



MÜSİAD
1990

Geleceğin Lideri

Ahmet Talat US

Geleceğin Lideri

Ahmet Talat US

Tasarım
Paralel

Kapak, İç düzen
Artus

Baskı, Cilt
Erkam Matbaası

Ekim 2003, İstanbul



MÜSTAKİL SANAYİCİ ve İŞADAMLARI DERNEĞİ

Mecidiye Caddesi No:7/50 34387 Mecidiyeköy-İSTANBUL
Tel: (90.212) 213 61 00 (Pbx) Fax: (90.212) 213 78 90 - 216 01 42
e-mail: musiad@musiad.org.tr www.musiad.org.tr

Sunuş

Liderlik üzerine yapılan çalışmalar, insanların iş davranışlarını incelerken, onları harekete geçiren, belli şekillerde davranmalarına yol açan etmenlerin neler olduğunu belirlemeyi amaçlar. Bir insanı iyi ve etkili bir lider yapan özellikler nelerdir gibi sorulara verilecek yanıtlar, iş yaşamının temel dinamiklerini anlamamıza yardım edecektir.

Liderlik bireyler için yaratıcılık ve vizyonerlik gibi tanımlanması güç bir kavramdır. Tanımı ne olursa olsun liderliğin ilgilenilmesi, geliştirilmesi kişi ve kuruluşların yararına olan bir bireysel ve sosyal kalite olduğu açıktır.

Liderlik, bir üslup, karizma, nüfuz, otorite ve iktidar değildir. Bütün bunların varlığı katkıda bulunabilir, fakat liderlik öncelikle insanları anlamak, onları dinlemek, sorunları ve beklentileri ile ilgilenmek ve bunlara cevap bulacak kapasitede olduğunu göstermektir. Bu kapasite insanları birbirlerine yaklaştırır, ortaklaşa hedeflere yönlendirir ve beklenmedik sonuçların alınmasını sağlar. Bu hususlar da işletmelerin elde edeceği sonuçları doğrudan belirleyen unsurlardır.

Bir kurumun var olmasını sağlayan temel nedenler düzen ve değişimdir. Liderlik, daima bir değişim yaratmayı gerektirdiğinden yöneticilikten farklı bir olgudur. Yöneticiler kurum ve kuruluşları yönetirler ve genelde fonksiyonları mevcut yapıyı ve "Status Quo"yu korumaktır. Buna göre kurum ve kuruluşların sağlığı ve gelişmesi için hem yönetmenlere hem de liderlere ihtiyaç duyulacaktır.

Liderlik tarzları, son yıllarda özellikle işletmeler için önemi anlaşılmış bir kavramdır ve sık sık yöneticilik tarzları ile kıyaslanmaktadır. Liderlik tarzının literatürde pek çok tanımı vardır ancak en sade tanımıyla liderlik, insanları etkileyebilme gücüdür. Veya daha genel anlamda liderlik, örgütün amaçlarına ulaşabilmek için takipçilerinin istekli katılımını sağlayan sosyal etki sürecidir. Liderlik sadece güçle başlayan ve bir tek bununla açıklanabilecek bir süreç değildir. Liderlik aynı zamanda danışmanlık, güven, sevgi, tutku, eğlence, tutarlılık ve sabır isteyen bir durumdur. Güç, başkalarını etkilemede önemli olduğundan, liderlik dinamik bir biçimde güç kullanma sürecidir.

MÜSİAD tarafından basılan bu çalışmanın amacı, liderlik alanlarındaki bilgi birikimini kısaca tanıtmak ve bilhassa işletmeler düzeyinde uygulamaya dönük bazı önermeler sunmaktır. Hepinizi böyle değerli bir eserle baş başa bırakırken, öncelikle bu eseri hazırlayan değerli Ahmet Talat Us bey olmak üzere ilgili arkadaşlara teşekkür eder, hepinize işlerinizde başarılar dilerim.

Saygılarımla.

Ali Bayramoğlu

MÜSİAD Genel Başkanı

Teşekkür

Bu kitapta bir çok kişinin emeği var. Öncelikle kitabın yayınlanmasına imkan sağlayan MÜSİAD'a şükran borçluyum.

Erken yaşta kaybettiğimiz merhum Dr.Yüksek Mühendis Melih İlter başta olmak üzere tüm hocalarımın, birlikte çalıştığım yöneticilerimin, okul ve iş arkadaşlarımla ve çalışanlarımla bu kitapta katkısı var ve onlara entelektüel anlamda borçluyum. Kitabı yazma aşamasında bilgisayarından faydalanmama imkan tanıyan iş arkadaşım ve dostum sayın Tekstil Yüksek Mühendisi Mehmet Akın'a; kitabı okuyarak düzeltmelerde ve önerilerde bulunan Edam Danışmanlığın Sayın Genel Müdürü Alpaslan Durmuş'a ve kitabı Müsiad Yönetim Kuruluna tavsiye eden Özyaşar A.Ş'nin Yönetim Kurulu üyesi Sayın Mustafa Çokyaşar'a da teşekkür ederim.

Bilgi paylaşıldıkça artar; bilgiyi benimle paylaştığınız için siz okuyucularıma ayrıca teşekkür ediyorum.

Gönül borcum, beni yetiştiren aileme ve çabalarımı sürekli destekleyen eşime...

Bu kitabı bütün bu güzel insanlara ithaf ediyorum.

Ahmet Talat US

Önsöz

Günümüzün yok edici rekabet ortamında başarı kazanmanın tek yolu değişime ayak uydurabilmekten geçmektedir. İşletmeler, değişime adapte olabilmek ve rekabet güçlerini artırabilmek için yapılarını gelenekselden moderne doğru düzenlemek ihtiyacını hissetmektedirler. Nitekim geleneksel yönetim anlayışı yaşanan hızlı değişime yeterli ölçüde cevap verememektedir.

Değişim hızının artması modern yönetim anlayışı ile birlikte liderliği de ön plana çıkarmıştır. Ancak ne yönetici ve lider arasındaki farklılıklar ne de değişim sürecinde liderlerin ön plana çıkmış olması yöneticilerin önemini azaltmıştır. Günümüzde, değişim ortamında başarı sağlamak için, her ikisinin de gerekliliği kabul edilmektedir.

Bir lider için gelecek, gelmesi beklenen bir şey değil, aksine aktif bir şekilde ve tutkuyla yaratılmasına yardımcı olunması gereken bir şeydir. Geleceği oluşturmaya çalışmak oldukça risklidir. Ama bunu hiç denememek daha da riskli olacaktır. Geleceği oluşturmak ise ancak geleceğe yelken açmakla mümkündür.

Denizciler nerede olduklarını ve nereye doğru seyrettiklerini saptayabilmek için kerteriz alırlar. Haritada yeri bilinen noktalara kerteriz noktası denir ve aynı anda iki noktadan kerteriz alınır. Bu kitapta da bir kerteriz yöneticilik kavramından, bir kerteriz de liderlikten alınıp, geleceğe yelken açacak liderlik becerilerine ulaşılmaya çalışılmıştır. Kolayca okunması için detaylara girilmemeye ve gerek yönetim ve gerekse liderlik için genel ilkelerin ortaya konulmasına çalışılmıştır

Kitabın ana fikri, liderliğin de tıpkı yöneticilik gibi öğrenilebilir ve geliştirilebilir olduğudur. Geleceğin Lideri ile, liderliğin öğrenilmesi sürecine küçük ve mütevazı bir katkıda bulunmuş olmayı diliyorum.

Ahmet Talat US

İstanbul, Ekim 2003

Ahmet Talat US



1969 yılında İstanbul'da doğan Ahmet Talat US, 1980-1986 yıllarında Beşiktaş Atatürk Lisesinde orta ve lise tahsilini tamamladıktan sonra 1986 yılında İ.T.Ü. Endüstri Mühendisliği Bölümünde üniversite eğitimine başlamıştır. 1991 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi İşletme Fakültesinde lisans eğitimini tamamlayarak Endüstri Mühendisi ünvanını almıştır. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesinde Yönetim ve Organizasyon bölümünde Yüksek Lisansını tamamlayarak, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim dalında uzman (MA) ünvanını 1999 yılında alan Us, profesyonel çalışma hayatına endüstriyel otomasyon konusunda faaliyet gösteren kendi aile şirketlerinde planlama mühendisi olarak başlamıştır.

Profesyonel çalışma hayatında ağırlıklı sektör ev tekstili olmak üzere- sırasıyla üretim planlama mühendisliği ve müdürlüğü, kalite koordinatörlüğü ve genel müdürlük görevlerinde bulunmuştur. Halen yönetim danışmanlığı yapmakta olan Us, uzmanlık alanlarında seminerler vermekte ve çeşitli projelerde yer almaktadır. ISO 9000 iç denetçisi olup, Ulusal Kalite Ödülü Yürütme Kurulunda Ödül Değerlendirici üye olarak görev yapmaktadır.

Home Style ve KalDer Forum dergilerinde, toplam kalite yönetimi, öğrenen organizasyonlar, sivil toplum kuruluşları ve liderlik konularında makale yazmakta olan Us, çeşitli ulusal kongre ve sektörel fuarlarda tebliğler sunmaktadır.

1999 ve 2000 yıllarında Ulusal Kalite Kongresi bünyesinde düzenlenen Toplam Kalite Makale Yarışmalarında birincilik ödülü alan Us; 2003 yılında, AB Komisyonu Jean Monnet Programı çerçevesinde, AB'nin KOBİ politikaları konusunda araştırma bursu ile ödüllendirilmiştir. Halen İtalya'da European School of Economics'de araştırma çalışmasını sürdürmektedir.

Evli ve bir çocuk babası olan Us, KalDer üyesidir. İtalyanca bilen Us, amatör denizci olup yelken sporu yapmaktadır.

İ Ç İ N D E K İ L E R

Önsöz	5
Özgeçmiş	6
Sunuş	7
Şekil Listesi	8

Bölüm 1. Yönetimin Doğası	9
Yönetim ve Yönetici Kavramları	11
Yönetim Becerileri	12
Yönetim Tarzları: X ve Y	14
Geleneksel ve Modern Yönetim Anlayışları	16
Toplam Kalite Yönetimi	17
Okuma Penceresi: Bir Yapıştırıcı Tarifi	20
Sıra Sizde: Karar Ağacı	22
Sözün Kısası	25
Vaka Örnekleri.....	27

Bölüm 2. Liderlik	37
Yönetici mi, Lider mi ?	39
Lider Kimdir ?	40
Liderliğin İlkeleri	42
Yeniden Yapılanma ve Değişim Liderliği	44
– Değişimin Sekiz Adımı	46
Görevsel ve Dönüştürücü Liderlik	47
– Karizmatik Liderlik	50
Öğrenen Organizasyonlar ve Liderlik	52
Aile Şirketlerinde Liderlik	55
Okuma Penceresi: Andy Grove'un Intel'i Başarıya	
Götüren Vizyon ve Stratejileri	58
Sıra Sizde: Liderlik Performansınızı Değerlendirin	60
Sözün Kısası	67
Vaka Örnekleri	69

Bölüm 3. Gelecek ve Liderlik	79
Gelecek İçin Göstergeler: Global Eğilimler	81
Rekabetin Değişen Kriterleri	82
– Müşteri Değer Ölçütleri	84
Geleceğe Yelken Açacak Liderlik Becerileri	87
Okuma Penceresi: Hazım Kantarcı ve Brisa'nın	
Başarı Öyküsü	90
Sözün Kısası	92

Yararlanılan Kaynaklar	94
------------------------------	----

Şekil Listesi

Şekil-1. Yönetimin Fonksiyonları	11
Şekil-2. Yönetim Kademeleri ve Gerekli Olan Becerilerin Ağırlıkları	13
Şekil-3. X ve Y Yönetim Tarzlarında Karar Tipleri	15
Şekil-4. Geleneksel ve Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Piramitleri	18
Şekil-5. Yönetim ve Liderliğin Karşılaştırılması	40
Şekil-6. Sanayi ve Ticarete Rekabet Kriterleri	83
Şekil-7. Müşteri Değer Ölçütleri	85

Bölüm 1

Yönetimin Doğası

Yönetilenlerin yöneticiye olan ihtiyacı
bedenin başa olan ihtiyacı gibidir.

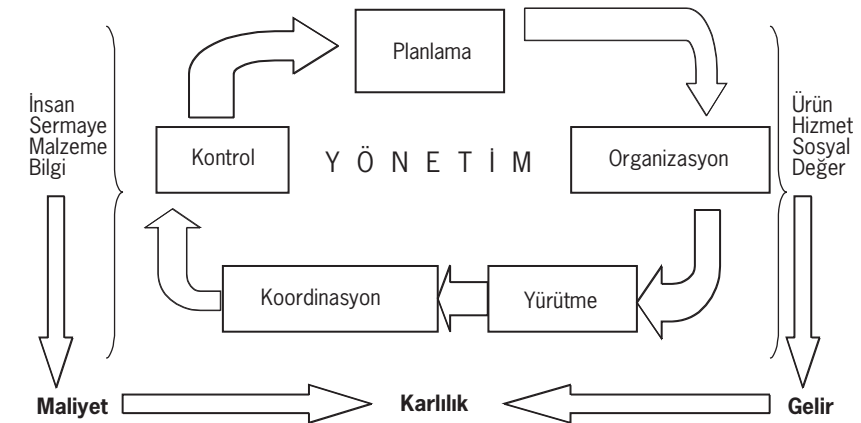
Ebu Mansur es-Sealibi (961-1038)

Yönetim ve Yönetici Kavramları

Genel olarak yönetim; başkaları aracılığı ile iş yaptırma sanatı olarak tanımlanır. Daha geniş olarak ifade edilecek olursa yönetim; önceden saptanan amaçlara ulaşmak için kaynakların organize edildiği ve gelecekteki faaliyetlerin belirlenmesi amacıyla sonuçların değerlendirildiği bir süreçtir. Bu süreç beş temel fonksiyonla¹ ifade edilir:

- I. Planlama. İşletme amaçlarına ulaşma yollarını araştırmak,
- II. Organizasyon. Malzeme ve işgücünü, işletme amaçlarını sağlayacak şekilde kullanmak,
- III. Yürütme. İş görenlere vazifelerini yapma konusunda talimat vermek,
- IV. Koordinasyon. Kaynak ve faaliyetlerin işletme amaçlarını sağlayacak yönde olup olmadığını tespit etmek,
- V. Kontrol. Planlar ile gerçekleşenlerin farkını incelemek,

Yönetim –bu fonksiyonların zamanında, etkin ve sistematik bir biçimde işleyişini sağlayarak– insan, sermaye, malzeme ve bilgi girdilerinden ürün, hizmet ve sosyal değer üretme ve böylece karlılığı, bir başka deyişle de başarıyı belirleme sürecidir.



Şekil-1. Yönetimin Fonksiyonları.

Henry Mintzberg*'in ilk kez 1975 yılında Harvard Business Review'da yayınlanan çalışması bugün de ihtiyaçlara cevap verir niteliktedir. Mintzberg, "Yöneticiler ne yapar?" sorusunu sormaktadır. Ona göre yöneticiler, başkaları ile ve başkaları üzerinden faaliyet gösterirler ve;

- Organizasyon içindeki iletişim kanallarındırlar,
- Sorumludurlar, hesap verirler,
- Çatışan amaçları dengelerler,
- Öncelikleri saptarlar,
- Analitik ve kavramsal düşünürler,
- Politikacıdırlar,
- Cesaretlendiricidirler,
- Diplomattırlar,
- Zor kararları alırlar.

Yönetim Becerileri

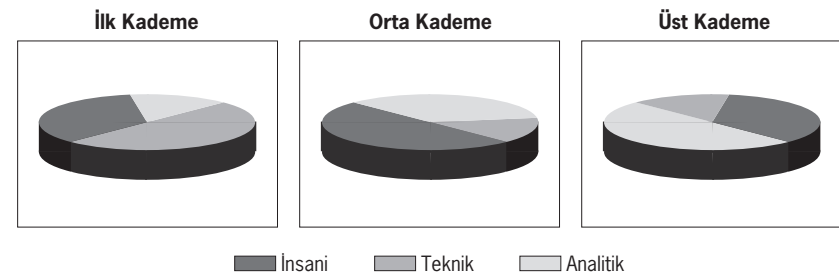
Bir kaptan gemiyi güç ile değil beceri ile yönetir. Aynı şekilde yöneticilerin de görevlerini başarabilmeleri için üç çeşit beceriye gereksinimleri vardır:² Teknik beceri, insani beceri ve analitik beceri .

- **Teknik Beceri.** Teknik beceriden amaç; belirli bir faaliyet alanının anlaşılması, bilinmesi, bu faaliyet alanı ile ilgili işlerin yapılabilmesi ve araçların kullanılabilmesidir. Teknik beceri her iş alanında gereklidir. İşçiler ile doğrudan temas bulunan alt düzeydeki yöneticiler için çevresindekilere nezaret edebilmek bakımından minimum bir teknik bilgi gereklidir. Teknik bilgi ustabaşına veya işleri fiilen yapanlara nezaret edenlere gerektiği kadar işletmenin üst kademelerine gerekli değildir. Hatta işletmelerin üst kademelerinde çalışan kimseler için – sanıldığının aksine - yapılan işin teknik detayının bilinmesi hiç zorunlu değildir. Nitekim iyi yöneticiler bir işletmenin hangi departmanına gönderilirse gönderilsin daima başarılı olmaktadır.

* Henry Mintzberg, Yönetim Bilimci.

- **İnsani Beceri.** İnsani beceri, insanlarla çalışabilmeyi ifade eder. Çevresindeki insanlarla iyi geçinebilmek için bu insanların düşüncelerini ve inançlarını anlamak, devamlı iletişim halinde bulunmak gerekir. Çevresindeki insanlar yöneticinin kendileriyle alay edeceğinden ve kendilerini devamlı olarak azarlayacağından korkmamalı, fikirlerini rahatlıkla söyleyebilmelidirler. İnsani beceri yöneticinin günlük hareketlerinde var olmalı; diğer bir deyişle yapmacık bir özelliği değil, bilinç altındaki bir alışkanlığı olmalıdır.
- **Analitik Beceri.** Analitik beceriden amaç; işletmeyi bir bütün olarak görmek, yapılan planların ve alınan kararların işletmenin bir bölümü için değil, bütünü için yararlı olması gerektiğini anlayabilmektir. Bunu yapabilmek için işletmenin çeşitli işlevlerinin birbirine ne şekilde bağlı bulunduklarını anlamak ve bir işlevdeki değişikliğin diğerleri üzerindeki etkilerini bilmek gerekir. Ayrıca işletmenin dahil bulunduğu sektördeki, ülke ekonomisi ve küresel ekonomi içindeki yerini saptayabilmek ve eğilimlerin işletmeyi ne şekilde etkileyeceği konusunda fikir sahibi olmak gerekir.

Şekil-2'de ilk, orta ve üst yönetim kademeleri için gerekli olan beceriler ve ağırlıkları gösterilmektedir. Görüleceği üzere, ilk kademe yöneticiler için teknik bilgi en fazla ağırlığa sahiptir. Orta kademeye gelindikçe ağırlık insani beceriye doğru kaymaktadır. Yönetim kurulu üyeleri, genel müdürler ve departman yöneticilerinin ise en fazla ihtiyaç duydukları beceri analitik beceri olmaktadır.



Şekil-2. Yönetim Kademeleri ve Gerekli Olan Becerilerin Ağırlıkları.

Kaynak : "Management", Louis B., David K., McGraw-Hill, 1992. s.12.

Yönetim Tarzları: X ve Y

Bir yöneticinin yönetim tarzı, o yöneticinin insanlar hakkındaki varsayımlarının bir fonksiyonudur. Çalışanların yönlendirilme ihtiyaçları konusundaki geleneksel kabuller X teorisi olarak; kendilerini geliştirme konusunda kendi kendilerini güdüleme ve daha iyiye gitme arzuları ile ilgili olarak ortaya çıkan kabuller de Y teorisi olarak adlandırılmaktadır.³

X teorisine göre;⁴

- İnsanlar genellikle çalışmayı sevmeyen ve mümkün olduğunca çalışmamak için neden bulmaya çalışırlar. Bu nedenle disipline önem verilmeli, çeşitli cezalarla çalışanlar korkutulmalıdır.
- Genellikle insanlar yönetilmek isterler, sorumluluktan kaçmaya gayret ederler, fazla ihtirasları yoktur ve her şeyden çok arzuladıkları güvencedir.
- İnsanlar bencildirler, kendi arzu ve amaçlarını işletme amaçlarına tercih ederler.
- İnsan yaratılış gereği, yenilik ve değişikliklerden hoşlanmaz.

