

# LİDERLİK TEORİLERİ ve DAVRANIŞI

BÖLÜM 7 – OTANTİK LİDERLİK  
«Etik ve Güven Liderliğin Temelleridir»

Yrd. Doç. Dr. Mehmet Naci Efe

# ÖRNEK OLAYLAR



# ÖRNEK OLAYLAR-WORLDCOM

Bernard J. Ebbers tarafından 1983'te telefon hizmetleri sunan küçük bir şirket olarak kuruldu.



## ÖRNEK OLAYLAR-WORLDCOM-MCI

WorldCom'u sektöründe ilk sıralara taşıyan gelişme 1998'de yaşanmıştır. Bu yılda, MCI'yi 37 milyar dolara satın alarak Amerika'nın en büyük telekomünikasyon şirketlerinden biri haline geldi.

## ÖRNEK OLAYLAR-WORLDCOM-MCI

Birleşmeden sonra neredeyse % 100 değer kazanan hisselerinin yani sıra, Ebbers bütçe kısıntılarına giderek düşürdüğü maliyetlerden dolayı piyasada WorldCom'a güven giderek arttı ve şirket hisselerinin toplam değeri 118 milyar dolara kadar artış gösterdi.

# ÖRNEK OLAYLAR-WORLDCOM-MCI

1999 yılından itibaren ise diğer telekomünikasyon firmalarıyla yaşadığı ciddi rekabet ve kablosuz telefon şirketlerine artan talebin bir sonucu olarak WorldCom düşüşe geçmeye başladı.

## ÖRNEK OLAYLAR-WORLDCOM-MCI

Müşteri sayısında hızla düşüş olan WorldCom, 129 milyar dolarlık bir teklifle Sprint'i (kablosuz telefon hizmetleri sunan bir şirket) alarak yeniden bir çıkış yakalamak istese de, bu girişimi sektörde oluşacak muhtemel tekelleşme nedeniyle Amerikan resmi makamlarınca engellenmiştir.

# ÖRNEK OLAYLAR-WORLDCOM-MCI

WorldCom'un kurucusu olan Ebbers'in kendi firma hisse değerlerini artırmak amacıyla şirket politikalarını yönlendirdiği ve değişik kredi kurumlarından aldığı kredileri ödemede şirketin yaklaşık 415 milyon dolarını kullandığı ortaya çıkmıştır.



# ÖRNEK OLAYLAR-WORLDCOM-MCI

2002'ye gelindiğinde, Ebbers'in WorldCom'u daha fazla zarara uğratmaması amacıyla, firma üst yönetimi kendisinden *-yıllık 1,5 milyon dolarlık emekli maaşı önererek-* istifasını istedi.

# ÖRNEK OLAYLAR-WORLDCOM-MCI

Ebbers'in emekliliğinin hemen ilk aylarında ise Amerikan Federal Sermaye Piyasaları Komisyonu aldığı duyumlardan hareketle firma muhasebe kayıtlarını inceleme altına almıştır.



# ÖRNEK OLAYLAR-WORLDCOM-MCI

Firma içi denetlemelerde;

WorldCom'un karlılık oranlarını hissedarlara olduğundan daha yüksek yansıttığı tespit edilmiştir.

## ÖRNEK OLAYLAR-WORLDCOM-MCI

Diğer taraftan, firma gelirlerinde yaşanan ciddi düşüşler ile internet ve kablosuz telefon sektöründe artan rekabet ortamı WorldCom'u daha çok müşteri kaybına uğratmıştır.

## ÖRNEK OLAYLAR-WORLDCOM-MCI

Temmuz 2002 yılında firma iflas ettiğini duyurmuştur. Bütün yaşananların ardından yolsuzluğun yol açtığı toplam kayıp 11 milyar doları bulurken, WorldCom/MCI 60 milyar dolarlık mal varlığını kaybetmiştir.

# ÖRNEK OLAYLAR-WORLDCOM-MCI

Yapılan incelemeler sonucunda 14 WorldCom üst düzey yöneticisi ile bu firmaya finansal danışmanlık hizmetleri sunan kuruluşların üst düzey yetkilileri, iş ahlâkına aykırı davranarak sektörde oluşturdukları spekülâtif ve haksız rekabet ortamı nedenleriyle, ciddi finansal yaptırımların yanında 25 yıla kadar varan hapis cezalarına da çarptırılmışlardır.

# ÖRNEK OLAYLAR-WORLDCOM-MCI



# ÖRNEK OLAYLAR

*Johnson & Johnson*



# ÖRNEK OLAYLAR-JOHNSON&JOHNSON

Johnson & Johnson (J & J) sağlık ve hijyen ürünleri üretiminde dünyanın önde gelen üreticilerinden biridir.

