

## KÜRESEL REKABETİN TIRMANDIĞI BİR SÜREÇTE TÜRK LİDERLERE UYGUN MODEL ARAYIŐI

### Searching For the Suitable Leadership Style For Turkish Administrators to Cope with the Ever Increasing Sever Competition

Yrd. Doç. Dr. etin KAYA  
Yeditepe Üniversitesi, İİBF,

#### ÖZET

*Bu makalemin amacı, global pazarlarda izlenen hızlı değişimlere koşut olarak iş dünyasında ortaya çıkan yeni ve özgün sorunların üstesinden gelebilecek liderlik modellerini irdelemek; insanlarla kurumlar arası güç farklılıklarının kabul gördüğü ve belirsizliklerin hoşgörüyle karşılandığı ölkemizde, Makyavelci yaklaşımların etkisi altında oluşan çarpık liderlik felsefelerini masaya yatırıp sorgulamak; ve kuruluşların başarılarını uzun dönem sürdürebilmeleri için Türk yöneticilerine uygun olan liderlik stillerini tartışmaktır. Bu bağlamda, değişen koşulların neden olduğu sorunların üstesinden gelebilmek için, sorunlara özgün çözüm yolları, yeni tip çalışan, yönetici ve lider gereksinimi doğmaktadır. Bu nedenle kendine öz ortamlara hangi liderlik modelinin uygun olabileceği üzerine bir araştırma yapılmıştır. Bu alışma, çok uluslu dünya şirketlerinde ve de Türk şirketlerinde 16 yıl üst kademe yöneticisi olarak çalıştığım sürenin deneyimleri ve son 14 yıllık akademik ve MBA yöneticisi birikimlerimle desteklenmiştir. Bu araştırmada, yarının liderlerinden 1248 alışan MBA öğrencisi ve .ayrıca, orta ölçekli 36 şirket yöneticisinin liderlikle ilgili görüş ve felsefeleri, kurumsal költür ve sosyal değerlerin liderlik stiline oluşmasındaki etkileri ve çalışmakta oldukları kuruluşların yönetim sistemleri ile ilgili düşünceleri alınıp değerlendirilmiş; ve yönetim ilkeleri, davranış ve kişiliklerinin liderlik stillerine yansımaları bire bir temarla belirlenmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Değişim, nepotizm, verimsizlik, yolsuzluk, dürüstlük

#### ABSTRACT

*Today, newly emerged problems in such a competitive business environment require novel solutions and new types of managers and leaders. The purpose of this paper is to search what type of leadership is the better choice and evaluate which leadership style fits in a specific situation the best. Within this context, types and styles of leadership will be evaluated with application in practice, to explore the most suitable "leadership wisdom" appropriate to the position. As an instrument of the research methodology, a questionnaire has been developed based on previous empirical studies conducted in the field of leadership. The leadership philosophies of some of the major Turkish companies have also been tested from the view of nepotism and unethical conduct through this study. Moreover, the effects of their organizational cultures and social values that influence organizational functioning and the leadership styles have been explored. As perceived, the next*

*society will be a knowledge society; where, not only businesses but also schools, universities, hospitals, and government agencies have to be globally competitive.*

**Key words:** *Nepotism, changes, fraud, integrity*

## 1.GİRİŐ

Özet kısmında vurguladığımız **Araştırmamızın bulguları**, Türk şirketlerinin halen dahi eşitli liderlik stilleri arasında bocaladıklarını ve nepotik yapılanmaları nedeniyle kurumsallaşamadıklarını ve dışarıdan alınan profesyonel yöneticilerin, **patronun gölgesinde**, bir bakıma **konu mankeni** rolü üstlendiklerini göstermiştir. Türk liderlerinin bir kısmının, aslında kurumsallaşma arzusu ve gayreti içinde olmalarına karşın, şirketin gizli kayıtlarıyla ilgili olarak profesyonel yöneticilere güven duyulmadığı ve bu nedenle de yakın akrabalarının iş başına getirildiği belirlenmiştir. Fakat bu kez de akraba yöneticilerden **gereği gibi verim alınmadığı** ve ayrıca akraba bireyleri arasında çeşitli boyutlarda anlaşmazlıkların yer aldığı ve bütün bunların sonucu olarak da şirket kaynaklarının etkin şekilde kullanılmadığı ve bu nedenlerle de Türk şirketlerinin, bir kaçı dışında gereği gibi serpilip gelişemedikleri ve hatta **güdük kaldıkları** ortaya çıkmıştır. Ayrıca araştırma sonuçları, bir diğer açıdan profesyonel yöneticilerin de bir **etik ikilemi** içinde görevlerini güç koşullar içinde sürdürmekte olduklarını göstermiştir. Diğer bir ifadeyle, etik dışı ya da kanun dışı işlere bulaşmayı reddeden bir yönetici, işini her an kaybedeceğini bilmekte ve bu endişe ve korkuyla çalışmasını sürdürmektedir. Araştırmamızın bir sonucu da Türk iş liderlerinin genelde **narsis kompleksi içinde, egosantrik davranışlar sergiledikleri**, empatiden uzak ve eleştirilere karşı aşırı hassasiyet gösterdikleri ve bu nedenle **kalplerinde demokratik lider olma sevdası olsa bile**, uygulamalarında otokratik bir lidere dönüştükleri saptanmıştır. Ankete katılımcıların dikkate değer bir kısmı, **şirketlerinde Machiavelli öğretilerinin benimsendiğini** belirtmiştir.

Ayrıca dışarıdan alınan eğitim hizmetlerinin beklenen faydayı sağlamadığı; şirket içi kalite gelişirme projelerinin hemen sonuç vermemesi durumunda, hızla sonuç bekleyen şirket sahipleri tarafından projelerin durdurulduğu; kısa-dönem finansal başarı göstergelerine önem verildiği ve fakat bu çerçevede uzun-dönem şirket etkinliğinin gözden kaçırıldığı araştırma bulguları arasındadır. Ayrıca, rekabeti kamçılayan teknolojik yenilikler; yeni bilinmezlikler getiren demografik değişimler; olumlu insan etkileşimleriyle para ötesi içsel motivasyona yönelimler; değişim mühendisliği aracılığı ile maliyetleri düşürme; süreç kıyaslaması (benchmarking) ve sipariş miktarı kadar üretim (JIT), sürekli gelişim boyutları içinde sürdürülebilir bir kalite düzeyine erişme; tasarım, üretim ve sevkiyat çevrim sürelerinin azaltılması; Altı Sigma'ya geçiş, çalışanları yenilikçi ve yaratıcı faaliyetlere götürecekt eğitim ve olanakların (intrapreneurship) erevesinde teşvik etme stratejilerinin henüz somut işleme politikaları arasında öncelikli yerlerini alamadığı da saptanmıştır.

## 2. LİDERLİK VE ÖZELLİKLERİ NELERDİR

Önce liderliğin ne olduğunu ya da ne olmadığını tartışalım ve ortak özelliklerini saptamaya çalışalım. **Liderlik**, üzerinde çok yazılan, konuşulan ve tartışılan konulardan biridir. Çünkü lider bir örgütün beyni durumundadır. Buna karşın liderliğin, sosyal bilimler alanında üzerinde belkide en fazla araştırma yapılan fakat en az öğrenilen konulardan biri olduğu iddia edilmektedir. Zira *bir yandan işleyişte merkezietçiliği ve katmanlaşmayı ortadan kaldıracaksınız ve diğer yandan da güçlü liderleri bulacak ya da yetiştirmeye çalışacaksınız*. Bu ne derece mümkün olabilir? (Bennis & Nannus: 44-59). **General Electric**'in liderlik eğitim merkezi sorumlusu **Steven Kerr**'in dediği gibi *günümüzde büyük bir örgütü yönetmek, bu temel paradoksu çözmek demektir*. Gerçi 20. yüzyılın ilk yarısına kadar etkili liderlerin uzun boylu, atletik ve akıllı ve zeki olmaları aranan özelliklerin başında geliyordu. Fakat bu konuda yapılan araştırmalar, bu özellikleri taşıyan liderlerin daha etkili olduğu görüşünü çürütmüştür. Örneğin **John Kotter'e göre** liderlik gizemli ve esrarlı bir şey değildir. Karizma ya da diğer egzotik kişilik özelliklerine sahip olmakla hiç bir ilgisi yoktur. Amerika Birleşik Devletleri'nin önceki başkanlarından **Eisenhower, Truman, George Bush** ve İngiltere Başbakanı **John Major, Peter Drucker**'in dediği gibi *ölü hamside ne kadar karizma varsa*, bunlarda da o kadar karizma vardı (Kotter, P. John:1999: 46-47). Bununla beraber, bu liderlerin hemen hepsi iyi lider sınıfına girmişlerdir. **Alfred Sloan**'un da ısrarla tekrar tekrar söylediği gibi, *liderlik çok alışkan olmak demektir*. Bunun yanı sıra liderlik, yöneticilikten daha iyi ya da yöneticiliğin yerini alacak bir şey de değildir. Çünkü liderlik ve yöneticilik birbirini tamamlayan iki ayrı eylem sistemidir. Diğer bir deyişle, liderin, yukarıda değindiğimiz yönetici özelliklerine de sahip olması beklenir.