Y teorisine göre ise;

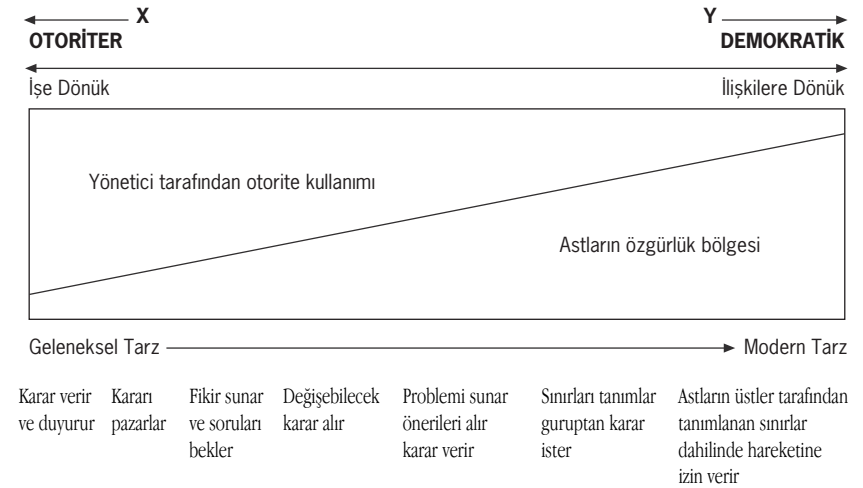
- Ortalama insan işten nefret etmez; iş, başarı ve tatmin kaynağıdır.
- Sıkı denetim ve ceza kişiyi örgütsel amaçlara yöneltecek tek yol değildir; ödüllendirilmek de insanları başarıya yöneltir.
- Elverişli koşullar sağlandığında insan, sorumluluğu kabul etmekle kalmaz sorumluluk verilmesini de ister.
- Birçok insan yenilik yapma yeteneğine sahiptir.

X teorisindeki varsayımları doğrulayıcı gözlemler şüphesiz vardır. Ancak aksi yöndeki gözlemler de eksik değildir. Bu nedenle sorunun derinine inmek ve insan motivasyonunu anlamak gerekmektedir. X teorisinde motivasyon eksikliği nedeniyle işe ilgi az, devamsızlık ve işgücü devir oranı yüksektir. Bu şartlar altında çalışanlardan kalite ve yeteneklerini ortaya çıkarmaları da beklenemez. X teorisi aynı zaman-

da başarısız yöneticiler için iyi nedenler bulur. Çünkü böylesi yöneticiler başarısızlığın nedeni olarak tembel personeli görmektedirler.

Y teorisi adı verilen organizasyon ve yönetim teorisinde ise, insanın büyük önemi takdir edilmektedir. Y teorisini kabul eden yöneticiler, potansiyel insan kaynaklarından ne şekilde yararlanacaklarını araştırmaktadırlar. Bu teori insanlara gelişme olanakları sunar, demokratiktir ve insana saygıyı esas alır.

Şekil-3, X tipi bir organizasyondan Y tipi bir organizasyona geçişte, yönetimin karar alma tiplerindeki değişimi göstermektedir.



Şekil-3. X ve Y Yönetim Tarzlarında Karar Tipleri.

Kaynak: "Sanayide Davranış Bilimleri", Smith D., Çev: Tosun K., İ.Ü Yayınları No: 2459, İstanbul, s.220.

Şekil'de de ifade edildiği gibi yöneticilik karar almada otoritenin kullanılmasını öngörmektedir. Otorite yasal bir güçtür, yani bu otoritenin altına girenlerin kabulü ile otorite kullanılır; ancak bu yasallığın ya da kabulün de birtakım kaynakları vardır. Genellikle otorite şu kaynaklara ⁵ dayanır:

- Uzmanlık gücü,
- Ödül ve ceza verebilme gücü,
- Kişisel nitelikler, karizmatik güç,
- Yetki.

Yöneticilerin otoritelerini kullanım tarzları X ve Y teorileri arasında bir yerdedir ve içinde bulunulan şartlara bağlı olarak da değişebilmektedir. Örneğin, modern anlayışa sahip bir yönetici şartlar değiştiğinde otoriter bir yaklaşım sergileyebilmektedir. Nitekim, eğer gemi su alıyorsa toplantı yapmazsınız, emir verirsiniz.

Geleneksel ve Modern Yönetim Anlayışları

X ve Y teorileri ile ifade edilen yönetim karar anlayışları, aynı zamanda geleneksel ve modern yönetim anlayışlarının da temelini oluşturmaktadır. Geleneksel yönetim anlayışına göre;⁶

- Şirket maddi varlıklardan oluşur,
- Ölçek ekonomisi geçerlidir,
- Yönetici yönetir, astlar çalışır,
- Organizasyon dikeydir; hiyerarşi, emir-kumanda zinciri çok önemlidir,
- En önemli amaç kardır,
- Başarı finansal tablolardan ölçülür,
- Statükonun korunması önemlidir,
- Yönetim, hedef ve standartları belirler,
- Yönetim, işçilerin performans değerlendirmelerini kontrol ederek başarılı veya başarısız diye değerlendirir,
- Yönetici, bütün eksikleri saptar ve yenilikleri yapar,
- Yönetici, temelde X tipidir.

Modern yönetim anlayışına göre ise;

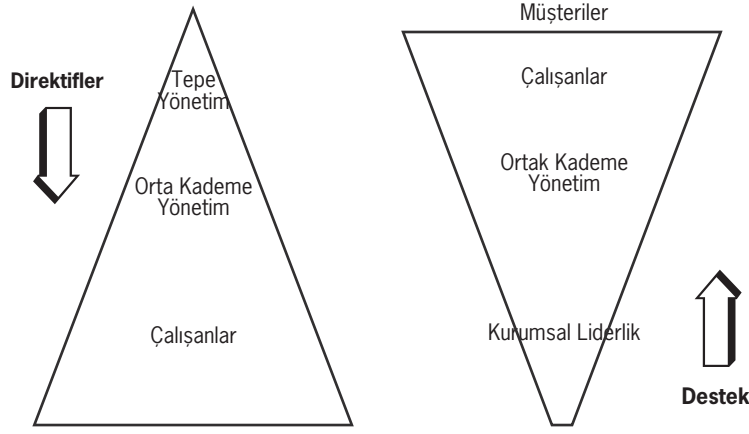
- Şirketlerin en önemli varlığı entelektüel sermayedir,
- Zaman ekonomisi geçerlidir,
- Astlar yönetimi paylaşırlar,
- Organizasyon yataydır; yönetim kademeleri en aza indirilmiştir,

- En önemli araç kaliteli maldır,
- Başarı müşteri tatmini ile ölçülür,
- Değişim ve yenilik önemlidir,
- Daha iyi bir yaşam için şirketin sosyal hedefleri vardır,
- Yönetim ve astlar hedefleri ve standartları belirleme işini paylaşırlar,
- Yönetici astlarını, kendi performanslarını değerlendirebilmeleri için cesaretlendirir ve yanlışlarını nasıl düzeltecekleri konusunda danışmanlık yapar,
- Yönetici, astlara kendi yeni metotlarını geliştirmeleri için yardım eder ve yenilikleri teşvik eder,
- Yönetici, temelde Y tipidir.

Günümüzde, müşteri yapısında meydana gelen değişiklikler ve rekabetin güçleşmesi karşısında, işletmeler yönetsel yapılarını gelenekselden moderne doğru düzenlemek ihtiyacını hissetmişlerdir. Nitekim geleneksel yönetim anlayışına sahip hiyerarşik bir organizasyon değişime yeterli ölçüde cevap verememektedir. Geleneksel yönetim yaklaşımı ancak; piyasa şartlarının fazla değişmediği durumlarda, rekabetin çok yoğun olmadığı ve özellikle yıkıcı rekabetin bulunmadığı piyasalarda ve stabil ekonomik sistemlerde başarılı olabilmektedir. Ortaya çıkan yeni koşullara cevap verecek modern bir yönetim yaklaşımına ihtiyaç hissedilmiştir ki; bu ihtiyaca da toplam kalite yönetimi cevap vermiştir.

Toplam Kalite Yönetimi

Toplam kalite yönetimi; müşteri beklentilerini, süreçlerin sürekli iyileştirilmesi yolu ile ve optimum maliyet düzeyinde karşılamak, tüm çalışanların katılımını ve memnuniyetini sağlamak ve böylece işletme performansını sürekli iyileştirmektir. Toplam kalite yönetimi; direktif veren, “yöneten” bir yönetim tipinden ziyade; destek veren, “yönlendiren” bir yönetim anlayışını benimsemesi, müşteri tatminini amaç edinmesi ve çalışanların katılımı ile kalite sorumluluğunu herkese yayması yönleri ile Şekil-4’ten görülebileceği gibi geleneksel yönetim anlayışını ters çevirmiştir.



Şekil-4. Geleneksel ve Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Piramitleri.

Toplam kalite yönetimi neredeyse her konuda geleneksel yönetim anlayışı ile taban tabana zıttır. Bazı temel konulara ait yaklaşım farklılıkları aşağıda verilmektedir:⁷

Geleneksel Yönetim Anlayışı	Toplam Kalite Yönetim Anlayışı
"Muayeneye" dayalı kalite	"Önemeye" dayalı kalite
Yüksek kaliteyle artan maliyet	Yüksek kaliteyle düşen maliyet
Optimum stok	Sıfır stok
Spesifikasyon limitleri arası üretim	Hedefe uygun üretim
Sorunlar çıktıkça çözüm geliştiren yönetim	Olası sorunları düşünüp, önleyen yönetim
İhtisaslaşma ile sistem geliştirme yaklaşımı	İşbirliği ile sistem geliştirme yaklaşımı
Fonksiyonel ayırıma dayalı organizasyon	İşin ideal biçimde yürütülmesine dayalı esnek organizasyon
Kabul edilebilir hata düzeyini hedefleyen üretim	"Sıfır hata"yı hedefleyen üretim
Ödül ve cezaya dayalı motivasyon	Onurlu çalışma ve takdire dayalı motivasyon
Hiyerarşiye dayalı öncelikler	Müşteri tatminine dayalı öncelikler
Rekabete dayalı tedarik sistemi	Karşılıklı anlayış ve güvene dayalı öncelikler
Kar maksimizasyonunu hedefleyen güdülenme	Yüksek kaliteyi hedefleyen güdülenme
Ulusal/uluslararası standartlara göre kalite	Müşteri beklentilerine cevap veren kalite

Geleneksel Yönetim Anlayışı	Toplam Kalite Yönetim Anlayışı
Kalite kontrolün sorumluluğunda kalite	Tüm çalışanların sorumluluğunda kalite
Ar-Ge ve pazarlamanın sorumluluğunda ürün tasarımı	Üretenlerin ve satış yapanların da katkısı olan ürün geliştirme
Optimum 1.kalite/2.kalite oranı	Sadece 1.kalite üretimi
Evrimsel hızla gelişme	Devrimsel hızla gelişme
Yüksek verimli proseslerle sağlanan randıman artışları	"Robüst" ürün tasarımı ile sağlanan randıman artışları
İşbaşı eğitimlerle sağlanan bilgi ve beceri	İşbaşı kadar temel eğitimle de geliştirilen bilgi ve beceri
İşi en iyi bilen o işi yönetendir	İşi yapan o işi en iyi bilendir
Hatalı uygulamaları önlemek için prosedürler geliştiren yönetim	Çalışanların fikirlerinden yararlanarak hataları önleyen yönetim
Tecrübe ve inisiyatife dayalı yönetim kararları	İstatistik ve kantitatif analizlere dayalı yönetim kararları

Toplam kalite mükemmelliği arayışta sonsuz bir yolculuktur. Bu yolculuk uzun ve zahmetlidir. Çalışanların yollarını kaybetmemeleri, morallerini bozmamaları, cesaretlerini ve şevklerini yitirmemeleri, yılmadan kendilerinden beklenen katkıyı yapabilmeleri, ancak yönetimin sürekli ve etkin liderliği ile mümkün olabilecektir.

Okuma Penceresi

Bir Yapıştırıcı Tarifi⁸

Steve orta ölçekli, ileri teknoloji üreten ve satan bir organizasyonun başkanıdır. Ekibi sürekli olarak vardiyalı çalışmayı uzun bir direnişten sonra kabul etti. Direniş, duvara astıkları iki parçalık bir bildiriye ifadesini buldu. Bu bildiriye altı husus vardı:

- ✓ İşi bırakma devam edecektir.
- ✓ İşimiz güvenli değil.
- ✓ Eski sistem öldü.
- ✓ Mutlu değiliz.
- ✓ Ne yapacağımızı artık bilmiyoruz.
- ✓ Yapıştırıcımız kalmadı !

Bu son madde Steve'in kalbinde yankı yaptı. "Yapıştırıcı" olarak tanımladıkları ve eski organizasyonu bir arada tutan şey artık mevcut değildi. Yapılacak ilk iş dışarıdan ve yukarıdan aşağıya doğru uygulanan eski yapıştırıcıyı kazımak ve yerine içeriden yeni bir yapıştırıcı sürmektir. Eski yapıştırıcı; ihsan, hiyerarşi ve bürokrasiden yapılmıştı.

Steve ekibiyle beraber yeni bir yapışkanın formülü üzerinde çalışırken gözlerini kapadı ve toplantı odasının tam ortasında içi yapışkan dolu kocaman bir kap hayal etmeye ve tarifi nasıl olacağını düşünmeye başladı:

Yapışkan kabını taze, saf, saydam suyla doldur ve içine sulandırılmamış insan ruhu koy,

Önceden düşünülmemiş fikirlerin bozulmamasına veya aşırı kontrol ile kirlenmemesine dikkat et,

Yavaşça doldur ve kabın aşağıdan yukarıya dolmasını gözle. Tepeden doldurmak zaten mümkün değil !

Müşteri tatmini ile iyi işten duyulan gururu karıştır, kaynat ve kaynatırken, bir miktar kendine güven, bir kısım müsamaha ve istenilen miktarda çeşitlilik harman et,

Kıvamını buluncaya kadar kaynatırken, sorumluluk, paylaşılmış liderlik ve açık seçik hedeflerle karıştır,

Biraz mizah, biraz serüven ekle,

Soğumasını bekle, üzerini ana değerlerle süsle,

Organizasyon şemasındaki bütün kutuları kaplayacak şekilde servis yap.

Bu sadece bir tariftir. Her organizasyonun özel bir yapışkan tarifi vardır ve bu kendi kabında pişirilir. Yapışkan raftan satın alınamaz.

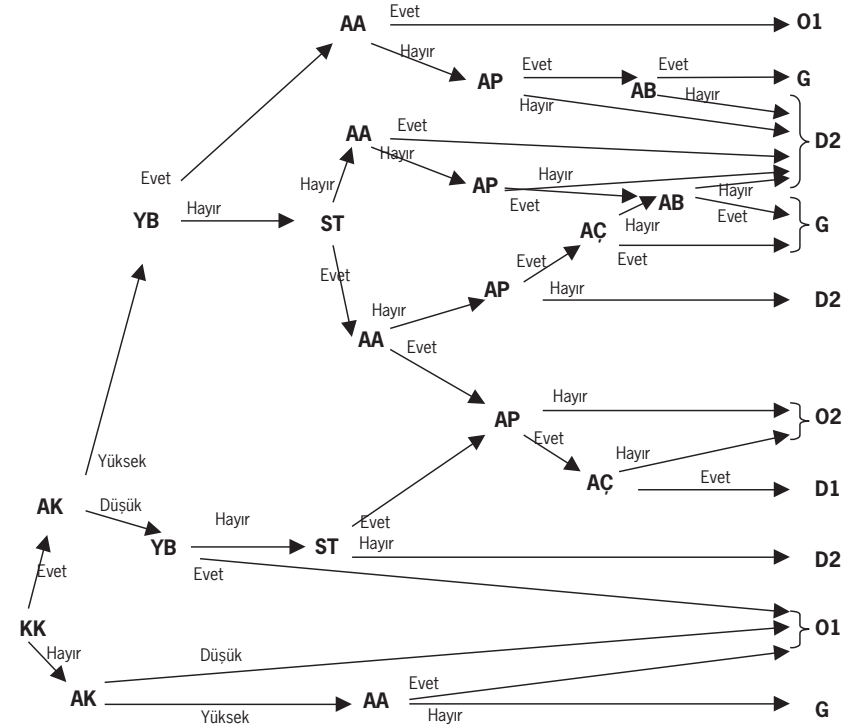
Sıra Sizde

Karar Ağacı

Bir yönetici olarak otoritenizi kullanma tarzınızın X ve Y teorileri arasında bir yerde olduğunu biliyorsunuz. Peki sizce daha çok X tarafınız mı yoksa Y tarafınız mı ağır basıyor? Bunu öğrenmek için karar ağacının dallarında kısa bir gezinti yapmanız yeterli.

Karar ağacı; verili koşullar altında, yöneticilik karar tarzınızı ortaya çıkarmak için geliştirilmiş bir model. Modelde koşullar soru biçiminde ifade edilmekte ve karar ağacı boyunca sıralanmaktadır. Model; karar tarzınızın, aşağıdaki sorularla ifade edilen koşullara bağlı olacağını varsaymakta. Şimdi, birinci soruyu cevaplandırarak ağacın sol tarafından başlayın ve cevaplandırma sürecine en sağdaki son köke ulaşılıncaya kadar devam edin. Unutmayın, bu bir sınav değil. Birkaç dakikalık bu alıştırmamızın amacı, yönetim tarzınızı düşündürecek bir uyarıcı olabilmek.

- KK (Kararın Kalitesi) : Sizce, bir kararın kalitesi, kaliteli çözümlere ulaşmak için önemli midir?
- AK (Astların Katılımı) : Astlarınızın karar alma sürecine katılım düzeyleri nasıldır?
- YB (Yönetici Bilgisi) : Bir yönetici olarak yüksek kalitede karar alabilecek düzeyde bilgi sahibi misiniz?
- ST (Sorun Tanımı) : Sorun net bir şekilde tanımlanmış mıdır?
- AA (Astların Adanması) : Astlarınız adına karar verdiğinizde astlarınız bu karara kendilerini adarlar mı?
- AP (Astların Paylaşımı) : Astlarınız bir sorunu çözmede örgütsel amaçları paylaşmakta mıdır?
- AÇ (Astların Çatışması) : Tercih edilen çözümler üzerinde astlarınız arasında çatışma var mıdır?
- AB (Astların Bilgisi) : Astlarınız yüksek kaliteli karar vermek için yeterli bilgiye sahipler mi?



Karar Ağacı Modeli (Vroom-Yetton-Jago Modeli)

Kaynak: Liderlik ve Liderler, Keçecioglu, T, KalDer, 1998, s.148.

Ağacın kökleri, yönetim karar tarzınızı ve astlarınızın katılımını yansıtmakta olup, X'den Y'ye doğru sırasıyla; Otoriter, Danışmacı ve Grup temelli olarak üçe ayrılmaktadır:

O1: Yönetici olarak tek başınıza karar veriyorsunuz.

O2: Astlardan gelen bilgilerden yararlanıyor, ama yalnız karar veriyorsunuz. Karar vermede astların oynadığı rol çözüm yaratmak değil, size istenilen bilgileri sağlamaktır.

D1: Yönetici olarak sorunları astlarla tartışıyorsunuz. Daha sonra yalnız karar veriyorsunuz. Bu karar astlarınızın etkilerini de yansıtabiliyor.

D2: Yönetici olarak sorunları grup toplantısı ile astlarınızla paylaşıyorsunuz. Fikir ve önerileri topluyor; daha sonra yalnız başınıza karar veriyorsunuz. Bu karar astların etkilerini de yansıtabiliyor.

G: Bir grup olarak astlarla sorunları paylaşıyorsunuz. Hep birlikte alternatifler yaratıyor, değerlendiriyor ve çözüm için ortak bir görüş birliğine ulaşmaya çalışıyorsunuz. Yönetici olarak kendi çözümlerinizi empoze etmiyorsunuz. Üzerinde uzlaşılan herhangi bir çözümü kabul etmeye isteklisiniz ve tüm gurubu destekliyorsunuz. Katılımcı ve delege edici bir yönetim anlayışına sahipsiniz.

Eğer X teorisine yakın biriyseniz, tarzınızda bir Y teorisi boyutu geliştirmek için fırsatlar aramalısınız. İnsanlarla birlikte çalışma anlayışınızı ve yaklaşımınızı geliştirmek için çalışmanız yararlı olacaktır. Eğer tarzınız Y teorisine doğru ise modern yönetim yaklaşımlarını uygulama noktasında iyi bir konumdasınız demektir.

Sözün Kısası

- ✓ Yönetim, başkaları aracılığı ile iş yaptırma sanatıdır.
- ✓ Yönetim; planlama, organizasyon, yürütme, koordinasyon ve kontrol faaliyetlerinden oluşur.
- ✓ Yönetici, lider tarafından ortaya konan vizyona dayalı olarak planlar yapan, bu planları usullerine uygun olarak uygulayan ve öngörülen hedeflere ulaştıran kişidir.
- ✓ Yöneticilerin başarıya ulaşabilmeleri için üç çeşit beceriye ihtiyaçları vardır: Teknik, insani ve analitik beceri.
- ✓ Yöneticilik, eğitim yoluyla elde edilebilen bir meslektir.
- ✓ Bir yöneticinin yönetim tarzı, o yöneticinin insanlar hakkındaki varsayımlarının bir fonksiyonu olup X ve Y teorileriyle ifade edilmektedir.
- ✓ Geleneksel veya modern tipteki her yöneticinin tarzı X ve Y teorileri arasında bir yerde bulunmaktadır.
- ✓ X ve Y teorileri, geleneksel ve modern yönetim tarzlarının temelini oluşturmaktadır.
- ✓ Geleneksel yönetim yaklaşımları ne kadar mekanik ise, modern yaklaşımlar da o kadar davranışsal yahut psikolojiktir.
- ✓ Geleneksel yönetim anlayışına sahip hiyerarşik bir organizasyon değişime yeterli ölçüde cevap verememektedir.
- ✓ Ortaya çıkan yeni koşullara cevap verebilecek modern yönetim yaklaşımı toplam kalite yönetimidir.
- ✓ Toplam Kalite Yönetimi; direktif veren, “yöneten” bir yönetim tarzından ziyade; destek veren “yönlendiren” bir yönetim anlayışını benimsemesi, müşteri tatminini amaç edinmesi ve çalışanların katılımı ile kalite sorumluluğunu herkese yayması yönleri ile geleneksel yönetim anlayışı piramidini ters çevirmiştir.
- ✓ Toplam kalite mükemmelliği arayışta sonsuz bir yolculuktur ve bu yolculukta tüm çalışanların izleyeceği, onlara yol gösterecek liderler bulunmalıdır.
- ✓ Kendi yapışkanınızı yapmak zorundasınız.

