



T.C.  
MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞ SAĞLIĞI ve GÜVENLİĞİ BİLİM DALI

**VUCA: DEĞİŞİM ÇAĞINDA BÜTÜNSEL YÖNETİM  
PERSFEKTİFİNDEN LİDERİN ÖZELLİKLERİ**

**ASIYE ZOROĞLU**

**DANIŞMAN: YRD. DOÇ. DR. HÜSEYİN ÇIRPAN**

**İSTANBUL, 2017**

# İÇİNDEKİLER

Sayfa No

## I. BÖLÜM VUCA: DEĞİŞİM ÇAĞI

1. VUCA Tanımı ve Ortaya Çıkışı .....	3
---------------------------------------	---

## II. BÖLÜM BÜTÜNSEL YÖNETİM PERSFEKTİFİNDEN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ

2.1. Yönetim Tanımı .....	5
2.2. Liderlik Tanımı.....	6
2.3. Bütünsel Yönetim Perspektifinden Liderlik Özellikleri.....	7
2.3.1. Kendini Yönetmek.....	7
2.3.2. Organizasyonu Yönetmek.....	8
2.3.3. Bağlamı Yönetmek .....	10
2.3.4. İlişkileri Yönetmek .....	12
2.3.5. Değişimi Yönetmek .....	14

## III. BÖLÜM VUCA DEĞİŞİM ÇAĞINDA FARKLI SEKTÖRLERDE FAALİYET GÖSTEREN ÜÇ LİDERİN GÖRÜŞLERİ

3. 17. Mükemmelliği Arayış Sempozyumu Bilgilendirme .....	17
3.1.1. Bu sektöre nasıl başladınız? Sektördeki değişimi Nasıl Hissettiniz? .....	18
3.1.2. VUCA: Değişim Çağında Liderler Hangi Özelliklere Sahip Olmalı?.....	23
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>29</b>

# BİRİNCİ BÖLÜM

## VUCA: DEĞİŞİM ÇAĞI

### 1. VUCA Tanımı ve Ortaya Çıkışı

Berliner'a göre VUCA: Volatile, Uncertain, Complex, and filled with Ambiguity; değişken, kararsız, karmaşık ve belirsizliklerle dolu kelimelerinin İngilizce karşılıklarının baş harfleriyle oluşturulan bir akronim olarak tanımlamıştır.<sup>1</sup>

VUCA iş çevresini tanımlamak için orijinali İngilizce kavramlardan oluşan bir çerçeve yapıdır. Bu kavramlar:

- Uçuculuk (volatility),
- Belirsizlik (uncertainty),
- Karmaşıklık (complexity),
- Muğlaklık (ambiguity) olarak sıralanmaktadır.

Uçuculuk, hem çevresel değişimin doğasının hem de çevresel değişimi ortaya çıkaran dinamiklerin belirli bir şablona uymamasıdır. Belirsizlik, çevresel unsurların nereye doğru aktığına dair tahmin yapılma gücünün ve iş yaşamı açısından geleceğin sürprizlere açık olmasıdır. Karmaşıklık, çevresel unsurların çok katmanlı (multiplexity) olması ve iş çevresinde çelişen unsurların yoğun bir biçimde mevcut olmasıdır. Son olarak, muğlaklık, gerçekliğin bulanıklığı ve çevresel unsurların neden-sonuç ilişkisi bağlamında açıklanmasının zorluğudur.<sup>2</sup>

Teknolojik ilerlemeler ve buna bağlı olarak iletişim ve ulaşımın yaygınlaşması, hızlanması ve ucuzlaması dünyamızı bugüne kadar yaşanmamış bir şekilde küçültmüştür. Küreselleşme olarak da ifade edilen bu yaklaşmanın yansımaları en etkili bir şekilde uluslararası ilişkilerde kendini hissettirmektedir. Başta ekonomi, güvenlik, kültür ve siyaset üzerinde gelişen uluslararası ilişkiler devletleri, hatta iç

---

<sup>1</sup> Mustafa Altındağ, "Yedinci Sınıf Öğrencilerinin Matematik ve Fen Bilimleri Derslerinde Sentezleyen Zihin Özelliklerinin İncelenmesi", (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Programları ve Öğretim Bilim Dalı, 2015), s.1.

<sup>2</sup> Atıf Açıkgöz, "Bilişim Endüstrisinde Adaptasyon ve Ürün Başarısı: Çok Katmanlı Bir Çalışma", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 2015, Cilt.44, No.2, <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/iuisletme> (28.01.2017), s.40.

işlerde dahi, diğer ulusları ve evrensel değerleri dikkate almadan karar veremez hale getirmiştir. Ayrıca, küreselleşen dünyada tehditler de küreselleşmiş ve bu tehditlere karşı kolektif savunma akımları yaygınlaşmıştır. Soğuk savaşın ardından, 1990'lı yıllar itibariyle, küresel tehditler daha belirgin hale gelmeye başlamıştır. ABD Silahlı kuvvetleri tarafından 1990'ların sonlarında, Soğuk Savaş ertesinde oluşan değişken, belirsiz, karmaşık ve muğlak dünyayı tanımlamak üzere ortaya atılan VUCA ortamı “Volatile (Değişken), Uncertain (Belirsiz), Complex (Karmaşık), Ambiguous (Muğlak) yeni bir kaotik düzeni ifade etmektedir. ABD Kara Harp Akademisi tarafından yayımlanan “Strategic Leadership Primer” adlı dokümanda VUCA koşulları aşağıdaki şekilde açıklanmıştır. **Volatility-Değişkenlik:** Ortamdaki değişim oranı. Bilgi çağında değişkenlik en yeni verinin bile karar vermede yeterli bağlam oluşturamayacağı anlamına gelmektedir. **Uncertainty-Belirsizlik:** Bir durum hakkındaki her şeyi bilememe, değişimin nasıl olacağını ve neyi etkileyeceğini tahmin edememe (değişkenlik ile belirsizliğin bileşimi). **Complexity-Karmaşıklık:** Birçok parça ve faktörün birbirleriyle olan etkileşimini veya bu faktörlerdeki değişimin yaratacağı asli ve tali etkileri anlama zorluğu olarak tanımlanmaktadır. **Ambiguity-Muğlaklık:**Bağlamsal ipuçlarının yetersiz olduğu durumlarda yorumlardaki farklılıklardan kaynaklanan belirsizlik olarak tanımlanmaktadır. Kültürel körlük, bilişsel önyargı veya bakış açısı darlığı gibi faktörlerle bağlamın berraklığını yitirdiği durum olarak da ifade edilebilir. <sup>3</sup>

Berliner'in VUCA dünyası olarak adlandırdığı günümüzde, bilgi çok kısa sürede katlanarak değişmektedir ve bu değişim giderek hızlanmaktadır. VUCA dünyasında; çok geniş veri kaynaklarını araştırabilen, hangi bilginin dikkate değer olduğuna karar verebilen, problemleri keşfedebilen, kendisi için dolayısıyla diğer insanlar için anlamlı bir şekilde bu bilgileri birleştirebilen ve bu bilgiler ışığında problemleri çözebilen sentezleyen zihnin, toplumlar için önemi bu noktada ortaya çıkmaktadır.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Deniz Harp Okulu, Makaleler, [http://www.dho.edu.tr/sayfalar/00\\_Anasayfa/00\\_Duyurular/Liderlik\\_2016/Makale%20Yar%C4%B1C5%9Fmas%C4%B1%201'incisi.pdf\(28.01.2017\)](http://www.dho.edu.tr/sayfalar/00_Anasayfa/00_Duyurular/Liderlik_2016/Makale%20Yar%C4%B1C5%9Fmas%C4%B1%201'incisi.pdf(28.01.2017)) s.5.

<sup>4</sup> Altındağ, s.2.

## İKİNCİ BÖLÜM

### BÜTÜNSEL YÖNETİM PERSFEKTİFİNDEN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ

#### 2.1. Yönetim Tanımı

Yönetim sözcüğü yüzlerce yıllıktır. Bir kurumun, özellikle de bir iş kurumunun idari organı anlamında kullanımı ise Amerikan menşelidir. “Yönetim” hem bir işlevi hem de o işlevi yerine getiren insanları ifade eder. Bir sosyal konumu ve yetkiyi anlatır, ama aynı zamanda bir bilim dalını ve öğrenim alanını ifade eder. Yönetim görevlerdir. Yönetim bir bilim dalıdır. Ama yönetim aynı zamanda insanlardır da. Yönetimin her başarısı bir yöneticinin başarısıdır. Her başarısızlık bir yöneticinin başarısızlığıdır. “Güçler” veya “olgular” değil, insanlar yönetir. Yöneticilerin vizyonu, adanmışlığı ve karakter bütünlüğü, söz konusu olanın yönetim mi yoksa kötü yönetim mi olduğunu belirler.<sup>5</sup>

Somut olmak gerekirse yönetim:

1. Yönetim insanlarla ilgilidir.
2. Yönetim insanların ortak bir girişim içinde bütünleşmesiyle uğraştığından, derin bir biçimde kültürün içine gömülmüştür.
3. Her kuruluş ortak hedeflere ve paylaşılan değerlere bağlılığı gerektirir.
4. Yönetim aynı zamanda, *ihtiyaçlar ve fırsatlar değiştikçe*, kuruluşun ve kuruluşun tüm üyelerinin büyümesini ve gelişmesini de sağlamalıdır.
5. Her kuruluş birçok farklı tür iş yapan, farklı becerilere ve bilgiye sahip insanlardan oluşur; iletişim ve bireysel sorumluluk üzerine inşa edilmelidir.
6. Ne üretim miktarı ne de “kar/zarar hanesi” tek başına yönetimin ve kuruluşun performansının yeterli ölçüsüdür.

