışmasına olanak sağlar.

### Bu tarz liderleri bulmak neden zordur?

6 kişiden her 1 işinin işe olan bağlılığının düşük olduğu günümüzün iş dünyasında liderliğin oldukça büyük bir rol oynadığı aşikar. Yapılan araştırmalar çalışanların neredeyse yarısının kendi yöneticilerinden kurtulmak için işlerinden ayrıldığını ortaya koyuyor.

## Peki tüm bunlar bize neyi gösteriyor ?



## Otantik olmak kendiniz olmaktan çok daha fazlasıdır.

'Kendiniz olmak' çok fazla çaba ve hazırlık gerektirmez. Ancak otantik olmak için çaba sarf etmek, kendi doğal eğilimlerinizin ötesinde kendinizi anlamak ve farkındalığınızı geliştirerek, düşünce ve davranış şeklinizde değişiklikler yapmak gerekir.

## Kendinizi tanımak için zaman ayırmanızdan gelir.

Liderler kişilere yön ve vizyon vermek üzere ellerinden geleni yaparlar. Ancak dünyayı kendi mercekleriyle gözlemlerken, kendilerinin ve diğerlerinin bakış açılarına ilişkin farkındalık geliştirmeleri önemli olacaktır.

Anaïs Nin'in de söylediği gibi:

*"Dünyayı gerçekte olduğu gibi değil, kendi olduğumuz gibi görürüz."*

## Elimizdeki verilerin gösterdiği...

Liderlerin ilişkileri geliştirmek ve yüksek performanslı takımlar oluşturmadan önce kendilerini tanımaları önemlidir.

IBM'in 2014 yılında oluşturduğu araştırma, liderlerin çoğunun kendi ekipleriyle ne kadar etkin bir şekilde iletişim kurduğunun farkında olmadığını gösteriyor. Dolayısıyla liderlerin kendilerine ayna tutmaları, kendi güçlü yönlerini ve gelişim alanlarını objektif bir şekilde değerlendirmeleri önemli olacaktır.

## Liderlik aslında tamamiyle etrafınızdaki kişilerle nasıl bağlantı kurduğunuzla ilgilidir.

*“Otantik olmak için, kendinize nasıl bir insan oluyorsanız diğerlerine de aynı şekilde davranmalısınız. Bu yaklaşım biraz da başkalarının sizin hakkında görüşlerine dikkat etmeyi, özellikle de fikirlerine önem verdiğiniz ve samimi geribildirimler verebilecek kimselerin görüşlerini almayı içerir.”*

– Harvard Business Review, The Focused Leader, Aralık 2017



Kişilik envanterlerindeki kişinin kendisi ile ilgili verdiği bilgiler sizin kendi dünya görüşünüzü içerir. Ancak kısıtlı kalır. Otantik olmak istiyorsanız, kendinizi geliştirmeniz önemli olacaktır. Gelişimi sağlamak için de başkalarına sizinle ilgili fikirlerini sormanız ve gerçekleri öğrenmeye de hazırlıklı olmanız gerekir.

Lider olarak işlerin nerede yanlış gittiğini ve kişilerin sizden ne beklediğini anlamak zor olabilir; ancak bu sizin için önemli bir öğrenme fırsatıdır. Sergilediğiniz Takım Rolü davranışları ile ilgili geribildirim almak istediğinizde size bağlı çalışan kişileri güçlü ve gelişim alanlarınızla ilgili yapılandırılmış bir ortamda dürüst ve doğru ifade edilmiş değerlendirmeler yapmaları için cesaretlenmiş olursunuz.

**Daha üst düzey yöneticilerle rahat iletişim kurarken, takım liderlerine ulaşmakta zorlandığınızı hissediyor musunuz ? Sizin liderlik tarzınız ile organizasyonun kültürü arasında bir uyumsuzluk var mı ?**

Öğrendiklerinizi organizasyonun tüm seviyelerine taşımanız önemlidir.

Harvard Business Review, liderlerin başarıya ulaşmak için güçlü yönlerine odaklanan kültürü stratejik öncelikleri yapmaları gerektiğini savunur.

# Bir kişinin yapabileceği en faydalı katkı otantik olmasıdır.

## Gerçek dürüstlük ve şeffaflık gelişim alanlarından da bahsetmeyi gerektirir.

Güçlü yönler odaklanmak kişilerin işe olan bağlılığını ve kendilerine güvenini arttıracaktır. Ancak otantik olmak hem kendimizle hem de başkalarıyla ilgili gelişim alanlarının da farkına varmayı gerektirir. Bir ilişkide eğer yalnızca iyi yanlardan konuşursanız ve kötü alanları geriye iterseniz, bu ilişkinin çok fazla dürüst bir ilişki olduğunu söyleyemeyiz.

‘Otantik liderlik’ kavramının yaratıcısı Bill George, bu görüşü ile ilgili eleştirilerle karşılaşmasına rağmen “liderleri çoğunlukla olgunluktan yoksun ergenlik dönemlerindeki gibi kendileri ile ilgili katı bir görüşe sahip olan kimseler olarak tasvir etmiştir“. Bu cümle otantik liderleri tasvir etmek için kullanılan “kendi kusurlarını örtmekten ziyade bu kusurları anlamaya çalışırlar” ifadesinin tam tezatını oluşturmaktadır.

Dr. Belbin bir kişinin bulunduğu takıma en etkin şekilde göstereceği katkının kendi yeteneklerinin ve kısıtlarının farkında olan otantik bir davranış sergilemesinden kaynaklanacağını söyler.