Vaka Örnekleri



Bir Danışmanın Gözlem ve Önerileri

• • •

Otomotiv Sektöründe Bir Firma

Bir Danışmanın Gözlem ve Önerileri*

1968 yıllarında pazarın zorlanması ile şirketimiz birkaç yüz mühendis çalıştırır duruma gelmişti.

İşler bizi sürüklüyor. Biz işleri kovalıyorduk. İyi para kazanmakla birlikte şirketin içinde kimin tam olarak ne yaptığı belli olmuyordu.

İşin böyle devam edemeyeceğini iyice anlamıştık.

Mutlaka bir çözüm bulma zorunluluğundaydık.

O tarihlerde I.E.S.C. yardımını ile bize check-up yaptırmak üzere bir uzman önerilmesini rica etmiştik.

O günlerde A.B.D.'de Milwaukee'de Pieper Power adında bir servis şirketinin otuzbeş yaşlarındaki Başkanı Dick Pieper isminde bir genç yönetici-patronu önermişlerdi.

Tereddüt etmeden 2 aylık bir izleme ve deneme için anlaşmaya vardık.

Kendisi İstanbul'a gelip benimle aynı odada 2 ay süre ile devamlı oturup not almakla yetindi.

İkinci ayın sonunda bir rapor dikte etmek üzere bir sekreter istedi.

Hilton Otel'i'nden bir steno daktilo ile anlaşarak emrine verdik.

2 gün süre ile 20 sayfalık bir rapor hazırlayarak, raporu dönüş için uçağına binerken, karşılıklı görüşmeye meydan vermeyerek havayolları terminalinde bana vererek veda etti.

Büyük bir heyecanla arabada okumaya başladım.

Okudukça tüylerim diken diken olmaya başlamıştı.

Rapor;

“Sizlerin yönetimden haberiniz yok. Kurumunuz kendi kendine rüzgara kapılmış bir yelkenli gibi gidiyor. Yakında veya uzakta kavalara çarpması kaçınılmazdır.” şeklinde özetlenebilir.

İki kişilik tek odalı bir kolektif şirketi, 500 kişi çalıştıran bir kurum şekline dönüştüren bizler için bu rapor adeta bir iftira tokadı izlenimi yaratmıştı.

Bir yanılgı olmalıydı.

Ancak raporun detaylarını daha salim kafa ile okudukça Dick Pieper'in haksız olmadığını anladım.

Bir hastalık mevcuttu. Sağlıklı görünüm ve para bolluğu gerçekte bir şey ifade etmiyordu.

(*) Üzeyir Garih. *İş Hayatımdan Kesitler*, 2000. s. 61-66.

Hastalığı tedavi şarttı.

Üç ay sonra Dick Pieper'i ABD'de ziyaret edip, tedavi yollarını araştırmaya karar verdik.

Buradan aldığım ders, sağlıklı görünüm altında bazı ağır hastalıkların bulunabilmesi ve check-up'ın, zaman zaman vazgeçilmemesi gereken bir gereksinme olduğudur.

Kurumumuzun 1960'ların sonunda check-up'ını yapan ve durumumuz hakkında negatif bir rapor veren ABD'li uzman danışman Dick Pieper'i Milwaukee'de ziyaret ederek, tedavi çarelerini araştırmaya karar verdik.

Milwaukee'ye giderken heyecanlıydım. Dick Pieper beni evinde kabul etti. Durumun ümitsiz olmadığını ancak yönetimde bir evrime gereksinme olduğunu söyledi.

Üç ay süre ile bizleri tekrar denetim ve tedavi için ziyaret etmesi konusunda anlaşmaya vardık.

İlk istediği kendisi ile çalışacak bir organizasyon metod uzmanı idi.

O tarihlerde Türkiye'de böyle bir meslek bahis konusu dahi değildi.

Bu durumda genç bir endüstri mühendisini emrine verdik.

Şahsım hakkında öngördüğü evrimler aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- 1- Sekreterle çalışmasını öğren, onu eğit.
- 2- Sekreterle çalışma usulü hakkında dialoğa gir.
- 3- Yardımcılarına vereceğin işlerle sekreterini oyalama.
- 4- Telefona öncelik vermeyi bırak.
- 5- Randevularına sadık ol.
- 6- Kapının herkese açık olduğunu belirt.
- 7- Görüşme sırasında dıştan birinin karışmasını önle.
- 8- Şikayetleri dinle şikayetçiyi rahatlat.
- 9- Şikayetini ilgili amirine aktarmasını öner.
- 10- Kademe atlayıp geleni amirine sakın bildirme, konuyu aralarında çözmesini sağla.
- 11- Yazı, mektup ve evrak imzalamayı minimuma indir, hatta özel mektup dışında mektup imzalamama.
- 12- Her konuda gelen raporların başında bir özet iste.
- 13- Görüşmeden çok yazılı evrak iste.
- 14- Lüzumsuz evrakın sana gelmesini önle.
- 15- Zamanını iyi kullan, herşeye ve her isteyene zaman ayır.

- 16- İkna etme kadar dinlemesini bil.
- 17- Boş şeyler söyleyeni dahi dinler gibi yap, bu onu rahatlatır.
- 18- Kendine günde 1/2 ila 1 saat zaman ayır.
- 19- Gazetelere gözetmek işinin bir parçasıdır. Ona zaman ayır. Zamandan tasarruf için ilgili bir kimseye gazetelerden ilginç yazıları kestir.
- 20- Demeç verirken alçak gönüllü ol.
- 21- Kurumunu överken aşırı hareket etmekten sakın.
- 22- Ağırbaşlı ol. Herkesle kaynaş.
- 23- Aşağıdaki 7 unsuru bünyende topladığını devamlı kontrol et.
 - a) Güvenilir ol
 - b) Saygın ol
 - c) Karizmatik, sevimli ol
 - d) Şeffaf ol
 - e) Adil ol
 - f) Bilgini yeter dereceye getir. Yönetim dışında uzmanlık arama
 - g) Sağduyu sahibi ol

Bu eksikleri tamamlamanın her yönetici için yararlı olacağına inanıyorum.

1970'lerin başlarında kurumsallaşma konusunda adım atmamız gerektiğini belirten danışmanımız, o günlerde 500 kişiyi aşkın personel çalıştıran kurumu-

muzda öngördüğü gelişmeleri aşağıdaki gibi sıralamıştı.

1- Emir kumanda sistemiyle ilgili bir organigram çizip, kadroyu minimuma indirmeye bakınız.

2- Bir kurum felsefesi oturtmaya çalışın
Not: Bugüne kadar değişikliklere ve gelişmelere uğramış olan kurum felsefemizi aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

I) Tüm faaliyetinde, devlete, müşteriye, paydaşa, personele, ortağa, alt ve yan sanayiye daima dürüst davranmak,

II) Tüm faaliyetinde doğayı ve kurum içi sosyal dengeyi korumak,

III) Müşteriyi zorlamadan yönlendirmek ve müşteri isteklerini öncelikle yerine getirmek,

IV) Kaliteyi daima ön planda tutmak, müşteri verilenle yetinse ve memnun olsa dahi, ona dahi iyisini vermeye çalışmak,

V) Bu şartlar altında paydaşların hakkı olan karı gerçekleştirmek,

VI) Otonom yönetim ve merkezi denetimi uygulamak. Otonomiye bireye kadar indirgemek. Üstten komut yerine alttan karar ve üstten onayı uygulamak, VII) Tüm personeli her yıl durumlarına ve konularına göre belirli süreler-

le eğiterek, çağdaş teknolojiyi özümsemelerini sağlamak,

VIII) Tüm personeli kendine çalışır bir psikolojiye erdirmek ve bazılarını hür teşebbüs şekline sokarak yalnız kurum için çalışır duruma getirmek,

IX) Kurumsallaşmış veya başka bir deyimle faaliyetini sistem ve prosedürlerle bağlamış bir kurum olarak ekip çalışmasını önde tutmak, kârı, zararı, başarıyı ve başarısızlığı paylaşmak.

- 3- Şirketin 1 ve 2 yıllık hedeflerini aylık ve kümülatif olarak bütçeleyniz.
- 4- Bütçeyi bir denetim mekanizması olarak kullanınız.
- 5- Hedeflerine geçerli gerekçe ile ulaşamayanları ayırınız.
- 6- Giden adamı kesinlikle işe geri almayınız.
- 7- Hedeflere ulaşmak için yapılacak işlerin zamansal gösterimi olan programlara bütçeler ile eşdeğer önem veriniz.
- 8- İşletme muhasebesini, ticari muhasebeden ayırınız, size gerçek durum muhakemesi yapmakta tek enstrüman o olacaktır.
- 9- Maliyet muhasebesine önem veriniz.
- 10- Kurumunuzu profesyonelleştiriniz.
- 11- Yönetim kurullarını yönlendirme, denetim, danışma ve onay maksadıyla kurunuz.

12- Yöneticilere yönetim kurullarında yer veriniz.

13- Genel Müdüre varsa katiyen fonksiyonel bir murahhas üyelik vermeyiniz. (Makamsal tatmin için yalnız ünvan verilebilir)

14- Herkesin bir üstü olmalıdır.

15- Personeli devamlı motive ediniz.

16- İnsan kaynaklarına yetenekli bir kişi yerleştiriniz.

17- Organizasyon-metot birimine önem veriniz.

18- P.R. ve reklama bir uzman yerleştiriniz.

19- Müşteriye her düzeyde çok yakın ol.

20- Rakipleri gözleyiniz.

21- Fiyatı maliyete göre değil pazara göre ayarlayınız, durum uygun olsa bile kârı arttırmayın, rakip yaratırsınız.

22- Minimum bir bürokrasiyi iş yapma prosedürleri ile oturtunuz.

23- Her düzeyde bünye içi eğitime önem veriniz.

24- Yerine göre ve her konuda yabancı uzmandan yararlanmayı öğreniniz.

25- Arada bir, bir uzman kuruluşa check-up yaptırınız.

Bu önerilerin tüm kurum patron ve yöneticilerine yararlı olacağını ümit etmekteyim.

Otomotiv Sektöründe Bir Firma*

“Büyük değişim”e örnek olarak son yıllarda danışmanlığını yaptığım bir otomotiv yan sanayi kuruluşunu vermek isterim. Önceleri bir Türk şirketi iken, hisseleri bir Alman grup tarafından satın alınmıştı ve iç pazarda büyük bir pazar payına sahipti. Kalitesi ve iş disiplini ile esasen önemli bir sorunu olmadığı halde, performansını geliştirmek ve giderek artan global rekabete daha iyi hazırlanmak için Toplam Kalite Yönetimi uygulamasına geçmek istiyordu. İlişkimiz de bu proje çerçevesinde oldu.

Çalışmalar belli bir aşamaya geldiğinde, şirket’in amacını ve hedeflerini belirlemek sözkonusu olmuştu. Katılımcı bir süreç sonunda amaç “Dünya Klasında İmalatçı” olarak belirlendi ve temel hedefler de “Kalite”, “Maliyet” ve “Hizmet” alanlarında ön sıralara çıkmak şeklinde oluştu. Toplam Kalite yapılanma projesi de bu hedefleri gerçekleştirmeye dönük olarak geliştirildi ve yaklaşık bir yıllık süre öngörüldü.

Çalışmalar sonunda elde edilenleri ve çalışmaların kapsamını açıklamadan önce, şirket hakkında bazı bilgileri aktarmak yararlı olabilir. Ürünler iki ana grupta toplanıyordu ve her bir grupta 1.000-2.000 arasında ürün mevcuttu.

Yaklaşık 850 kişinin çalıştığı şirkette oldukça ileri düzeyde bir entegrasyon vardı ve ürünler 10-25 arası operasyonla üretiliyordu.

Önce bir program hazırlandı. Programın ana hatları aşağıdaki gibi oluşturuldu ve bir zaman çizelgesi yapıldı.

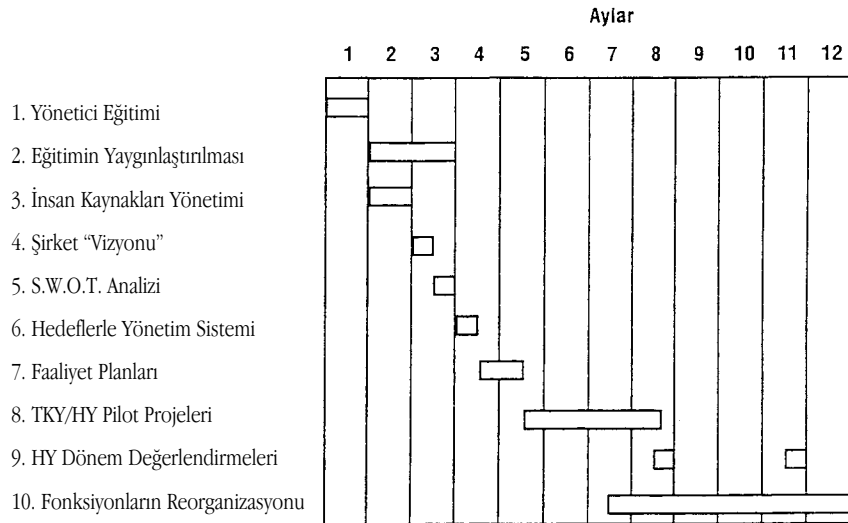
Toplam Kalite Yönetimi Çalışma Programı

1. Yöneticilere Toplam Kalite’nin esasları semineri ve etkin problem çözme ve zaman yönetimi teknikleri konularında eğitimler verilmesi.
2. Eğitimin yaygınlaştırılması.
3. İnsan Kaynakları Yönetimi sisteminin geliştirilerek yürürlüğe konması.
4. Şirket “vizyonu”nun belirlenmesi.
5. S.W.O.T. Analizi (İç ve Dış Değerlendirme) ile mevcut durumun saptanması.
6. “Hedeflerle Yönetim” (HY) sisteminin eğitimi ve şirket hedeflerinin belirlenmesi.
7. Şirket hedeflerinin “Faaliyet Planları”na dönüştürülmesi.

(*) İbrahim Kavrakoğlu, *Sinerjik Yönetim*, KalDer. İstanbul: 1994, s. 53-57.

8. Hedeflerle Yönetim çalışmalarının periyodik değerlendirmeleri ve “Sürekli Gelişme” sürecinin uygulanması
9. Tüm birimlerde Toplam Kalite Yönetimi’ne uygun pilot projelerin başlatılması (Hedeflerle Yönetim kapsamında ele alınan konularda).
10. Temel fonksiyonların reorganizasyonu ve Toplam Kalite sistemlerinin uygulanması;

- Pazarlama ve Satış
- Tasarım - Mühendislik
- Üretim-Proses Kontrol
- Tedarik
- Kalite Maliyetleri ve Hedef Maliyetler
- Bilgi Sistemi ve İletişim
- Toplam Üretken Bakım-Onarım
- Üretim Planlama (J.I.T.)



Öngörülen program hemen hemen bütünü ile uygulandı ve çalışanların tamamına yakını bu çalışmalarda görev aldı.

Yürütülen Projelerle:

1. Bir yılda verilen eğitim toplam 47.000 adam-saat düzeyine ulaştı; başka bir ifade ile, kişi başına 55 sa-

at/yıl eğitim verildi. (İkinci yıl için planlanan 92 saat/yıl oldu).

2. Şirket bütününde sayısı 100’ü aşan “Geliştirme Projeleri” gerçekleştirildi.
3. Yaklaşık 500 kişi “Kalite Çemberleri” faaliyetlerine dahil oldu.

4. Şirket bütünü ile reorganize olarak 5 adet “Kar merkezi” meydana getirildi.
5. Fabrika’nın yerleşim planı büyük ölçüde değiştirilerek “Üretim hücreleri” oluşturuldu.
6. Kalite kontrolün üretimle entegrasyonuna başlandı.
7. Rutin bakımın üretimi yapanlarca gerçekleştirilmesi yolunda adımlar atıldı.
8. Gerek “Stratejik Planlama”, gerekse üretim planlama süreçleri yeniden düzenlendi. Stratejik planlamanın geniş bir katılımı sağlandı.

Tahmin edileceği gibi, bu denli bir yeniden yapılanma bir hayli olumlu sonuçlar doğurdu. Çok kısa bir özet yapmak gerekirse, bazı önemli gelişmeler şunlar oldu:

- “Kalite”de önemli iyileştirmeler sağlandı.

“A” grubu ürünlerde hata oranı yarıya azaldı (firelerde % 40 azalma sağlandı)

“B” grubu ürünlerde hata oranı % 90 azaldı (% 3.5-4 seviyesi, % 0.3-0.4 seviyesine indi).

- Prodüktivite’de % 18 - % 30 arasında artış sağlandı; fabrikanın üretim kapasitesi ek yatırım yapmadan % 20 oranında arttı.
- Geçiş süreleri radikal biçimde azaldı. Siparişten-sevkiyata kadar geçen zaman “A” grubunda 90 günden 40 güne, “B” grubunda ise 20 günden 8 güne indi.
- Reklamasyonlar % 0.3 düzeyinden, ihmal edilebilir seviyeye düştü.
- Karlılıkta % 100’e varan artış gerçekleştirildi.
- Herşeyden de önemlisi, elemanların kendi işlerine bakışları ve motivasyonu bir hayli gelişti.

Bölüm 2

Liderlik

İnsanları yönetmek bir parça ipi itmek gibidir, eğer ipi iterseniz bir yere gitmez, ama liderlik edip çekerseniz onu istediğiniz yere götürebilirsiniz.

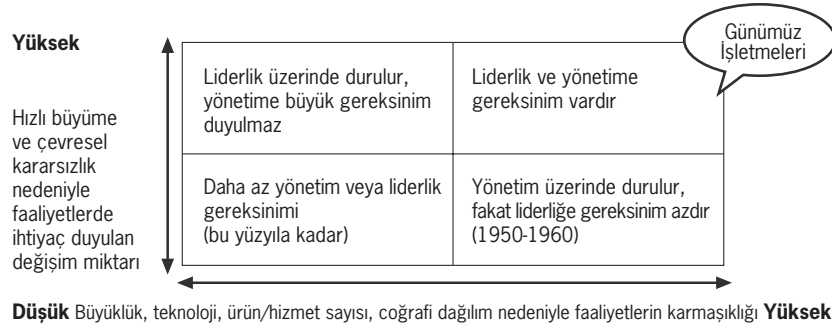
Eisenhower (1890-1969)

Yönetici mi, Lider mi ?

Liderle yönetici arasındaki fark, içinde bulunduğu koşullara hakim olanlarla ona teslim olanlar arasındaki farklar gibidir. Farklılık, yöneticinin işlerin “nasıl” yapıldığına, liderin ise olayların ve kararların katılımcılar için “ne” anlama geldiğine dikkat etmesi arasındadır. Yönetici ve lider arasındaki büyük ve önemli farklılıklar özetle aşağıdaki gibi sayılabilir 9:

- Yönetici bir kopyadır, taklit eder; liderse orijinaldir, icad eder.
- Yönetici sistemler ve yapı üzerinde durur, liderse kişilerin üzerine eğilir.
- Yönetici çalışanlarını baskı ve kontrol altında tutmaya çalışır, liderse onlara güvenir.
- Yönetici kısa vadeli düşünür, liderse uzun vadeli bir bakış açısına sahiptir.
- Yöneticinin gözü hep alt sınırlardadır, liderin gözü ise ufuktur.
- Yönetici statükoyu kabullenir, lider ona meydan okur.
- Yönetici tipik iyi askerdir, lider kendine has bir kişiliktir.
- Yöneticiler beynin sol tarafının işlevlerini yüklenirler, ama lider her iki tarafın işlevlerini de kendisinde birleştirebilir.
- Yöneticiler, insanlarla bir karar alma sürecinde üstlendikleri role göre ilişki kurarlar, oysa fikirlerle ilgilenen liderler, daha içgüdüsel ve empatik yollarla ilişki kurarlar.

Liderlik ve yöneticilik ayrı, fakat tamamlayıcı eylem sistemleridirler. Her birinin kendine özgü işlevi ve karakteristik uğraşları vardır. Yönetim ve liderlik kavramlarının, değişim hızı ve faaliyetlerin karmaşıklığı yönünden karşılaştırıldığı Şekil-5’deki matrise göre; değişimin yavaş ve faaliyetlerin basit olduğu ortamlarda yönetim ve liderlik gereksinimi daha az olmaktadır. Değişim hızı arttıkça liderlik ön plana çıkmaktadır. Matrisin sağ üst köşesi faaliyetlerin karmaşıklığının ve değişim ihtiyacının yüksek olduğu günümüzün iş ortamını sembolize etmektedir ve görülebileceği gibi günümüzde başarı sağlamak için yönetim ve liderliğin her ikisi de gereklidir.



Şekil-5. Yönetim ve Liderliğin Karşılaştırılması.

Kaynak : "Liderlik ve Liderler", Tamer K., KalDer, İstanbul-1998, s.12.

Lider Kimdir?