---

<sup>5</sup> Joseph A. Maciariello, *Yönetim-Peter Drucker*, İlker Gülfidan(çev.), İstanbul: Optimist Yayınları, 2012, s. 46.

7. Son olarak da, herhangi bir kuruluşla ilgili olarak unutulmaması gereken yegane en önemli şey sonuçların sadece kuruluşların dışında var olduğudur.

Bu ilkeleri anlayan ve kendilerini onların ışığında yöneten liderler hedeflerine ulaşmış, başarılı liderlerdir.<sup>6</sup>

## 2.2. Liderlik Tanımı

Lider, başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevkeden, etkileyen kişidir.<sup>7</sup>

Liderlik; belli durumlarda, zamanlarda ve koşullar altında insanları ya da grupları kendi belirlediği amaçlara ulaşmada yardımcı olma, deneyimlerini aktarma, onları harekete geçme isteği uyandırma, yöneltme ve etkileyebilme becerisidir. Özetle liderlik, yapılması gerektiğinde inandığı bir şeyi başkasına istekle yaptırabilme becerisi ya da sanattır.<sup>8</sup>

“Modern yöneticiliğin babası” Peter Drucker’ın, liderliği yöneticiliğin en temel becerisi olarak gördüğüne kuşku yoktur. Daha 1947’ de Haper’s Magazine’ de “Yöneticilik liderlik demektir” demişti.<sup>9</sup>

Drucker’ ın etkin liderliği beş temel bileşene dayanır:<sup>10</sup>

1. Temel olarak lider tarafından yapılan stratejik planlama,
2. Zorunlu koşullar olarak iş ahlakı ve kişisel dürüstlük,
3. Temel model olarak askerlikte öğretildiği biçimiyle liderlik,
4. Motivasyonun psikolojik ilkelerini doğru algılayıp uygulanması.
5. Etkin bir genel yaklaşım olarak pazarlama modeli.

---

<sup>6</sup> Drucker, s.72-73

<sup>7</sup> Canan Çetin, **Toplam Kalite Yönetimi**, 3. Basım, İstanbul: Beta Yayınları, 2010, s.6.

<sup>8</sup> Şadi Can Saruhan ve Müge Leyla Yıldız, **Çağdaş Yönetim Bilimi**, 2. Basım, İstanbul: Beta Yayınları, 2013, s.297.

<sup>9</sup> William A. Cohen, **Drucker ve Liderlik: Modern Yöneticiliğin Ustasından Yeni Dersler**, Ümit Şensoy(çev.), İstanbul: Optimist Yayınları, 2010, s.13.

<sup>10</sup> A.g.e., s.16.

## 2.3. Bütünsel Yönetim Perspektifinden Liderlik Özellikleri

### 2.3.1. Kendini Yönetmek

Çok büyük başarılarla imza atmış olanlar, bir Napolyon, bir Leonardo da Vinci, bir Mozart, hep kendilerini yönetmiştir. Onları büyük oranda bu başarılı kılmıştır. Ancak onlar nadir istisnalardı. Ve normal insan varoluşunun sınırları dışında sayılacak kadar hem yeteneklerinizde hem de başarılarında olağandışıydılar. Şimdi ise en mütevazı yetenekleri olanların, yani vasat insanların bile kendilerini yönetmeyi öğrenmeleri gerekmektedir.<sup>11</sup>

Liderler, bu nedenle zorlayıcı yeni taleplerle karşı karşıyadır.<sup>12</sup>

1. Şu soruları sormaları gerekir: Ben kimim? Güçlü yanlarım neler? Nasıl Çalışırım?
2. Şu soruyu sormalıdır: Ben nereye aitim?
3. Şu soruyu sormalıdır: Katkım nedir?
4. İlişki sorumluluğu almalıdırlar.

İş gücü, ortalama ömür beklentisinde, ama hepsinden önce bileşiminde ve çalışmasında temelden değişti. Bir bilgi işgücü haline geldi. Bu nedenle, başarı şansımızın olması için, liderlerin yepyeni ve benzersiz bir şey yapmaları gerekir. Kendilerini yönetmelidirler, bu da birey üzerinde yeni talepler yaratır. Birincisi neyi yaptıklarını yani -güçlü yanlarını- anlamaları gerekir. Geribildirim analizi birçok başarılı lider tarafından güçlü yanlarını anlamak için kullanılan bir araçtır. Ayrıca etkin çalışma tarzlarının hangisi olduğunu da anlamaları anlamına gerekir. Lider, güçlü yanlarını ve çalışma tarzını bir kez anladıktan sonra, ondan değerlerini anlaması talep edilir. Kişi en iyi performans güçlü yanlarını değer verdiği alanlarda uyguladığında yapma eğilimindedir. O zaman lider fırsatlar ortaya çıktıkça kendini nerede konumlandıracağını belirleyebilir. Bir kez kuruluş içerisinde olduktan sonra lider, “Güçlü yanlarım ve değerlerim göz önüne alındığında, bu kuruluşun ihtiyaçlarına en büyük katkıyı nerede yapabilirim?” diye sormalıdır. Son olarak da lider, katkıyı

---

<sup>11</sup> Maciariello, s. 643.

<sup>12</sup> A.g.e, s. 643.

yapmakta gerekli olan ilişkiler için sorumluluk almalıdır. İlişki sorumluluğu, birlikte çalışan kişiler hakkında ve kendini çalışma arkadaşlarının güçlü yanlarına ve çalışma tarzına adapte etmek için aynı soruları sormayı ve yanıtlamayı gerektirir. <sup>13</sup>

### 2.3.2. Organizasyonu Yönetmek

Organizasyon, “işletme” terimi yerine geçen anlamda, bir amaç doğrultusunda kurulan, kendine has kaynakları ve özellikleri olan, toplumu oluşturan kurumlar içinde yer alan bir birimi, bir “sosyal canlı” yı ifade eder. <sup>14</sup>

Organizasyon yapısı bir yandan yöneticinin kullanabileceği bir araçtır. Bir yandan da liderin içinde bulunacağı ve kendisinin te etkileneceği bir ortamdır. Bu ortam içinde yapısal unsurlarla kişisel özelliklerin ilişki organizasyon içi olayları yaratacaktır. Bu nedenle bir liderin önce bu yapıyı, onun özelliklerini ve sınırlarını tanıması gerekecektir. Aksi halde yapı, liderin etkinliğini sınırlayan bir unsur olabilecektir. <sup>15</sup>

Bu organizasyon yapısı sürekli karar almak anlamına gelmektedir. İyi karar alıcılar çok fazla karar almaz. Fark yaratan kararlar alırlar. Ve bir kararın ne zaman gerekli olduğunu bilirler. O zamanda ertelemezler. İyi karar alıcılar karar almanın en önemli ve en zor bölümünün kararı almak olmadığını bilirler. Bu genellikle oldukça kolaydır. En zor ve en önemli kısmı doğru sorunla ilgili olduğundan emin olmaktır. Yanlış sorunlarla ilgili olarak alınan doğru kararlar kadar zarar verebilen çok az şey vardır. <sup>16</sup>

Etkin karar almanın aşağıdaki yedi ögesini izlemek suretiyle risk en aza indirilir. <sup>17</sup>

- Bir kararın gerekli olup olmadığını saptamak.
- Sorunu sınıflandırmak.
- Sorunu tanımlamak.
- Neyin doğru olduğuna karar vermek.

---

<sup>13</sup> A.g.e, s.663.

<sup>14</sup> Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 12. Basım, İstanbul: Beta Yayınları, 2010, s.71.

<sup>15</sup> A.g.e, s.73.

<sup>16</sup> Maciariello, s. 411.

<sup>17</sup> A.g.e, s.424.



- Diğerlerinin karar satın almasını sağlamak.
- Eylemi kararın bir parçası haline getirmek.
- Kararı gerçek sonuçlara karşı sınamak.