***“Bu yaklaşım en iyi Takım Rolünüzü keşfetmenize ve kişilerin sizden ne bekleyeceklerini anlayarak hareket etmelerine sebep olacaktır. Bazı kişiler kendilerini bir doğruluk abidesi olarak gösterirler. Ancak bu kulağa hoş gelse de gerçekten bu kişiye güvenebilir misiniz ? Takım Rollerinin güçlü yanları olduğu gibi bu yanları sergilemelerinin getirdiği kabul edilebilir gelişim alanları da olacaktır. Gelişim alanlarının olmadığını söyleyen bir kimse çok inandırıcı olmayabilir. Gelişim alanı olmayan bir kimsenin aynı şekilde hiç güçlü alanı da bulunmaz. Ancak tüm davranışları ortalama düzeyde sergilemeye çalışır.***

# Zayıf alanlarınızdan korkmanıza hiç gerek yoktur.

*“Eğer yargılamadan ve kendinizi savunmadan diğerlerinin sizin davranışınızı nasıl gözlemlediklerini anlarsanız, o zaman liderlik tarzınızda ve takımla olan etkileşiminizle ilgili sizi geliştirecek iç görümlere sahip olursunuz. Herşey sizin kendi farkındalığınızla başlar. Sorumluluk almadan yönetimi ele alamazsınız.”*

– Loretta Malandro, *Fearless Leadership: How To Overcome Behavioral Blind Spots and Transform Your Organization*

Yetkinlikler bir kişinin herşeyi istenilen standartlar doğrultusunda gerçekleştirebileceğini varsayıyor. Sadece yetkinliklerin değerlendirildiği şirket kültürlerinde, kişilerin kusurlarından bahsetmek demotive edici olabilir.

Ancak doğru bir şekilde belirtildiğinde kişinin kendi otantik yaklaşımını geliştirmesine yardımcı olabilir. Bir kişinin performansını en yüksek düzeyde kullanmasının yolu, onu diğerlerinden ayıran kendi güçlü yönlerinin farkına varması ve bu yönlerini kullandığı bir pozisyonda çalışarak işe olan bağlılığını yükseltmesidir. Aynı şekilde başkalarının sahip olduğu yeteneklerinin değerini fark etmek ve diğerleriyle işbirliği sağlamak herkes için faydalı sonuçlar doğuracaktır.

## Bunları biliyor muydunuz?

- Müşterilerimizin %99'u Belbin'in kendi yetkinliklerine ilişkin kişisel farkındalıklarını geliştirmelerini sağladığını belirtti.
- Belbin akreditasyonuna sahip müşterilerimizin %87'si Belbin 360 gözlemci değerlendirmelerini kullandıklarını belirtti.
- Bu kişilerin %52'si Belbin'i orta ve üst kademe yöneticilik seviyesinde, %29'u CEO veya üst düzey yönetim seviyesinde tüm kademelere ilişkin doğru değerlendirmeler yapmalarını sağladığı için Belbin'i kullandığını belirtmiştir.

## Gelişim alanları olarak tabir ettiğimiz zayıf alanlar hiçbir zaman güçlü alanlara dönüşmezler.

Araştırmalar gelişim alanlarının hiçbir zaman güçlü yönlere dönüşmediğini ancak güçlü yönlerin her zaman geliştirilebileceğini gösteriyor. Tavsiyemiz gelişim alanlarını/zayıf alanları tabiki göz ardı etmeyin; ancak onları olabildiği kadar geliştirirken asıl güçlü yönlerinizi daha da büyötmeye odaklanın.

Bazen kişiler beraber çalıştıkları kişileri kırmaktan veya onların duygularını incitmekten korktuğu için kişilere gelişim alanları ile ilgili geribildirim vermekte çekinceli davranabilir. Ancak unutmamalıyız ki böyle bir davranış karşı tarafa fayda sağlamadığı gibi otantik olmayan ve sahte bir kişiliğe bürünmemize de yol açabilir.

Gelişim alanlarımıza duyarlı bir şekilde yaklaşırız ancak aynı zamanda bu alanları farketmenin çok önemli olduğunu biliriz. Bir takımın başarılı olabirmesinin veya başarısızlığa uğramasındaki en önemli etkenlerdir.

Belbin envanterlerinde bizim her zaman kişilere söylediğimiz en önemli noktalardan bir tanesi bütün yetkinliklerin hepsini en yüksek derecede sergilemenizin mümkün olmadığıdır. Herkesin her ihtiyacına karşılık veremeyebilirsiniz. Güçlü yanlarınızın aynı zamanda kabul edilebilir gelişim alanları da vardır. Bu alanlar olmasa zaten güçlü yanlarınızı sergileyemezsiniz. Dolayısıyla, hem kendinizi hem de beraber çalıştığınız kişileri objektif bir şekilde değerlendirmeniz ve zayıf olduğunuz yerlerde birbirinizin katkılarından faydalanmanız son derece önemli olacaktır.



**'Belbin® Otantik Liderlik'** Raporu  
BELBIN® UK tarafından hazırlanmıştır.  
Sierra İK ve Yönetim Danışmanlığı Belbin Takım Rollerinin Türkiye Temsilcisidir.  
[www.sierradanismanlik.com](http://www.sierradanismanlik.com) , [info@sierradanismanlik.com](mailto:info@sierradanismanlik.com)