

OTANTİK LİDERİN YÜKSELİŞİ

Lehman Brothers, Bear Stearns, Freddie Mac gibi devlerin çöküşü hala tartışılıyor. Sorunun sadece kriz kaynaklı olmadığını düşünenler de var. Hatta çoğu uzman, rakamlara odaklı "yeni karizmatik yönetici" tipinin şirketlerin batmasında önemli rol oynadığını savunuyor. Harvard Business School profesörlerinden Bill George, liderlerin çoğunun "özgün liderlik" (authentic leadership) özelliklerine odaklanmamasının sorun yarattığını düşünüyor. Vizyoner, "hayır" diyebilen, takım çalışmasına odaklı özgün liderlere ihtiyaç olduğuna dikkat çekiyor. Efsane yönetici Jack Welch, liderlerin oyun oynamadan, paydaşlarına karşı şeffaf olmasının önemine değiniyor. Liderlik gurusu Ram Charan ise kriz dönemlerinde tepe yöneticilerin kendi icra tarzını bulup ona odaklanmasının tek çıkış yolu olduğuna dikkat çekiyor.

"Bu kriz yeni dönem lider tipinin başarısız olduğunu gösterdi. Kısa dönemli karışık enstrümanlara yatırım yapanların, şirketin finansal kapasitesinden çok farklı alanlara odaklananların sonunun geldiği ve artık özgün liderlere ihtiyaç duyulduğu ortaya çıktı."

Bu sözler, Harvard Business School profesörlerinden ve True North: Discover Your Authentic Leadership (Kuzey Kutbu: Kendi Özgün Liderliğinizi Keşfedin) kitabının yazarı Bill George'a ait. Ona göre son dönemde batan şirketlerin çoğu, yanlış tipte yöneticilerle çalıştı.

Çok değil, bundan birkaç yıl önce Enron'dan Jeffrey Skilling, World Com'dan Bernard Ebbers, özgün liderlik özelliklerini ortaya koyamadıkları için başarısız oldu. Hatta George, bugün Lehman Brothers, Bear Stearns, Freddie Mac gibi şirketlerin iflas etmelerinin de kötü yöneticilere sahip olmalarından kaynaklandığını düşünüyor. Wells Fargo'dan Dick Kovacevich, JP Morgan Chase'den Jamie Dimon, Bank of America'dan Kenneth Lewis, Goldman Sachs'dan Lloyd Blankfein, Mor-

● ŞEYMA ÖNCEL BAYIKSEL soncel@capital.com.tr

gan Stanley'den John Mack'in ise ihtiyatlı duruşlarıyla bu krizden başarıyla çıkmayı başardıklarına dikkat çekiyor.

Global arenada bu görüşe katılanlar olduğu gibi katılmayanlar da var. Yine de çoğu uzman, tüm suçlu yöneticilere atmasa da uzun dönemli düşünen liderlerin krizden daha az etkilendiğini kabul ediyor.

Uzun lafın kisası hissedarları, analistleri ve yönetim kurulunu yöneten, ciddi, hırslı, rakamlara odaklı CEO'ların modası geçti. Şimdi dürüst, işi ve ekibiyle ilgili hayaller kurabilen, kendi zaafalarını iyi bilen, sağlam karakterli, "hayır" demeyi bilen ve vizyoner liderler öne çıkıyor. Bu tanımları biraz romantik bulmuş olabilirsiniz, ama uzmanlığa önem veren, kendini geliştiren, bireysel hırslarını değil takım oyununu önde tutan böyle liderler mevcut. Bu tip liderlere ise "otantik" (özgün) lider adı veriliyor.