Karar vermek liderin görevlerinden sadece biridir. Bu genellikle küçük bir bölümünü alır. Ama önemli kararları almak özel bir yönetim görevidir. Bu tür kararları sadece lider alır. Etkin lider bu kararları net olarak tanımlamış öğeleriyle sistemli bir süreç ve belirgin bir dizi adım içinde alır. Aslında etkin liderin çalışmasını tanımlayan, tüm kuruluş ve onun sonuçları üzerinde önemli ve olumlu etkisi olan kararlar almasının beklenmesidir. Karar vermek mekanik bir şey değildir. Bir risk almaktır ve muhakemeye bir meydan okumaktır. “Doğru karar”(ki zaten hiç bulunmaz) esas değildir. Esas olan sorunu anlamaktır. Karar vermek entelektüel bir alıştırmadır. Kuruluşun vizyonunu, enerjilerini ve kaynaklarını etkin eylem için harekete geçirir. Sonuç olarak, bir cesaret ve sorumluluk alıştırmasıdır.<sup>18</sup>

Bugün ekonomide, toplumda ve politikada belirsizlik o kadar arttı ki, birçok firmanın hala uygulamakta olduğu, olasılıklara dayalı öngörülerde bulunma şeklindeki planlama türü boş, hatta zararlı bir çaba haline geldi.<sup>19</sup>

Perot fenomeni ya da Sovyet İmparatorluğunun dağılması gibi benzersiz olayların olasılık hesabı yapılamaz. Ama yöneticiler gene de mevcut para ve zaman kaynaklarını geleceğe taahhüt edecek kararlar almak zorundadır. Daha da kötüsü, kaynakları taahhüt etmeyen, yani aslında geleceği kaçıran kararlar da almak durumundalar. Üstelik stratejide ve teknolojiye, pazarlamada, imalatta, çalışanları geliştirmede bu tür taahhütlerin süresi giderek uzuyor, yeni bir fabrikayı işler hale getirmek ya da yeni bir yatırımın getirisini elde etmek için gereken süre uzun yılları buluyor. Bu tür taahhüt geleceğe ilişkin varsayımlara dayanır. Bu varsayımlara ulaşmak için geleneksel planlama, “Gerçekleşmesi en olası olan hangisidir.” sorusunu sorar. Buna karşılık belirsizlik için planlama şunu araştırır: “Geleceği yaratmak üzere gerçekleşmiş olan nedir? Bu potansiyeli gerçekliğe dönüştürmek için, fırsatlarla firmanın güçlü yanlarını ve yeteneklerini harmanlamak gerekir. “Firma nelerde iyidir?

---

<sup>18</sup> A.g.e., 426.

<sup>19</sup> Peter Drucker, **Büyük Değişimler Çağında Yönetim**, Zülfü Dicleli (çev.), İstanbul: Optimist Yayınları, 2011, s.43.

Neyi iyi yapar? Başka bir deyişle, ona rekabet üstünlüğü sağlayan güçlü yanlar hangileridir? Bunların hangi uygulamalarıdır?” Güç analizi aynı zamanda mevcut güçlü yanlarda ne gibi iyileştirme ya da güncelleştirmelere gerek olduğunu, hangi yeni güçlü yanlara ihtiyaç duyulduğunu da gösterir. Firmanın neleri yapabileceğini ve neler yapması gerektiğini ortaya çıkarır. Bir firmanın güçlü yanlarının gerçekleşmiş bulunan değişimlerle harmanlanması ortaya bir eylem planı çıkarır. Firmanın beklenmedik gelişmeleri fırsata dönüştürülmesini mümkün kılar. Belirsizlik bir tehdit olmaktan çıkar ve bir fırsat haline gelir.<sup>20</sup>

Liderin stratejik planlamanın ne olmadığını bilmesi önemlidir.<sup>21</sup>

1. Stratejik planlama bir hokkabazlık kutusu, bir teknikler demeti değildir. Analitik düşünme ve kaynakların eyleme bağlanmasıdır.
2. Stratejik planlama tahmin yapmak değildir.
3. Stratejik planlama geleceğin kararlarıyla uğraşmaz. Güncel kararların geleceğiyle uğraşır.
4. Stratejik planlama bir riski ortadan kaldırma girişimi değildir.

### **2.3.3. Bağlamı Yönetmek**

Organizasyonlarda stratejik yönetim bir anlamda organizasyonun gelecekteki varlığını sürdürmesiyle ilgilidir. Bu durumda organizasyon, varlığını sürdürebilmek için değişen çevre koşullarına uyum sağlamak durumundadır. Burada genellikle kabul edilen ve uygulanan yaklaşım, organizasyonların çevreye uyum göstererek kendini değiştirmesidir. Bazı düşünürler ise, daha proaktif yaklaşımla, stratejik yönetimi organizasyonun faaliyette bulunduğu çevreyi değiştirmesi ile ilgili faaliyetler, kararlar ve uygulamalar olarak görmekte ve esas olanın organizasyonun değil, çevrenin organizasyon amaçlarına uygun olarak hazırlanması ve hatta değiştirilmesi olduğunu ileri sürmektedirler. Her iki durumda da organizasyonun, reaktif(çevreye uyum sağlayan) veya proaktif(çevreyi değiştiren) olarak çevre ile karşılıklı bağımlılığı ve etkileşimi söz konusudur. Bu nedenle öncelikle organizasyonun bulunduğu çevredeki

---

<sup>20</sup> A.g.e., s. 45-46.

<sup>21</sup> Maciariello, s.197.

faktörlerin incelenmesi ve bu faktörlerin organizasyonu nasıl etkileyeceğinin belirlenmesi gerekmektedir.<sup>22</sup>

Yöneticiler neredeyse yirmi yıldır oyunu yeni bir kurallar dizisine göre oynamayı öğreniyorlar. Şirketler rekabet ve pazar değişikliklerine anında cevap verecek esneklikte olmak; en iyi uygulamaya ulaşmak için sürekli kıyaslama yapmak; verimlilik elde etmek için cesurca dış kaynaklardan yararlanmak ve rakiplerinin önüne geçebilmek için yarışta birkaç temel yetkinlik geliştirmek zorunda.<sup>23</sup>

Drucker, “Ben kendimi dinlerim. Gördüğümüz ya da duyduğumuz şeylerin gelecek açısından ne anlam ifade ettiğini sorgularım.” Demek ki, liderin olan biteni gözlemesi, ondan sonra bir ileri adım atarak topladığı enformasyonu analiz etmesi ve yaşananların sonucunda neler olabileceğine karar vermesi gerekiyor.<sup>24</sup>

Düşününce Drucker’ın, pencereden dışarı bakmak isimli metaforunun öylesine seçilmiş olmadığını anlıyorsunuz. O, yalnızca içeriden gelen enformasyonu(nakit akışı, likidite, verimlilik, rekabet yeteneği, kaynak tahsisi vb.) analiz etmelerin kısa erimli bir taktik olduğu düşüncesindeydi. Drucker ne tür olursa olsun stratejinin, “piyasalar, müşteriler ve diğer kesimler hakkında; hem kendi ülkesinde hem de başka ülkelerdeki teknolojik gelişmeler hakkında; dünya ölçeğindeki mali koşullar ve dünya ekonomisindeki değişiklikler hakkında” ayrıntılı enformasyona dayandırılması gerektiğini biliyordu. Pencereden dışarı baktığımızda görebileceğiniz ilk şey: Geniş çevre. Pencereden dışarı baktığımızda görebileceğiniz ikinci şey: Özgül hedefler.<sup>25</sup>

Drucker’ın lidere gereken enformasyon ve onu nasıl kullanacağıyla ilgili görüşleri:<sup>26</sup>

- Pencereden dışarı bakıp çevrenizdeki ortamı iyice gözlemleyin.
- Hem genel sorunlara hem de organizasyonunuzu ilgilendiren özel konulara dikkat gösterin.

---

<sup>22</sup> Hayri Ülgen ve S. Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 5. Basım, İstanbul: Beta Yayınları, 2010, s.80.

<sup>23</sup> Michael E. Porter, **Rekabet Üzerine**, Kıvanç Tanrıyar(çev.), İstanbul: Optimist Yayınları, 2010, s.67.

<sup>24</sup> Cohen, s.43.

<sup>25</sup> A.g.e., s.45-46.

<sup>26</sup> A.g.e., s.52.

- Daha önce yaşanan olayların sonucunda olabilecekleri belirlemeye gayret edin.

Liderler kurumlardaki diğer herkesin çalışmasının nihai sorumluluğunu taşır. Ama ayrıca kendi çalışmaları da vardır ve yönetim bilimi bununla şimdiye dek çok az ilgilenmiştir. Organizasyonun bir ticari kurum, kar amacı gütmeyen bir kuruluş, bir kilise, bir okul veya üniversite, bir devlet organizasyonu ya da büyük veya küçük, dünya çapında veya yerel olduğuna bakılmaksızın bu çalışma hep aynıdır. Ve bu sadece liderlerin yapabildiği, ama aynı zamanda, liderlerin yapması gereken çalışmadır. Misyonu ne olursa olsun, herhangi bir organizasyonda lider, içerisi, yani organizasyon ile dışarı, yani toplum, ekonomi, teknoloji, pazarlar, müşteriler, medya, kamuoyu arasındaki bağıdır. Sonuçlar sadece dışarıdadır. Modern organizasyon esasen dışarıda sonuçlar almak üzere, yani, toplumunda veya ekonomisinde fark yaratmak için yaratılmıştır. Lider'in görevleri:<sup>27</sup>

- Organizasyon için anlamlı olacak bir dışarı tanımlamak.
- Dışarısının enformasyonunu kullanılabilir biçime sokmak için çalışmak.
- Hangi sonuçların organizasyon için anlamlı olduğuna karar vermek.
- Önceliklere karar vermek, çalışanları organize etmek.
- İnsanları kilit pozisyonlara yerleştirmek. Bu, son tahlilde, organizasyonun performans kapasitesini belirler.