Lider arkasından insanları sürükleyen kişidir. Arkasından gelen yoksa liderlik diye bir şey yoktur. Liderlikle ilgili yapılan çalışmalar hiçbir zaman, örneğin matematik bilimindeki gibi kesinlik taşımazlar. Bunun bir sebebi, sosyal dünya, fiziksel dünya kadar düzenli ve kurallara göre işleyen bir dünya değildir; ne de kurallara karşı o denli hassastır. Ancak yine de liderlerin ortak özellikleri olarak şunları kesin olarak sayabilmek mümkündür:¹⁰

- Lider, insan sevgisine sahiptir; ve sevgisini paylaşır.
- Liderlerin özelliklerinin arasında en temel olanı zekadır.
- Yönetmekten çok liderlik etmek arzusundadırlar.
- Kazanmak isterler.
- Dünyanın daha iyi olmasına etki edebileceklerine inanırlar.
- Başlamak için izin istemek liderlerin bir özelliği değildir.
- Rekabetteki fırsatları görürler.
- Gerektiği zaman risk alırlar.
- Enerji, tutku ve şevk sergilerler.
- Bütün aksiliklere karşı yollarına devam ederler.

- Zor durumlarda sakin davranırlar.
- Lider, mesleğini veya görevini yalnızca icra etmekle kalmaz, onun ustasıdır da.
- Uzun dönemli bakış açısına sahiptirler ve geleceğe ümit ve iyimserlikle bakarlar.
- Sorumluluk alırlar.
- Erdem sahibidirler.
- Kendilerine ve çalışanlarına güvenirlir.
- En büyük başarıları imza atmak için en iyi insanlarla çalışmak gerektiğini bilirler.
- Kendilerine karşı dürüsttürler ve hatalarını itiraf edebilme özgüvenine sahiptirler.
- Çalışanlarının moralini yüksek tutarlar.
- Takım çalışmasını ve birlikteliği özendirirler.
- İnsanlar arasındaki farklılıklara hoşgörülüdürler, asla kendi kopyalarını aramazlar.
- Sahip oldukları değerleri insanlara aktarmaya çalışırlar.
- Kendilerini müşterilerinin istekleri doğrultusunda yönlendirirler.
- Yanlışları hoş görürler ve başkalarını suçlamazlar.
- Hedef ve standartları belirlerler.
- İnsanların, işi yapmak için kaynaklara sahip olduklarından emin olurlar.
- Değişiklik ve yeniliklere karşı tavır almaktansa onları uygularlar.
- İnandığımız ve davranışlarımızda dikkate aldığımız güçlü önyargıların bilincindedirler.
- İyi tartışmacı ve iyi uzlaşmacıdırlar.
- Çevrelerindeki insanlara nezaketle ve saygıyla muamele ederler.
- Çatışmayı bastırmak yerine, sorunları açığa çıkartırlar.
- İyi ve hırslı insanlarla birlikte çalışmaktan korkmazlar.
- Meraklı ve görüşlerinde esnekler.
- Varsayımları sürekli olarak test ederler.
- Aşırı denetleme yapmazlar, astlarına özgürce davranma fırsatı verirler.
- Dikkatli dinleme ve diyalog ile üretkenlik artışı arasındaki bağın bilincindedirler.
- Öncelikle doğuştan gelen güçlü yanları üzerinde odaklanırlar ve yaratıcı potansiyellerini keşfederler, böylece başkalarının yaratıcılıklarını da serbest bırakmaları kolaylaşır.

- Çevrelerinde zayıf yanlarının dengelenmesini sağlayacak esnek ve sorgulayıcı nitekte insanları toplarlar.
- Sistem düşüncesine sahiptirler.
- Çalışanlara deneme yapacakları ve risk alacakları ortamı hazırlarlar ve böylece onların kendi yeteneklerini keşfetmelerine yardımcı olurlar.
- Empati temel ilişkiler felsefesi olarak ön plandadır.
- Stresi yönetirler.
- Eğilimleri izleyerek, geleceğin nasıl şekilleneceğini ve değişimlerin etkilerini düşünürler.
- Kontrol ettikleri az, biçim verdikleri çoktur.

Hiç kimse bu niteliklerin hepsini sergileyemeyecektir. Ancak iyi liderlerin bunların çoğunu sergiledikleri de bir gerçektir.

Liderliğin İlkeleri

Etkin bir liderliğin birçok ilkesi vardır. Bu ilkelerin içerisinde en önemlileri ise; vizyon, güven, katılımcılık ve yaratıcılıktır.¹¹

- **Vizyon.** Bir gemi için varılacak liman neyse, bir şirket için de vizyon odur. Her liderin izleyicilerine ilettiği bir vizyonu vardır. Lider, çoğu zaman vizyonu anlatarak değil de bu vizyonun bir parçası olarak ortaya çıkar. Bu vizyon takipçilerini liderin arkasında birleştiren ortak bir paydadır. Ancak bir vizyon ile ortaya çıkmak ve sonra bunu hedeflere, stratejilere ve standartlara bağlamayı unutmak da yapılacak en önemli hata olacaktır. Organizasyonun başarısına neden olacak stratejileri yaratma sorumluluğu da yine lidere aittir.
- **Güven.** Güven olmaksızın hiçbir vizyon gerçekleşemez. Çünkü güven, ilişkileri bir arada tutan yapıştırıcıdır. Güven iki bölümden oluşur: Güvenmek ve güvenilir olmak. Kuruluşun her yerinde bu iki ögenin bulunmasını sağlamak ise liderin görevidir. Karşılıklı olarak güven sağlamanın unsurları¹² şunlardır:

– İnanç: Liderin vizyona karşı sergilediği heves ve uygulamadaki örnekliliği, güven ve bağlılık duygusunu yaratacak en önemli davranışlarındandır.

- Karakter: Birlik, beraberlik ve saygının sürekliliği liderin karakterine bağlıdır.
- İlgisi: Başkalarına gösterilen kişisel ilgi şarttır.
- Cesaret: Kusurları itiraf etmek, doğrular için mücadele etmek ve gerektiğinde kendi davranışını değiştirmektir. Direnç ve statükoyu aşmak cesaret ister.
- Huzur: Özellikle zor durumlarda ve kritik dönemlerde uygun duygusal hareketler sergilenmelidir.
- Yönetim Becerilerinde Yeterlilik: Teknik, insani ve analitik becerilerde denge ve yeterlilik gereklidir.
- Öz Varlığı Ortaya Koyma: Yeni bir durumla karşılaşıldığında, yalnızca “ortalarda gözükmekten” ziyade, bütün kişiliğin olayla ilişkilendirilmesi gerekir.
- Dürüstlük: Bir kuruluşun karakterini orada çalışan insanların karakteri, insanların karakterlerini de liderin dürüstlüğü belirler.

Özellikle ülkemiz gibi kriz potansiyeli taşıyan ülkelerde kriz anındaki kilit sözcük “güven”dir. Unutulmamalıdır ki; insanların en çok ihtiyaç duyduğu bir anda, liderin sözüne güven duyulup duyulmayacağı, krizden önceki yıllar içinde kuruluşun ne kadar güvenilirlik geliştirmiş olduğuna bağlı olacaktır.

- **Katılım.** Katılımcı bir kültür yaratıldığında çalışanlar işletmenin olgun birer partneri haline gelirler. Partnerlik ilişkileri, başarılı bir firma yaratmanın yapıtaşlarıdır. Psikolojik sahiplik olmaksızın insan emeği ve bunun sonuçları önemsizleşir. Duygusal bağ yoksa, insanlar işyerlerinde zamanlarını geçirir ve sonra evlerine giderler. İşin bitmemesi, kalitesizlik, müşterinin kaçması veya israf ilgilendirmez onları. Ama sahiplik duygusu ve bağlılık varsa, her şey önem kazanır.
- **Yaratıcılık.** Yaratıcılık organik ve entelektüel ekosistem adını verebileceğimiz bir ortam içinde büyüyüp gelişir.¹³ Bu entelektüel ekosistem şirketlerin rekabet güçlerini ve pazar değerini belirleyen en önemli unsurdur. Aslında lider yaratıcılığı yönetmez, entelektüel ekosistem içinde yaratıcılığı ortaya çıkartmayı, özgür kılmayı ve işletmenin gerektirdiği yöne kanallandırmayı sağlar. İlk olarak lider her bir çalışanın sahip olduğu yeteneği kavrar. Yetenek orada duruyordur ve sadece keşfedilmesi gereklidir. İkinci olarak lider, çalışanlarının iş koşullarını yaratıcılığı besleye-

cek biçimde düzenler; üretken olmayan kurallar ayıklanır, bürokrasi asgariye indirilir ve kuruluşa yararlı olacak şekilde çalışanlara esneklik tanınır. Üçüncü olarak lider, doğru ortamı yaratır. Risk almaya ve deneme yapmaya açık, öğrenen bir ortamdır bu. Çünkü insanlar çalışma ortamının emniyetli ve güven verici olduğunu hissetmedikçe yaratıcılıklarını açığa vurmayacaklardır.

Yeniden Yapılanma ve Değişim Liderliği

Günümüz şirketlerini, liderlerinin korkutucu derecede yabancı buldukları bir ortama sürükleyen üç güç var;¹⁴ müşteri, rekabet ve değişim. Yeniden yapılanma; bu güçlerin etkisi altındaki bir işletmenin hızla değişen dünya şartlarına ayak uydurmak üzere, kendisini fiziki ve psikolojik platformlarda baştan aşağı yeniden düzenlemesidir. Yeniden yapılanma ardışık olarak tekrarlanan ve her seferinde küçük iyileştirmelerin hedeflendiği bir yaklaşımı simgelememekte, radikal değişimlerin sağlandığı bir modeli önermektedir.¹⁵ Yeniden yapılanma işletme içinde baştan aşağı bir değişim zinciridir ve eski usulleri, teknikleri ve düşünce tarzını bir yana bırakarak, aşağı yukarı, her şeyi değiştirmek gereklidir. Buna göre:

- Müşteriye bakış açısı,
- Çevreye bakış açısı,
- İş yapma şekilleri,
- Çalışanlara yaklaşım,
- Yönetim usulleri ve felsefesi,
- Çalışanların işe bakış açıları ve tutumları,
- Organizasyonel yapı,

liderin değiştirilmesi gerekenler listesinin başında gelen unsurlardır.

Liderin yeniden yapılanma stratejisini başlatmada ve yürütmede çok önemli bir yeri vardır. Liderin hareket desteği olmadan yeniden yapılanma çabaları başlatılamaz ve yürütülemez. Liderin yeniden yapılanmaya bütünsel olarak bakabilmesi iki aşamalı bir yaklaşımı gerektirmektedir:

I. İşletmenin yeniden keşfedilmesi ve vizyon geliştirme.

- Bugünkü gelişmeleri ve geleceğe ait tahminleri de göz önüne alarak - mevcut işletmeyi hiç düşünmeden – işin ve işletmenin nasıl olması gerektiğini tasarlamak ve kafalarda beyaz bir sayfa açarak işe başlamak,
- İşletmenin kendi piyasasında, ülkesinde ve dünyada halen bulunduğu yerin belirlenmesi, rekabet şartlarının ve rakiplerin analizi,
- Yeni trendlerin işletmeye olası etkilerinin tayini, yeni fırsatların analizi ve takibi,
- İşletmenin hızla değişen dünya şartları ışığında kısa, orta ve uzun vadede hangi yönde gelişeceğini kestirmek,

ve bu analizlerin ışığında vizyonun geliştirilmesi, bundan sonra da yeniden yapılanma stratejilerini belirlemek, gerçekçi ve uygulanabilir planlar yapmak.

II. Süreçlere dayalı bir organizasyon tasarımı.

Yeniden yapılanma yönetim teorisine şu devrimci ilkeyi getirmiştir: “Fonksiyonları yönetme, süreçleri yönet”. Vizyona göre fonksiyonel yapı ve organizasyon, süreç temelli olarak yeniden düzenlenmek durumundadır. Bu gerekliliklerden hareketle liderin ele alması gereken konular şu şekilde özetlenebilir:

- Üretim metotlarının geliştirilerek, işletmenin esnek bir düzene oturtulması ve verimliliğin artırılması,
- Toplam kalite yönetiminin benimsenmesi,
- Organizasyonun yeni stratejilere uygun olarak yeniden düzenlenmesi, yönetim sisteminin fonksiyonel uzmanlaşmaya göre değil, işletme süreçlerine dayandırılması,
- Organizasyonda yaratıcılığı, takım çalışmasını, kendi başına karar vermeyi ve problemlere çözüm üretmeyi ön plana çıkaracak insan ilişkilerinin kurulması,
- Bilgi çağının sunduğu imkanlardan yararlanarak bilişim teknolojisinin işletme süreçlerinde en üst düzeyde kullanılması,
- Randıman ve kalite için kullanılacak teknolojinin tayini, transferi veya geliştirilmesi.

Değişimin Sekiz Adımı

Liderliğin işlevi değişim yaratmak olduğu için, bu değişimin yönünü, adımlarını ve hızını belirlemek de liderliğin temelidir. Başarılı değişim örneklerinden alınacak en genel ders, değişimin; uzun bir süre gerektiren sekiz adımlık bir süreç¹⁶ olmasıdır. Lider, bu süreçte, insanların değişim ihtiyacını hissetmesini sağlamak ile değişim tarafından ezildiklerini hissetmeleri arasında hassas bir denge kurmak zorundadır. Bu sürecin adımları şunlardır:



Aciliyet Duygusu Oluşturmak

Pazarı ve rekabet koşullarını incelemek
Krizleri, potansiyel krizleri ya da fırsatları tanımlamak

1

Güçlü Bir Rehberlik Koalisyonu Biçimlendirmek

Değişimi yönetebilecek yeterlikte bir grup oluşturmak
Gurubu takım halinde çalışmaya davet etmek

2

Bir Vizyon Yaratmak

Değişim çabasını yönlendirmeye yardımcı olacak bir vizyon oluşturmak
Vizyonu gerçekleştirmek için stratejiler geliştirmek

3

Vizyonu Bildirmek

Yeni vizyonu ve stratejileri iletmek için her türlü aracı kullanmak
Rehber koalisyon örneğinde yeni davranışları öğretmek

4

Vizyona Göre Hareket Etme Yetkisi Vermek

Değişimin önündeki engelleri yok etmek
Vizyona önemli ölçüde zarar veren sistem ve yapıları değiştirmek
Risk üstlenmeyi, geleneksel olmayan fikir, girişim ve eylemleri cesaretlendirmek

5

Kısa Vadeli Kazanımları Planlamak ve Oluşturmak

Kayda değer performans artışları planlamak
İyileştirmelere katkısı olan çalışanları takdir etmek ve ödüllendirmek

6

İyileştirmeleri Pekiştirmek ve Daha Fazla Değişim Yaratmak

Vizyona uymayan yapı, sistem ve politikaları değiştirmek için artan saygınlığı kullanmak
Vizyonu gerçekleştirebilecek kişileri işe almak, terfi ettirmek ve geliştirmek
Yeni projeler, temalar ve değişim araçlarıyla süreci yeniden güçlendirmek

7

Yeni Yaklaşımları Kurumsallaştırmak

Yeni davranışlar ve şirketin başarısı arasındaki bağlantıyı dile getirmek
Liderliğin gelişimini ve sürekliliğini temin eden araçlar geliştirmek

8



Özellikle şirket kültürünü anlamak etkin bir değişim liderliği için zorunludur. Kültür lidere firmayı “okuması” için bir rehberdir. Lider, şirketin kendisi hakkında söylediği şeylere dikkat ederek, onun geçmişini, çalışanların çeşitliliğini, üst yönetime ulaşmak için nasıl hareket ettiklerini ve kullandıkları kariyer yollarını öğrenebilir. Lider, organizasyondaki kişilerin nasıl hareket ettiklerini ve düşündüklerini bilerek en iyi pozisyonda değişimi nasıl gerçekleştireceğine ve değişimin hızına karar verir. Örneğin; katı ve sert bir kültür varsa, o zaman öngörülen değişim risk altında demektir ve çok hızlı bir değişime ihtiyaç duyulur. Bunun tam tersi olarak eğer lider, büyük bir bürokrasi içinde çalışıyorsa, değişim düşük bir risk altındadır ve burada çalışanların hızlı bir değişime tahammülü yoktur.

Sekiz aşamada ifade edilen değişimin adımlarını atlamak yalnızca hız yanılsaması yaratır ve asla tatmin edici bir sonuç doğurmaz. Adımlardan herhangi birinde yapılan tehlikeli yanlışların yıkıcı etkileri olabileceği, hızı yavaşlatabileceği ve güçlükle edinilmiş kazanımları yok edebileceği göz önüne alınmalıdır.

Görevsel ve Dönüştürücü Liderlik

Liderlik “Dönüştürücü” ve “Görevsel” olarak iki boyuttan meydana gelmektedir.¹⁷ Yöneticilerin X ve Y tarzı davranış modelleri sergiledikleri gibi ve liderler de bu iki boyut arasında gidip gelen davranışlar sergilemektedirler.

Görevsel liderler, elde edecekleri performansın bedelini önceden belirleyerek sonucunu beklemekte ve performans elde edildiğinde, başarı derecesine göre maddi veya sembolik ödülü astlarına vermektedirler. Bu durumda lider ile astları arasında bir tür alışveriş ilişkisinin varlığından söz edilebilir. Görevsel liderlerin, bulundukları koşullar altında ve kendilerine sağlanan yetkiler çerçevesinde izleyicilerini, şartları önceden belirlenmiş bir alışveriş ilişkisi doğrultusunda harekete geçirmeleri, bu liderlerin geleneksel yönetim tarzını benimsemeleri şeklinde yorumlanabilir. Bir anlamda görevsel liderler, mevcut kültürde faaliyetlerini yürütürler ve işin yapılması için geleneksel yönetim stratejilerini uygularlar.

Dönüştürücü liderlik boyutunda ise lider ve izleyicileri – ödül ve prim gibi geleneksel araçların bile yapamayacağı ölçüde - birbirlerini daha yüksek motivasyon ve moral düzeyine taşımaktadırlar. Dönüştürücü liderlerin en belirgin özellikleri izleyicilerinin davranışları üzerinde büyük etkilerinin bulunmasıdır. Bunun sonucun-

da izleyiciler, lidere güven duymakta, hayran olmakta, sadakat göstermekte ve kendilerinden beklenenden fazlasını yapma eğilimini benimsemektedirler. Dönüştürücü liderler; sinerjik bir destek unsurudurlar, yaşam boyunca öğrenen ve ders alan bireylerdir, kendilerini değişim unsuru olarak tanımlamaktadırlar, kavramsal yetenekleri iyi kullanılmaktadır, insanlara inanırlar, vizyon belirleyen kişilerdir, değerler tarafından yönlendirilirler ve belirsizlik ve karmaşıklık durumlarında kolay pes etmezler. Bu yönleriyle dönüştürücü liderlerin modern yönetim tarzını benimsediklerini söyleyebiliriz.

Görevsel ve Dönüştürücü liderlik yaklaşımlarının temel noktalardaki farklılıklarını aşağıdaki gibi gösterebilmek mümkündür:

Görevsel Dönüştürücü

Özellikler	Alışveriş süreci	Etkileme süreci
	Evrimsel fikirler	Devrimsel fikirler
	Geleneksel yönetim bakış açısı	Modern yönetim bakış açısı
	Reaktif	Proaktif
	Sonuçlara odaklanma	Vizyona odaklanma
Yürütme	Emir	Telkin etme
	Kural ve ödüller	Değerler ve vizyon
	Plan dahilinde iletişim	Vizyon üzerinde iletişim
Yetki Türü	Yetkilendirme	Güçlendirme
Motivasyon	Koşulsal ödüllendirme	Telkin etme
Güç	Geleneksel	Karizmatik
	Rolleri belirler	Bireyi güçlendirir
Astlar	Birey ve organizasyon ayrıdır	Birey ve organizasyon bir bütündür
Sonuçlar	Beklenen performans	Beklenenden fazla, sinerjik
Gelişim Türü	Adım adım gelişme	Köklü değişimler
İşletme Çevresi	Durağan koşullara uygun	Hareketli koşullara uygun

Özellikle değişken ve dalgalı pazarlarda rekabet etmek durumunda olan, ürünlerinin yaşam seyri kısa süren, hızla değişen teknolojik çevreden yoğun biçimde etkilenen işletmelerin yeniden yapılanma sürecine uygun düşen liderlik türü dönüştürücü liderlik olmaktadır. Dönüştürücü liderliğin boyutlarını aşağıdaki gibi tanımlamak mümkündür:

- **Telkin Edicilik.** Dönüştürücü liderliğin telkin edicilik boyutu, paylaşılan amaçlara anlam kazandırırken izleyicileri işlerini benimseyerek yapmaları için motive eder. İzleyiciler güven ve hayranlık duydukları liderlerinin gösterdiği yola olumlu bakmakta, gelecekte varılacak noktanın yararına ve getireceklerine inanarak, işlerini daha azimli ve istekli yapmaktadır.
- **Bireysel Düzeyde İlgi.** Liderin sahip olduğu izleyici gurubunun her bir bireyini tek başına ele alması, her bir bireyin kendisine ait gereksinimlerini incelemesi ve takip etmesi, özetle izleyicilerine bireysel düzeyde ilgi ve saygı göstermesi söz konusudur.
- **Zihinsel Teşvik.** Lider, izleyicilerini işlerin yapılış şeklini yeniden düşünmeye teşvik eder.
- **Karizma.** Liderlik literatüründe, dönüşümsel liderliğin en önemli boyutunu karizma oluşturur. Liderlik doğustandır ve öğrenilemez tezini savunanların ön plana çıkardıkları liderlik boyutu da karizmadır. Karizmanın doğustan gelen bir özellik olduğu doğrudur. Ancak unutulmamalıdır ki, karizma liderlik özelliklerinden sadece birisidir. Ve diğer özellikler olmadan sadece karizma iyi bir lider yaratamaz.

Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderin üç temel kişisel karakteristiği; yüksek bir özgüvene sahip olması, yüksek bir etkileme ve baskın olma gereksinimi duyması ve kendi inançlarının ahlaki yönden doğru olduğu konusunda izleyicilerini güçlü bir şekilde ikna edebilmesidir. Karizmatik liderler genellikle değişimin öncüleri olarak kabul edilmekle beraber, ettikleri ilk tohumların gelişmesinde - karizmatik liderliğin ötesinde - başka liderlik gereksinimlerine de ihtiyaç vardır. Karizmatik liderliğin potansiyel risklere karşı ihtiyaç duyduğu liderlik gereksinimlerini görevsel liderlik tamamlamaktadır. Hızlı değişim ortamlarında, karizmatik ve görevsel liderliğin her ikisine de ihtiyaç duyulduğu görülmektedir. Karizmatik liderlik; enerji oluşturmaya, kesin kararların alınmasına, yeni amaçlara, değerlere ve isteklere doğru bireylerin yönelmesine ihtiyaç duyar. Görevsel liderlik ise, kişilerin yeni hedeflerle gerçekten uyumlu tavırlarda hareket etmesini sağlamayı gerektirir. Liderlerde bu ikisinden birisi olmazsa başarı için yetersiz olunacaktır.

Türkiye’de de bugün geçerli olan liderlik türü karizmatik liderliktir.¹⁸ Türkiye’nin hala geleneksel bir toplum olduğu, bazı kesimler itibarıyla de geleneksel evreden sanayi evresine geçtiği düşünülürse, böyle bir toplumdan alınan güçle ancak karizmatik lider olunabileceği açıktır. Ancak toplumumuz sanayi toplumundan bilgi toplumuna doğru geliştikçe lider tipi de karizmatikten bilgi toplumunun hizmet eden liderine doğru gelişme kaydedecektir. Bilgi toplumunun gereksinim duyacağı liderlik tipi; bağırıp çağırmayan, sakin, slogan atmayan, geleceğe ilişkin net bir vizyonu olan ve bu vizyonu paylaşan, görüş alışverişinde bulunan, katılımı sağlayan ve yönetenden ziyade yönlendiren bir liderlik tipi olacaktır. Karizmatik bir liderin, bilgi toplumunda liderlik yapabilecek şekilde kendisini geliştirmesi için öncelikle her iki liderlik tipi arasındaki önemli farklılıkları dikkate alması gerekecektir:

Karizmatik Lider

- İçinde bulunduğu şartları kabul etmez, yenilerini koymaya çalışır.
- İçinde bulunduğu dönemle ilgilenir.
- Kendi amaçlarını uygular.
- Kişisel ilişkilerle ilgilenir.
- İlk yaptığı planı uygular.
- Konumunun gücünü açıkça sergiler ve bu gücü kullanır.
- Güvenir ama denetler.
- Sorgusuz itaat bekler.
- Lideri olduğu bireylerden kendini üstün görür ve şekilsel olarak da öyle davranılmasını ister.
- İşe ve sonuçlara odaklıdır.
- Fikir yakalamak için kendi aklını kullanır.
- Kurum içi işbirliği ve dış rekabetten yanadır.
- Kriz ortamlarında ortaya çıkar.
- Tek başına öğrenir.
- Kendisine ihtiyaç duyulmasını ister.

Bilgi Toplumunun Lideri

- İçinde bulunduğu şartları kabul eder ve kitlesiyle birlikte bu şartları değiştirmeye ya da geliştirmeye çalışır.
- Uzun dönemle ilgilenir. Bugünden yarını oluşturmaya çalışır.
- Paylaşılan vizyona ulaşabilmek için çalışır.
- İlişkilerin etkileşimiyle ve sistemlerle ilgilenir.
- Evrimsel dinamik bir planı uygular.
- Konumunun gücünü toplumdaki ve ekibinden aldığı kabul eder ve gücünü hesaplı bir şekilde ekibiyle birlikte kullanır.
- Güvenir ve denetlemez. Özdenetim sistemleri kurar.
- Ortak doğruya ulaşmak için diyalog arayışındadır.
- Lideri olduğu bireylerle kendisini eşit görür ve şekilsel olarak da eşit davranılmasını ister.
- Sorgulanarak oluşturulmuş kurallara ve sonuç üreten sistemlere odaklıdır.
- Yaratıcı fikirler elde etmek için farklı grupların akıllarından yararlanır.
- Kurum içi ve kurumlararası işbirliğinden yanadır.
- Fırsatlar için ortadadır.
- Birlikte öğrenir.
- Kendisine ihtiyaç duyulmayacak bir sistemi inşa eder.

Kaynak: “Değişimin Liderleri”, Arat M., Mavi Kitaplar, İstanbul-2001, s.27.

Karizmatik bir lider, her sorulduğunda yönü ve rotayı söyleyendir. Ama o bir gün giderse kimse yönünü bilemez. Bilgi toplumu lideri ise bir pusula inşa eder. O gitse de herkes yönünü ve rotasını bilir.

Öğrenen Organizasyonlar ve Liderlik

İşletmeler sürekli gelişme ve rekabet üstünlüğü kazanma arayışı içine girdikçe, değişim programları çoğalmış, fakat başarısız programların sayısı başarılılardan daha fazla ve iyileşme oranları da düşük olarak gerçekleşmiştir. Beklenen performans artışları elde edilemeyince, değişim süreci mercek altına alınmış ve değişim ile organizasyonel öğrenme arasında kritik bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Organizasyonel öğrenme bir hata tespit ve düzeltme sürecidir. Bir öğrenen organizasyon, insanların kendi gerçeklerini ne şekilde yarattıklarını ve nasıl değiştirebileceklerini keşfettikleri yerdir. Bu organizasyon, üyeleri için öğrenme olanakları sağlamakta ve sürekli olarak kendini dönüştürebilmektedir.¹⁹

Strateji, yapı ve kültürünü bir öğrenme sistemine dönüştürmeden değişim programları uygulayan liderler, sürekli gelişme felsefesinin özündeki sürdürülebilirlik koşulunu - aşağıda sayılan nedenlerden dolayı - sağlayamamışlar ve sadece kısa dönemli ve kalıcı olmayan gelişmeler elde etmişlerdir:

- Değişimin sürekliliği öğrenmenin de sürekli olmasını zorunlu kılar. Değişim öğrenmenin ardından gelir. Çoğu liderin kavrayamadığı temel hakikat; insanların ve organizasyonların iyileştirmeye gitmeden önce, öğrenmelerinin gerekli olduğudur.
- Organizasyonel öğrenme, temelde bir geri besleme sürecinin sonunda ortaya çıkar. Bir çok yönetim stratejisinin başarısız olmasının nedeni, liderlerin süreç izleme ve inceleme konusundaki yetersizlikleridir.
- Tüm organizasyonlar öğrenir, bu yüzden öğrenen organizasyon kavramı pratik olarak ayırtedici değildir. Organizasyonlar öğrenirken de yok olabilirler; yanlış öğreniyor ya da yeterince hızlı öğrenmiyorlardır. Esas konu organizasyonların öğrenmesi değil, hız, ekonomi ve doğruluk bakımından nasıl ve ne öğrendikleridir.²⁰
- Öğrenme deyince, tek döngülü/uyumsal ve çift döngülü/yaratıcı öğrenmeden hangisini kullandığımızı belirtmek gereklidir. Genel olarak yönetimin öğrenmeye bakış açısı, tek döngülü/uyumsal öğrenmeye, yani duruma uyum sağlamaya dayanır. Uyumsal öğrenme, problemleri şimdiki zamanda çözme üzerinde yoğunlaşır, hareketlerin uygunluğunu incelemeyi ve çok ufak gelişmeler

üzerinde durur. Esas olarak mevcut iş yapma yöntemlerinin altında yatan temel varsayımları sorgulamamakta ve tek boyutlu sorulara cevap vermektedir. Problemlerin temel sebeplerini, böylece teoriyi ve öğrenme sürecini sorguluyor olmak ise yaratıcı öğrenmedir. Uyumsal öğrenme daha çok sürecin geliştirilmesini amaçlarken, yaratıcı öğrenme temel kültürel değişmeye yönelik bir öğrenmedir. Yaratıcı öğrenme uyumsal öğrenmenin aksine; sistem düşüncesi, paylaşılan vizyon, kişisel ustalık, ekip öğrenmesi, yaratıcı gerilim ve dünyaya yeni bakış açıları gerektirir. Bu yönüyle de liderliğin gerektirdiği öğrenme şeklidir.

Öğrenen bir organizasyon kurmak isteyen liderler için Senge*'nin beş disiplini²¹ yol gösterici niteliktedir:

- **Sistem Düşüncesi.** Sistem düşüncesi, geri besleme olarak adlandırılan ve eylemlerin nasıl birbirini güçlendirebileceği veya etkisini yok edebileceğini (dengeleyeceğini) gösteren basit bir kavramı anlamakla başlar. Sistem düşüncesi, parçaları değil bütünü anlamayı ve hareketlerimizin kendi gerçekimizi nasıl şekillendirdiğini öğrenmeyi gerektirir. Organizasyonel öğrenmeyi geleneksel yaklaşımlardan gerçekten farklı kılan şey sistem düşüncesidir.
- **Kişisel Ustalık.** Ortak vizyon kişisel vizyonlardan kaynaklanır. Benzer şekilde öğrenmeye karşı duyulan toplu bağlılık da bireysel bağlılıklardan kaynaklanır. Sürekli olarak geleceğini nasıl yaratacağını öğrenen bir organizasyonun, yaşamalarında kendileri için önemli olan konularda nasıl gelişeceklerini sürekli olarak öğrenen liderler ve bireylerden oluşması normaldir.
- **Zihinsel Modeller.** Zihni modeller, dünyayı algılayışımızı, eylemlerimizi etkileyen yerleşmiş varsayımları ve genellemeleri ortaya çıkarıp iyileştirmeyi ve değiştirmeyi kapsar.
- **Müşterek Vizyon.** İşletmenin azminin, kararlılığının, hedefe bağlılığının ve amacını net bir biçimde ortaya koymasının yerini hiçbir şey tutamaz. Ortak bir vizyon olmadan doğru dürüst bir öğrenme ancak kriz durumlarında söz konusu olur ve kriz bitince öğrenme süreci de biter.

* Peter Senge, MIT Sloan Yönetim Okulu Sistem Düşüncesi ve Öğrenme Programı yöneticisi.

- **Takım Halinde Öğrenme.** Bilgi yaratan organizasyonlarda takımlar son derece önemli bir rol oynarlar, çünkü insanların birbirleriyle etkileşebileceği ve diyaloga girebileceği ortak bir bağlam sağlarlar.

Bu disiplinler üzerine kurulan bir öğrenen organizasyonda, liderlerden şu becerileri sergilemeleri beklenecektir:

- I. Sistemli problem çözümü,
- II. Yeni yaklaşımlar deneme kapasitesi,
- III. Geçmiş deneyimlerden ve başkalarının başarılı deneyimlerinden dersler çıkarma yeteneği,
- IV. Bilgiyi örgütün tamamına hızla ve etkin bir şekilde aktarabilme.

Gelecekte sadece, değişim ile organizasyonel öğrenme arasındaki kritik ilişkiyi algılayabilen ve yukarıda sayılan becerileri sergileyebilen liderler başarılı olacaklardır.

Aile Şirketlerinde Liderlik

Aile şirketi sahipleri, kendileri için başında oldukları, çok çalıştıkları ve hızlı karar verebildikleri için kısa zamanda önemli karlar elde edebilmektedirler. Ancak iş belli bir büyüklüğe geldiği ve yönetim, organizasyon, verimlilik, kalite, maliyet ve insan ilişkileri gibi kavramlar da işin içine girdiğinde sıkıntılar başlamaktadır. Aile şirketi yöneticilerini kapsayan bir araştırmaya göre aile şirketi sahiplerinin % 85'inin dile getirdikleri sorunlar şunlardır:²²

- **Kurumsallaşamama.** En eski aile şirketinin Hacı Bekir olduğu Türkiye'de, aile şirketlerinin çoğu kurum kimliği kazanamamıştır. Gerek ülkemizde ve gerekse dünyada aile şirketlerinin üçüncü kuşağa ulaşma oranı % 15-20, ömürleri ise 25-30 yıldır. Aile şirketlerinin başarısızlık nedenleri arasında yönetimde yetersizlik ve kurumsallaşamama ilk sırada yer almaktadır:

- Bir aile şirketinin en zayıf noktası, aile ve şirket kavramlarının birbirine karıştırılmasıdır. Yetenek ve deneyimlerine bakılmaksızın çocuklar işe alınıp hızla yükseltilmekte ve performans değerlendirilmeden ömür boyu iş olanağı verilmektedir. Hatta bazen şirket içinde sadece onlara özgü konumlar yaratılmaktadır. Bu örnekler aşırılaştığında şirket ailenin oyun bahçesi görünümüne bürünebilmektedir. İkinci nesil kendisini, yılların yöneticilerinin tecrübe ve birikimlerine rağmen üstün görmeye başladığı anda da felaket başlamaktadır.
- Kurucu patronun kendisine güven duyması ve çalışanlarını motive edebilmesinin yanı sıra her şeyi denetim altında tutmak isteyen otokratik bir yapısı vardır. Kimi zaman, kırtasiye alımından önemli yatırımlara kadar her türlü kararı elinde tutan “one man show” tipi bir yönetim sergilemektedir. Oysa şirketin büyümesi, nitelikli personel istihdamını ve sistemli kontrol mekanizmalarını gerektirmektedir.
- Bazen de şirket kurumsallaşmakta ama aile ilişkileri kurumsallaşamamaktadır. Önemli olan aile ilişkilerinde de sistematik bir hale gelmektir.

- **Saltanat.** Sermaye sahibi aynı zamanda yönetici olduğu zaman sistemi denetleyen organ noktasında zafiyet doğmaktadır. En güçlü saltanat rejimleri nasıl ki bir gün gelip yok oluyorsa; iç yönetim rekabetine açılmayan saltanatlaşmış şirketlerin de aynı olumsuz akıbetten kurtulmaları mümkün görünmemektedir.

- **Yüksek İşgücü Devir Oranı.** Aile şirketlerinde genel olarak insana yatırım yapılmamaktadır. Organizasyon şeması, görev tanımları ve yetki ve sorumluluk dengesi genel olarak yoktur. Çalışanlar ve sahipler arasında “biz” ve “onlar” ayrımı vardır. Kurum sahipleri genellikle kendilerini daha deneyimli, bilgili, zeki ve işi daha fazla biliyor gördüklerinden kendilerini aşan yöneticilerle çalışmakta zorlanırlar. İşin tüm bileşenlerine yeterince duyarlı olmayıp sadece üretim ve satıştan zevk aldıklarından sistemin tamamını görmekte zorlanırlar. Raporlama sistemleri ile hakimiyet kuramadıklarından da kendilerince kilit birimlere aileden birilerini koyma gereği duyarlar. Bütün bu sebepler işgücü devir oranını artırıcı etkiler yapmaktadır.
- **Vizyonsuzluk.** Aile şirketlerinde firma kültürünü, aileyi oluşturan bireylerin duygu ve düşünceleri ile kültürlerinin bir yansıması oluşturur. Genel olarak firmanın vizyon ve misyonunun iş sahibi ailenin kültürünün gölgesinde kaldığı görülmektedir.
- **Güç Kavgası.** Büyük şirketlerde patron adaylarının etrafında çıkar çevreleri oluşabilir. Özellikle aile içi geçimsizliklerin işe taşınması bu kümelenmeleri artırır. Bu çevreler, ileride maddi ve manevi çıkarlar sağlamak üzere, patron adaylarının aslında var olmayan yeteneklerinin varlığına bu kişileri inandırmaya çalışabilirler. Mevcut yönetim, gelecekte güç sahibi olmak için “böl ve yönet” politikası ile böyle bir güç kavgasını körükleyebilir.²³

Aile şirketlerinde yönetim diğer herhangi bir kurumdaki yönetimden ciddi farklılıklar göstermektedir. Her şeyden önce aile şirketleri sahipleri birer yönetici olarak yeterliliklerinin ve eksikliklerinin farkına varmalıdırlar. Aile şirketlerinde patronların her birinin ayrıca bir patronluk yapması, birbirleri ile yarışması ve görüş ayrılıklarının kişisel çatışmaya dönüşmesi, işler iyi olsa da kötüye gidişin göstergeleridir. Türk toplumunun lider bağımlılığı aile şirketlerinde de bir lider ihtiyacını adeta mecbur bırakmaktadır. Ne olursa olsun lider belli olmalıdır. Liderin öncelikle; aile içi dengeyi, kararların ortak biçimde alınmasını ve aile içi adaleti sağlaması önemlidir. Çoğu zaman yeri doldurulamayan bir aile liderinin yokluğu şirket hezimetlerinin en önemli nedeni olmaktadır. Bu sebeple zamanı geldiğinde patron, liderliği profesyonellere devredebilmeli ve kurumsallaşmasını sağlayabilmelidir. Aile şirketlerinin gelecekte başarısı için yeter ki;

- Aile bireyleri, şirket ve aile değerlerinin birbirinden farklı olduğunun ayrımına varsın ve aradaki dengeyi kurabilsin,
- Aile ve şirket kültürünün farklı olduğu bilinsin, vizyon aile kültürünün gölgesinde kalmassın,
- Servetin yönetimi ile şirketin yönetiminin birbirinden ayrı kavramlar olduğuna inanılsın,
- Şirket, disiplin ve organizasyonun var olduğu profesyonel bir kimlik kazansın,
- Yönetim üstün nitelikli profesyonelleri işe alıp motive edebilsin. Onlara görevlerini başarı ile yerine getirebilmeleri için özgürlük alanları tanınsın. Aile bireyleri de onları “dışarıdan gelenler” olarak değil, takımın birer üyesi olarak benimse-sin,
- Aile ve şirket içinde iletişim açık, iki taraflı ve yoğun olarak gerçekleştirilsin,
- Ailenin şirket içindeki rolü ve yönetim biçimi açıkça belirlensin,
- Aile içi geçimsizlikler işe taşınmasın,
- Bağımsız olarak çalışan ve üst yönetime destek veren bir yönetim kurulu oluşturulsun,
- Kısa vadeli günlük plan ve kazanç mantığından, uzun vadeli planlama ve kazanç mantığına dönlülsün,
- Yönetimin devredilmesi çalışmalarına bir an önce ağırlık verilsin, patronluk kendi asli rolüne dönsün,
- Patron “tek adam” rolünü rafa kaldırıp “orkestra şefliği”ne yönelsin,
- Şirket asla saltanat zihniyetine teslim edilmesin.

Bu koşulları yerine getirebilen bir lider, aile şirketine kurumsal bir nitelik kazandıracak ve böylece sürekliliğini sağlayabilecektir.

Okuma Penceresi

**Andy Grove'un Intel'i Başarıya Götüren
Vizyon ve Stratejileri²⁴**

Intel, dünyanın en büyük chip ve microişlemci imalatçısı. 1987'de 8-10 dolar-dan işlem gören hisse senetleri fiyatları 1997'de 150 dolara yükselmiş. Bu 10 senelik devrede kâr 200 milyon dolardan tam 5,2 milyar dolara tırmanmış. Intel'in ve onu başarıya sürükleyen CEO Andy Grove'un hikayesinde liderler tarafından ders alınması gereken konular var: Vizyon geliştirme ne demek ? Henüz dünyada mevcut olmayan bir ürün ve pazara göre 2 milyar dolarlık fabrikalar nasıl kuruluyor ? Risk nasıl taşıyor ?

Intel'i başarıya götüren vizyon 1975'te başkan Gordon Moore tarafından ortaya atılıyor. Moore chiplerin güçlerinin her 18 ayda bir ikiye katlanacağını tahmin ediyor ve bu tahminlere göre şirketin büyüme stratejilerini geliştiriyor. Intel'in yaptığı iş PC imalatçılarının her yeni jenerasyon bilgisayar için ihtiyaçları olan daha gelişmiş chipleri üretmek. Bugün Intel dünyadaki PC'lerin % 80'ine gerekli hesaplama gücünü sağlıyor.