Liderliğin doğuştan ya da sonradan kazanılan bir olgu olup olmadığı konusu da uzun süreden beri tartışıla gelmektedir. Bu konuya ışık tutan filozoflar da vardır. Örneğin Fransız filozofu **Rene Descartes**, insan doğarken idelerini de beraberinde getirdiğine işaret etmiştir. Oysa İngiliz filozofu **John Locke**, insanın boş bir bellekle doğduğunu (**Tabula Rasa**) ve bütün yetilerini yaşadıkça, deneyler aracılığı ile elde ettiğini iddia etmiştir. Bu paradoks halen dahi tartışılmaktadır (Oliver, M. :1998). ITT'nin başkanlarından **Harold S. Geneen**, liderlikle ilgili görüşlerinde John Locke'ı destekler gibidir. Zira doğuştan liderlere inanmadığını, fakat liderliğin sonradan öğrenilebileceğini açıklamış ama bunun nasıl öğrenileceğini bilmediğini de söylemiştir (Krass Peter,1998: 4-5).

Liderlik, bir grup insanın, kuruluşun hedefleri doğrultusunda hareket etmelerini sağlayan bir etkileme gücüdür. **Liderlik**, diğer insanların göremediği şeyleri görmek ya da hissedebilmektir. Diğer bir anlatımla, aynı şeyin yapılmasında değişik yollar arayarak uygulamaktır. Liderlik bir vizyon sahibi olmak ve bu vizyona erişmek için gereken değişimi yaratacak stratejiler geliştirmek demektir. Liderlik, kuruluşun vizyonunu alt gruplara özümsetebilmek ve aynı zamanda bir sistem düşünürü olarak, (*system thinker*) bütünü oluşturan parçaların ahenkli ve dengeli işlevleriyle ortak bir amaca nasıl varılabileceği konusunu bir bütün içinde izleyebilmektir.

**Liderlik**, sadece kendisi değil, fakat kuruluşta çalışanların da büyük resmi görmelerini sağlamaktır. Çalışanlar arasında da sistem düşüncesini hakim kılmak ve i ve dış evre faktörlerinin organizasyonu olumlu ya da olumsuz olarak nasıl etkileyebileceğini onlara anlatmak da liderin özelliklerindedir. Anımsayacağımız gibi, yöneticiler **17. yüz yıldan günümüze** kadar, parçaların bir bir analizinden bütün hakkında gerekli bilginin sağlanacağını öngören bir önermeye dayanarak hareket etmişlerdi. Aslında bu nerme, **Newton fiziği, Hobbes'un Prensipleri ve Adam Smith'in serbest piyasa ekonomisi'nin** de temelini teşkil etmektedir (Margnardt J. Michael, 2000: 233-240).

Böyle liderleri yetiştirmek ya da bulup ortaya çıkarmak bilimden çok bir sanat işidir. Electronic Data Systems'in başkanı **Rose Perot**, en iyi elemanların istihdam edilmesinde yeni bir felsefe geliştirmiş ve "**Kartallar bir arada umazlar. Onları bir bir yakalayacaksınız**" diyerek örgüte en iyi elemanların hangi kanalla alınması konusuna açıklık getirmiştir. Aslında başarılı şirketler liderlerin ortaya çıkmasını beklemez. Liderlik potansiyeline sahip kişileri arar, bulur ve onları tasarlanmış deneyimlere sokarak lidere gerekli olan özellikleri kazandırır. Her firmada liderlik rollerini üstlenecek bir çok insan vardır. Ne var ki bunların temel yetkinliklerini (Core competence) farkedip ortaya çıkartabilmek ve onları sabırla gereği gibi yetiştirebilmek bir sanattır. Diğer bir anlatımla bu süreç. **Pygmalion İlkesi'n**i uygulama alanına geçirmek demektir.

Liderlerle ilgili olarak yukarıda saptadığımız bulguların ortak özellikleri üzerinde yapılan bir araştırma, **dürüstlük** (integrity) faktörünün liderler için en önde gelen özellik olduğunu ortaya çıkarmıştır. (Duignan and Bhindi, 1997: 195-209). Ayrıca liderin **alçak gönüllü, kendisiyle barışık ve iyimser** olması ve davranışlarıyla çalışanlara iyi bir örnek oluşturması beklenir.

Liderlik, kendini çalıştığı işe büyük bir tutkuyla (*passion*) adamak ve st düzey iletişim ve insan ilişkileri ve karmaşık konuları basite indirgeme yeteneklerine sahip olmak ve etrafına pozitif enerji yayabilmektir ki bunun için fiziksel ve ruhsal ibresinin daima dengede bulunması gerekir. Lider, **adil ve tarafsız olma** yükümlülüğü altındadır. Bu nedenle **mavi boncukları etrafına çok dikkatli ve dengeli olarak dağıtmalıdır**. Zira adil ve tarafsız olmak, bir liderin en önemli özelliklerinden biridir. Eğer bir lider adil olma özelliğini kaybeder ve önyargılı olarak hareket ederse, az sonra güvenilirliğini de kaybeder. Ayrıca gelişi güzel dağıtılan mavi boncuklar, çalışanlar arasında kıskançlık ve haset tohumlarını yeşertir. Örneğin, **Judas Iscariot'un, İsa'yı Romalılar'a ihbar etme nedeni**, kendisini aşağılayan ikinci dereceden bir göreve atanmasıydı (John Adair, 2005: 51). Eğer şirketi yöneten liderler bu noktayı gözden kaırırlarsa, kuruluşun gizli belgeleri, büyük olasılıkla ilgili katmanlara ifşa edilir (*whistleblowing*). **Lider**, adalet ve güven duygusunun yanı sıra, kendisini izleyenlere güven de vermelidir. Eğer bir organizasyon güven duygusundan yoksun ise, alt katmanları yetkilendirmek te mümkün olmaz (Stephen Covey, 1997: 35-37).

**Liderlik**, kendisinin ve yönettiği örgütün rehavete girmemesi ve gevşeyip dinamizmini kaybetmemesi için, başarılı geçici ve hatta tehlikeli

bir durum olarak gormek, “**Başarı Sendromu**”nun tuzağına düşmemek ve bu olguyu bütün organizasyonun benimsemesini sağlamak demektir. Ayrıca, öz güveniyle zoru yenme arzusunu, girişimciliğı, **inatçılığı ve kararlılığı, esnek olma özellikleriyle bağdaştırabilmek** demektir.

Lider, çalışanların ve de **örgütün temel yetkinliklerini** (*core competence and capabilities*) ortaya çıkarmalıdır. Bu yetkinlikleri bir **öğrenen organizasyon** (*learning organization*) çerçevesinde, geçmiş deneyimleri de göz önüne alarak, bilginin hızla gerekli birimlere dağıtılmasını sağlayarak yeni çözüm yolları geliştirmelidir. Ayrıca çalışanları güdüleyerek onları örgütün hedefleri doğrultusunda harekete geçirebilmeli; ve en iyi elemanları kapmak ve marjinal duruma düşmüş elemanların eğitimle de düzlüğe çıkamayacak olanlarından, **sorun çıkarmadan** kurtulabilmelidir.

Ayrıca Lider, inişe geçmiş bir kuruluşta örgütsel dönüşüm stratejilerini (*turnaround strategies*) başarıyla uygulayabilen ve **krizleri en az zararla atlatabilen ve hatta krizi avantaja çevirebilen kişidir**. Bütün bunları yaparken iç ve dış çevreyi sürekli izleyip kontrol ederek, olası en kötü durum senaryolarını (*worst-case scenarios*) canlı tutmalıdır.

Lider, genel kabul görmüş **etik normlarına uygun** hareket etmeli ve paylaşımcı ve **dürüst** olmalı ve bu davranışlarıyla çalışanlarına örnek oluşturmalıdır. Ayrıca, liderin **aile hayatı da istikrarlı olmalıdır**. Ne var ki, liderlik basamaklarını çıktıkça, mali bakımdan daha iyi bir konuma gelen lider adayları ve liderlerin bu ilkeye nasıl sadık kalacakları konusu da soru işaretleriyle doludur.

### 3. YÖNETİCİ VE LİDER ARASINDAKİ İLİNTİLER

.....  
Liderlikle ilgili tartışmaları 1977’de Harvard Business Review’da yayımlanan “**Yöneticiler ve Liderler: İki farklı mı?**” başlıklı ünlü makale ile başlatan yönetim kuramcıları var. Makalenin yazarı Harvard Business School profesörlerinden **Abraham Zaleznik**, “Evet, ikisi farklıdır” diyor. Zaleznik’e göre yöneticiler tekrar tekrar aynı işi yapar, lider ise yenilikçidir, yaratıcıdır, esnektir, cesurdur, hayal gücü daha geniştir ve vizyon sahibidir. İyi bir liderin aynı zamanda yönetici olması gerektiğini, ama bir yöneticinin mutlaka lider demek olmadığını da görüşlerine eklemektedir.