#### **2.3.4. İlişkileri Yönetmek**

İlişki yönetimi: Müşterilerle ve çalışanlarla ilişkilere değer verilmesi ve bu değerlerin de organizasyona en karlı bir şekilde dönmesini amaçlayan bir fikri ortaya atmaktadır. Yani ilişki yönetimi, organizasyonun tüm iletişim kabiliyetlerini kullanarak, çalışanlarını, müşterilerini ve tüm toplumu kendisine bağlamanın sistematik bir yoludur. Bu bağlamda, organizasyonun tüm ilişkilerinin gözden geçirilmesi, bu ilişkilere gerekiyorsa yeniden şekil verilmesi gerekmektedir. Bu şekilde, organizasyon ve müşterileri ile ilişkilerinde bir uyum, bir denge yaratılmış olacak; organizasyon, insana

---

<sup>27</sup> Maciariello, s.622-623.

ve ilişkilerine önem vererek ve onları yöneterek rakiplerine oranla stratejik bir üstünlük elde edebilecektir. Nitekim bir hava kargo şirketinin “uçaklar değil, insanlar teslimat yapar” sloganı, organizasyondaki personelin müşterileri ile birlikte en değerli varlıklar olarak görülmesi gerektiğine işaret etmektedir.<sup>28</sup>

Eğer bir organizasyonda emreden ve astların görüşlerine başvurmayan bir lider varsa; yukarıdan gelen bilgilerin çok azının astlara iletilmesi söz konusu ise; başarının çoğu lidere, başarısızlığın çoğu çalışanlara fatura ediliyorsa; iletişim zayıf ise, böyle bir organizasyonda ilişkilerin zayıflığından söz edilecektir. İlişki yönetimi ile organizasyondaki kötü iletişim ortadan kaldırılmaya ve iyi bir iletişim ve ilişkinin temelleri atılmaya çalışılacak, bunun müşterilere ve tüm topluma yansımalarından da en çok organizasyona faydalanacaktır. Bu nedenle, ilişki yönetimi özellikle organizasyon içi iletişimin iyileştirilmesinde, başta üst düzey yöneticiler olmak üzere, herkes tarafından sistemli olarak uygulanmalıdır.<sup>29</sup>

Bugün iletişim alanında daha önce hiç olmadığı kadar çok çabamız var, yani başkalarıyla konuşmak için daha çok çaba gösteriyoruz ve Birinci Dünya Savaşı döneminde, kuruluşlardaki iletişim sorunları üzerinde çalışmaya başlamış olan insanların hayal bile edemeyeceği kadar çok iletişim aracına sahibiz.<sup>30</sup>

Platon'un Phaedo'sunda Sokrates insanlarla onların kendi deneyimleri üzerinden konuşmak gerektiğine işaret eder, yani bir marangozla konuşurken marangozların metaforlarını kullanmak gibi. İnsan ya alıcının diliyle konuşur ya da kendi terimleriyle. Ve terimler deneyimlere dayanmalıdır. Bu nedenlere terimleri insanlara izah etmeye çalışmak çok fazla işe yaramaz. Eğer bunlar kendi deneyimlerinin terimleri değilse anlamayacaklardır. Bu terimler onların algılama kapasitelerini tamamen aşar. İletişim kurarken, araç ne olursa olsun, ilk soru şu olmalıdır: “Bu iletişim alıcının algı erimi içinde mi? Kişi bunu alabilir mi?”<sup>31</sup>

---

<sup>28</sup> Selen Doğan ve Selçuk Kılıç, “İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması”, *KMU İİBF Dergisi*, 2008, No. 10, Sayı.14, <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/107413> ( 29 .01.2017), s. 2.

<sup>29</sup> A.g.e., s.3.

<sup>30</sup> Maciariello, s.439.

<sup>31</sup> A.g. e., s.439.

Öyleyse bilğimiz ve deneyimimiz bize kuruluşlardaki iletişim hakkında, başarısızlıklarımızın nedenleri hakkında ve gelecek başarılı olmanın ön koşulları hakkında ne öğretebilir? Yüzyıllar boyunca “aşağı doğru” iletişimi denedik. Oysa ne kadar çok ne kadar akıllıca gayret göstersek de, bu tür iletişim başarılı olamaz. Çünkü bizim ne söylemek istediğimize odaklanır. Bu, liderler açısından söylediklerinin ve yazdıklarının anlaşılır olması için çaba harcamayı bırakmalıdır demek değildir. Tersine. Ama bu, bir şeyi nasıl söylediğimiz sadece ne söyleyeceğimizi öğrendikten sonra gelir demektir. Bu da ne kadar iyi yapıyor olursa olsun, “konuşmak” suretiyle keşfedilmez. Ancak “dinlemek” de işe yaramaz. Elton Mayo’nun “insan ilişkileri okulu”, altmış yıl önce, iletişime geleneksel yaklaşımın başarısızlığını kabul etmişti. Getirdiği çözüm dinlemektir. Lider “bizim”, neyi anlatmak istediğiyle başlamak yerine, astların neyi bilmek istediklerini, neyle ilgilendiklerini, diğer bir ifadeyle, neye açık olduklarını bulmak niyetiyle davranmalıydı. Bugüne dek, nadiren uygulandığı halde, insan ilişkileri reçetesi klasik formül olmayı sürdürmektedir. Organizasyonlardaki etkin iletişimin hedeflerle yönetim gerektirdiğini biliyoruz. İletişim “ben” ve “sen” arasında değildir. İletişim her zaman “biz”im bir üyemizden diğeridir.<sup>32</sup>

### **2.3.5. Değişimi Yönetmek**

Değişim belirli bir dönem içinde bir duruma başka bir biçim verme ya da bir durumdan başka bir duruma geçişi ifade etmektedir. Değişim insanların ve dolayısıyla organizasyonların hayatları boyunca bir parçası olduğu dinamik bir süreçtir. Değişim mevcut durumunun değişen çevre şartlarında yeterli olmaması, ihtiyaçları karşılayamaması durumunda yeniden yapılanmaya gerek duyma ve gerekli duruma geçebilme sürecidir. Bireyler ve işletmeler sürekli çevreleriyle etkileşim içinde bulunan açık sistemlerdir. Buna bağlı olarak sürekli değişen ve yenilenen çevre koşullarına ayak uydurmaları gerekmektedir. Değişim hızı o kadar fazladır ki değişime uyum sağlanamaması sistemlerin kendi sonlarını hazırlaması anlamına gelmektedir. Bu

---

<sup>32</sup> A.g.e., s.443.

nedenle değişim şarttır. Burada önemli olan bu değişimin nasıl bir uygulama sürecinde gerçekleştirileceğidir.<sup>33</sup>

“Tüm değişimi onaylayan ve motive eden lider”<sup>34</sup>

Değişim çalışmalarının gerçekleşmesini sağlayacak kişi liderdir. Değişim; köklü bazı değişiklikler getirecektir ve bunun çalışanlar tarafından kabul edilmesi hele ki organizasyon kültürü buna uygun değilse çok kolay olmayacaktır. Bu sebeple lider onları bu değişime ikna edecek bir etki gücüne sahip olmalıdır. Lider, vizyon oluşturur ve motive eder. Ve bu temel görevler değişim aşamasında olan bir organizasyon için çok önemlidir. Değişim çalışmaları sürecinde liderlik rolü genellikle, hem organizasyon dışına yani, müşteriye ve hem de organizasyon içine yani iş operasyonlarına dönük bir nakış açısı olan lider tarafından üstlenilir.<sup>35</sup>

Değişim uygulamasının temelini oluşturan mevcut organizasyon yapısında önemli ve radikal değişiklikler yapmak ustalık, kararlılık ve çok iyi hüküm ve karar vermeyi gerektirir. Bu yetenekler kombinasyonu çoğu zaman etkili bir liderliği ön plana çıkarmaktadır. Liderliğin özellikleri ve öğeleri günümüze kadar birçok kereler açıklanmıştır. Tüm mükemmel liderlerde olan ortak bu özellikler ve öğeler, temel nitelik bakımından üç grupta toplanmıştır. Bunlar:

- Mükemmel liderler yeni, farklı ve daha iyi ürün ve hizmet yaratma vizyonuna sahiptir.
- Mükemmel liderler vizyonlarını paylaşmak, kararlarını oluşturmak ve amaçlara ulaşmak için kaynakları belirleme ve dengeleme yeteneğine sahiptir.

---

<sup>33</sup> Saruhan, s.400.

<sup>34</sup> Hammer, Michael ve Champy, James, **Değişim Mühendisliği: İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto**, Sinem Gül(çev.), Sabah Kitapları Çağdaş Bakışlar Dizisi, Beşinci Baskı, İstanbul, 1998, s.94.

<sup>35</sup> Akçakaya, Murat ve Yücel Nazlı, “Değişim Mühendisliği ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği”, **Sayıştay Dergisi**, Ankara, 2007, s.8-9. s.10.

- Mükemmel liderin görüşleri temel olarak doğrudur. Liderlik, insanları müzik eşliğinde yürütme, iletme olarak kendini gösterir. Ancak bu yürütme yanlış yönde ise hiç ilerlemekten daha kötü sonuçlar doğurabilir.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> Hammer, s.94.