DÜRÜST OLMAK ÖNEMLİ

Özgün liderlerin şirket yönetiminde daha başarılı olduğunu düşünenler arasında efsane yönetici Jack Welch de var. Welch, liderlerin özellikle son dönemde kamuoyuyla gerçekleri paylaşmaktan kaçındığını düşünüyor. Tüm bilgi akışını yönetebileceğine inanan liderlerin, bir imaj kriziyle karşı karşıya kalmanın endişesi içinde gerçekleri anlatmaktan vazgeçtiğini söylüyor. Şirket liderlerinin kişisel, sorunlu ya da kafa karıştırıcı kısımları bir yana bırakarak öykülerinin yalnızca belirli bölümlerini anlatabileceklerini düşünmelerinin ise büyük hata olduğunu belirtiyor. Anahtar kuralın "dürüst" ve "özgün" olmak olduğuna değiniyor ve

Ayşe Öztuna, bazı liderlerin kişisel değerlerine sahip çıkamadığını düşünüyor.



ekliyor:

"Farklı kişilere söyleyeceklerini karıştırmak için not kartları taşıyan eski bir CEO tanıyorum. Yönetim kurulu, çalışanlara ve Wall Street'e farklı şeyler anlatıyordu. Dolayısıyla analistlerin pek azı ona inanıyordu ve bu gerçeklik, şirketinin hisse fiyatlarına olumsuz yansdı.

Sorun şu ki medya, öykünüzde bıraktığınız her tür boşluğu tahminlerle, söylentilerle ya da bazı görüşlerle dolduracaktır. Eğer kamuoyunun gözü önündeyseniz, sizin işiniz ise tüm paydaşlarınıza her şeyi, kötü yanlarıyla birlikte, kendi bakış açınızla anlatarak kendinizi korumak olacaktır."

Günümüzde liderleri başarısızlığa iten temel birkaç etken mevcut. Şirket içinde CEO sirkülasyonunun düşük olması ve hisse sahiplerinin kısa dönemli getirilere odaklanması bunların başında geliyor. Ray-Berndtson Yönetici Ortağı Ayşe Öztuna, liderlerin çoğunun bu tür baskılar karşısında kişisel değerlerine sahip çıkmak yerine kısa vadeli kazançlara yönelmesinin sorun yarattığını düşünüyor.

GALİP YORGANCIOĞLU MEY İÇKİ CEO

ÖZGÜNLÜK FORMÜLÜMDE NELER VAR?

DOĞRULUK VE DÜRÜSTLÜK Her şeyden önce doğruluk ve dürüstlük, kurumsal yapımızda önemli bir yer tutuyor. Hal böyle iken ben de yönetim takımına karşı her zaman dürüst olup kendilerine tüm mesajları, eleştirileri ve yorumlarımı her zaman direkt, açık ve sarıh olarak vermişimdir.

DELEGASYON VE TAKIM OYUNU Kendilerinden de her zaman aynı davranışı beklerim. Sorumluluklarımı doğru insan ve departmanlara delege ederim. Bu takım olabilmem için



önemli unsurlarından biridir. Sonrasında sözlü ve yazılı rapor beklerim ve hiç kimsenin işini yapmaya çalışmam.

HERKESE AÇIK KAPI Tabii ki bu "Kapım insanlara kapalı" demek değildir. Şirkette çalışan herkes kolayca bana şahsen, telefon veya e-posta yoluyla ulaşabilir. Çalışanlarımızın işlerimizle ilgili yaratıcı fikirlerini bizimle çekinmeden paylaşmasını isterim.

HER ŞEYİ BİLEMEM Ayrıca geliştirilmesi gereken yanlarımız da her zaman farkında olmuşumdur. Hiçbir zaman "Her şeyi bilirim" edasını desteklemedim. Bu bakımdan öğrenmeye, gelişime ve eleştirilere her zaman açık bir kültür yaratmak için çalıştım.

İYİ TAKIM OYUNCULARI Eğer Mey İçki için bugün pozitif şeyler söyleniyorsa bunun en büyük nedeni, hepimizin iyi birer takım oyuncusu olmamızdır. Bu her seviyede böyledir.

GELİŞTİREN LİDER ROLÜ Her zaman takım arkadaşlarımızın yükselmesi ve kendilerini geliştirmesi için çalışır, yılda en az iki defa hedeflere göre performans değerlendirmesi yapar, çok açık, direkt ve hatta gelişim sağlamak için bazen kişisel olan geri bildirimler veririm."

10 BAŞLIKTA ÖZGÜN LİDERLİK

Bill George, "özgün liderlerin" özelliklerinin 10 başlıkta toplandığını söylüyor:

- ✓ "Bugün çoğu liderin yaptığı gibi gerçekleri sap-tırmazlar. Sürekli doğruyu söylerler.
- ✓ Genel kurallar doğrultusunda değil, kalpten li-derlik yaparlar. Çevrelerindeki insanların gelişimi için

zaman ayırırlar. Onların kredi toplamasına izin verir, kendilerini ön plana atmazlar.