Ancak Grove, Moore kanununun devamlı olarak geçerli olamayacağını birkaç sene önce keşfetti ve diğer şirketlerin yeni microişlemciler için talep yaratmalarını oturup beklemenin bir intihar stratejisi olduğuna karar verdi. Nitekim zaman içinde diğer şirketler Intel'in teknolojisine yetişip aynı chipleri üretmeye ve bunları piyasa fiyatının altında satmaya başlıyorlardı. Bu sebeple Intel rakiplerden evvel davranıp yeni ve daha gelişmiş bir chipi piyasaya sürerek aynı prosesi yeniden başlatmak mecburiyetinde idi. Ayrıca eğer Microsoft Ar-Ge stratejilerini değiştirip yeni nesil software geliştirmekten vazgeçerse çok az insan, Intel'in yeni geliştirdiği chiplerle imal edilmiş PC'leri almak isteyeceklerdi. Grove şöyle diyordu: "Bundan sonra Intel kendi talebini kendi yaratacak. Eğer biz bilgisayarları müşterilerimiz için daha faydalı bir hale getirmezsek, birkaç sene sonra imal edeceğimiz chiplerin pazarı olmayacak. Bu sebeple biz yeni ve gelişmiş chiplerimiz için yeni kullanım sahaları ve kullanıcıları yaratmak

mecburiyetindeyiz". Geçen beş yıl içinde Grove chip imalatı ile ilgisi olmayan projelerle ilgilenmeye başladı. Hollywood'a gidip eğlence endüstrisinin ileri gelenleri ile görüşüyor ve internette 3-D interaktif dünyalar yaratma üzerine çalışan küçük şirketleri satın alıyor. Hedefi, PC'leri insan hayatında merkezi ve vazgeçilmez cihazlar haline getirmek. Grove'un vizyonuna göre gelecek yıllarda insanlar PC'leri çok daha değişik maksatlar için kullanacaklar. Eğer bu vizyon gerçekleşirse, Intel büyüyüp gelişecek. Aksi halde parçalanacak. İnsanın böyle bir hayalin gerçek olacağına karar verip Intel gibi çok büyük bir şirketi buna göre yönlendirmesi herkesin alabileceği bir risk değil. Yeni stratejisi neticesinde Intel bugün senede 500 milyon doları yeni projelere harcıyor. Her dokuz ayda bir 2 milyar dolar değerinde bir chip tesisi – ortada yapılacak imalat için bir pazar veya talep yokken – bir rüya veya hayal fabrikası olarak inşa ediliyor.

Sürekli kendini aşmak, Intel'i 1990'da yaşanan bir tecrübeyle chip haricinde diğer komponentleri de üretmeye mecbur bırakıyor. O yıl 486 işlemciler piyasada olgunluk çağına ulaşmış ve sonradan Pentium denilen 586'ların piyasaya çıkma zamanı gelmiştir. Yalnız ortada bir problem vardır. O günün teknolojisinde bilgisayarı oluşturan diğer komponentler Pentium'un hızına erişememektedirler. Dolayısıyla PC'ler, 586'ının ortaya koyabileceği güçten faydalanamamaktadırlar. Bilhassa "bus" denilen komponent çok yavaştır. O güne kadar bus'lar IBM ve diğer kompüter imalatçıları tarafından geliştirilmektedir. Grove'un araştırmalarına göre ufukta yeni ve daha hızlı bir bus da görünmemektedir. Ve Intel PCI adı verilen yeni bir bus imalatına başlar. Bugün PCI'ler her PC'de kullanılan standart komponenttir. Bus imalatına giriş, Intel'in bütün işe bakış açısını değiştirmiştir:

"Intel bilgisayar endüstrisinin lideri olmalı ve bütün teknolojik gelişmelerde başı çekmelidir".

Sıra Sizde

Liderlik Performansınızı Değerlendirin

Çalışanlarınız sizi izliyorlar; siz onlar için bir rol modelsiniz. Onlar sizi taklit ederek davranışlarını değiştiriyorlar. Bir lider olarak, acaba sizi nasıl görüyorlar ? Onların gözünden iyileştirmeye açık davranışlarınız hangileri ?

Aşağıdaki anket formu, kendinizi “onların gözüyle” görebilmeniz için hazırlanmıştır. Anket soruları EFQM (Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı) mükemmellik modeli çerçevesinde bir liderden aranan özellikler içermektedir. Anket, hem astlarınız hem de eş düzeydeki lider arkadaşlarınız tarafından doldurulabilir şekilde tasarlanmıştır. Doldurulan anket kişiye özeldir ve yalnızca ilgili lidere geri gönderilmesi esastır. Burada üzerinde durulan husus iyileştirmeye açık alanların yalnızca liderin kendisi tarafından görülmesini sağlamaktır. Her yıl veya iki yılda bir uygulanarak gelişme trendi rahatlıkla izlenebilir.

Liderlik Performansı Değerlendirme Anket Formu*

Aşağıda liderinizin son dönemdeki performansı ile ilgili değerlendirmelerinizi yapabilmemiz için tasarlanmış 35 adet soru bulunmaktadır. Soruların her birine karşılık gelen cevabı işaretleyiniz.

1-Astı hata yaptığında tepkisi

- a) Çok sert oluyor ve savunma almıyor.
- b) Çok sert oluyor ancak sebebini soruyor ve tartışıyor.
- c) Yapıcı yaklaşarak hatanın kök nedenine iniyor ve tekrarını önlemek için yardımcı oluyor.

2-Kendisinin eleştirilmesine tepkisi

- a) Eleştiriyi reddediyor, dinlemiyor ve hemen savunmaya geçiyor.
- b) Dinler gibi gözüküyor ancak çok yavaş değişiyor.
- c) Dinliyor ve değişmek için çaba sarf ediyor.

3-Psikoloji durumu

- a) Sürekli gergin ve etrafını da sürekli geriyor.
- b) Problem olmadığı zaman sakın ancak problem çıktığında aşırı gerginleşiyor.
- c) Genelde sakın ve etrafını rahatlatıcı.

4-Takımı başarılı bir iş yaptığı zaman

- a) Başkalarının başarısını kendine mal etmeye çalışıyor.
- b) Ön plandaki kişiyi taktir ediyor.
- c) Tüm takımı taktir ediyor.

5-Başarılı bir iş yapıldığı zaman

- a) Hiç taktir etmiyor. Sürekli hatayı yakalıyor.
- b) Bazen taktir ediyor ama zamanında olmuyor.
- c) Anında taktir ediyor.

6-Değerlendirilen kişi sizce

- a) Hiç adil değil.Genelde önyargılıdır ve taraf tutar.
- b) Adil olduğu durumlar, olmadığından fazladır.
- c) Her zaman adil ve tarafsızdır.

7-Değerlendirilen kişi

- a) Soğuktur ve konuşmaya isteksizdir.
- b) Kişilerle mesafelidir, fakat konuşur/konuşulabilir.
- c) Arkadaşçadır ve başkalarının problemleriyle ilgilidir.

8-Astları ile ilişki kurduğunda

- a) Onlara üstünlüğünü her davranışı ile hissettirir.
- b) Kibar davranır ama üstünlüğünü hissettirir.
- c) Onlara saygı duyduğunu hissettirir.

* Kaynak: “Rol Model Lider Olmak ve Rol Model Liderliğin Etkinliğinin Ölçülmesi”, Sakızlı Ahmet, 8. Ulusal Kalite Kongresi ,Tebliğ, 1999.

9-Değerlendirilen kişi

- a) Zayıf ve çalışanları motive edemeyen bir lider.
- b) Güçlü bir liderdir ama çalışanları motive edememektedir.
- c) Güçlü ve çalışanları motive eden bir liderdir.

10-Takımın çalıştığı projede

- a) Yalnız sonuçla ilgilenir, çalışmalarla ilgilenmez.
- b) Sonuçlarla ilgilenir, çalışmalarla yüzeysel ilgilidir.
- c) Çalışmalara katılır, gerektiği durumlarda kolaylaştırıcı rol oynar.

11-Takım üyelerine karşı

- a) Ön yargılı ve tutucudur.
- b) Ön yargılı değildir ancak herkese eşit davranmaz.
- c) Kimseye ayrıcalık göstermez, herkese eşit davranır.

12-Ödüllendirme söz konusu olduğunda,

- a) Ödülü sevdiği/tuttuğu kişiye verir.
- b) Her zaman hak edene verir.

13-Kriz anında

- a) Takımın birliğinin bozucu davranışlarda bulunur.
- b) Takımın birlikteliği ile ilgilenmez.
- c) Takımı bir arada tutmak için çabalar.

14-İş konusundaki bilgisi

- a) Yetersizdir.
- b) Yeterlidir.
- c) Derinlemesinedir.

15-Sizin işiniz yapacak olsa

- a) Başaramaz.
- b) Yapabilir.
- c) Benden iyi yapar.

16-Acil ile önemli işleri

- a) Birbirinden ayıramıyor.
- b) Acil olana daha fazla önem veriyor.
- c) Birbirinden çok net ayırabiliyor.

17-Değerlendirilen kişi

- a) Yeni fikirlere karşıdır ve yaratıcı değildir.
- b) Çok fazla değişim odaklı olup mevcut sistemin işleyişi ile ilgilenmez.
- c) Değişim odaklıdır. Ancak mevcut sistemin işleyişi için de çaba sarf eder.

18-Yeni fikirlerin doğuşu için

- a) Engel olur.
- b) Engel olmaz ancak yardımcı da değildir.
- c) Ortam yaratır ve yeni fikirler için kişileri heveslendirir.

19-Kurallara

- a) Kendisi uymaz. Başkalarının uyup uymaması da önemli değildir.
- b) Başkaları uymalıdır. Ancak kendisi uymasa da olur.
- c) Başta kendisi uyar ve örnek olur. Başkalarının uyması için çaba gösterir.

20-İş dağıtımında

- a) Adil değildir, iş yükü dağılımını hesap etmez.
- b) Adildir ancak iş dağıtırken fikrimizi almaz.
- c) Adildir ve iş yükünü hesaplar ve fikrimizi alır.

21-İşi dağıttıktan sonra

- a) Bir daha ne arar ne sorar.
- b) Yalnız sonuç ile ilgilenir.
- c) Arzu edildiği şekilde tamamlanması için uygun aralıklarla denetler ve geri bildirimde bulunur.

22-Takımında çalışan kişilerin

- a) Motivasyonları düşüktür.
- b) Bazen motivasyonları yükselir.
- c) Her zaman motivasyonları yüksektir.

23-Kişisel zamanı

- a) Çok kötü kullanır.
- b) Fena kullanmaz.
- c) Çok iyi kullanır.

24-Eğitime olan ilgisi

- a) Azdır, pek ilgilenmez.
- b) Yeterlidir, eğitim alınmasına engel olmaz, eğitim alır ama vermez.
- c) Yüktür, eğitim alır ve verir, eğitim planlarının hazırlanmasına katılır.

25-Yaptığı işlerin sonucu

- a) Genellikle gelişi güzeldir.
- b) Beklenen seviyededir.
- c) Kusursuzdur.

26-Karşıt fikirlere

- a) Açık değildir.
- b) Açık gibi görünse de ön yargılıdır.
- c) Açıktır ve sürekli en iyi çözümlerin bulunması için ortam hazırlar.

27-Performans değerlendirmemizi

- a) Yapmıyor.
- b) Zamanında yapmıyor, performans görüşmesine hazırlıksız geliyor.
- c) Zamanında yapıyor, yazdıkları ile mutabakat sağlıyoruz, performansla ilgili görüşmenin dışında da geri bildirimde bulunuyor. Görüşmelere hazırlıklı geliyor.

28-Kendi yerine

- a) Kimseyi yetiştirmiyor.
- b) Bir kişi yetiştiriyor
- c) Birden fazla aday yetiştiriyor.

29-Kendisi ile

- a) İletişimde bulunmak kolay değil, ya aradığımda yok ya da sürekli meşgul.
- b) İletişim genellikle zor ve tek yönlü.
- c) İki yönlü iletişimimiz çok güçlü.

30-Toplam kalite yönetiminin kurumsallaşmasında

- a) Katkısı yok denecek kadar az.
- b) Uyum sağlamaya çalışıyor.
- c) Katkısı çok fazla, herkes kendisini rol model olarak alıyor.

31-Şirket yönetimini temsilde

- a) Yetersiz.
- b) Yeterli sayılır.
- c) Yeterlidir ve kişiliği ile her ortamda şirkete saygınlık kazandırır.

32-Yönetim takımının

- a) Herhangi bir üyesi.
- b) İyi bir oyuncusu.
- c) Bel kemiği, takımın başarısında etkili.

33-Kişisel gelişimi

- a) Söz konusu değil, hiç gelişmiyor.
- b) Çaba gösteriyor ancak iyileşme yavaş.
- c) Sürekli olup, rahatlıkla gözlemlenebiliyor.

34-Planlamacılığı

- a) Dağınık ve planlamaya önem vermiyor ya da bilmiyor.
- b) Planlama yapıyor.
- c) Planlamacılığını örnek alıyorum.

35-Toplantılara

- a) Zamanında geldiğine rastlamadım ve zamanında gelmeyenlere de tepkisizdir.
- b) Genellikle zamanında gelir ve zamanında gelinmesini arzu ettiğini belirtir.
- c) Kesinlikle zamanında gelir ve bize örnek olur, gelmeyenleri uyarır ve düzeltmeleri için çaba sarf eder.

Sözün Kısası

- ✓ Liderliğin ilk temel malzemesi vizyonun rehberliğidir. Ve iyi bir vizyon insanlara çalışmaları için iyi bir neden verir.
- ✓ Liderlik bir davranıştır, davranış da durum ve kişiliğin bir fonksiyonudur.
- ✓ Etkin liderliğin başlıca ilkeleri; vizyon, güven, katılım ve yaratıcılıktır.
- ✓ Lider arkasından insanları sürükleyen kişidir.
- ✓ Liderlerle yöneticiler arasındaki fark, içinde bulunduğu koşullara hakim olanlarla ona teslim olanlar arasındaki farklar gibidir.
- ✓ Liderlik ve yöneticilik ayrı, fakat tamamlayıcı eylem sistemleridirler. Özellikle değişim ihtiyacının yüksek olduğu günümüzün iş ortamında yönetim ve liderliğin her ikisi de gereklidir.
- ✓ Yeniden yapılanma nedeni olarak üç farklı gücün etkisinden söz edilebilir; müşteri, rekabet ve değişim.
- ✓ Hızlı yapısal değişim dönemlerinde yaşamını sürdürebilecek olanlar sadece değişim liderleridir.
- ✓ Liderin hareket desteği olmadan yeniden yapılanma çabaları başlatılamaz ve yürütülemez.
- ✓ Bir organizasyonu dönüştürmek sekiz adımlık bir süreç gerektirir. Lider, bu süreçte, insanların değişim ihtiyacını hissetmesini sağlamak ile değişim tarafından ezildiklerini hissetmeleri arasında hassas bir denge kurmak zorundadır.
- ✓ Liderlik “Dönüştürücü” ve “Görevsel” olarak iki boyuttan meydana gelmektedir. Değişim ihtiyacının yüksek olduğu ortamlara uygun düşen liderlik türü dönüştürücü liderliktir.
- ✓ Türkiye’de bugün geçerli olan liderlik türü karizmatik liderliktir. Ancak toplumumuz sanayi toplumundan bilgi toplumuna doğru geliştikçe lider tipi de karizmatikten bilgi toplumunun hizmet eden liderine doğru aşama kaydedecektir.
- ✓ Karizma liderlik özelliklerinden sadece birisidir ve diğer özellikler olmadan sadece karizma iyi bir lider yaratamaz.

- ✓ Değişim ile organizasyonel öğrenme arasındaki kritik ilişkiyi algılayabilen liderler organizasyonlarını başarıya ulaştırabilmektedirler.
- ✓ Bir öğrenen organizasyon, insanların kendi gerçeklerini ne şekilde yarattıklarını ve nasıl değiştirebileceklerini keşfettikleri yerdir.
- ✓ Yaratıcı öğrenme; sistem düşüncesi, paylaşılan vizyon, kişisel ustalık, ekip öğrenmesi, yaratıcı gerilim ve dünyaya yeni bakış açıları gerektirmesi yönleri ile liderliğin gerektirdiği öğrenme şeklidir.
- ✓ Türk toplumunun lider bağımlılığı aile şirketlerinde bir lider ihtiyacını adeta mecbur bırakmaktadır.

Vaka Örnekleri



Bir Bilgisayar Firması

• • •

Unisys Corp.

Bir Bilgisayar Firması*

Türkiye’de faaliyet gösteren bilgisayar firmaları arasında ABD’nin belli başlı şirketleri de uzun süredir bulunmaktadır. Bir dizi olay sonucu, bu firmalardan birinin Yönetim Kurulu’nda görev yapmam söz konusu oldu. Aşağıda ayrıntılarını açıkladığım gelişmeler tipik denilebilecek bir “krizden çıkış” (turnaround) vakası olarak kolayca işletme kültürlerinde ders konusu olabilir.

Sözünü ettiğim şirket 1950’li yıllarda Türkiye’ye geldi ve 20-25 yıllık bir süre içinde ilk üç şirket içinde mütevazî fakat saygın bir yer edindi. 1980’li yıllara gelindiğinde genel müdürlüğe Alman asıllı bir yönetici getirildi. Önceleri şirketin belli bir performansı göstermesini sağlayan genel müdür, daha sonraları müşteri duyarlılığı, pazarı izleme, planlama, nakit yönetimi, motivasyon ve diğer önemli yönetim kurallarını ihmal eder. Bunun sonucu 1986 yılına gelindiğinde siparişlerde düşme, karlılıkta iniş ve prodüktivitede gerileme gibi çok ciddi bir dizi olumsuzlukla karşılaşılır. Bu olumsuzluklara müşteri şikayetleri ve iç huzursuzluk gibi diğer etkenler de eklenir ve tepe yönetim Genel Müdür’ü görevden alır.

Şirket’le ilişkim de yeni Genel Müdür’ün tayini ile eşzamanlı oldu. Genel Müdür işe kapsamlı bir inceleme yaparak başladı. Bu incelemelerin sonuçlanması ile geniş bir değerlendirme yapıldı. Bu değerlendirmenin bulguları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

1. Müşteri tatmini çok düşük düzeyde,
 - Yazılım desteği ve eğitim bir hayli yetersiz.
 - Bakım-onarım faaliyetleri vasat.
 - Eleman kalitesi vasat.
 - Şirkete olan güven sektördeki belli başlı rakiplere göre oldukça düşük.
2. Pazar payı, hedef alınan alanların tümünde gerilemekte,
3. Organizasyon yapısı güçlü değil,
 - Karar süreçleri yetersiz ve yavaş.
 - İletişim zayıf; merkezle ilişkiler kopuk.
 - Planlama yaklaşımı yüzeysel.
 - Bilgi üretimi ve kullanımı son derece yetersiz.
4. Karlılık çok düşük,
 - Sektördeki diğer şirketlere göre kâr çok az.

(*) İbrahim Kavrakoglu, *Sinerjik Yönetim*, KalDer. İstanbul: 1994. s. 46-52.

- Şirket içinde 7 adet kâr merkezi mevcut, fakat sadece biri kârda.
- 5. Prodüktivite,
 - Şirket içi birimlerin çoğunda prodüktivite düşük.
 - Eleman sayısı artarken, kişi başına elde edilen gelirler düşmekte.
- 6. Hizmet kalitesi,
 - Müşteriler hizmet kalitesinden şikayetçi.
 - Şirket içi müşterilere (diğer birimlere) duyarlılık zayıf.
 - Sorumluluk taşıyan yönetim zayıf.
- 7. Pazar analizi,
 - Bilgisayar pazarı hakkında fazla bir bilgi yok.
 - Pazarın sistemli bir biçimde analizi yapılmıyor.

Bu değerlendirmelere ek olarak şu kıstlar da ortaya kondu:

- “Eksi” nakit akımı mevcuttu.
- Belli alanlarda yetkin eleman eksikliği vardı.
- Üç ana ürün grubunun ikisi demoda olmuştı.
- Gerek müşteri nezdinde, gerekse kamuoyunda şirket imajı bir hayli düşük seviyeye inmişti.

Yaklaşık üç ay süren çalışmalar ve toplantılar sonucunda şu ilkelere karar verildi:

- Yetki ve sorumluluklar netleştirilecek, ölçülebilir performans kriterleri ortaya koyulacaktır.
- Etkin yönetim süreçleri geliştirilecek, “kalite yönetimi”ne geçilecektir.
- Stratejik planlama uygulanacaktır.
- Kapsamlı, aylık değerlendirmeler yapılacaktır.
- “Anahtar teslimi” yaklaşımı uygulanacak, bu amaçla üçüncü şahıslarla işbirliğine gidilecektir.
- Yeni ürünler piyasaya sunulacaktır.
- Yeni bir yönetim anlayışı ve kurum kültürü oluşturulacaktır.

Bu ilkeler ve politikalar doğrultusunda kapsamlı bir “stratejik plan” geliştirildi ve aşağıdaki gibi anahatları oluşturuldu.

Strateji 1. Sipariş ve satış gelirini Türkiye ortalamasının üzerinde bir hızla artırmak.

Aksiyonlar

- Pazarı derinlemesine inceleyip fırsat alanlarını teşhis etmek.
- Seviyeli planlar hazırlayarak bu fırsatları değerlendirmek.

- Büyük müşterilerle temasları yoğunlaştırmak.
- Yeni gelir kaynakları üretmek.

Strateji 2. Ürün yönetimi ve pazarlama hizmetlerinde etkinliği artırmak.

Aksiyonlar

- Yetkin bir ürün yöneticisi tayin etmek.
- Eğitim faaliyetini artırmak.
- Yeni ürünleri vaktinde pazara sunmak.
- Mütecaviz bir fiyatlandırma ile pazarı tutmak.
- Yaygın tanıtım ve etkili reklam kampanyası yürütmek.
- Kompetan bir danışmanla çalışmaları yönlendirmek.
- Kullanıcılarla sıkı iletişim bağları kurmak.

Strateji 3. Kaliteli ve yetenekli elemanlar temin etmek ve insan kaynaklarını sürekli geliştiren bir eğitim programını uygulamak.

Aksiyonlar

- Orta ve uzun vadeli insan kaynakları planını yapmak.
- Bireysel gelişme programları uygulayarak profesyonelliği yükseltmek.