**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**VUCA DEĞİŞİM ÇAĞINDA FARKLI SEKTÖRLERDE**  
**FAALİYET GÖSTEREN ÜÇ LİDERİN GÖRÜŞLERİ**  
**17. Mükemmelliği Arayış Sempozyumu**  
**VUCA: Değişim Dünyası**  
**KALDER**

**3. 17. Mükemmelliği Arayış Sempozyumu Bilgilendirme**

17. Mükemmelliği Arayış Sempozyumu Kalder tarafından 02-03 Haziran 2016 tarihinde Hilton Otel İzmir de organize edilmiştir. Sempozyumun 2016 yılındaki teması “VUCA: Değişim Dünyası” dır.

Sempozyumun Oturumları;

- VUCA Dünyası
- Yeni Para Birimi: Bilgi-Lira
- Değişen Yaşam Tarzı
- Değişen İş Dünyası
- Endüstri
- Süreç Optimizasyon Uygulamaları
- Yaşamda Kalite Proje Fikir Yarışması

**3.1. Değişen İş Dünyası Oturumu**

Oturum Başkanı: Defne Sarısoy, Editör, Sunucu, Eğitimci

**Konuşmacılar :**

- Şükrü ÜNLÜTÜRK, TUSİAD Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı, Sun Tekstil Yönetim Kurulu Başkanı,
- Ahmet HANÇER, Enocta CEO,
- Akan ABDULA, Futurebright Kurucu.

### 3.1.1. Bu sektöre nasıl başladınız? Sektördeki değişimi Nasıl Hissettiniz?

**Defne SARISOY:** Yeni teknolojileri kendi üretimimize adapte ettiniz. Bu teknolojilere birlikte farklı bir üretim anlayışına geçirdiniz şirketinizi bu gereksinim nasıl doğdu? Bu gerekliliği nasıl hissettiniz, nasıl yatırım yaptınız?

**Şükrü ÜNLÜTÜRK:** Sun Tekstil Yönetim Kurulu Başkanı-TUSİAD Yönetim Kurulu Başkan Yardımcı

1987 yılında çok küçük aile firması olarak kurulduk. Ben maden mühendisiyim. Özel sektörde çalıştım; fakat daha sonra kendi işimi nasıl az sermaye ile kurabilirim diye düşündüm. Önüme tekstil, konfeksiyon sektörü çıktı. Beş yıl profesyonel olarak, bu sektörde çalıştım. Eşim, ben ve kardeşim kurmuştuk. Ben maden mühendisi, eşim metalürji mühendisi, kardeşim jeoloji mühendisiydi. Üç yer bilimci bir araya geldik ve tekstil firması kurduk. Mesleğimden zıt bir alana yönelmemi, bana en çok çocuklarım sordu. Ben de onlara şunu anlatmaya çalışıyorum: Ne yaptığım değil; nasıl yaptığım önemli.

1990'larda işlerim bizim hızlıca büyüdü. 2000 yıllarda şirket, artık benim bilgi ve becerimle yönetebileceğim sınırı geçti. Hızlı büyüme sonucunda müşterilerimizi mutlu edememeye; müşterilerin beklentilerine cevap verememeye, yüklemeleri zamanında yapamamaya başladık. Şirketimizin o zamanki işi konfeksiyon ihracatçısı; fasoncuyuz. Müşterimiz, belirli aşamalarda onayımızı alacaksın, sonra ben seni gelip denetleyeceğim; uygun ise, kalite var ise yükleme yapabilirsin. Baktık ki, iş büyüyor; ama müşteri memnuniyeti, yükleme performansı düşürüyor. Ters giden bir şeyler var. Ne yapmalıyım? Diye düşünürken; Toplam Kalite Yönetim Modeli diye bir şey ortaya çıkmıştı.

Bir tane toplantıya gittim. Etkilendim ve bu modeli uygulamaya karar verdim. Bir tane eğitmen geldi, öz değerlendirme sürecine girdik. Hızlı bir şekilde süreçlerimizi gözden geçirmeye, öz değerlendirmedeki iyileştirmeye açık alanları tespit etmeye başladık. Klasik bir bakış açısıyla yönetiliyorduk. Planlama departmanı, satış departmanı, üretim departmanı gibi. Bizim süreçlerimiz çok karışık geldi. Tüm süreçlerimizde müşteriden onay olmak zorunda kalıyorduk. Bizim bu şekilde şirketi

büyütme imkanımız yoktu, hantaldık. Bizim sektördeki ilk takım organizasyonunu bu şekilde kurduk. Başka bir deyişle, departman diye bir şey kalmadı. Sur Tekstil'in içinde küçük Sur Tekstil'leri oldu. Müşteriye göre takımlar kurduk. Bu etkinlik ve verimliliğimizi artırdı. Bugün bu aşamaya gelmemizde komple iş modeli değişikliğimiz neden olmaktadır.

Stratejik Planlama sürecini nasıl yönetirsiniz? Bu en kolay kısım. Klasik, kendini beğenmiş patronlar gibi, "biz bunu her gün yapıyoruz zaten", şeklinde bir yaklaşımımız vardı; ama daha sonra bari bir işi yapıyoruz düzgün yapalım, dedik. Bak çalışanlarımıza da liderlik yapıyoruz değişim için. Bununla ilgili bir toplantı yaptık. Hazırlık yaptım. Bu hazırlıkta bir araştırmaya denk geldim. Araştırmada, "2000-2001 yılında bugün dünya üzerindeki konfeksiyon üretim fabrikalarının yarısı kapansa hiçbir problem olmaz. Çünkü bugün itibari ile arz talebin iki katı, önümüzdeki 5-7 yıl içinde de üç katı olmasını bekliyoruz."

Düşünsenize bir şirketin liderisiniz. Faaliyet gösterdiğiniz sektörde şiddetli bir rekabet var. Müşterilerin fiyat baskısı var. Fiyat rekabetinden nasıl çıkarız? Diye düşünmeye başladık. Kendimizi tasarım konusunda geliştirmeye ve hizmet ile ürünü bir araya getirerek çok hızlı ve çabuk servis ile müşterilerimize değer yaratmaya başladık. Adidas, Tommy Hilfiger gibi firmalara sizle çalışmayacağız dedik; para kaybettik. Değişim sürecinde iken 2008 yılında genel bir kriz yaşadık. Bu kriz; müşterilerin ihtiyaçlarını artırdı; pazarda hızlı dağıtıma olan talepleri artırdı.

Değişimin sonuçları: 2000- 2001 yılında 20 milyon dolar civarında ihracat yapan bir konfeksiyon ihracatçısıydık. Adidas, Tommy Hilfiger gibi firmalarla iş yapıyorduk. 900 kişi çalışmamız vardı. İhracatçı Üretici Firma olarak, kendimizi tanımlıyorduk.

2015 yılında 225 çalışmamız var. Bunların 150 tanesi beyaz yakalı(tasarımcı, pazarlamacı; üniversite mezunu), 55 tanesi yurtdışındaki şirketlerimizde İngiltere ve İspanya da çalışıyor. Kendimizi artık Tasarımcı ve Organizasyon yapan bir firma olarak tarif ediyoruz. Artık üretici değiliz. Geçen sene ayda 2 milyon adedi üç ile dört hafta arasında terminlerle yükleyebilen ve kendi tasarımlarını satan 125 milyon ile en yüksek

ihracat cirosu elde eden firma haline geldik. Burada değişim ile iş modelimizi değiştirdik sonuç ortada.

**Defne SARISOY:** E-learning ve uzaktan eğitim konusu neden ilginizi çekti? Böyle bir ihtiyacının doğmakta olduğunu nasıl hissettiniz ve nasıl bu eğitim alanına giriş yaptınız?

**Ahmet HANÇER:** Enocta CEO,

Endüstri Mühendisiyim. Çalıştığım şirkette süreçlerle ilgili optimizasyon yani aslında, belki de kalite damarlarımda akan kanda ya da aldığım formasyon. Böyle başladım iş hayatına. İş Bankası'nda çalışırken; bankacılık sektöründe çalışanlar için iş hayatının kolaylaşması ile ilgili bir fırsat olabileceğini düşündüm. Sirkülerde sürekli yeni iş yapma eğitim ihtiyacı var; seyahat ihtiyacı var. O yıllarda internet yeni yeni yaygınlaşmaya başlamış. 1997-1998'lerden bahsediyorum. Fikir biraz çalıştığım şirkette gördüğüm ihtiyaçtan doğdu. Bir süre sonra öğrenmenin optimize hali kurumlar ve çalışanlar için süper fırsatlar sunan alan olarak bende tutku haline dönüştü. Hikaye biraz böyle başladı. İlk kurulduğunda şirketimiz AB yazılımdı. Ahmet'in A'sı Burak'ın B'si; tabi yenilikçi bir alanda bu kadar yenilikçi olmayan bir isimleme, başlangıçta işimi çok zorlaştırdı. Bu inovasyona pek kimse inanmıyordu. Zamanla internetteki gelişme, teknolojiadaki gelişme bilgi paylaşımı konusunda bir dizi fırsatı beraberinde getirdi.