Diğer bir görüşe göre kişiye özel güce (*personel power*) dayanan liderlik, çalışanları firmanın uzun dönem beklentileri doğrultusunda geliştirilmiş bir **vizyon altında birleştirmek** ve çalışanlara **örgütsel kültürü** özümsetmektir. Özet olarak liderliğı, bir firma stratejisinin yürütülebilmesi için örgüt üyelerini etkileyerek peşinden sürükleyebilen ve değışim içinde yeni bir davranış biçimine uyum sağlamalarını temin eden ve onları **içsel motivasyonla**, (*intrinsic motivation*) yani yüksek katmanda seyreden güdüleme

olgularıyla kuruluşun hedeflerine doğru harekete geçiren bir beceri Őeklidir, diye tanımlayabiliriz.

Başka bir açıdan, **verilen işi doğru yapana yönetici, ve doğru işi yapana lider denir.** Oysa verilen için doğru bir Şekilde yapılması, o için doğru bir iş olduğunu göstermez. Őöyle ki, konumu çeşitli ulaşım merkezlerine uzak, gereksinme duyduğu alt yapı tesisleri henüz tamamlanmamış, aranan özelliklere sahip işçi ve kaliteli yönetici bulmakta güçlük çekilen yanlış bir bölgede kurulan bir fabrikanın doğru yapılmış olması, ileride üretim maliyetini yükseltecek olan yanlışı düzeltmez. **lkemizde liderlik özelliklerinden yoksun, devleti müdebbir bir tacir gibi yönetemeyen** devlet adamlarından bir kısmı, ağır sanayi hamleleri gibi, ya da **“Köy-kent projeleri”** gibi ya da, yapılması sakıncalı alanlara hava meydanları yaparak ülke kaynaklarını boş yere harcadıkları eleştiriler arasındadır. **Eski başbakanlardan biri,** “Yüz bin tank-yüz bin uçak” sloganıyla Anadolu sanayi hamlesini başlatmış ve **Almanlar’ın blitzkrieg taktiklerine (yıldırım harekatı) yknlenerek** hızla fakat gelişi güzel atmış olduğu temeller bugün paslanıp dökülmüş durumda, bir **liderlik fiyaskosunu simgelemektedir.** Bir diğer Başbakan da **“Köy-kent Projesi”**ni başlatmıştı. Bugün Karadeniz yöresinde Mesudiye’de yapılmış olan rnek Kykent’e gittiğinizde, Kykent’deki okulların, kütüphanelerin, halk toplantı odalarının bomboş ve fabrika üretim tesislerinin de kapalı olduğunu; ve fakat bugün, geriye köylerde harap olmuş ahırların kaldığını ve köylülere dağıtılan koyun ve ineklerin, satıldığını görecek ve ğreneceksiniz... Diğer bir rnek, Zonguldak’ın aycuma ilçesindeki Saltukova havaalanı 13 milyon TL’ ye mal oldu. Terminal açıldı ve personel maaşlarını almaya başladı. Fakat pistin önünde bir dağ vardı ve uçaklar ne inebildiler ne de kalkabildiler. Mühendisler dağı unutmuşlardı (Bülent ltekin, 2006: 8,13,27). Bu olay da, yine bir liderlik, daha doğrusu tam bir lidersizlik fiyaskosu olarak liderlik literatürüne geçmeye aday olabilir.

Yukarıda değindiğimiz örnekler, yönetici ile lider arasındaki farklardan bazılarını somut Şekilde aksettirmektedir. Gerçekten de yönetici, kendisine verilmiş olan bu havaalanlarının ya da fabrika inşaatlarının yapımı işini doğru olarak yapmış olabilir. Fakat doğru işi yapmamıştır. lkemizde doğru işi yapabilmek için zgr düşünen, tarafsız ve gerektiği yerde yanlışa **“Hayır”** diyebilen liderlerin sayıca artırılması gereksinimi ortadadır.

Yönetici ile lider arasındaki bir diğer fark da **vizyon, stratejik düşünme ve sistem yaklaşımı ve düşünürü** olma noktalarındadır. Kısaca değinmek gerekirse **vizyon,** geleceğe dönük olarak, organizasyonun elde etmek istediği Őeylerin en iyisini, en çoğunu ve en grkemlisini arzulayan oşku dolu bir olgudur. Genelde yazıya dökülmemiş olabilir. Vizyonda arzulanan bu olgular, misyon bildirgesi aracılığı ile kuruluşun tepe

noktasından alt kademelerde çalışan bireylere kadar nüfuz etmelidir. Bu noktada vizyon ile bir kaç somut örnek, okuyucunun konuyu daha iyi anlamasını sağlayacaktır. Örneğin **Henry Ford**'un vizyonu iten patlamalı bir motor üretmektir. Ayrıca yürüyen üretim bandını geliştirerek giderlerini düşürmek ve orta gelir grubu her Amerikalı müşteriye bir T-Model araba satabilmektir. **Jack Welch**'in vizyonu ise, bütün ürün kollarının dünya sıralamasında ilk 10'a girmesi ve Medical Sistem (imagining) grubunun da dünyada lider olmasıdır; ve nitekim oldu.

Türk yöneticilerine önereceğimiz uygun liderlik stillerinin daha iyi anlaşılabilmesi için, dünya klasmanında kabul edilen bir kaç şirketi ve onların efsanevi liderlerini de incelememizin yararlı olacağı kanaatindeyiz.

#### **4.EFSANE OLMUŞ LİDERLERDEN ÖRNEKLER**

##### **4.1. General Motors ve Alfred Sloan**

General Motors (GM), 1910 yılında Buick, Cadillac, Oldsmobile ve sonradan Pontiac gibi bir grup kk şirketlerden oluşuyordu. **GM'in kurucusu William Crapo Durant** bu şirketleri satın alarak onları General Motors'un çatısı altında birleştirdi. 1914 yılına gelindiğinde, General Motors'un ülkedeki yeri, **muhteşem Ford Motors**'un hemen arkasında idi. General Motors'un nl CEO'su **Alfred Sloan**, ki adına M.I.T.'de bir business okulu kurulmuştur, modern yönetim tekniklerini geliştirdi ve bunları GM'e uyguladı. 1920'lerin başlarında i ie girmiş olan Cadillac, Oldsmobile ve Pontiac gibi bölümleri birbirinden ayırdı ve onlara yönetimde yetki vererek **bağmsız birimler** haline getirdi. Bu merkezkaç (decentralization) birimleri kontrol altında tutabilmek ve onların performansını değerlendirebilmek için, yatırımın getirisini ölçen (Return on Investment / **ROI**) standartları saptadı. Bu kontrol faaliyeti doğal olarak hiyerarşinin belirli katmanlarında yürütülüyordu (Alfred P. Sloan, 1964). Kısa bir süre sonra, Kuzey Amerika'da satılan arabaların yüzde ellisi General Motors ürünü olacaktı. **1950 yılında General Motors dünyanın en büyük şirketi konumuna gelmişti** ve menkul değerler borsasındaki değeri, **Ford'un değerinin dört katı fazlası**, 23 milyar dolara erişmişti.

Fakat **kendini geçmiş başarıların rehabetine bırakmış** (Success Syndrome) olan **GM**, Uzakdoğu'dan gelen rekabet rüzgarlarını önemsiz görüp iyi değerlendirememiş ve sonunda "**Haşlanan Kurbağa Sendromu**"nın (Boiled frog syndrome) tuzağına dřmektен kurtulamamış ve zamanında önlemler alamayınca da inişe geçmeye başlamıştı. Sonuç olarak Hantallaşmış **bünyesi**, kalitelerini sürekli yükselterek maliyetlerini düşüren ve grel olarak daha az benzin yakan ekonomik araba yapımcısı Japon şirketlerinin rekabetiyle sallanmaya başlamıştı (Daft, 1998: 178-179).

##### **4.2. General Electric ve Jack Welch**

Jack Welch, rn ve hizmetlerini grel olarak daha ucuza satmayı başaran Japon sanayiinin yükselişini, sonradan başarısızlığa uğrayan birçok şirket liderleri gibi **damping**'e bağlama kolaylığına kaçmadı. Fakat Japonya'nın yönetim felsefelerindeki değişimlerini ve kalite alanındaki

atılımlarını inceleyerek yükselişin nedenlerini doğru teşhis etti. Japonya'dan gelen karşı koyulamaz rekabeti, bazı alanlarda göğüsleyemeyeceğini hissetti ve şirket gemisinin rotasını ona göre değiştirerek GE'yi yeniden yapılandırdı. İlk adım olarak da bürokrasiye karşı bir planı yürürlüğe koydu. Daha iyi yönetmenin daha az yönetmek olduğunu söyleyen Welch, 1983 yılının sonunda, karlı fakat stratejik planların dışında kalan 71 şirketini sattı. Bunların yerine 118 yeni iş birimine kavuştu. Böylece GE'yi, geleneksel elektronik ürünlerin yerine, ileri teknoloji ve servis odaklı alanlara kaydirdi.