- Yedekleme planları geliştirerek yönetim kademelerini güçlendirmek.
- Gerekli alanlarda dışardan destek alarak eksikleri gidermek.

Strateji 4. Müşteri tatmin düzeyini sektördeki en üst seviyeye çıkarmak.

Aksiyonlar

- Şirketin bütününde “müşteri tatmini eğitimi” uygulamak.
- Büyük müşterilere dönük projeler geliştirmek.
- Donanım ve yazılım servislerinin kalitesini artırmak.
- Donanım ve yazılım geliştirme amaçlarını etkili bir şekilde tanıtmak ve pazarlamak.
- Müşteri ziyaret planlarını geliştirmek ve uygulamak.
- Müşteri tatminini sürekli ölçmek.

Strateji 5. Prodüktiviteyi tüm birimlerde yükseltmek.

Aksiyonlar

- Tüm birimlerde yaygın bir eğitim ve ihtisaslaşma programını uygulamak.
- İşleri, görevleri ve organizasyon yapısını sürekli gözden geçirerek etkin bir zaman kullanımını gerçekleştirmek.

- Yeterli performansı göstermeyen elemanları tasfiye etmek.
- Başarılı elemanları ödüllendirmek, motivasyonu yüksek tutmak.

Strateji 6. İhtisaslaşmış, profesyonel bir satış kadrosu ile önemli fırsat alanlarına ve büyük sipariş potansiyeline sahip müşterilere yönelmek.

Aksiyonlar

- Büyük müşterileri belirleyerek her biri için hedefler koymak.
- Periyodik gözden geçirmelerle gelişmeleri değerlendirmek.
- Şirketin güçlü olduğu ürün ve hizmetlere dönük planlar yapmak.
- Bölge sorumlularının performanslarını her ay değerlendirmek.
- Destek birimlerini görevlendirerek satış ekiplerine yardımcı olmak.
- Büyük müşterilere üst düzey yöneticilere yönelmek.
- İhtisas eğitim programları uygulamak.

Strateji 7. Coğrafi yayılmayı tamamlamak üzere alternatif dağıtım ve pazarlama kanalları geliştirmek.

Aksiyonlar

- Bayilerin belli ürün ve hizmetlere odaklanmasını sağlamak.

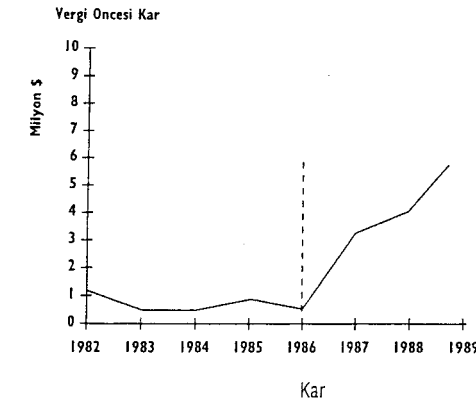
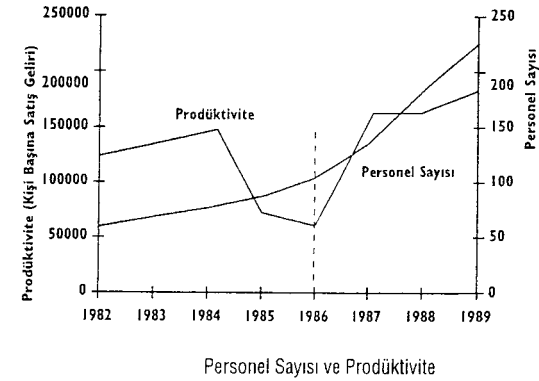
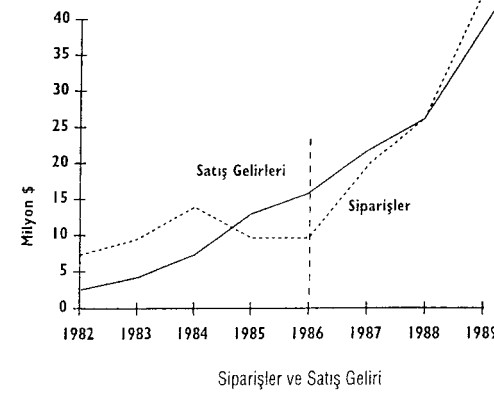
- Satış ve fiyatlandırma politikalarını geliştirmek.
- Satış ekibi ve bayiler arasında çelişki doğmasını önlemek.
- Temsil eksikliği olan bölgeleri belirleyip önlem almak.
- Bayi eğitimlerini planlamak ve uygulamak.

Strateji 8. Yalın ve etkin bir yönetimi gerçekleştirecek organizasyon yapısını oluşturmak.

Aksiyonlar

- Organizasyonu gözden geçirerek gereksiz pozisyonları ortadan kaldırmak.
- Her düzeyde yönetim geliştirme eğitimleri uygulamak.
- Asli olmayan işleri olabildiğince dışarıya kaydırmak.
- Sıkı bir aktif yönetimi ile stokları ve alacakları azaltmak.

Oluşturulan bu stratejiler 1987 yılı içinde uygulamaya koyuldu ve sonuçlarını kısa sürede verdi. Şekillerde bu olumlu gelişmenin grafikleri görülmektedir.



Unisys Corp.*

ABD'nin eski Maliye Bakanları'ndan Michael Blumenthal'ın rüyası, dünyanın en güçlü bilgisayar firmasını meydana getirmektir. Burroughs ile Univac Şirketleri'ni 1986 yılında birleştirerek toplam cirosu 12 milyar doların üzerine çıkan Unisys şirketini oluşturdu. Bu ciro ile firma ABD'nin üçüncü büyük bilgisayar firması haline geldi.

Bu birleşme sonucu Unisys'in her iki firmanın da güçlü yanlarını geliştireceği bekleniyordu. Oysa gerçekleşme tam tersini doğurdu ve Unisys büyük bir hızla kötü duruma düştü. 1989 yılında 680 milyon dolar kâr gösteren firma nakit açığını kapatmak için 1.40 milyar dolar borçlanmak zorunda kalmıştı.

Zamanla kâr zarara dönüştü; 1989 ve 1990 yıllarında toplam zarar 2.5 milyar dolara ulaştı. Zararla birlikte hisse senetlerinin de değeri 50 dolardan 1.75 dolara düştü. Ve o yıl Michael Blumenthal emekliye sevk edilip, yerine J. Unruh CEO (tepe yönetici) olarak tayin edildi. Bu arada satış gelirleri düşerken, müşteriler de hızla Unisys'i terketmekteydiler, zira hiç kimse bilgi sistemlerini batmakta olan bir firmadan temin etmeyi göze alamazdı. Üstelik yeni tepe yönetici de esas mesleği mali işler olan,

disiplinli fakat kimsenin "lider" olarak tanımlamadığı sessiz ve gösterişsiz bir kişi idi.

Oysa, iki yıl gibi kısa bir süre içinde Unisys batmaktan kurtulduğu gibi, dünyanın en iyi yönetilen ve kârlı bilgisayar şirketleri arasına girmeyi başardı.

Bu kadar kısa bir sürede bu denli bir başarı nasıl sağlanmıştı? Sorunun cevabını Forbes dergisinin Ekim 1993 sayısından inceleyelim.

Tepe yönetici olur olmaz Unruh'un ilk işi müşterileri ziyaret etmek oldu. 700 müşteriye şahsen ziyaret etmekle kalmadı, Unisys'in en önemli 200 müşterisi ile sürekli bir iletişim ilişkisi kurdu. Müşterilere Unisys'in batmayacağını, aksine güçleneceğini ve kendilerine mükemmel bir servis vereceğini taahhüt etti. Aynı yıl (1990) en üst düzeydeki 50 yöneticiyi topladı ve onlara çok kuvvetli bir mesaj verdi. Ne yapıp yapıp, masrafları kırmak gerekiyordu.

Bu sürede şirket çapında 13 "tam yetkili" ekip kurdu. Bu ekiplerin her biri belirli bir konuda bir gelişmeyi hedefliyordu: Tahsilat süresinin kısaltılması, stokların azaltılması, gayrimenkullerin nak-

de çevrilmesi, vs. gibi. Nitekim, ekipler kısa bir sürede belirlenen hedefleri de aşarak 1 milyar dolardan fazla bir nakit girişi sağladılar ve şirketi ciddi bir nakit darboğazından kurtardılar. Tahsilatta ortalama süre 73 günden 51 güne inmiş, stoklar ise % 57 oranında azalmıştı.

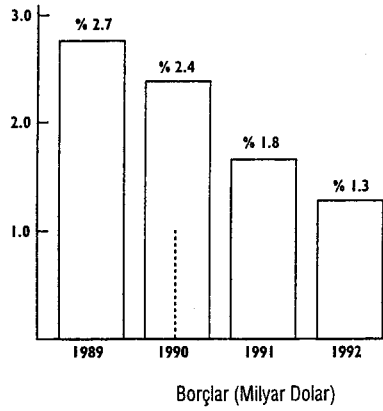
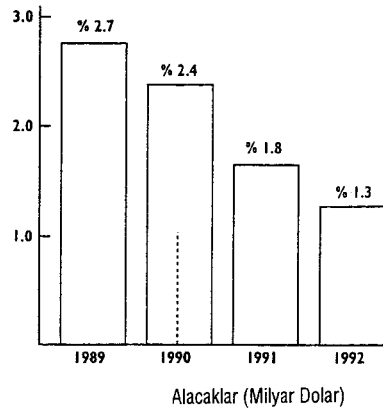
Yapılan çalışmalar arasında pazar kesimlendirilmesine ve ürün gamının azaltılmasına da yer verildi. Unisys'in esas gücünü: Bankacılık, havayolları, iletişim ve devlet kesimlerinde yoğunlaştırması, diğer alanlardan ise çekilmesi kararlaştırıldı. Buna paralel olarak ürün çeşidi 50.000'den 15.000'e indirildi; esas gelirin % 90'ının bu 50.000'in 5.000'inden sağlandığı da anlaşılmıştı.

Ürün çeşidinin azaltılmasında standardizasyon da önemli rol oynadı. Gerek mamullerde, gerekse yarımamul ve diğer girdilerde ciddi sadeleştirmelere gidildi.

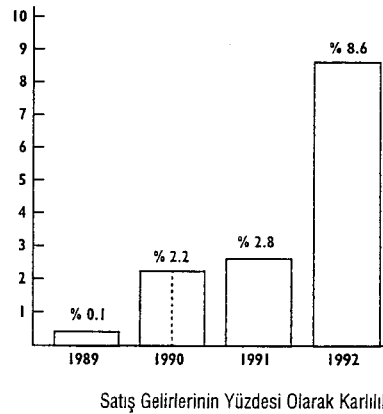
Özetle:

- Pazarlama
- Müşteri ilişkileri
- Ürün tasarımı
- Satış politikaları
- Finans politikası
- Maliyet kontrolü
- Nakit yönetimi
- Stok azaltılması
- Standardizasyon
- Proje ekipleri çalışmaları
- Hedeflerle yönetim
- Reorganizasyon

gibi çeşitli alanları kapsayan önlemlerin eşzamanlı, kararlı ve sistemli bir biçimde uygulanması ile Unisys 1992 yılında 500 milyon dolar kara geçmeyi başardı. 1993 yılında da karlılık artışı sürüyor, ilk üç ay vergi öncesi kâr 360 milyon doları aşıyordu. Şekillerden de görüldüğü gibi, borçlar azalırken, karlılık oranı da hızla artmış, şirket sağlıklı bir maliyet yapısına kavuşmuştu. 1993 yılı sonu itibarıyla 8 milyar dolar satış geliri ile Unisys bir miktar küçülmüş, fakat mali durumu, pazar ve hizmet kalitesi ile bir hayli güçlenmişti.



ne bir hayı yuceımişti.



Bölüm 3

Gelecek ve Liderlik

Yeterince uzun bir kaldıraçım ve bir dayanağım olsun dünyayı yerinden oynatayım.

Archimides

Gelecek İçin Göstergeler: Global Eğilimler

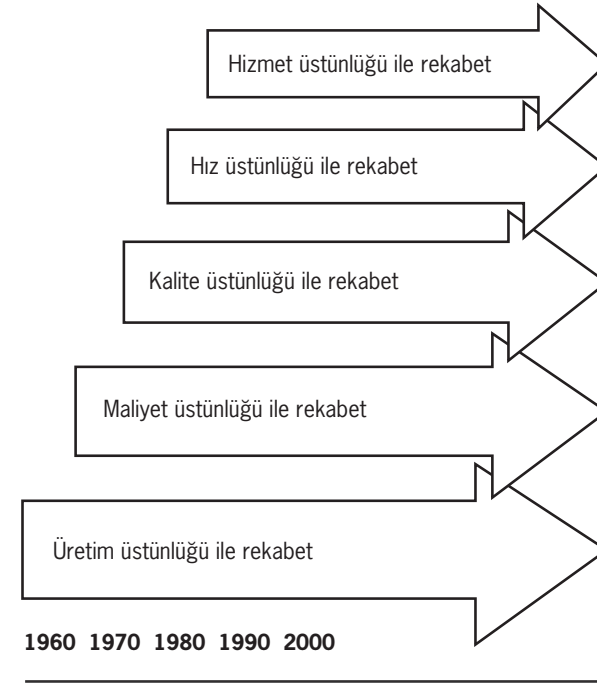
Geleceği şekillendirmek isteyen bir lider, öncelikle; dünyanın içinde bulunduğu durumu, ülkeler arası ilişkileri ve global eğilimleri bilmek ve bu yönde stratejiler geliştirmek zorundadır. Çünkü firmaların rekabetçi özelliklerini kullanabilmeleri ve küresel piyasalara açılabilmesi global dengelerle doğrudan ilişkilidir. Globalleşen dünyadaki yeni eğilimlerden²⁵ bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Globalleşme sonucu, dünyada herhangi bir ülkede meydana gelen kriz herkesi etkileyebilmektedir.
- Gerek bölgesel entegrasyon, gerekse şirket birleşmeleri yönündeki eğilim güçlenmektedir. Global çapta şirket birleşmeleri, yeni oluşumların ulusal hükümetlere karşı pazarlık gücünü de artırmaktadır.
- Güçlenen eksik rekabet koşullarında ayakta kalmayı sağlayacak arayışlar ağırlık kazanmaktadır.
- Yeni dünya düzenine ilişkin çıkar çatışmaları ve eksik rekabet nedeni ile etkin fiyat kavramı anlamını yitirmektedir.
- Müşteriler her geçen gün daha kaliteli ve daha ucuz ürün istemektedirler. Eski-den formül $\text{Fiyat} = \text{Maliyet} + \text{Kâr}$ iken ve kâr rakamı üretici tarafından belirlenir iken, artık formül $\text{Kâr} = \text{Fiyat} - \text{Maliyet}$ haline gelmiş ve fiyat - dolayısıyla kâr - müşteri tarafından belirlenir hale gelmiştir.
- Global ekonomiyi biçimlendiren başlıca olgu, mal ve hizmet ticaretinden çok para akışıdır.
- Sermaye, rekabet gücü azalan yerden artan bölgelere gitme yönünde eğilim göstermektedir.
- Sermaye hareketleri, gelişmiş ekonomilerle gelişmekte olan ekonomiler arasındaki farkın büyümesine, yapısal sorunlara, istikrarsızlığa ve global belirsizliğin artmasına neden olmaktadır. Artma eğilimindeki dengesizlikler finansal sistemi tehdit etmektedir.
- Global tedarik, üretim ve pazarlama üçgeni söz konusudur.
- Büyük şirketler global düşünmekte ancak lokal hareket etmektedirler.

- Sanayileşmiş ve gelişmiş ülkelerde üretimin ağırlığı imalat sanayinden hizmetler sektörüne kaymaktadır.
- İmalat sanayi üretimi büyük ölçüde ABD, AB ve Japonya'dan, Latin Amerika, Güney Doğu Asya ve Doğu Avrupa'ya kaymaktadır.
- Global ekonomide amaç kâr maksimizasyonu değil pazar maksimizasyonudur.
- Global ekoloji kavramı önem kazanmıştır.
- İletişim teknolojisinde ve biyoteknolojide devrim yaşanmaktadır.
- Değişim sabit bir değer haline gelmiştir.
- Artık belirleyici üretim faktörü toprak, emek ya da sermaye değildir. Yeni belirleyici üretim faktörü bilgidir.
- Evrensel yaşam tarzları, sivil toplum kuruluşlarının baskı unsurları haline gelmesi ve toplumsal mensubiyetlerin yerine bireyin güçlenmesi söz konusudur.
- Gelişmiş dünyada doğum oranı düşmektedir.

Rekabetin Değişen Kriterleri

Rekabet kriterlerine baktığımızda arz açığının bulunduğu dönemde rekabetin üretim odaklı olduğunu görüyoruz. O dönemde, daha çok üretim, daha çok kâr getirmiştir. Büyük şirket, karlı ve güçlü şirket olmuştur. Arz ve talebin dengelendiği dönemde rekabet maliyet odaklıdır. Aynı malı daha ucuza üretebilen rakiplerine üstünlük sağlayabilmiştir. 1980'li yıllara gelindiğinde artık maliyet üstünlüğü tek başına yetersiz kalmış ve kalite üstünlüğü rekabette ön plana geçmiştir. Kalite üstünlüğü maliyet ögesini ikame etmemiş, aksine yüksek kalite ve düşük maliyet bir arada istenmiştir. 1990'lar müşteriye talep ettiği özellikler kusursuz ve en çabuk sunabilenlerin kazandığı dönem olmuştur. Geleneksel noktada yüksek rekabet gücü Kalite-Maliyet-Hız kriterlerinin her birinde üstünlüğü gerektirmiştir. Şekil-6'ya baktığımızda ise bu kriterlere 2000'li yıllarda hizmet üstünlüğünün de eklendiğini görüyoruz²⁶.



Şekil-6. Sanayi ve Ticarete Rekabet Kriterleri.

Kaynak: "Toplam Kalite Yönetimi", Kavrakoğlu İ., KalDer, İstanbul-1998, s.27.

Dikkat edilirse rekabette yeni kriterlerin ortaya çıkması, diğer öğeleri ikame etmekte, yeni kriterler bunlara eklenmekte ve rekabet giderek güçleşmektedir. Bu şartlar altında, rekabet gücünü şekillendirmek isteyen bir lider aşağıda sayılan unsurları dikkate almak zorundadır:

- Vizyon,
- İşgücü maliyeti ve verimliliği,
- Sermaye maliyeti,
- Kalite,
- Benzersizlik,
- Teknoloji,

- Nitelikli işgücü ve insan kaynakları,
- Altyapı,
- Hammadde bulunulabilirliği,
- Yurtiçi rekabet ortamı,
- Ülke imajı,
- Dış bağlantılar,
- Coğrafi konum,
- İlgili piyasadaki rekabet yoğunluğu,
- Sektördeki ortalama firma büyüklüğü,
- Kapasite kullanım oranı,
- Finansman koşulları,
- Deneyim eğrileri,
- İnovasyon,
- Organizasyon ve liderlik,
- Global senaryolar,
- Toplam kalite yönetimi,
- Sektöre yeni girecek firma tehditleri,
- Alıcıların pazarlık güçleri,
- Tedarikçilerin pazarlık güçleri,
- İkame ürün/hizmet tehditleri.

Müşteri Değer Ölçütleri

Günümüz şartlarında bir müşterinin herhangi bir işletmeye, ürüne veya hizmete verdiği değeri; kalite, hizmet, maliyet ve hız kriterlerinin bir fonksiyonu olarak Şekil-7'deki gibi modellemek mümkündür. Buna göre müşteri değer ölçütü ²⁷ cebirsel bir denklem olarak aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

$$DEĞER = \frac{\text{KALİTE} \times \text{HİZMET}}{\text{MALİYET} \times \text{HIZ}}$$

- Müşteri İhtiyaçlarının Tatmini
- Kullanım Uygunluğu
- Minimum Sapma
- Sıfır Hata
- Sürekli İyileştirme

- Müşteri Desteği
- Müşteri İsteklerini Karşılama Esneklik
- Pazar Değişikliklerini Karşılama Esneklik
- Ürün Desteği ve Hizmeti

- Tasarım ve Mühendislik
- Kalite Güvencesi
- Dağıtım
- Yönetim
- Malzeme ve Stok

- Pazara Arz Süresi
- Pazar Dinamiklerine Yanıt Verebilme
- Malzeme Tedarik Süresi

Şekil-7. Müşteri Değer Ölçütleri.

Kaynak: "Kobi'lerde Maliyet Analizleri ve Firma Çapında Maliyet Düşürme Uygulamaları", İter M., İ.T.O No: 2001-9, 2001, s.62.

Görülebileceği üzere; müşterinin herhangi bir mal veya hizmet için değer ölçütü o mal veya hizmetin kalitesi ve verilen hizmet ile artmakta; maliyet ve hızla bağlı olarak da azalmaktadır. Müşteriler her geçen gün daha kaliteli ve daha ucuz ürünleri daha da hızlı istemektedirler. Geleceğin liderinin başarısı bu taleplere cevap verebilmesine bağlıdır. Toplam kalite yönetimi - müşteri değerini maksimize etmek isteyen bir lider için - aşağıda sayılan özelliklere sahip bir yönetim yaklaşımını önermektedir:²⁸

- Dış ve iç müşterilerinin ihtiyaç, talep ve beklentilerini karşılayan bir anlayış içerisinde olmak.
- Problem çözme, fikir üretme, öneri geliştirme ve karar almada uzlaşmaya dayalı olmak.
- Tepe yöneticiden, en alt elemana kadar aynı amaca sahip bulunmak ve vizyonu paylaşmak.