- ✓ Karakter sağlamlıkları asıl güçleridir. Vizyoner kişilikleriyle dikkat çekerler.
- ✓ Cesur ve korkusuzdurlar. Herhangi bir konuda herhangi bir topluluğa karşı dimdik durabilirler.
- ✓ Takımlar oluştururlar, topluluklar yaratırlar. Öz-

Türkiye'nin en otantik 20 lideri

İsim	Şirket	Otantik Lider Özellikleri
ACLAN ACAR	Doğuş Otomotiv	İş stratejilerini çalıştığı takımla birlikte oluşturuyor. Vizyoner ve yenilikçi kimliğiyle ön planda. Marka yönetiminde güvenilirliğe önem veriyor.
AGAH UĞUR	Borusan Holding	Yenilikçi ve vizyoner. Ekip arkadaşlarından gelen önerilere açık, hatta teşvik edici bir yaklaşıma sahip. Bunun için öneri toplama sistemleri geliştiriyor.
BÜLEND ÖZAYDINLI	Migros	Takım çalışmasına önem veriyor, cesur kararlarıyla tanınıyor. Amatör ruhu ağır basan, duygularını dinleyen, dürüst kimliğiyle ön planda.
CANAN EDİBOĞLU	Shell	Paylaşımçı, katılımcı, yetki veren bir liderlik anlayışı var. Riskleri değerlendirip gerektiğinde geri çekilmeyi bilen şeffaf bir yönetici.
EDİP İLKBAHAR	Alarko/ Hillside	Araştırmacı, yenilikçi ve paylaşımçı. Vizyoner yaklaşımıyla kaynak-hedef dengesini iyi kurup hayalci olmadan hedeflerine ulaşmasıyla dikkat çekiyor.
ERDAL KARAMERCAN	Eczacıbaşı Holding	Özellikle yenilikçiliğe verdiği önemle ön planda. Takım çalışmasını sonuna kadar destekleyen cesur ve ilerici bir liderlik anlayışına sahip.
ERGÜN ÖZEN	Garanti Bankası	"Ekiple yönetim" anlayışına sahip. Başarıyı tek başına sahiplenmeyen, göz önünde olmak uğruna uzmanlık alanı dışında görüş paylaşmayan bir lider.
ERHAN ÖNER	Tekfen Holding	Hesaplı risk alan, mütevazı ve vizyoner bir lider. Sürdürülebilirliğe inanıyor ve takım arkadaşlarına iş delege etmekten çekinmiyor.
GALİP YORGANCIOĞLU	Mey İçki	Tutkulu, açık ve paylaşımçı bir lider. Tüm paydaşlar arasındaki iletişimi dürüstçe yapması ve vizyonunu net şekilde paylaşmasıyla dikkat çekiyor.
İZZET KARACA	Unilever	İtibara önem veriyor. Dünya çapında liderler yetiştirmek için insan kaynağına yatırım yapıyor. Trendlere değil, hedeflere yönelik kararlar alıyor.
MEHMET PEKARUN	Kordsa Global	Küresel düşünen, analitik, mütevazı ve dinamik bir lider. Özellikle global arenaya yönelik cesur kararlarıyla dikkat çekiyor.
MERAL EGEMEN	AvivaSa	Vizyoner ve ileriye iyi gören bir lider. "Sadık takım" oluşturmak konusunda oldukça başarılı. İş konusunda atacağı her adımı önceden planlıyor.
PİRAYE ANTİKA	HSBC	Takipçi özelliğiyle ön planda. Vizyoner, açık sözlü ve dürüst liderlik anlayışıyla dikkat çekiyor. Takım çalışmasına önem veriyor.
SANİ ŞENER	TAV	Vizyoner ve risk almaktan korkmayan bir lider. Yeni işlere korkusuzca girmesiyle dikkat çekiyor. Sahada takım arkadaşlarıyla olmayı seviyor.
SELİM ŞİPER	İpragaz	İnsana yatırım mottosuyla çalışan bir lider. Çalışma arkadaşlarına yatırım yapan, onların yolunu açan ve katkıda bulunan özellikleriyle ön planda.
TAYFUN BAYAZIT	Yapı Kredi	Takım arkadaşlarının gelişimi konusunda çalışmalar yapan bir lider. Vizyoner ve yenilikçi kimliğiyle de ön planda.
TUNCAY ÖZİLHAN	Anadolu Grubu	İleri görüşlü, vizyoner ve dürüst bir lider olarak tanınıyor. Takım arkadaşlarıyla birlikte karar alıyor, işleri delege etmekten çekinmiyor.
TURGAY DURAK	Koç Holding	Sahada ve takım arkadaşlarıyla olmayı seven bir yönetici. Cesur kararları ve vizyoner yapısıyla dikkat çekiyor. Marka ve yeniliğe önem veriyor.
ÜMRAN BEBA	Pepsico	Kendi aldığı desteği çevresindekilere aktaran; paylaşarak yöneten bir lider. Ekibiyle birlikte hareket edip, merkezi olmadan sahada mücadele ediyor.
ZAFER KURTUL	Akbank	Kendinden sonra gelecek kişilere bırakacağı mirası iyi yönlendiren bir lider. Takım çalışmasına inanıyor ve vizyoner yapısıyla dikkat çekiyor.