Böylece, rekabette zorlanacağı geleneksel elektronik ürünlerin yerine, GE'yi yüksek teknoloji ve servis odaklı alanlara kaydirdi. şirket içi **sürekli eğitimi bir yaşam tarzı haline getirdi**. Yönetimin son halkasına kadar yetki devrini gerçekleştirdi. Yeniden yapılanmasını bu stratejik eksene oturttu. 1981'de satış hasılatının yüzde 85'i üretimden gelen bir şirketi, stratejik planlarını üretimden hizmet alanına kaydırarak dokuz yıl sonra satış hasılatının yüzde 75'nin servis faaliyetlerinden gelmesini sağladı. Böylece Welch, astlarının temel yetkinliklerini keşfederek ve içsel güdülemeyle astlarının zihin kapasitelerini ve düşünce ufuklarını pompalayarak onların daha yaratıcı, problem çözücü olmalarına olanak sağladı. Gelenekleri yıkma pahasına yeniden yapılanmaya gidip, şirketi örgütsel dönüşümden geçirerek GE'yi zirvelere taşıyan Welch, dönüşümcü liderlere örnek olarak gösterilmektedir.

Bu arada Jack Welch, **Six Sigma** Devrimi'nin bir organizasyonun verimliliğini ve etkinliğini ateşleyen bir sistem ve kalite geliştirme programı olduğunu biliyordu. Aslında Six Sigma (altılı-standart Sapma) bir grup içinde değişimlerin izlenmesini ve azaltılmasını öngören bir kalite yükseltme ve maliyet düşürme tekniğidir. Çünkü süreç içindeki değişimler yükseldikçe, standart sapma artıyor ve fire oranlarını da yükselmektedir. Oysa Six Sigma aracılığıyla değişimler ya da süreçteki çalkantılar azalmakta ve üretilen ürün ya da hizmet müşteri beklentileriyle örtüşmekte ve hatta beklentileri de geçmektedir (Peter S. Pande; Robert P. Neuman; Roland R. Cavanagh: 4-5). Bu sistemden beklenen yararın elde edilebilmesi için Jack Welch, önce organizasyonun alt yapısını değiştirdi ve gerekli kültürel değişimi gerçekleştirdi. Ne var ki bu transformasyon, halihazır metotlardan çok daha kompleks olduğu için genelde çalışanların tepkilerine yol açıyordu. Motorola'nın yaklaşık 20 yıl kadar önce popüler hale getirdiği sıkı standartları içeren bu kalite geliştirme programı, basite indirgeyecek olursak Six Sigma kalite standartları milyon birim üretimde sadece 3,4 kadar bir fireyi kabul eden bir metodolojidir. General Electric, Six Sigma programını uygulayarak sadece 1999 yılında 2 milyar dolar tasarruf elde etti.

#### **4.3. Boeing ve Frank Shrontz (Bir Diğer Dönüşümcü / Transformasyonellider)**

Frank Shrontz 1992 yılında CEO olarak çalışmakta olduğu Boeing firmasında, **diğer çalışanların göremediği ciddi hataları ve zayıflıkları gördü**. Boeing uçakları iyi yapılmış olmalarına karşın, üretimleri ilkel ve yavaştı. Ayrıca, uzun süredir Boeing'de çalışan deneyimli yöneticiler, Boeing'in uçak endüstrisi alanında önde geldiğini ileri sürerek üretim



operasyonunda yapılacak değişikliklere karşı çıkıyorlardı. Fakat **Shrontz'a göre verimsiz çalışan bir endüstride bir numara olmak yeterli değildi.** Zira Boeing'in sorununun uçak üreten rakipleri olmadığını fakat yaşlanmış uçakların halen dahi uçmak zorunda bırakılmalarıydı. Bunun da başlıca nedeni, yeni uçakların pahalı olması ve dolayısıyla hava yolları şirketlerinin eski uçaklarını kullanmak zorunda kalmalarıydı. **Shrontz, uçakların daha ucuza maledilmesi durumunda, eski uçaklarını sürekli tamir ettiren hava yolu şirketlerinin yeni uçak alımına karar vereceklerini düşündü.** Bunu gerçekleştirmenin ilk adımı, uçak üretim maliyetlerinin düşürülmesi ve üretim-çevrim sürecinin azaltılmasıydı.

Frank Shrontz, bir dönüşümcü lider olarak planlarına bölük pörçük ufak düşünceler yerine, **organizasyonda büyük düşünmeyi hakim kıldı.** Gelecek için geniş spektrumlu hedefler saptadı. Üretim maliyetlerinin 1998 yılına kadar yüzde 25 oranında düşürülmesini ve 1992 yılında 18 ay olan bir uçağın yapım süresini, 1996'ya kadar 8 aya düşürmeyi stratejik hedefleri arasına aldı. Bu vizyonun tüm müdürleri tarafından benimsenmesini sağladı ve onlardan özel takımlar kurmalarını ve bilgisayardan gemi inşaatına kadar dünyanın **en iyi şirketlerini incelemelerini istedi.** Bu gayretlerin sonucu inanılmayacak kadar olumluydu. Boeing, tasarımda ve üretim tekniklerinde büyük atılımlar yaptı. Işileri yeniden takımlara ayırdı ve **uçağın montajında ardışık operasyonlar yerine paralel operasyonlara geçti.** Sadece iki yıl içinde Boeing, 747'lerin üretim süresini 18 aydan 10 aya düşürdü ve üretim maliyetleri de hızla düşmeye başladı.

#### 4.4. Bethlehem Steel ve Walter William

Bir zamanlar Frederick W. Taylor'un çalıştığı **Bethlehem Steel**, 1960'lı ve 1970'li yıllarda refah içinde yuvarlanan ve lider konumunda bulunan bir şirket durumuna geldi. Eksektifleri, zel uçaklar, limozinler ve giderleri şirketçe ödenen country kulüpleri içinde rehavete dalmışlar ve ürünlerinin gittikçe düşen kalitesini ve müşteri hizmetlerindeki düşüşü gözden kaçırmışlardı. Aslında, bu refah düzeyine erişmiş şirketlerin çoğu rehavete dalıyor ve zamanla dinamik yapılarını kaybediyorlardı. Bethlehem Steel de Uzak Doğu'nun, özellikle Japonya'dan gelen rekabeti doğru değerlendirememişti. Sonuç olarak satışları düşüyor, pazar payı daralıyor ve iade edilen ürün oranları yüzde sekize kadar tırmanıyordu. Bethlehem steel az sonra kendini sona hazırlayan bir süreçte buldu. **Bu duruma dur diyecek biri gerekliydi.** Walter Williams adında bir lider, Bethlehem Steel'i **rgtsel dönüşümle dzlge çıkarmak için** yönetime getirildi (*Turnaround strategy*).

**Walter Williams**, günde 12 saat, gece gündüz demeden çalıştı. Walter hiç sigara imezken günde üç paket sigara içer oldu. Kaliteyi ve

prodüktiviteyi artırmak için yeni stratejiler saptadı. Bu stratejilere “**Operation Bootstrap**” adını verdi. Örneğın, yılda 50 elik müşterisiyle birebir, şahsen kendisi görüştü ve kalite sorunlarını kaynağında öğrendi. Kaliteyi geliştirme takımları kurdu. elik yapımında kullanılan modern teknolojiye bir hayli yatırım yaptı. Çalışanları motive etmek için gelire endeksli yeni teşvikler verdi. Sonuçta bir ton elik yapımı için geçen süreyi 7 işçi saatinden 3 işçi saatine kadar düşürdü. İşçi sayısını 8.800’den 5.900’a indirdi. Böylece bir ton elik yapımı için gerekli zamanı yarıya indirdi. 1970’li yıllarda %8 olan iade oranını, 1982 yılında %1’e düşürdü.

Böylece **Walter Williams**, Bethlehem Steel *şirketini uçurumun kenarından alarak tekrar hayata döndürdü*. Bethlehem Steel, Walter Williams döneminde Japon elik üreticilerinin bile hayranlığını kazanmıştı (Miles, L. Gregory, Forgin teh New Bethlehem, , Business Week MONKS, June 1989, pp. 108-110). **Görülüyor ki tek bir lider, batmakta olan bir şirketi ele alıyor ve onu örgütsel dönüşümden geçirerek başarılı bir şirket durumuna getirebiliyordu**. Bu sonuç ne bir mucize ve ne de imkansızın başarılmasıydı. Bu sadece doğru, alışkan ve kendini bir misyonun geekleşmesine adanmış bir liderin başarısıydı.