- Temel öğenin insan olduğunun bilinci ve tüm bireylerin başarıda pay sahibi olduğu anlayışı ile her bireyi aynı saygınlıkta kabul etmek.
- Yüksek performansın ancak yüksek kaliteli elemanlarla yapılabileceğine inanmak ve elemanların seviyesini sürekli geliştirmek.
- Rekabet gücünü destekleyecek bilgileri yerinde, vaktinde ve doğru olarak sağlayabilmek ve bu bilgileri dikey, yatay ve çapraz yönde karşılıklı olarak paylaşabilmek.
- Saptanan hedeflere iyi düşünülmüş ve somut biçimde planlanmış adımlarla ilerleyen, her aşamada sonuçları değerlendiren; “kriz yönetimi”ne gerek duymayacak şekilde önünü görebilen ve geleceği hazırlayan bir yönetim.
- Bilgi paylaşımında, karar üretmede ve harekete geçmede azami hıza sahip olmak,
- Fonksiyonları değil süreçleri yönetmek.
- Öğrenen bir organizasyon olabilmek.
- Rakipleri sürekli geride bırakmanın tek yolu olarak sürekli yenilikçiliği benimsemek.
- Marka yaratabilme gücüne ve bilincine sahip olmak.
- Entelektüel sermayenin en önemli rekabet unsuru olduğunun bilincinde olmak.
- Düşey ve daha az hiyerarşik bir yapıyı benimsemek.
- Yüksek katma değerli mal ve hizmetlere yönelmek.
- Herkesin sorumluluğunda kalite üretmek.
- Hizmet kontrolüne önem vermek.
- Esnek olmak.
- Her düzeyde, sadece yöneticilerden çok lider kişilikteki insanlara sahip olmak.
- Verilerle yönetmek.
- Sürekli iyileştirme çalışmaları yapmak.
- Müşteri beklentilerini yaratabilmek.
- Hatayı yatırım olarak değerlendirmek.

Sayılan bütün bu özellikler toplam kalite yönetimini, değişim çağında kurumları sonuca götürebilecek bir yaşam ve yönetim felsefesi olarak karşımıza çıkarmaktadır. Toplam kalite yönetiminin başarısı büyük ölçüde, sürekli olarak nasıl daha iyi olabilir sorusuna yanıt araması ve bu yolla sistemin iyileşmesi yönündeki değişiklikleri gerçekleştirmesine dayanmaktadır. Çünkü ilke olarak değişimle baş edebilmenin tek yolunun değişmek olduğunu ve iynin daima daha iyisinin olabileceğini kabul etmektedir. Bu ilke, aynı zamanda kendi kendisini de yenileyeceği ve sadece bugünün değil, geleceğin de en iyi yönetim tarzı olacağının güvencesini vermektedir.

Geleceğe Yelken Açacak Liderlik Becerileri

Gelecek, bir lider için gelmesi beklenecek bir şey değil, aksine aktif bir şekilde ve tutkuyla yelken açılması gereken bir şeydir. Geleceğe yelken açmak oldukça risklidir; ama bunu hiç denememek daha da riskli olacaktır. Bu uzun, zahmetli ve risklerle dolu yolculukta izleyenlerin yollarını kaybetmemeleri, cesaret ve umutlarını yitirmemeleri ve yılmadan kendilerinden beklenen katkıyı yapabilmeleri ancak geleceğe yelken açabilecek düzeyde bilgi ve becerilere sahip bir lider sayesinde mümkün olabilecektir.

Tarihsel perspektif içerisinde, modern eğitimi, sanayi uygarlığının ve pasif bir temsili demokraside asgari düzeydeki vatandaşlığın hazırlayıcısı olarak görmek mümkündür. Ancak yeni küresel ekonomi, kültür ve yönetim şekilleri daha bilgili, katılımcı ve aktif bir birey olmayı gerektirmektedir; bu noktada da eğitimin rolü artmaktadır. Modern eğitim kısaca otoriteye boyun eğmeyi, ezber yapmayı vurgular. Bu özellikler, iş hayatı için yeni beceriler gerektiren, yeni kültür formları barındıran, günlük yaşam içindeki etkileşimlere açık ve birbirleriyle ilişki içinde olan günümüz bilgi toplumu için eskimeye başlamıştır. Yeni teknolojiler, sosyal değişim, karmaşık küresel kültür ve yok edici rekabet geleceğin lideri için çok yönlü eğitimleri zorunlu kılmaktadır.²⁹ Geleceğin lideri; politik, ekonomik, teknolojik ve sosyal çevreyle olan ilişkilerini başarıyla yönetebilmek için işletme yönetimi bilgilerinin yanında aşağıda belirtilen alanlarda da kendisini asgari düzeyde yetiştirmek zorunda olacaktır:

- Antropoloji (Kültürel dinamikler, organizasyon kuramı, sosyal durumla ilgili semboller...)
- Biyoloji (Organizasyon teorisi, yaşam ve yaşam kurumları, canlı organizmalar, insan yapısı, beyin ve sinir sistemi, ekoloji, genetik...)
- Siyasal bilimler (Yönetim teorisi, ticari kurallar, bürokrasi, siyaset felsefesi, siyaset sosyolojisi...)
- Tarih (İktisat tarihi, sanat tarihi, endüstri tarihi, dinler tarihi..)
- Psikoloji (Yetenek analizleri, duygu ve ruh etkileşimleri, öğrenme kuramı, motivasyon analizleri, endüstri psikolojisi, zeka...)
- Matematik (Tahmin süreçleri, istatistik, oyun teorisi, karar verme, doğrusal programlama...)
- Felsefe (Ahlak kuramı, estetik, mantık, tarih felsefesi, metafizik...)
- Fizik (Genel fizik, dinamik, termodinamik...)
- Sosyoloji (Sınıf dürtüleri, davranış modelleri, temel grup davranışı, sosyometri, sosyal değişme, sosyal değerler, moda, sanat sosyolojisi...)
- Sibernetik,
- Diğerleri,

Liderlerin yaşamış oldukları sosyal ve kültürel şartları anlamaları, eleştirmeleri, değiştirmeleri, egemen yapı içinde dönüştürücü ve yaratıcı kişiler olarak varolmaları için kapsamlı bir eğitimle beraber becerilerini de geliştirmeleri gerekmektedir. Ancak unutulmamalıdır ki, liderliğin esas becerilerini öğretmek mümkün değildir. Liderler ne şirketlerde verilen seminerlerde, ne de üniversitelerdeki derslerde yetişirler. Liderlik kursları sadece bazı beceriler kazandırabilirler; ama örneğin, karakter ve vizyon kazandıramazlar. Fark yaratan şeyleri sınıfta oturarak öğrenmek mümkün değildir; liderleri asıl yetiştiren, deneyimleridir. Onlar için hayatın kendisi kariyerdur. Nasıl ki dalgalar kıyıları şekillendirirse, sorunlar da liderleri yaratırlar. Zorlu patronlar, vizyon eksikliği olan yönetim kadroları, kontrol dışı koşullar ve kendi hataları liderlerin ana ders programını oluşturur.

Geleceğe yelken açmak alışılmamış ve yeni olan beceriler gerektirecektir. Geleceğin liderinin, gerek global eğilimler ve gerekse ulusal ve sektörel rekabet kriterlerinin biçimlendirdiği bir ortamda değişimi başlatmak ve geleceğe yelken açmak için - daha önce ifade edilenlere ilave olarak - şu becerilere de ihtiyacı olacaktır:

- Perspektif,
- Global değerlere ve global bakış açısına sahip olmak; global senaryolar geliştirebilmek,
- Sınırsız merak,
- Ömür boyu öğrenme,
- Mükemmelliğe adanmışlık,
- Estetik kaygı,
- Rastlantısal keşiflerden yararlanma ve boşluk yakalama yeteneği,
- Deneyimlere dayalı içgüdüsel kararlar verebilme,
- Hızlı adım atma,
- Radikal düşünebilme,
- Paradigmalara meydan okuma,
- Yol buluculuk; yol yoksa, yol yapıcılık,
- Duygusal zeka,
- Mizah anlayışı,
- Gerçek üstü sistemler ve bilim kurgu merakı,
- Potansiyel liderleri harekete geçirebilme becerisi,
- Bütün katma değerini verdikten sonra - liderliği yöneticiliğe çevirmeden - dümeni devredebilmek,
- ..\.

ve liste “Bu kadar işi kim başarabilir ki ?” diye düşündürerek uzayıp gidiyor.

Ama liderlik de - Geleceğe Yelken Açmak gibi - ilk bakışta başarılamayacağı düşünülen işleri başarmak değil mi zaten ?

Okuma Penceresi

Hazım Kantarcı ve Brisa'nın Başarı Öyküsü³⁰

Brisa Türkiye'nin en büyük, Avrupa'nın ise altıncı en büyük lastik üreticisidir. 1974'te Sabancı Gurubu tarafından Lassa adıyla kurulan şirket, makine ve teçhizat alımı için Eximbank'tan 55 milyon dolarlık kur garantili dış kredi alıyor. Devletin kur garantisini geriye dönük iptal etmesi ile çok ciddi bir mali krizle karşı karşıya kalınıyor. Daha başlangıçta ağır bir mali yük altına giren şirket 24 Ocak kararları ile de iç pazarda yoğun bir rekabetle karşılaşılıyor. Üretime bir an önce başlama kaygısı ile ve lastiklerin gereğince test edilmeden pazara sunulması sonucu kalite problemleri yaşanıyor. Kalite problemleri 1982-83 yıllarında önemli ölçüde giderildiyse de "kalitesi yetersiz" izlenimi satış performansını olumsuz etkilemeye devam ediyor. 1985 yılında Hazım Kantarcı Lassa genel müdürlüğüne atanıyor. Sektördeki birleşmeleri yakından takip eden yönetim 1988'de aldığı stratejik bir kararla Bridgestone ile eşit hisseli bir ortaklık kuruyor ve Brisa doğuyor. Ortaklık üç temel öge üzerine oturtuluyor : Teknoloji, ölçek ve pazar. Ortaklık, Brisa'ya üstün bir teknoloji kazandırıyor; iki yıl içinde gerçekleştirilen 180 milyon dolarlık yatırımla üretim 2,5 misli büyüyor ve iç pazar payı % 37'ye çıkıyor. 1988-1990 döneminde 30 milyon dolar olan ihracat, 1995'de 86 milyon dolara yükseliyor.

Brisa'da teknoloji, ölçek ve pazar alanlarındaki düzenlemelerden sonra sıra çağdaş yönetim sistemini kurma aşamasına geliyor. 1990 yılı değişim ve dönüşüm yılı olarak ilan ediliyor ve şirket sloganı tek kelimeyle belirleniyor : *Değişelim*. Dört önemli adım atılıyor:

- ✓ Değişimin gerekliliği kabul ediliyor,
- ✓ Endüstri ilişkilerinin sağlıklı bir biçimde yeniden oluşturulması benimseniyor,
- ✓ Sürekli iyileştirme felsefesinin faaliyetlerin her aşamasında yaygınlaştırılması hedefleniyor,
- ✓ Paydaşların, öncelikle çalışanların süreçlere katılımının sağlanmasına çalışılıyor,

Hazım Kantarcı anlatıyor : "1992 yılı için şirket sloganımızı düşünürken, çalışanlarla şirketin aynı hedefte birleşmesi gerektiğini vurgulayacak bir ifade arıyordum. Bir toplantıda sürekli olarak "şirket şunu yapmalı, böyle yapmalı" şeklindeki ifadelerin kullanılması üzerine "şirket kim ?" diye sordum. Şirketin çalışanları dışında, ayrı bir varlık olmadığını, şirkete mal ettiğimiz tüm işlerin bizler tarafından yapılmakta olduğunu vurgulamak için, boş bir sandalyeyi göstererek "haydi yapsın !" dedim. Aradığım ifade tartışmanın sıcaklığı içinde çıktı : *Şirket Bizdik*."

"Şirket Biziz", şirketin ancak çalışanlarıyla var olabileceğini; yalnızca işyerine sahip çıkan çalışanların şirketlerini başarıya taşıyabileceğini vurgulayan bir dönüşüm noktasının ifadesi oluyor. Brisa, 1993'te Ulusal Kalite Ödülünü alıyor. Brisa'yı 1994 mali krizinden koruyan en önemli faktör de bu bütünlük oluyor. Brisa üretimi daraltmak zorunda kalıyor ama işçi çıkarmıyor ve çalışanların boş zamanlarını yoğun eğitim programlarıyla değerlendirme yolunu seçiyor. Brisa çalışanları davranışlarında, ilişkilerinde ve çalışma tarzlarında "Toplam kalite değerleri" başlığı altında toplanan değerleri ilke edinmişlerdir. Bu değerler Brisa toplam kalite kültürünü oluşturan öğelerdir.

- ✓ Toplam kalite yaşam tarzımızdır.
- ✓ Şirket biziz.
- ✓ Farkı yaratan çalışanlarımızdır.
- ✓ Yaptığımız her işte mükemmelle ulaşabilmek için sürekli değişim ve iyileştirme çabası içinde olmalıyız.
- ✓ Müşterilerimizin memnuniyeti her Brisa çalışanının motivasyonu ve tatminidir. Şirket içi ve dışı ilişkilerimizde her zaman saygılı, adil, açık ve dürüst diyalogdan yana olmalıyız.

Bu değerler Brisa'ya, 1991-1997 döneminde müşteri şikayetlerinde % 67, kalite sorunlarında % 91, ürün geliştirme sürecinde % 70, iş kazalarında % 75 ve devamsızlıkta % 50 azalma, üretimde de % 57 artış getiriyor. 1996 yılı şirket sloganı "*Dünya ile yarışalım*". Ve aynı yıl yarış kazanılıyor. Brisa Avrupa Kalite Ödülünü ilk başvuruda kazanıyor.

Sözün Kısası

- ✓ Geleceği şekillendirmek isteyen bir lider, öncelikle; dünyanın içinde bulunduğu durumu, ülkeler arası ilişkileri ve global eğilimleri bilmek ve bu yönde stratejiler geliştirmek zorundadır.
- ✓ Değişim sabit bir değer haline gelmiştir.
- ✓ Artık belirleyici üretim faktörü toprak, emek ya da sermaye değildir. Yeni belirleyici üretim faktörü bilgidir.
- ✓ Yüksek rekabet gücü Kalite-Maliyet-Hizmet-Hız kriterlerinin her birinde üstünlüğü gerektirmektedir.
- ✓ Müşterinin herhangi bir mal veya hizmet için değer ölçütü o mal veya hizmetin kalitesi ve verilen hizmet ile artmakta; maliyet ve hıza bağlı olarak da azalmaktadır.
- ✓ Eskiden formül $Fiyat = Maliyet + Kâr$ iken ve kâr rakamı üretici tarafından belirlenir iken, artık formül $Kâr = Fiyat - Maliyet$ haline gelmiş ve fiyat - dolayısıyla kâr – müşteri tarafından belirlenir hale gelmiştir.
- ✓ Toplam kalite yönetimi değişim çağında kurumları sonuca götürebilecek bir yaşam ve yönetim felsefesi olarak karşımıza çıkmaktadır.
- ✓ Yeni teknolojiler, sosyal değişim, karmaşık küresel kültür ve yok edici rekabet geleceğin lideri için çok yönlü eğitimleri zorunlu kılmaktadır.
- ✓ Geleceğin lideri; politik, ekonomik, teknolojik ve sosyal çevreyle olan ilişkilerini başarıyla yönetebilmek için işletme yönetimi bilgilerinin yanında birçok alanda da kendisini asgari düzeyde yetiştirmek zorundadır.
- ✓ Liderliğin esas becerilerini öğretmek mümkün değildir. Liderler ne şirketlerde verilen seminerlerde, ne de üniversitelerdeki derslerde yetişirler. Liderleri yetiştiren, deneyimleridir.
- ✓ Gelecek, bir lider için gelmesi beklenecek bir şey değil, aksine aktif bir şekilde ve tutkuyla yelken açılması gereken bir şeydir.

- ✓ Geleceğe yelken açmak alışılmamış ve yeni olan beceriler gerektirecektir.
- ✓ Geleceğe yelken açmak oldukça risklidir. Ama bunu hiç denememek daha da riskli olacaktır.
- ✓ Liderlik; Geleceğe Yelken Açmak gibi, ilk bakışta başılamayacağı düşünülen işleri başarmaktır.

Yararlanılan Kaynaklar

- 1 Hodgetts, M. Richard. (Çev: Canan Ç., Esin M.), *Yönetim (Teori, Süreç ve Uygulama) - Management (Theory, Process, and Practice)*. Der Yayınevi. İstanbul: 1997. s.27.
- 2 Hatiboğlu, Zeyyad. *İşletme Yönetimine Giriş*. İ.T.Ü Matbaası. İstanbul: 1981.s.258-259.
- 3 Voss, Tony. *Lider Yöneticilik-Coaching*. Hayat Yayınları. İstanbul: 2000. s.39.
- 4 Yenersoy, Gönül. *Toplam Kalite Yönetimi*. Rota Yayınları. İstanbul: 1997. s.214-215.
- 5 Tevrüz, Suna. *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. Türk Psikologlar Derneği ve KalDer: 1997. s.57-58.
- 6 Yamak, Oygur. *Kalite Odaklı Yönetim*. İstanbul: 1998. s.62-63.
- 7 Kavrakoglu, İbrahim. *Toplam Kalite Yönetimi*. KalDer. İstanbul: 1998. s.55-57.
- 8 Hesselbein, F., Goldsmith, M., Beckhard, R. *Geleceğin Lideri-The Leader of the Future*. Form Yayınları. İstanbul: 2000. s.193-195.
- 9 Bennis, Warren. *Bir Lider Olabilmek*. Sistem Yayıncılık. İstanbul: 1999. s.49.
- 10 Wadsworth, J. Walter. (Çev:Yarmalı S.) *Liderlik-Leadership*. Hayat Yayınları. İstanbul: 1999. s.16-17.
- 11 James, Jennifer. *Yeni Çağın Liderlik Becerileri-Gelecek Zamanda Düşünmek*. Boyner Yayınları. İstanbul: 1997.
- 12 Us, Ahmet Talat. "Güven Yaratan Bir Liderlik Vasfı Dürüstlük". Home Style. Eylül/Ekim-2001: s.66-67.
- 13 Dauphinais, William, Means, Grady, Price, Colin. *CEO'ların Bilgeliği-Wisdom of the CEO*. Sistem Yayıncılık. İstanbul: 2002. s.384.
- 14 Hammer Michael, Champy James. *Değişim Mühendisliği-Reengineering the Corporation*. Sabah Kitapları. İstanbul: 1997. s.15.
- 15 İlter, Melih. "Yeniden Yapılanma, Değişim Yönetimi ve Kurumsal Liderlik". Yayınlanmamış Seminer ve Workshop Notları. İstanbul: 2000.
- 16 Kotter, P. John. (Traduzione: Merlini, R.) *I Leader (Chi sono e come lavorano gli uomini che sanno cambiare le aziende)*. Mondo Economico. Milano: 2000. s.11.
- 17 Berber, Aykut. "Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı , Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçindeki Rolü". İ.Ü Yönetim Dergisi: 2000. Sayı: 36.
- 18 Arat, Melih. *Değişimin Liderleri*. Mavi Kitaplar. İstanbul: 2001. s.27.
- 19 Öğrenen Organizasyon Uzmanlık Gurubu. *Öğrenen Organizasyonlar-2*. KalDer. İstanbul: 2000. s.87.
- 20 Öğrenen Organizasyon Uzmanlık Gurubu. *Öğrenen Organizasyonlar*. KalDer. İstanbul: 1998. s.24-25.
- 21 Senge, Peter. *Beşinci Disiplin*. (Çev:İldeniz, Ayşe) Yapı Kredi Yayınları. İstanbul: 1997.
- 22 Fındıkçı, İlhami. "Aile Şirketlerinde Yönetim". İNKA Danışmanlık. İstanbul: 2000.
- 23 Garıh, Üzeyir. "Aile Şirketlerine İkinci Jenerasyonu Hazırlama Yolları- Deneyimlerim-1". 1990. s.36-37.
- 24 Grove, Andy. *Yalnızca Paranoidler Ayakta Kalır- Only the Paranoid Survive*. Sistem Yayıncılık. 1997.
- 25 Türkiye 2010 Global Hedefler ve Sektörel Stratejiler. İ.T.O. İstanbul: 1999. s.17.
- 26 Kavrakoglu, İbrahim. *Toplam Kalite Yönetimi*. KalDer. İstanbul: 1998. s.26-27.
- 27 İlter, Melih. *Kobilerde Maliyet Analizleri ve Firma Çapında Maliyet Düşürme Uygulamaları*. İ.T.O. Yayın No: 2001-9. s.62.
- 28 Kavrakoglu, İbrahim. *Çağdaş Yönetim*. İstanbul: 1991. s.3-8.
- 29 Kellner, Douglas. "Yeni Teknolojiler/Yeni Okuryazarlıklar : Yeni Binyılda Eğitimin Yeniden Yapılandırılması". Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri. Edam. İstanbul: Mayıs 2002. s.109.
- 30 Kantarcı, Hazım. *Toplam Kalite Yönetimi ve Toplum Kalitesi, Bir Uygulama Örneği: Brisa'nın İş Mükemmelliğine Yolculuğu*. Marmara Üniversitesi Yayınları. İstanbul: 1999.