Not: Liste, İK, yönetim danışmanları ve head-hunter'lardan derlenen görüşler doğrultusunda alfabetik olarak sıralanmıştır.

gün liderler, iş yerlerinde insanların kendilerini bir takımın ve topluluğun parçası gibi hissetmesini sağlar.

✓ Kendilerini derinlemesine incelerler. Kendi zayıflıklarının farkındadırlar ve bunların yerine güçlü yönlerine yatırım yaparlar. Zayıflıkları yokmuş gibi davranmazlar.

✓ Hayal kurarlar. Kendi düşlerinden çok sayıda iyi iş çıkarırlar.

✓ Kendilerine iyi bakarlar ve sürekli kendilerini geliştirirler. Gelişimin hayat boyu süren bir süreç olduğunu bilirler ve sürekli kendilerine yatırım yaparlar.

✓ Uzmanlığa mükemmellikten daha çok pirim verirler.

✓ Bir mirasları vardır. İnsanların üzerinde işten ayrıldıktan sonra bile önemli bir etki bırakırlar. Bunun en önemli nedeni özgün olmalarıdır."

YENİ TİP LİDERLERİN HATALARI

Aslında otantik liderleri kişilikleriyle öne çıkmış, kendilerinden sonra gelecekleri de etkileyebilecek izler bırakan kişiler olarak tanımlamak mümkün. MCT Genel Müdürü Tanyer Sönmezer, son dönemde çöküş yaşayan liderlerin çoğunun bu konuda yetersiz kaldığını düşünüyor. Ona göre günümüzde çoğu CEO ve iş lideri, alışmadıkları bir durumla karşı karşıya kaldığı için başarısız oldu. Çünkü finansal matematikle geliştirilmiş, gerçek kâr olmayan, sanal işlemlerle zenginleştirilmiş bir dünyanın içinde gözlerini gerçeklere kapamış durumdaydılar.

Egon Zehnder Türkiye Yönetici Ortağı Murat Yeşildere, liderleri fildişi kulelere koy-

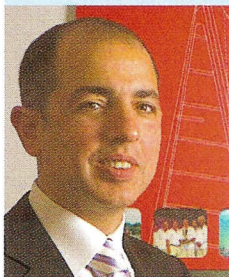
Dünyada kimler özgün liderliği benimsiyor?