#### **4.5. Xerox ve David Kearns**

**Xerox**, dünyanın önde gelen fotokopi şirketi olarak 1980’li yılların başlarına kadar ciddi bir rekabetle karşılaşmadan yoluna güle oynaya devam ediyordu. Xerox’un mağrur yöneticileri yol üzerinde kaybettiğı bir kaç ihaleyi, Japon ihracatçıların uyguladıkları dumping hilesine bağlıyor ve yakında maliyetlerinin altında satış yapan bu rakiplerin havlu atarak piyasayı terkedeceklerine inanıyorlardı. Diğeri bir deyişle Xerox yöneticileri, rakiplerinin aynı ürünü daha kaliteli ve daha ucuza yapabileceklerini bir türlü kabullenemiyorlardı. Zira, Xerox’un uzun yıllar elde ettiğı yüksek kar bir yaşam tarzına dönüşmüş ve yöneticiler bir **Başarı Sendromu**’na yakalanmıştı. Diğeri bir ifadeyle, daha geniş bir perspektiften bakılınca başarısız oldukları halde başarılıymış psikolojisine girmişlerdi. Zira 1980’li yıllar, Xerox’a sıkıntılı günler hazırlıyordu. Gerçekten de **Xerox’un üretim maliyetleri gittikçe yükseliyor ve pazar payı da artan maliyetlerine koşut olarak daralıyordu**. Bu gidişin sonu, Xerox gibi dev bir firmanın piyasadan silinip gitmesi olacaktı. Bu noktada bir liderin olaya el koyması gerekiyordu. Rehavet içinde uyuşmuş olarak yoluna devam etmeye alışan Xerox, ilk fotokopi makinesini 1959’da icat etmiş ve uzun yıllar dünya pazarlarında tekel konumuna girmişti. Ne var ki 1976’dan 1982 yılına kadar olan zaman diliminde %82 olan Pazar payı, 1980’li yılların ortalarına doğru %41’e düştü. Zira **Canon, Minoltave, Ricoh** ve **Sharp** gibi rakipleri, **Xerox’un maliyet fiyatına satış**

**yapıyorlardı.** Xerox yöneticileri, rakiplerin metotlarını inceledikten sonra, satış fiyatlarının düşük oluş nedenlerini damping yapmalarından gelmediğini, fakat kalitelerinin yüksekliği ve dolayısıyla maliyetlerinin düşük oluşundan kaynaklandığını öğrendiler.

**David Kearns**, Xerox'un başkan yardımcısı olarak liderliğini ortaya koydu ve mevcut olumsuz durumun düzeltilmesi için bir dizi önlem almaya başladı. Bu çerçevede süreç kıyaslaması (**benchmarking**) sürecini başlattı. Fakat David Kearns'un başlattığı yapısal dönüşüme karşı, organizasyonda önceleri ciddi bir direniş gözlemlendi. Zira başarı sendromu'na girmiş olan **Xerox yöneticileri, rakiplerinin aynı ürünü daha iyi ve daha ucuz yapabileceklerini bir türlü kabullenmek istemiyorlardı.** Ne var ki bu direniş kırıldı ve süreç kıyaslaması başlatıldı. Xerox için tedarikçilerden gelen malzemelerin kalitesinde de sorunlar yaşıyordu. O sıralarda Xerox 5.000'den fazla tedarikçiyle çalışıyordu. Bu rakam görece olarak rakiplerin çalıştığı tedarikçi sayısının dokuz katı fazlaydı. Ayrıca rakiplerin kalitesi de Xerox'un kalitesinden üstündü. Xerox, defolu parçaların bulunup ortaya çıkarılmasında iyi organize edilmiş kalite kontrol sistemine güveniyordu. Buna karşın dışarıdan gelen malzemelerin %8'i defolu çıkıyordu. Xerox'un montaj kısmında da reddedilen parça sayısı bir milyonda 5.000 adet olarak rekabet avantajını olumsuz etkiliyordu. David Kearns, bu olumsuzlukları ortadan kaldırmak ve Xerox'a bir rekabet avantajı sağlamak için verimliliği ve kaliteyi yükseltmenin ve maliyetleri de düşürmenin yollarını aramaya başladı. Bu bağlamda David Kearns, Xerox'un yönünü, **kar odaklı olmak yerine, kalite odaklı olmaya doğru çevirmesi gerekiyordu.** Bunun için önce, belirli bir süreç içinde tedarikçi sayısını 5.000'den, belgelendirilmiş 300 tedarikçiye düşürdü. Tasarım, üretim ve hizmet alanlarında eşzamanlı mühendislik (**concurrent engineering**) uygulamalarını başlattı. Yönetim piramidindeki katmanların sayısını azalttı ve çapraz fonksiyonel takımlar (**cross-functional teams**) oluşturdu. Ayrıca organizasyon kültürünün güçlenmesi gerekiyordu. Bu bağlamda **Xerox**, kalite tanımını da değiştirerek **kaliteyi, "mühendislik spesifikasyonlarına uygunluktur" diyen Klasik görüşten ayrıldı. Kaliteyi, müşteri isteklerine uygunluktur şekline çevirerek organizasyon kültürüne ve misyonuna açıklık getirdi.** Bu örgütsel dönüşümün sonunda Xerox, önceleri 1.500 kişiyle 5 yılda geliştirip tamamlayabildiği bir fotokopi makinesini, sadece **350 kişiyle ve 2 buçuk yılda tamamlama başarısını görterdir.** David Kearns, Xerox'un içinde bulunduğu sıkıntılardan tamamen kurtulabilmesi için köklü çözümlere yöneldi. Bu çerçevede 125 milyon dolarlık bir eğitim bütçesi oluşturarak **önce yöneticileri eğitti. Yöneticiler de kendilerine bağlı çalışanları eğittiler.** Sonunda bütün bu gayretler beklenen

meyvelerini vermekte gecikmedi ve **kalite sorunları üçte iki oranında düzelme gösterdi**. Eleman sayısı azalırken, üretimde de artma gözlemlendi. Böylece **Xerox**, Amerika’da devlet yardımı almadan, **Japonya’ya kaptırdığı pazar paylarının büyük bir kısmını geri almayı başaran ilk firma oldu** (Bevee, Thill, Wood, and Dowel, 1993: 97).

#### **4.6. Southwest Airlines ve Herb Kelleher**

Southwest Airlines, Amerika’nın en başarılı şirketlerinden bir olagelmıştır. 1990’lı yıllarda ve hatta 2001 İkiz Kuleler’e yapılan saldırının ardından hava taşımacılığında karşılaşılan ciddi sorunlara karşı, Southwest karlılığını tutarlı şekilde sürdürebilmiştir. Kelleher, *yolcuların güvenilir, zamanında hareket eden, uçuş biletlerini görece olarak daha düşük fiyattan satan bir hava taşımacılığı gerçekleştirdi*. Zira Southwest, sadece en az yakıt harcayan Boeing 737 tipi uçaklar kullanarak standart bir uçak filosu oluşturmuş ve böylece bakım ve pilot eğitim giderlerini düşürerek, maliyetlerdeki bu azalmayı bilet fiyatlarına ve dolayısıyla müşterilerine aksettirmişti. *Southwest için alana inmiş bir uçağın tekrar kalkması için geçen süre, sadece 15 dakikaydı*. Çünkü çalışanlar, standartlaştırılmış uçaklarda, çapraz eğitimlerle birden çok işlevi yerine getirmeyi öğrenmiş esnek işçilerden oluşuyordu (O’Brian, B,1992).

Kelleher, hava taşımacılığı yapan şirketler arasındaki farklılıklara ilginç saptamalarda bulunmuştur. Kelleher’e göre, hepsinde aynı uçaklar var, yolcular aynı gate’lerden girip çıkıyor ve yaklaşık aynı ücreti ödüyorlar, fakat yolcuların gözünde bazı hava yolları daha iyi gözüküyor. Kelleher bunun nedenini hava yolları şirketlerinde çalışan personelde arıyor ve bu farkın çalışanlar tarafından olumlu ya da olumsuz yolda yaratıldığını ekliyor. Çalışanların ise üstlerinden samimiyet beklediğini, fakat bu içtenliğin kafadan değil, kalpten gelmesi gerektiğini vurguluyor. Rakiplerinden bir çoğu, Southwest’e olan yüksek talebi ve görece düşük maliyetlerle faaliyet göstermesini incelemiş ve taklit etmeye çalışmıştır. Ne var ki maliyetlerin düşük oluşu, Kelleher’in yarattığı “*Southwest Ruhü*” ile doğrudan ilgiliydi ve rakiplerinin çoğu bu sistemi kolonlayamadı. *Peki bu Southwest kültürü nasıl yeşermiştir?* Bu bağlamda, önce Southwest Airlines’da çalışacak adayların şirkete alınmasında özen gösteriliyordu. Adayın geçmiş deneyimleri dikkatlice inceleniyor ve adayın Southwest kültürüne uyum sağlayıp sağlayamayacağı kontrol ediliyordu. Şirkete kabul edilecek elemanlarda, diğer özelliklerinin yanı sıra güler yüzlülük, olumlu bir görüntü ve espri düzeyi gelişmiş olmasına dikkat ediliyordu. Çünkü Kelleher’in felsefesi, iş yerinde eğlenerek çalışma olarak özetleyebileceğimiz “*Fun in the workplace*” idi (Sunoo, P., Brenda, *How Fun Flies at Southwest Airlines*, Personnel Journal, June1995: pp.62-73). Southwest’in bugün Kelleher’in liderliği

altında her gün 52 kente 2.300 uçuşu sürmektedir. 1998 yılı mali sonuçlarına göre satış geliri 4,2 milyar dolar ve net karı 433 milyon dolardı (Neff & Citrin, 1999:186-192).