İşlerimizin yaygınlaşmasında bir diğer etmeni Türkiye deki 2001 krizi oldu. 2001 krizinde İş Bankası'ndan ayrılmış bu şirketi kurmuş; iki yıldır henüz para kazanamayan bir girişimci olarak ailesinin reddettiği bir noktadaydım. Ama o dönem, krizle beraber insan kaynağına yatırım ya da şirket içinde bilgi akışı, süreçlerin daha iyi yönetilmesi ve çalışanların sürece dahil edilmesi konusunda teknolojinin daha fazla düşünüldüğü bir yıl oldu. Krizle birlikte daha optimize bütçelerle çalışanları eğitmek, işi yürütmen bir fırsat olarak doğdu. 2002 yılından itibaren şirketlerin daha yaygın olarak e-öğrenme teknolojilerini kullandıklarını söylenebilirim. Tabi şansımız Türkiye'nin çok önemli kurumları ile birlikte çalışıyoruz. Belirsizlikle mücadele ediyoruz. Çalışanlara yatırım, eğitim bütçeleri ayırmak çok kolay değil. Çalışanlar açısından onca işin arasında bir de bir eğitime gitmek, bu eğitimden nasıl fayda sağlayacağımızı bilmeden

gitmek son derece planlaması zor. Teknoloji bu noktada basitleştirici oldu. Kalitenin yeni benim hayatımda çok önemli bir yeri vardı. İbrahim Kavrakoğlu ile tanıştım. Türkiye de kalite hareketinin öncüsü, benim hocam. Bilginin Türkiye Ekonomisi için bir kaldıraç olduğunu ortaya koyan bir mottosu vardı. Bu bizim şirketimizi şekillendirdi. Onunla yaptığımız iş birliği ile şirkette süreçlerin daha optimize, çalıştığımız kurumlara daha iyi, kaliteli hizmet verme konusunda yapılandırma fırsatı oldu. Daha sonra alanlarında gerek reel sektör, gerek banka, gerek finans, gerek ilaç, perakende sektörü çalışan çok iyi kurumlara çalıştık. Çok iyi çalışanların karşısına içerikler sunma şansımız oldu. Onlardan çok dayak yedik. Aslında yaptığımız uygulamalarla çalıştığımız kurumlardan çok şeyler öğreniyorsunuz. Bu bizim için bir fırsat oldu.

2011 yılında hızlı büyüme bizde tökezlemeleri beraberinde getirdi. 500' e yakın firmaya hizmet veriyoruz. Toplamda 78 kişiyle çalışıyorsunuz. Toplamda 10 milyon ciro yapmışsınız. Tamamıyla kendi insan kaynağımızla üretiyorsunuz. İhracata başlamışsınız. Artan müşteri ile verdiğiniz hizmet arasındaki tutarsızlık bir reorganizasyon sürecini beraberinde getirdi. O dönemde süreç optimizasyonu, şirket karneleri bizi şanslı hale getirdi. Son olarak şunu belirtmeliyim: Şirketin doğmasındaki ihtiyaç ve gördüğümüz fırsat sınırlı kaynaklarla çok fazla iş ve sonuç üretmesi gereken şirketler var, çalışanlar var. Acaba bilginin demokratik ve hızlı bir şekilde yayılması, bilginin her an elinin altında olması, şirketin ürettiği bilginin herkes tarafından paylaşılabilir olması, tüm paydaşlara fayda sağlar mı? Sorusu. Bu soruya verilen cevapların evet olması: kurumların, çalışanların desteği bugüne getirdi bizi. Bugün 2 milyon insan yılda 4 milyon saatin üzerinde sistemlerimizden eğitim alıyor. Hiç olmadığı kadar eksikliklerimizi yüzümüze daha da bir vuruyor. Öyle bir çağdayız ki sunduğumuz hizmetlerle insanların youtube ve facebook'un yarattığı deneyimleri yaratmak zorundayız. Aslında tüm işletmeler için hiç olmadığı kadar inovasyonun ve rekabetin daha zor olduğu bir çağda geçiyoruz biz de bunu yaşıyoruz.

**Defne SARISOY:** Reklam dünyasının hızlı ve renkli bir dünyası var. Siz bu devinim içerisinde iken Futurebringt, Davranış Enstitüsü fikri nasıl doğdu? Siz buraya nasıl yöneldiniz?

**Akan ABDULA:** Futurebright Kurucu,

Nasıl anlatsam. Bu fikri bir kutup ayısı büyüttü. Bu kutup ayısını bir not edin. Şöyle bir problem vardı. Ben marka yaratıyordum. Markalara yardımcı olmam gerekiyordu ve bir dataya ulaşmam gerekiyordu. Tüketicinin ne dediğine ulaşmam gerekiyordu. O data vardı; ama hiçbir işe yaramıyordu, çöptü. Çoğunlukla referanslardan ne üretildiyse, kategorilerden ne biliniyorsa tekrar edip bana getiriliyordu. Focus gruplara katılmışınızdır. Katılmayanlara anlatayım altı katılımcı katılır. Bir moderatörünüz vardır. Camın arkasından seyredersiniz. Moderatör tüketicileri konuşturur ordan bildirim alamaya çalışır. Bütün işlerimize baktığınızda Porsche işlerini yapmıyoruz. Tuvalet kağıdı reklamı da yapıyoruz. Şöyle düşünün bu gruplar iki buçuk saat sürer, iki buçuk saat tuvalet kağıdı konuşursunuz. Tüketiciler adam ömrü billah tuvalet kâğıdını doğumdan ölüme konuşmamıştır. Ne oluyor? Moderatör konuşturmaya çalışıyor. Moderatör konuşturmaya çalıştırınca katılımcı tedirgin oluyor, kendini güvensiz hissediyor. Bir şeyler söylemek zorunda hissediyor. Bu sefer sloganlar, cingıllar söylemeye başlıyor. Bizi de sloganlar, cingıllar geliyordu. Yapalım sloganları cingılları, görelim günümüzü, şeklinde oluyordu. Bir problem vardı. Şimdi kutup ayısına dönecek olursak. Aslında bizi kurtaranda büyütende kutup ayısı oldu. Ben size kutup ayısı desem; aklınıza kutup ayısı olarak bir kelime mi gelir, imge mi gelir? Beyin imgelerle düşündüğü için imge gelir. Ben şimdi süt markasına yardımcı olmak istediğimde süt ile ilgili imgeler gelir aklınıza. Ben kelimelere bağlıyım. Araştırma yaptığımda datayı biriktirdiğimde sizden kelime almak zorundayım. Ne yapıyorsunuz biliyor musunuz? Ben sizi zorluyorum, zorluyorum, zorluyorum siz o imgeyi kafanızda çeviri sürecine sokuyorsunuz. Bana kelime vermeye çalışıyorsunuz. O kadar kötü bir tercümanınız ki bana sadece yüzde yirmisini veriyorsunuz. Resmen Google Translate ile karşı karşıyayım. Adam bir şeyler anlatmak istiyor; ama anlatmak istediğini anlatamıyor ben de dedim ki biz bir şeye ulaşmak istiyorsak kelimeye değil imgelere ulaşmamız lazım. Bu imgelere ulaşmak için teknolojilerle modellerle ulaşırsak biz bu işi beceririz dedik. İyi de oldu.

Bizim çok gösterişli bir kuruluş hikayemiz yok. Üç kişiydik. Paramız yoktu. Eş dosttan borç aldık. Bir apartman dairesinin tek bir odasında kurduk. Modelin çalıştığını gösterince çok hızlı büyüdük. Şuan yüz kişiye çıktık. Keşke çıkmasaydık. Ben bir anda

ceo, insan kaynakları müdürü. Bu arada, bizde uzmanlaştık. Direktörler aldık; her şey yaptık. Bu kaliteyi bana da öğretin de beni de dahil edin. Üç ortağım var. Biz imgelere çok odaklandık. Biz bu imgeleri bulursak her şeyi buluruz dedik. İlk içgörülerini ilk markalara verince bu, oradan oraya büyüdü. Bizim işimiz çok kaliteli; ama yönetimiz kaliteli mi? Bilemem. Hala bütün toplantılara ben gidiyorum onu söyleyeyim size. Varsa bir çözümünüz söyleyin. Aslında biz bir genel müdür alalım; icra kurulu oluşturalım; biz geriye çekilelim. Tek fark şu oldu: Ben her toplantıya yine gider oldum; ama içeride bir direktör, genel müdürümüz de oldu. Hayatımızda tek değişen bu oldu. Hızlı büyümeye devam ediyoruz. Nereye gittiğimizi biz de bilmiyoruz. Varsa bize akıl verecek birileri fikirlere açığız. Çokta uzman değilim. Çokta uzman olsam o sistemi oturturum. Şuanda sistemimiz inşallah.

Hayal haritası diye bir iş yaptık. Medyada haber oldu. Gittik inşalara hayallerini sorduk. O çalışmanın sonucunda şu çıktı: kader, keder, umut. Ortada bir inşallah. Biz buyuz dedim. Her şeye kederleniyoruz, her şeyin kader olduğuna inanıyoruz; ama her zaman bir umudumuz var. Bir de inşallahımız var. Ben de şuan çok büyüyen bir şirketin başındayım; ama yarınla ilgili bir şey söyleyemiyorum. İnşallah olacak diyorum.