İsim	Şirket	Otantik lider özellikleri
ALAN HORN	Warner Bros	Kendi takımına özen gösteren, aldığı maaşa değil işine önem veren bir lider.
ALAN LAFLEY	P&G	Akılca olmayan riskleri almayan, delege etmeyi bilen, yenilikçi bir takım oyuncusu.
ANDREA JUNG	Avon	Tutkulu, vizyoner, liderliği değil işini önemseyen bir yönetici.
ANN MOORE	Time	Okumayı sevdiği için bu işi yürütüyor. Türkülerinin peşinden giden bir takım oyuncusu.
ANNE MULCAHY	Xerox	Kararlı, tutarlı, çalışkan, takım oyunu oynayan, sahada olmayı seven bir lider.
DAN SCHULMAN	Virgin Mobile USA	Basamakları teker teker çıkmayı seven, çevresindekilere örnek bir lider.
DANIEL VASELLA	Novartis	"Ben" yerine "biz" diyen bir yönetici. Başarıyı asla tek başına üstlenmiyor.
DICK KOVACEVICH	Wells Fargo	Girişimci, hayallerinin peşinden koşan, çalışanlarını zorlayan bir lider.
JAMIE DIMON	JP Morgan Chase	Kriz anında soğukkanlı, finansal yapıya önem veren, şeffaf bir yönetim anlayışı var.
JEFFREY IMMELT	General Electric	Uzun dönemli düşünen, baskılara dirençli, çalışanlarını zorlamayı seven bir yönetici.
JOHN THAIN	New York Stock Exchange	Çalışma arkadaşlarının önünü açan, detaycı, akılcı risk almaktan çekinmeyen bir lider.
KEN LEWIS	Bank of America	Şeffaf, temkinli bir lider. Yedekte her zaman bir planı olmasıyla tanınıyor.
LLOYD BLANKFEIN	Goldman Sachs	Riskleri ihtiyatla yöneten, kriz sırasında anında değişim gerçekleştirebilen bir lider.
SAMUEL PALMISANO	IBM	Hedeflere göre değil, değerlere göre liderlik yapıyor. Takım oyuncusu, yenilikçi.
WARREN BUFFET	Berkshire Hathaway	Kendi imajı için çalışmayan, delege eden, kapısı herkese açık bir lider.

Kaynak: True North: Discover Your Authentic Leadership

İKİ LİDERİN ÖZGÜN LİDERLİK FORMÜLÜ

EDİP İLKBAHAR (Alarko Holding Turizm Grup Başkanı)



En büyük amacımız, müşterilerimizi ve çalışanlarımızı derinlemesine anlamak. Bu sayede onlara gerçek fayda sağlayarak mutlu etmek ve bunu uzun vadede ve sürdürülebilir olarak yapmak.

Bunun doğrultuda değerlere ve bunun iletişimine öncelik veriyorum. Hayal kurup bu hayali gerçekleştirmek için tutku ve

heyecanımı ekiplerime iletebiliyorsam ve bunun sonucunda tüm çalışanların, paydaşların ve müşterilerin hayatlarında fark yaratan önemli bir katma değer ortaya koyabiliyorsam iyi bir liderim demektir.

SELİM ŞİPER (İpragaz Genel Müdürü)



Özgüven sorunu olan yöneticiler iletişim sorunu çeker. Ben bu nedenle her şeyden önce "normal insan" olmak yönünde kendimi geliştirmeye çalıştım. Bilirim ki en önemli yatırım insana yapılan yatırımdır.

Bu nedenle çabam, bana güvendiklerinden çok insanlara güvenmektir. Güven, güveni yaratır ve bu his itici bir güçtür. Bu geliştirme sürecinde, her liderin her bir insana, yani çalışma arkadaşına borcu vardır. Bu borcu onların gelişimine zemin hazırlayarak, onlara yol açarak ve katkıda bulunarak ödemeye çalışırım.

manın sorun yarattığına dikkat çekiyor. Bu durumun liderleri kendi duvarlarını örmeye ve zayıflıklarını saklamaya ittiğini belirtiyor ve ekliyor: "Sermaye piyasalarının kısa dönemde başarı talep eden mekanizması, liderleri de başarıyı ne pahasına olursa olsun sunmaya teşvik etti. Bu sırada alınmaması gereken riskler alındı. Ortalama CEO ömrünün 3-4 yılla sınırlı olduğu bir ortamda, içgüdüsel de olsa tepe yöneticiler kendi koltuklarını korumak motivasyonu ile hareket etti."

Algoritma Danışmanlık Kurucusu Ali Özgenç de liderlerin kendisi gibi olmasının önemli olduğunu düşünenlerden. Hatta ona göre artık şirketlerin tek bir liderle ilerlemesi de oldukça zor. Özgenç, takım oyununu söylemeyi uygulayan ve şirketin çeşitli kademelerinde liderlerin ortaya çıkmasına izin veren liderlerin değerinin arttığına dikkat çekiyor.