## 5. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderler

**Transformasyonel lider beklenti çizgilerinin dışına taşarak performansının sınırlarını zorlar.** Bunu gerçekleştirmek için de **astlarının** zihin kapasitesini ve **ufuklarını pompalayarak onların daha yaratıcı ve boy gösterici, problem çözücü olmalarına çalışır.** Ayrıca astlarını, başarma ve **zgerekleştirme** gibi üst seviyedeki hedefler üzerinde yoğunlaşmaları için (**intrinsic higher-level goals**) onları **içsel güdülemeye yönlendirir.** Ayrıca, kendi vizyonunu ve özgüvenini de astlarına geçiştirmeye çalışır. **Transformasyonel lider,** Karizmatik liderle ortak yanları bulunsa da, birçok noktalarda farklılıklar gösterir. Örneğin yenilik ve değişimi **organizasyonda olduğu kadar astlarında da yaratır.** rgte **yeni bir ruh ve canlılık** kazandıracak özel yeteneklere gereksinme duyar. Kuruluşun misyonunu, stratejisini ve kültürünü değiştirebilecek ve ayrıca ürün ve teknolojiye yenilikler yapacak özel yetenekleri haizdir. Sahip olması beklenen liderlik özellikleri arasında **empati** (empathy), üstün bir **retorik** ya da güzel konuşma (rhetorical skills) yeteneği ve belirli düzeyde zeka ve astlarını adam yerine koyarak yaptığı işleri kmsemekten ve alay etmeden **takdir etme** gibi özellikler sayılabilir. Belkide en önemli özelliklerinden biri, geliştirdiği **vizyonunu organizasyonun her kademesine zmsetebilmesi ve bunu da bir mişyon bildirgesi** (mission statement) **ile gerçekleştirmesidir.** Burada bir noktayı da açıklamak gerekir ki, transformasyonel lider, işlemsel (transactional) liderin tersi değildir fakat onun özelliklerini de bünyesinde taşıyan genişletilmiş Őeklidir. Transformasyonel liderlik son yıllarda destek bulduğu kadar eleştirileri de üzerine çekmektedir. Çünkü sahte (**Pseudo**) **transformasyonel liderler** takipçilerine akılcı yaklaşmaktan çok onlara duygusal olarak hitap ettikleri ve onların cehaletini kolaylıkla istismar ettikleri için etik açısından sorgulanmaktadır.

## 6. Duygusal Zeka ile Dönüşümcü Liderin İlintileri

İnsanın kendini kontrol altında tutarak diğer insanlarla birlikte uyum içinde çalışabilme yeteneği diye tarif edebileceğimiz Duygusal zeka (**emotional intelligent**), dönüşümcü liderliğin bir çok unsurlarıyla korelasyon içindedir. Aslında duygusal zeka, etkin potansiyel liderlerin tanımlanmasında ve sonra liderlik becerilerinin geliştirilmesinde de önemli bir olgudur. Yönetim kuramcılarında **Daniel Goleman**'a göre, **bir insan dünyanın en iyi eğitimini almış olsa, keskin bir zekaya ve üst düzey çözümsel yeteneklere sahip bulunsa da,** eğer duygusal zekadan mahrum ise, **iyi ve büyük bir lider olma Őansına sahip olmayabilir.**

Daniel Goleman'in yiyecek ve içecek alanında faaliyet gösteren çok sayıdaki Şirketler üzerinde yaptığı araştırmaların bulgularına dayanarak vardığı sonuca göre, **eğer bir Őirkette duygusal zekaya**

**sahip üst düzey yöneticiler varsa, bu şirketin gelir hedefleri yüzde 20 oranında yukarıya sıçrayabilir;** eğer bir şirket bu zekadan yoksun yöneticilerle yönetiliyorsa, bu kez sonuç yüzde 20 aşağı yöne kayabilir. Bugün “noncognitive” terimi altında irdelenen stres, hoşgörü, empati ve iddialı olmanın, liderlikte başarıyı yakalamakta önemli rol üstlendikleri saptanmıştır. Belki de bu nedenle çok sayıda kuruluş liderlerini işe alırken ve onları terfi ettirirken hem “cognitive / kavramsal” ve hem de “noncognitive” ölçütleri dikkate almaktadır (Hughes, Ginnett, 2002: 198).

**Bu noktada, duygusal zekayı kullanarak başarılı olmuş bir liderle, duygusal zekadan yoksun iki liderin şirketlerine nasıl zarar verdiklerine değinelim:**

PepsiCo'nun CEO'su **Andy Pearson**, “Management By Wandering Around” adı verilen informal iletişim sistemini çok iyi kullanıyordu. Ofisine girmeden önce şirkete arka kapıdan girer ve çalışanlarla yol üzerinde sohbet ederdi. Onlardan bilgi alırken aynı zamanda kendi vizyonunu onlara aktarmaya çalışırdı. Yol üzerinde karşılaştığı sorunların ya da olumsuzlukların nedenlerini sorardı. Pearson ofisine geldiği zaman masasındaki ilgili faaliyet raporlarını, canlı olarak gördüğü ve işittiği şeylerle birleştirir ve kararlarını bu şekilde verirdi. Pearson PepsiCo'nun yönetim felsefesini de bir hayli değiştirmiş ve “**Organizasyonunuzda kötümser, yüzü gülmeyen negatif birileri varsa onlardan kurtulmaya bakın. Zira bu hastalık saridir ve diğer olumlu ve iyimser çalışanları da etkileyebilir**” diyecek kadar da düşüncelerini açığa vurmuş ve böylece PepsiCo'nun kültürünü yeni boyutlara taşımıştı.

Yukarıda değindiğimiz gibi liderlerin ortak özelliklerinden birisi de astlarıyla ve üstleriyle etkin bir iletişim kurabilmesiydi. Andy Pearson bunu başaran liderlerdendi. Oysa bu tip informal iletişim sistemine soğuk bakan ve çalışanlarıyla arasında mesafe kalmasını yeğleyen titiz liderler de vardı. Televizyonların “switching systems” lerini yapan **Zytel** firmasının başkanı **Peter Anderson** bunlardan biriydi. Masasında oturur, gelen faaliyet raporlarını okur ve sadece elindeki bulgulara dayanarak karar verirdi. Yardımcıları onu üretim alanına ya da laboratuvarlara gitmesi için ısrar edince de, “**Ben astlarımla içli dışlı olmam, gelen raporlar bana yeterlidir**” diyerek teklifleri geri çevirirdi. Fakat örgütte olan bitenleri derinlemesine anlayabilmek için sadece gelen raporlara bakmak yeterli olmadı. Peter Anderson'un inadı, Zytel firmasının sonunu hazırladı ve **sonunda firma battı.**

**7. Karizma ve Karizmatik Lider**Karizmayı, çalışanların enerjilerini ve taahhütlerini ateşleyen bir kıvılcımdır, diye tanımlayan görüşler olduğu gibi, liderin istisnai niteliklerinin oluşturduğu bir aura olduğu yönünde birleşenler de vardır. Karizmatik liderlerin daha çok kriz dönemlerinde ortaya çıktığı görüşü, yönetim kuramcıları tarafından kabul görmüştür (Takala &