### **3.1.2. VUCA: Değişim Çağında Liderler Hangi Özelliklere Sahip Olmalı?**

**Defne SARISOY:** Adapta olmak güzel bir şey. Hızlı değişen bir dünyada yaşıyoruz. Çok kaotik ortamlardan da geçiyoruz. Liderlik vasfı dediğimiz şeyde de değişimler yaşıyoruz. Hızlı değişimlere cevap verebilen, hissedebilen, önden koku alabilen, hayatı iyi okuyabilen liderlerdik vasıfları olarak sayabiliriz. Çalıştığımız profillerde farklı. Üç nesille birlikte çalışıyoruz artık. Baktığınızda önümüzdeki günlerde liderlik vasfında olan kişilerde aranması gereken özellikler neler? Değişen dünyaya nasıl adapte olacak lider?

**Şükrü ÜNLÜTÜRK:** Sun Tekstil Yönetim Kurulu Başkanı-TUSİAD Yönetim Kurulu Başkan Yardımcı

Sanıyorum birkaç açıdan bakmak gerekiyor. Öncelikle değişimden ne anlıyoruz? Bunun etkileri ne oluyor? Liderlik iyi hoş da sizin yönettiğiniz organizasyon nasıl bir organizasyon? Bunlara bakmak lazım. Sonrasında bütün bu çerçevede liderde ne tür

yeteneklere sahip olmalı ki gerçekten şirketini değişen dünyada başarılı bir şekilde yönetebilsin. Gerçekte öyle bir dünyada yaşıyoruz ki; yok edici bir yenilikçilik var. Bir tane şirket kuruyor. Bir tane otel odası yok; ama bütün otellerden daha çok oda satıyor? Bir taksi şirketi kuruyor. Bütün dünyadaki taksi şirketlerinden daha fazla iş yapıyor; ama bir tane kendi taksisi yok. Bu çok tehlikeli bir şey. Siyasi bir sebeple bir Rus uçağını düşürüyoruz. Turizmden başlayarak, gıda ile ilgili birçok sektör hiç beklemediğiniz planlamadığımız bir şekilde satış ve gelirleriyle ilgili çok büyük bir sıkıntı ile karşılaşılıyor. Aynı şey Suriye sınırında güneydoğudaki iller içinde geçerli. Türkiye ekonomisi, Avrupa Birliğine entegre olduğu için, dünyanın bir parçası; dışında değiliz. Dünyada ne oluyorsa yakından izlememiz lazım. Yani biliyorsunuz ekonomi ile azıcık ilgilenenler FED lafını duymuştur. Ben bu FED lafından bıktım. Bizim ülkemizdeki kurları FED kararları etkiliyor. Yabancı sermayenin gelişi bizim için önemli. Türkiye 1980 öncesi gibi olma bu tür kararlar bizi çok etkilemez. Değişim yok! Değişim olmadan gelişemezsin. Değişimin olmadığı yerde yönetmek daha kolay olur. Bir taraftan dış bu etkilerler mesala Avrupa Birliği ekonomisinin krize girmesi, Türkiye ihracatını olumsuz çok etkiliyor. Dünyanın büyümemesi ya da temel ham madde fiyatlarındaki düşüşler, Türkiye ekonomisini düşündüğümüzün tersine olumsuz etkiliyor. Biz zannediyoruz ki ben de öyle zannediyordum. Petrol fiyatlarının düşmesi bizim ekonomimizi çok olumlu etkileyecek. Öyle olmadı. Hammadde fiyatları ve petrol fiyatları birden çöktünce; ham madde sattığımız insanlar mal alamaz hale geldiler. Biz küresel değişimlerin hepsinden etkileniyoruz. Türkiye olarak sakin, sabit ve durağan bir ülke olmadık. Ben kendimi bildim bileli. Her an her şey değişebilir. Benim iş hayatımda altı tane kriz var.

Şirketlerin organizasyonu nasıl olmalı? Şimdi elinizde yeterince bilgi varsa; bu bilgiyi analitik hızlı bir şekilde işleyip, örneklere bakabiliyorsanız şirketi yönetmek kolay. Orada sadece iyi bir liderlik yapmanız; elinizdeki insanların potansiyelini olabildiğince iyi kullanmanız yeterli gibi gözüküyor; ama eğer VUCA sözcüğünün içerisindeki belirsizlikler, muğlaklıklar için çok önemli bir kısımda önünüze çıkıp gerçekten sağlıklı bilgi ve tahmine ulaşamıyorsanız, o zaman proaktif olma imkanınız çok az. Çok reaktif kararlar verebilecek hatta bazen detaylı bir bilgi olmadan da biraz muhakeme yeteneği gelişmiş sağduyu deyin muhakeme deyin ama sadece bilgiye dayalı



değil sezgiye de dayalı geçmiş ve gelecekteki diğer endüstrilere bakarak da kararlar almak kaçınılmaz hale geliyor. Ama burada en önemli gördüğüm konulardan bir tanesi de şu; çok yalın, çok basit işleyen organizasyonlara ihtiyaç var. Çünkü o sayede siz çok hızlı kararlar alıp, insanlarınızdan çok hızlı beslenerek onlarla bir takım oyunu oynayarak, hatta kararların onların almasına izin vererek, onlara potansiyellerini ortaya koyacak alanlar yaratarak. Bana göre yöneticilerin en önemli özelliği bu olmak zorunda. İnsanlar para için çalışmazlar. İnsanlar yaptıkları işten onur duymak için, gurur duymak için ürettikleri zaman çok mutlu olarak çalışırlar. Para bundan sonra gelir. Liderlerin işi bence şöyle; doğru insanları bulalım. Bunlar genellikle zor bulunuyor; yetiştirmek diyelim. Bunların hepsini aynı hedefe koşacak şekilde yönetelim. Bunu yaparken de çalışanların kendi potansiyellerini ortaya koyabilecekleri alanlar oluşturalım. Aslında liderin görevi iş yapmak değil. Nitelikli insanları ortak bir hedefe yönlendirip onların iş yapmalarını, karar almasını sağlamaktır. Çünkü onlar müşterilere, çevreye sizden daha yakındırlar. Siz de bu arada günlük hayatın dışında farklı sektörlerde farklı ortamlarda bulunun. Farklı şeylerde bulunun. Çok kolay bir şey değil.

**Defne SARISOY:** VUCA çağında bir lider nelere bakmak zorunda?

**Ahmet HANÇER:** Enocta CEO,

İş dünyasında insan temelli düşünmek zorundayız. İş dünyasında temel de değişen 3 nokta var. Teknoloji değişimleri, sanal gerçeklik, yapıcılar hareketi. Bu şartları çok iyi takip eden liderler başarılı olacak.

Farklı nesiller bir arada. Nesiller arası iletişimi sağlayan liderler başarılı olurlar. Birincisi hiç olmadığı kadar yaratıcı olmak zorundayız. Hiç olmadığımız kadar riskleri yönetebilmeliyiz. Bunu yaparken de riskleri kontrollü yönetmek ve disiplinli olmak gerekir. Galiba insanların kendisini yönetmeyi öğrenmesi her şeyin başından gelir.

**Defne SARISOY:** VUCA çağında bir lider nelere bakmak zorunda?

**Akan ABDULA:** Futurebright Kurucu,

Değişim olduğunu; ama hiç olmadığını düşünüyorum. Değişime inanıyorum; ama bir şeyin değiştiğine inanmıyorum. Böyle bir problemim var. Değişimden

bahsedince teknolojiden, dijital dönüşümden bahsediyoruz; ama temelde insan var. İnsana baktığımızda Adler insanları, motivasyon eden konuları belirlediler. Bunlar günümüzde değişti mi? Ona bakalım.

Adler diyor ki; biz ne yaparsak yapalım, yedi tane motivasyon için yapıyoruz. Nasıl davranışlar sergilersek sergileyelim; yedi ana motivasyonumuz var. Bunları insan hayatı olarak anlatacağım sonra bunlar değişti mi? Diye soracağım. Doğuyoruz; birinci motivasyonumuz güven. Annemizin kokusunu alıyoruz; kendimizi güvende hissediyoruz. Üç yaşına geliyoruz; sosyalleşme motivasyonuna geçiyoruz. Annemiz, babamız bizi itiyorlar; sosyalleşmemizi istiyorlar. Başka arkadaşlar giriyor hayatımıza, bu on dört yaşına kadar devam ediyor. Lise çağlarında keyif motivasyonu devreye giriyor. İlk aşk, hayattan keyif almaya başlıyoruz. Üniversiteye başlıyoruz; canlanma motivasyonu başlıyor. Her kulübe üye olmalıyım; her şeyi yapmalıyım, karar vermem gerekiyor çünkü. Üniversite bitiyor; yeni bir motivasyona geçiyoruz; otonomi motivasyonu; kariyer, diyebiliriz biz buna. Ya da üniversite olmasa da çalışmaya başlıyoruz. Yükselmek istiyoruz, güçlü olmak istiyoruz, birileri bize bağlansın istiyoruz, para kazanmak istiyoruz. Kırk yaşına geliyoruz; CEO almak istiyoruz. Bazıları direktör diyebilir. Sonra aman diyoruz ve sallamaya başlıyoruz. Şirkette yeni gelenler, sizin için demirbaş demeye başlıyor. Hiçbir şeyi umursamıyorsunuz. Biri size otuz kişiyi CC' koyuyor; e-mail atıyor. Cevap olarak; "beş kişiyi daha koysaydın", diyorsunuz. Şirket onunla da uğraşmak istemiyor. Tazminatı ödemektense emeklilik ile ayrılmasını daha karlı görüyor. Sonra emekli oluyorsunuz, yeniden kontrol motivasyonu devreye giriyor. Size şunu diyorlar; bunu giyme, şuraya çıkma. Adler bu durumu şöyle özetliyor: Bebek gibi doğuyoruz; bebek gibi ölüyoruz. Herkes bu süreçlerden geçmiyor, bazıları pembe gömleğini giyip dünyayı geziyor; ama bu durumu çoğunluk için geçerli değil!