"TAKIM"IN GÜCÜNE İNANİYORLAR

Türk iş dünyasında da hiç şüphesiz kendi özgün liderlik özelliklerinin farkında olup, bunlara odaklanan yöneticiler var. İK, yönetim danışmanları ve head hunter'lara danışarak hazırladığımız "özgün liderlik" tablosuna göre bu isimlerden biri de Garanti Bankası Genel Müdürü Ergun Özen...

Özen, uzmanlarca "ekiple yönetim anlayışına sahip" karakteriyle ön plana çıkan bir lider olarak tanımlanıyor. Ergun Özen de sürekli sahada olma felsefesini benimsediğini söylüyor. Çalışanları mesleki ve kişisel anlamda geliştirmek için sürekli eğitimler düzenlediklerine dikkat çekiyor.

CANAN EDİPOĞLU SHELL TÜRKİYE GENEL MÜDÜRÜ

"TAKIM RUHUNU YAYGINLAŞTIRMAK İÇİN ÇALIŞTIM"

ŞİRKET DEĞERLERİNİ TAŞIYORUM Paylaşımcılık, katılımcılık, takım çalışması, yetkilendirme, sadece benimle ilgili özellikler değil. Bunlar Shell şirketinin temel ilkeleri arasında yer alıyor. Özgün lider kriterlerinin birçoğu doğrulara işaret ediyor. Ben kişi olarak, bu özelliklerin hepsine



Ali Özgenç, "Liderin kendisi gibi olması önemli" diyor.



Eczacıbaşı CEO'su Erdal Karamercan da Türkiye'nin özgün liderleri arasında yer alan bir başka yönetici. Karamercan, takım çalışmasını sonuna kadar destekleyen cesur ve ilerici bir liderlik anlayışına sahip. Şirketin özellikle son 4 yılda aldığı dinamik kararlarda da söz sahibi. Karamercan, bu süre içinde proaktif stratejiler oluşturduklarını söylüyor. Bu kararların temelinde global güç olmak istediği olduğunu belirtiyor.

Türkiye'nin "özgün liderleri" arasında yer alan İzzet Karaca ise şirket bünyesinde dünya çapında liderler yetiştirmek için zaman ayırmasıyla dikkat çekiyor. Bunun dışında şirketin en büyük değerleri arasında gördüğü yenilikçilik felsefesi için yaptığı çalışmalarla da adından söz ettiriyor. Unilever'in bir yönetici okulu olduğunu söyleyen Karaca, şirkette çalışanlara her türlü mesleki ve idarecilik eğitiminin verildiğini belirtiyor. 

mükemmelen sahibim demek istemiyorum. Ama yöneticilik yaşamımda bunların çoğunu kazanmaya çalıştım, kendimi geliştirmeye önem verdim.

"GELİŞİME ÖNEM VERİRİM" İş delege etmeye, çalışma arkadaşlarımı geliştirmeye, takım ruhunu yaygınlaştırmaya özellikle önem verdim. Öte yandan şeffaflık da önemli bir konu. Şirketlerin paydaşları arasında onların varlığıyla en doğrudan bağlantılı olan, hissedarlardır. Günümüzde sermayenin tabana yayılımı iyice arttı. Şirketlerin verileri; hissedarlarla, yatırımcılarla, potansiyel yatırımcılarla paylaşımı kurallara bağlanmış durumda. Bunun dışında diğer önemli paydaşlar, şirket çalışanları, sivil toplum, kamu yönetimi de aynı şekilde bilgilendirme hakkına sahip.

HER ZEMİNDE ŞEFFAF OLMAK GEREK Yasal şeffaflık yükümlülüklerimizi yerine getirirken, bir yandan da dinamik ve aktif bir müşteri ilişkileri, ürün bilgilendirme broşürleri gibi kanallarla farklı paydaşlarımıza karşı da şeffaf olmaya çalışıyoruz. Bunun dışında ürünlerimizin sağlık, emniyet ve çevre bilgilerini içeren dosyalarımız, basın toplantılarımız, basın bültenlerimizle de her zeminde şeffaflığa katkı sağlamayı hedefliyoruz.