Marjosola, 2000: 254-256). Karizmatik lider, özel yetenekleriyle çalışanları ya da kendine bağlanmış bireyleri güdülemeye ve onlara esin kaynağı olup her zaman yaptıklarından daha çoğunu yapabilmelerini sağlar. Bu durum, lidere bağlı olan bireylerin özverileri ve kişisel çıkarlarını aşmaları suretiyle gerçekleştirilir. Karizmatik lider, artık bir takıntı haline gelmiş vizyonunu kendisini takip edenlere geiştirebilmek için bir değişim atmosferi yaratır ve kişileri tetikleyerek onları vizyonun ve kuruluşun hedefleri doğrultusunda daha çok çaba harcayacak **duruma getirir. Bunu retorik becerisi ve ikna yeteneği** ve olayları dramatize etme kabiliyetiyle gerçekleştirir. Karizmatik liderin, takipçilerini kendi çıkarları için kullanma aşamasına girdiği zaman **yıkıcı bir lider durumuna gelebileceği** olasılığı, karizmatik liderliğe yöneltilen en ciddi eleştirilerden biridir. Buna rnek olarak Hitler'in yanı sıra, kendisine inananları kitlevi intihara sevk eden **Jim Jones fenomeni** verilebilir. Bu esef verici olaya burada kısaca değinmenin yararlı olacağını sanırım. **Jim Jones** Kaliforniya'da bir kilisenin vaiziydi. Fakat işini dinle olduğu kadar politika ile de karıştırmıştı. **Kendisini dinlemeye gelenlerin çoğunu fakir tabaka insanlar oluşturuyordu. Bu kesim insanlar kendilerini aşağılayan ve istismar eden zengin gruplara karşı öfke ve nefret duyuyorlardı.** Fakat Jim Jones, dürüst liderlerin aksine, kendisine inananları aldatıyordu. Ayrıca yelerinin paralarını ve servetlerini kendisine verdikleri takdirde onlar için çok daha iyi olacağını söylüyordu. Kendisiyle ilgili soruştırmalar başlatılmıştı. Bu nedenle cemaatine mensup üyelerine **vaad edilen topraklar** rneği Güney Amerika'nın hcra bir köşesine, **Guyana**'ya gitmelerinin gerekli olduğuna inandırdı. **Orada, kapitalist toplumun bütün kötülüklerinden uzak sadece sevecek ve seviceceklerdi.** Fakat ne var ki, 1978 yılında gittikleri Guyana'da **yeleri hakaret, toplum önünde dayak ve ölüm bekliyordu** (Woodward C. Gary, and Denton E. Robert, 1999: 5-8). Norman Bowie, "**A Kantian Theory of Leadership**" adlı makalesinde karizmatik liderlerin kendisini takip edenleri etkileyerek onları akıl ve ahlak dışı, **şeytani sonuçlara götürebileceğini vurgular.** Kantian Teori, **Kant'ın ahlak felsefesini kullanır.** Anımsayacağımız gibi, 18. yüzyıl Aydınlanma sürecinin en önemli filozoflarından biri olan **Immanuel Kant, Sokrat'ın başlattığı ve Dekart'ın geliştirdiği ahlak felsefesini daha değişik boyutlara taşımıştır.** Bu felsefenin liderlikle ilgili olan kısmı, liderlerin kendi çıkarları için takipçilerini kullanmaması ve onları saygı ve hürmete layık kişiler olduğunu ve eşit muamele görmeleri gerektiğini ve bağımsız çalışma yeteneklerine sahip olduklarını kabul etmesi ve astlarının liderlik özelliklerini geliştirerek onların da gelecekte birer lider olmaları için gayret göstermesi, Kantian liderliğin en göze çarpan özelliklerindedir. **Kantian Teori yöneticilerine, iyi bir lider olmak için Machiavelli nasihatlerini dikkate almamasını önerir** (Bowie Norman 2000:185-193). Buna karşın, hissedarların bugün yöneticilerin üzerinde uyguladıkları baskılar, yöneticilerin beklenti çıtasını yükseltmelerine ve kısa-dönem düşünmelerine neden olmakta ve zaman zaman da etik davranışların ve iş ahlakının bir kenara itilmesine neden olmaktadır. Bu

bağlamda Jack Welch'in bile kendi kişisel çıkarına olmasa da, hisse sahiplerinin çıkarlarına hizmet etmek için çalıştırdığı insanları kullandığı ileri sürülmektedir. **Bu erevede Jack Welch'in, Kant'ın kriterlerine uyan bir lider olarak tanınlanması tartışmalı oluyor.**

.....  
**Bass ve Steidlmeler, sahte dnşmc liderlerle (pseudo-leadership) otantik dnşmc liderler (authentic transformational leaders) arasındaki farklara değinmişlerdir. Örneğin, sahte (Pseudo) dnşmc liderlerin akıl yerine duyguya hitap ettiğini ve bu nedenle kendi çıkarları için takipçilerini istismar edebileceğini ve bu çerçevede etik açısından çeşitli soru işaretleri taşıdığını vurgulamışlardır (Bass and Steidlmeler, 1999). Diğer yandan, otantik dnşmc lidrelerin, kendilerini takip edenlerin ahlaki değerlerini yükseltmek ve gelecekteki başarılarını gerçekleştirmek için astlarına yetki devrinde bulunarak vizyonlarının örgütsel dönüşüme hizmet edecek şekilde zmsenmesine dikkat ederler. Nelson Mandela ve Mother Theresa, bu kategoriye giren liderlerdendir (Cardona Pablo, 2000: 201-207).**

**Transandantal liderliğin dnşmc liderlik ile benzer ve ayrıldıkları yanları, iki liderlik tipinin de çalıştırdıkları insanları motive etme şekillerinde görülmektedir. Daha önce değindiğimiz gibi işlemci (transactional) liderler, çalışanları motive etmek için genelde sadece extrinsic ya da maddi ödüllere dayanan bir motivasyon sistemi uygularlar. Oysa, dnşmc (transformational) lider çalıştırdığı insanları, **hem extrinsic ve hem de intrinsic**, yani para gibi maddi olmayan motivasyon metotlarını da kullanmaktadır. Transcendental liderlik ise, dnşmc liderlerin uyguladıkları motivasyon metotlarına ek olarak, **organizasyonun iyiliğine olan olguları da çalışanlara aktarmaktadır.** Bu güdüleme şekline **altruistic** ya da **transcendent** denir. Dnşmc lider ile transcendent lider arasındaki fark bu noktada belirir. şyleki, dnşmc lider astlarının intrinsic motivasyonlarını geliştirmesine karşın, onların transcendent motivasyonlarını görmezlikten gelir. Transcendental lider, insanlar üzerine yoğunlaşmış olup, onların bireysel gelişimine ve **başkaları için bir şeyler yapabilme becerilerini kamılamaya çalışır.****

Bu noktada Transcendental liderliğin, Fransız filozofu **August Comte**'un "İkili duygusallık" ilkesiyle örtüştüğünü fark edebiliriz. şyleki, Comte'a göre insanın iki doğal eğilimi vardır. Birincisi kendi yararını ve çıkarını düşünmeye dayanan **bencilliktir** ve diğeri, başkalarının yararını düşünmeye dayanan **özgecilitir**. Bu ikili duygusallık tarih boyunca insan yaşamına egemen olmuştur. Kurumlar, bu duyguların oranı nisbetinde yükselmiş ve şekil almışlardır. Başlangıçta bencil duygular daha etkin ve özgeci duygular daha zayıf durumdaydı. Fakat insan geliştikçe özgecilik, bencillige egemen olacak şekilde etkinlik kazanmıştır. Sanayi toplumuna geçildikçe, insanlar başkaları için yaşamanın önemini kavramaya başlamışlardır. **Comte'a göre insan için önemli olan, özgeciliği yani diğer insanların refah ve**



**mutluluğunu düşünmeyi egemen kılmaktır.** Bu çerçevede, bu iki eğilimin ahlaki yaşamın temelini oluşturduğu izlenir (Turanlı Rona, 1988: 24-25).

Bu noktaya kadar çeşitli liderleri ve de liderlik olgularını gözden geçirdik ve Türk yöneticilere değişen koşullar altında nasıl bir liderlik stiline uygun olabileceği konusunda örnekler verdik. şimdi, “İki Eşeysel Liderlik” stilini, transandantal liderliğin süzgeçlerinden geçirerek Türk liderlerin konumu açısından gözden geçirerek sonuca varmaya çalışalım.

### **8. İki Eşeysel Liderlik Stili (Androgynous Leadership)**

Önceki çalışmalardan elde edilen bulgulara dayanarak, **stereotipi maskülen davranışların** görev-odaklı liderliği karakterize ettiği ve **stereotipi feminen davranışların** da insan ilişkilerine ağırlık veren sosyal-odaklı liderliği karakterize ettiği kabul edilmiştir. Görev-odaklı liderlik, astların yönlendirilmesi, yapacakları işlerin belirlenmesi, işlerin planlanması ve koordine edilmesi, yanlış giden işlerin düzeltilmesi ve insan ve malzeme kaynaklarının etkin şekilde kullanılmasını öngörür. Oysa sosyal-odaklı liderlik, bir dostluk çemberi yaratarak astlarla iyi bir iletişim kurup onlarla fikir aliş verişinde bulunmayı ve paylaşımı ve astların da çıkarlarını dikkate almayı ilke kabul eder.

Ne var ki geçmiş deneyimler organizasyonun, sadece maskülen yaklaşımlı liderlikle ya da feminen yaklaşımlı liderlikle hedeflerine varamayacağını göstermiştir. Organizasyonun hedeflerine erişmesinde ve karşılaşacağı ciddi sorunların özölmesinde **Park Daewoo**, ihtilaf yaratan iki zıt kutup üzerinde ayrı ayrı yoğunlaşmak yerine, **onların entegrasyonunu önermektedir.** Bu bağlamda İki Eşeysel Liderlik stiline en uygun bir stil olduğu vurgulanmaktadır. Günümüzde görel olarak çok iyi eğitim alan ve deney sahibi olan kadının toplum içindeki rolü ile ilgili olarak sosyal ve kültürel değişimlerin etkisiyle, bugün iş hayatında sayıları gittikçe artan kadın liderlere tanık olunmaktadır. Bu durum, kadınların iş hayatında bir noktadan sonra daha yüksek pozisyonlara tırmanmasını önleyen **sanal cam tavanın da çökmek üzere olduğunun işaretleridir.**

İki Eşeysel Liderlik stili, Texas üniversitesin’den **Blake** ve **Mouton**’un birlikte geliştirdikleri, Ohio State ve Michigan çalışmalarını temel alan, liderin insan unsuruna ve de üretime yaklaşımını vurgulayan iki boyutlu **Leadership Grid Modeli**’ne bir çok yönde benzemektedir. Fakat bir başka açıdan, İki Eşeysel Liderlik stili, Leadership Grid modeli’nin sınırlarını aşmaktadır.