Motivasyonlar hiç değişmedi, sadece ne değişti? Dijital bir devrim oldu; yeni bir mecrada farklı davranışlarımız oldu. Intel ile yaptığımız hayal haritasında; Türkiye'nin hayalleri; yok çıktı. Hayalleri olan küçük bir grup vardı. Üniversite öğrencileri idi onlar. Hayalleri; sosyal medyada fenomen olmaktı. Yine canlanma, yine birileri beni izlesin. Motivasyonlar aynı. Bu motivasyonlara odaklanmazsak sadece o dönüşümün reaktif tarafına odaklanırsak ürün, inovatif çalışma çıkaramayacağız. Çünkü bu insani motivasyonlardan ürünler çıkıyor. Ben değişimlere çok inanıyorum; ama şu kısmın hiç

değişmediğini düşünüyorum: Motivasyon kısmının. Liderseniz buna odaklanmalısınız; çünkü liderliğin birinci kuralı yeni bir şey bulmak. Reaktif kullanıcı olmak, bizi hiçbir yere götürmeyecek. İyi bir liderin ne yapması hususunda bir şey daha var. Neuroscience gelişti. Kafaya makineleri bağlıyoruz. Tüketicilere soruları soruyorum. Tüketici cevabını söylemeden ne söyleyeceğini biliyorum. Şunu görüyoruz: İyi bir liderseniz ve çalışanları bir hedefe götürmek istiyorsanız, bunu sadece tutumları değiştirerek yapamazsınız. Çünkü şöyle bir matematiğimiz vardı. Elli yıldır bu matematiğe inandık. Çalışanlar tutumları var; siz o tutumları değiştirirseniz, davranışlarını da değiştirirsiniz. Böyle bir durum yok! İnsan o kadar kompleks bir varlık ki; şuna inanabilir, şöyle davranabilir, bu davranışından da hiç rahatsız olmaz. Biz böyle bir dünyada liderlik modelimize baktığımızda biz de yaptık bu arada şirkete astık; misyonumuz, vizyonumuz, değerlerimiz. Kimse okumuyor; okuyanında umurunda değil! İyi bir liderlik mi yapmak istiyorsunuz? Çalışanlarınızın davranışlarına odaklanın. Tutumunu değiştirdiğiniz çalışanınızın; davranışını değiştirdiğinizin hiçbir garantisi yoktur. Davranışını değiştirdiğiniz çalışanınızın kesinlikle tutumu da değişiyor. Sadece bir örnek vereceğim ve bu konuyu kapatacağım. İyi bir liderlik yapmak istiyorsanız; davranışların nasıl olması gerektiği ile ilgili çalışanlarınıza yardımcı olmalısınız. Tutumlar, “ben sana değerlerimizi anlatayım”, “ezberledin mi?”, “ezberledim.” Bu iş, böyle olmaz! Bir örnek vereyim. Amerika da bir şehir sebze tüketimini artırmak istiyor. Her türlü reklam kampanyaları düzenliyor. Sebzenin nasıl önemli olduğu, sağlığa yararları vs. Sebze tüketimi hiçbir şekilde artmıyor. Sonra şehir şuna karar veriyor. Marketlerdeki arabaların sebze kısımlarının otuz cm genişletilmesine karar veriyor. Sebze tüketimi yüzde kırk artıyor. Çünkü Amerikalılar şuna kodlanmış durumdadır; burası sebze kısmı ise burası dolacak. Alışmışlar boş olanı doldurmaya. Böylelikle tüketicilerin davranışlarını değiştiriyorsunuz. Türkiye den bir örnek vereyim size. Ben bizim şirkette çıkıyorum. Bir tane bankamatik kartım var. O bankanın ATM’si de hiçbir yerde yok. İki tane ATM çıkıyor karşıma. Bir tane ATM’ye giriyorum, işlemimi yapıyorum. İşlem sonunda bana şöyle bir şey söylüyor; fiş ister misin? Evet’i sağa koyuyor; hayır’ı sola. Evet’in yanına kesilmiş ağaçları gösteriyor; hayır’ın yanına gür ormanlar gösteriyor. Ben mütemadiyen o fişi alıyorum. Ya hasta ruhluyum; ya da bir hata var bu işin içinde. Diğer bankanın ATM’sine gidiyorum. Sol menü ve sağ menü var. Sol menü ve sağ menüde para miktarları yazıyor. Ne yapıyor banka? Siz genellikle

sağ taraftan para çekiyorsanız ve işleminizi beş kez sağ taraftan yapıyorsanız, hayır'ın yerini değiştiriyor. Hayır'ı sağa alıyor; evet'i sola alıyor. Hayır sağ tarafa alındığı için sizin fiş ister misiniz? Sorusuna cevabın otomatik hayır oluyor. Siz o fişi almıyorsunuz. Size ne bir ağaç gösteriliyor; tutumlarınızla inançlarınızla oynanmıyor. Bak sen yeşili seviyorsun; alma denilmiyor. Deniliyor ki, “bu kişi altıncı işlemini sağdan yapmışsa; son işlemini de sağdan yapar”, şeklinde istediği sonucu elde ediyor. Bunu neden söylüyorum. Tabi ki şirketlerin tutumları olmalı; tabi ki değerleri olmalı. Ama bu kadar davranışı unutup; her şeyi tutumlar üzerinden yürütmekle olmayacak. İyi bir lider bence; bu dengeyi sağlayacak. Çalışanların tutumuna yönelip, davranışlarını unutmayacak. Hatta davranış tarafına daha çok odaklanacak. Çalışanlarınızın nasıl olmasını istiyorsanız; öyle davranmalarını sağlayın. Davranışlarını istediğiniz yönde değiştirirseniz; tutumlarını da değiştirirsiniz. Liderlik, çalışanların tutumlar ve davranışlar arasında denge kurmaktır. Biz çok tutum tarafındayız; davranışları anlamamız gerekiyor.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> **4. Başlık Altındaki Tüm Paragraf Kaynak:** 17. Mükemmelliği Arayış Sempozyumu, *KALDER*, <https://www.youtube.com/watch?v=cSaG17qATBM>, Erişim Tarihi: 27.01.2017.

## KAYNAKÇA

Açıkgöz, Atif. “Bilişim Endüstrisinde Adaptasyon ve Ürün Başarısı: Çok Katmanlı Bir Çalışma”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 2015, Cilt.44, No.2, s.40.

Akçakaya, Murat ve Yücel Nazlı, **Değişim Mühendisliği ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği**. Sayıştay Dergisi, 2007.

Altındağ, Mustafa, “Yedinci Sınıf Öğrencilerinin Matematik ve Fen Bilimleri Derslerinde Sentezleyen Zihin Özelliklerinin İncelenmesi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Programları ve Öğretim Bilim Dalı, 2015.

Cohen, William. **Drucker ve Liderlik Modern Yöneticiliğin Ustasından Yeni Dersler**. Ümit Şensoy(çev.). İstanbul: Optimist Yayınları, 2010.

Çetin, Canan. **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayınları, 2010.

Deniz Harp Okulu, Makaleler.  
[http://www.dho.edu.tr/sayfalar/00\\_Anasayfa/00\\_Duyurular/Liderlik\\_2016/Makale%20Yar%C4%B1%C5%9Fmas%C4%B1%201'incisi.pdf](http://www.dho.edu.tr/sayfalar/00_Anasayfa/00_Duyurular/Liderlik_2016/Makale%20Yar%C4%B1%C5%9Fmas%C4%B1%201'incisi.pdf) .

Doğan, Selen ve Selçuk Kılıç. “İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması”, *KMU İİBF Dergisi*, 2008, No. 10, Sayı.14, <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/107413> ( 29.01.2017).

Drucker, Peter. **Büyük Değişimler Çağında Yönetim**. Zülfü Dicleli(çev.). İstanbul: Optimist Yayınları, 2011.

Hammer, Michael ve Champy, James, **Değişim Mühendisliği : İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto**. Sinem Gül (çev.). İstanbul: Sabah Kitapları Çağdaş Bakışlar Dizisi, Beşinci Baskı, 1998.

KALDER. 17. Mükemmelliği Arayış Sempozyumu,  
<https://www.youtube.com/watch?v=cSaG17qATBM>.

Koçel. Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. 12. Basım, İstanbul: Beta Yayınları, 2010.

Maciariello, A. Joseph. **Yönetim-Peter Drucker**. İlker Gülfidan(çev.). İstanbul: Optimist Yayınları, 2012.

Porter, E. Michael. **Rekabet Üzerine**. Kıvanç Tanrıyar(çev.).İstanbul: Optimist Yayınları, 2010.

Saruhan, Şadi Can ve Müge Leyla Yıldız. **Çağdaş Yönetim Bilimi**. İstanbul: Beta Yayınları, 2013.

Ülgen, Hayri ve S. Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. İstanbul: Beta Yayınları, 2010.