Liderlik stillerinin gökten paraşülle inmediği fakat ulusun kültürel değerlerine göre şekil aldığı bilinmektedir. Örneğin maskülen (masculinity) yani kendini öne çıkarmak, başarmak ve kahraman olmak gibi bir yaklaşımın hakim olduğu liderlik stili, Türk yöneticileri halen dahi cezbetmektedir. İnsanlar ve kurumlar arası güç farklılıklarının (power distance) kabul gördüğü, ve belirsizliklerin (uncertainty avoidance) hoşgörüle karşılandığı ölkemizde şekil alan liderlik stili, yaptığım araştırmanın işığı altında, **Türk**

**firmaları adını demokratik liderlik dahi koysalar, bu sistem, sonunda otokratik liderliğe kaçma meyilli, melez (hybrid) bir yönetim őkline dönüşmektedir.** Aslında “İki Eşeyli Liderlik” stili, işlemsel, karizmatik ve hatta dönüşümcü liderliğin noksan ve açık kapılarının giderilmesinde Türk firmalarına ve onların maskülen odaklı (masculinity-oriented) liderlerine, en uygun bir sistem olarak karşımıza çıkmaktadır (Park Daewoo,1997: 166-171).

## 9. SONUÇ

Türk liderlerin kişilik, davranış ve yönetim tarzlarıyla ilgili yapılan araştırmanın bulguları irdelenerek, toplumsal kltür ve değer yargılarımızın Türk liderlik stillerine nasıl yansıdığı ve Türk yöneticilerin hangi liderlik modeliyle örtüşebileceği incelenmiştir. Bu bağlamda dönüşümcü ve karizmatik ve sahte dönüşümcü liderliğin mahzurlarını ve hatta gizlenmiş potansiyel tehlikelerinin giderilmesinde Machiavelli öğretilerini reddederek ortaya çıkan Kantian Teori ve August Comte’un Bencilik ve Özgecilik olgularını içeren “İkili Duygusalılık” ilkesiyle örtüşen Transandantal liderlik stilleri gözden geçirilmiştir. Ayrıca görev-odaklı stereotipi maskülen davranışlarla sosyal-odaklı stereotipi feminen davranışları bağdaştıran “İki Eşeyli” liderlik modelleri üzerinde durulmuştur. Bu bağlamda, Kantian Teorinin ilkeleri ve Transandantal liderlik felsefesi ile bütünleştirilecek olan “İki Eşeyli Liderlik” stilinin Türk yöneticilerini uzun-dönemde başarıya taşıyacak uygun bir model olup olamayacağı tartışmaya açılmıştır.

Araştırmamızın bulguları, Türk şirketlerinin halen dahi çeşitli liderlik stilleri arasında bocaladıkları ve nepotik yapılanmaları nedeniyle kurumlaşamadıklarını göstermiştir. Aslında bir kısmının kurumlaşama arzusu ve gayreti içinde olmasına karşın, şirketin gizli kayıtlarıyla ilgili olarak profesyonel yöneticilere güven duyulmadığı ve bu nedenle de yakın akrabalarının iş başına getirildiği belirlenmiştir. Fakat bu kez de akraba yöneticilerden gereği gibi verim alınamadığı ve ayrıca akraba bireyleri arasında çeşitli boyutlarda anlaşmazlıkların yer aldığı ve bütün bunların sonucu olarak da şirket kaynaklarının etkin şekilde kullanılmadığı ve bu nedenlerle de Türk şirketlerinin gereği gibi serpilip gelişemedikleri ortaya çıkmıştır. Araştırma sonuçları, bir diğer açıdan profesyonel yöneticilerin de bir etik ikilemi içinde görevlerini güç koşullar içinde sürdürmekte olduklarını göstermiştir. Yukarıda değindiğimiz etik ikilemi içinde olan profesyonel yöneticiler, ilgili durumu liderlerine götürdüklerinde, çoğu liderlerin, “Biz yapmaz da rakiplerimiz yaparsa, haksız rekabet olmaz mı?” diye cevap verdikleri örtülü şekilde açıklanmıştır. Böylece etik dışı ya da kanun dışı işlere karışmayı reddeden bir yönetici, işini her an kaybetme endişesi içindedir.

Araştırmamızın bir sonucu da Türk iş liderlerinin genelde narsis kompleksi içinde, egosantrik davranışlar sergiledikleri, empatiden uzak ve eleştirilere karşı aşırı hassasiyet gösterdikleri ve bu nedenle kalplerinde demokratik lider olma sevdası olsa bile, uygulamalarında otokratik bir lidere dönüştükleri saptanmıştır. Ankete katılımcıların dikkate değer bir kısmı, kuruluşlarında Machiavelli öğretilerinin benimsendiğini belirtmişlerdir. Ayrıca dışarıdan alınan eğitim hizmetlerinin beklenen faydayı sağlamadığı;

şirket içi kalite geliştirme projelerinin hemen sonuç vermemesi durumunda projelerin durdurulduğu; kısa-dönem finansal başarı göstergelerine önem verildiği ve fakat bu çerçeve de uzun-dönem şirket etkinliğinin gözden kaçırıldığı araştırma bulguları arasındadır. Ayrıca, rekabeti kamçılayan teknolojik yenilikler; yeni bilinmezlikler getiren demografik değişimler; olumlu insan etkileşimleriyle para ötesi içsel motivasyona yönelimler; değişim mühendisliği aracılığı ile maliyetleri düşürme; süreç kıyaslaması ve sürekli gelişim boyutları içinde sürdürülebilir bir kalite düzeyine erişme; tasarım, üretim ve sevkiyat çevrim sürelerinin azaltılması; çalışanları yenilikçi ve yaratıcı faaliyetlere götüreceğ eğitim ve olanakların “intrapreneurship” çerçevesinde teşvik etme stratejilerinin henüz somut işleme politikaları arasında öncelikli yerlerini alamadığı da saptanmıştır.

.....

## KAYNAKÇA

.....  
Bennis & Nanus, *Unified Theory of Leadership* Harung S. H., Heato P.D., Alexander N.C., Leadership and Organization Development Journal, Volum 16. Nov.7, pp.44-59

Kotter, P. John, *Liderlik*, Harvard Business Review/MESS Yayınları, 1999, s.46-47

John Adair, *Kışkırtıcı Ledership, Inspiring Leadership*. Alteo Yayınları, 2005. s. 51

Krass Peter, *The Book of Leadership Wisdom, Classic Writings by Legendary Leaders*, John Wiley & Sons, Inc. 1998, pp.4-5

Oliver, M., *History of Philosophy*, Barnes & Nobles, Inc. 1998

Margnardt J. Micchael, 2000, *Action Learning and Leadership*, pp. 233-240

Duignan and Bhindi, *Authenticity in Leadership: An Emerging Perspective*, Journal of Education Administration, Vol. 35. Number 3, 1997, pp. 195-209

John Adair, *Kışkırtıcı Ledership, Inspiring Leadership*. Alteo Yayınları, 2005. s. 51

Stephen Covey’s “*Putting Principles First*, in the book of Rethinking the Future, Nichola Brealey Publishing, 1997. s. 35-37

Bülent ölteki, *Havaya Savrulan Trilyonlar*, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, 2006, s.8, 13, 27

.....  
Alfre P. Sloan, Jr. *My Years with General Motors*, Nnew York, Doubledey, 1964

Daft, *Organization Theory and Design*, Southwestern College Publishing, 6Th Edition, 1998, pp.178-179

Peter S. Pande; Robert P. Neuman; Roland R. Cavanagh, *The Six Sigma Way*, McGraw Hill, 2002, s.4-5

Takala & Marjosola, 2000, pp.254-256

Woodward C. Gary, and Denton E. Robert, *Persuasion & Influence in American Life*, Wavelano Press, 1992, pp.5-8

Bowie Norman, *A Kantian Theory of Leadership*, Leadership and Organizational Journal, Vol. 21, November, 4, 2000, pp.185-193

Cardona Pablo, *Transcendental Leadership*, Leadership and Organizational Development Journal Vol. 21, Number 4, 2000, pp. 201-207

Turanlı Rona, *İktisadi Doktrinler Tarihi*, 1988, s.24-25

Park Daewoo, *Androgynous Leadership Style: An Integration rather than Polarization*, Leadership and Organization Development Journal, Vol. 18, No. 3, 1997, pp. 166-171

Keller, T. Robert, *Transformational Leaders, Make a Difference*, Tecnology Management, May/June, Vol. 38, Issue 3, 1995. pp.41

O'Brian, B. *Flying on the Cheap*, The Wall Street Journal, 26.11.1992

Neff & Citrin, *Lessons From the Top*, New York, Currency Doubleday, 1999, pp.186-192

Bevee, Thill, Wood, and Dowel, 1993, p.97

Hughes, Ginnett, Curphy, *Leadership, The Lessons of Experience*. McGraw-Hill, 2002. s.198