# ÖRNEK OLAYLAR-JOHNSON&JOHNSON

Sektöründe önde gelen, çalışanlarına ve müşterilerine oldukça güven veren firmalardan biri olarak gösterilen Johnson & Johnson'ın kaderinde dönüm noktası kimilerine göre Ekim 1982'de gerçekleşmiştir.

# ÖRNEK OLAYLAR-JOHNSON&JOHNSON

Firmanın o yıllardaki toplam karının % 20'ye yakınıni elde ettiği TYLENOL isimli ağrı kesici ilacın Chicago 'da yedi kişinin ölümüne neden olduğu iddia edilmiştir.



# ÖRNEK OLAYLAR-JOHNSON&JOHNSON

Daha sonra yapılan tetkiklerde, söz konusu ilacı alan kişilerin oldukça yüksek dozda zehir içeren TYLENOL kapsüllerinden etkilendikleri ortaya çıkmıştır.



# ÖRNEK OLAYLAR-JOHNSON&JOHNSON

Kısa bir süre sonra ise; kimliği belirlenemeyen kişi ya da kişilerce, market ve eczanelerde satılan TYLENOL ilaçlarının önceden satın alarak, kapsüllerin içine zehir enjekte ettikten sonra ilaçları tekrar paketlemek suretiyle satış noktalarına yerleştirdiği ve bazılarını satın alan ve kullanan yedi kişinin güçlü zehir karşısında çok kısa bir sürede hayatlarını kaybettikleri tespit edilmiştir.

# ÖRNEK OLAYLAR-JOHNSON&JOHNSON

Bütün bunlar olurken, medya ve kamuoyunun dikkatini yoğun bir biçimde üzerine çeken firma, ciddi bir krizle karşı karşıya kalmış ve TYLENOL ilacının sektördeki payı giderek azalmaya başlamıştır.

The image shows the TYLENOL logo in a bold, red, italicized font. The logo is centered within a white rectangular box that has a soft, blurred shadow effect, making it stand out against the background.

# ÖRNEK OLAYLAR-JOHNSON&JOHNSON

Söz konusu ölümlerin üzerine, firma ilk olarak tüketicileri Tylenol ağrı kesicisini satın almamaları konusunda uyarırken, aynı zamanda ilacı bütün satış noktalarından toplatmıştır.



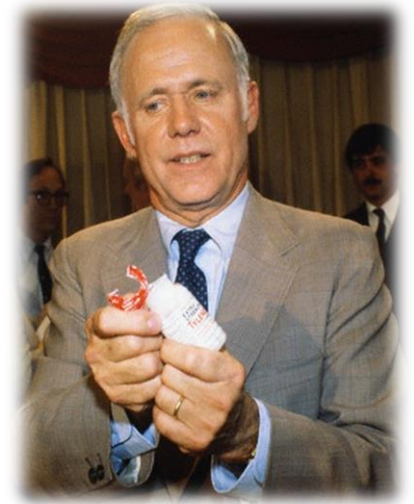
# ÖRNEK OLAYLAR-JOHNSON&JOHNSON

Akabinde, J & J yönetim kurulu başkanı James Burke firma nezdinde bir strateji komitesi kurarak üç aşamalı bir plan hazırlamıştır. Buna göre, ilk aşama bu trajik olayın nedenlerinin tespiti; ikinci aşama, firma adına oluşan mali zararın tespiti ve kontrol altına alınarak firma tarafından karşılanması; üçüncü aşama ise ürünün (Tylenol) tekrar piyasaya sürülmesi şeklinde belirlenmiştir.



# ÖRNEK OLAYLAR-JOHNSON&JOHNSON

Belirlenen strateji J & J'in firma olarak suçlu bulunmadığı bir olay karşısında, sorumluluk alarak oluşan zararı asgariye indirmek için her türlü tedbiri almaya istekli olduğunu kamuoyuna göstermiştir.



# ÖRNEK OLAYLAR-JOHNSON&JOHNSON

Kamuyu koruma ve bilgilendirme sürecinde, yaklaşık 100 milyon dolarlık maliyet göze alınarak, piyasada bulunan tüm Tylenol ilaçları geri toplatılmış ve yarım milyon dolar daha harcanarak sağlık kuruluşları, doktorlar ve müşterilere reklamlar ve anonslar yapılmak suretiyle daha güvenli şekilde ambalajlanmış ürünleri piyasaya sunacağını duyurmuştur.

# ÖRNEK OLAYLAR-JOHNSON&JOHNSON

James Burke'nin kriz yönetimi stratejisinin üçüncü ayağında, Tylenol'u tekrar piyasaya sürmek gibi çok güç bir hedef amaçlanmıştır.

# ÖRNEK OLAYLAR-JOHNSON&JOHNSON

Bu zorlu hedef için, J & J oldukça geniş çaplı bir pazarlama ve reklam atağına geçerek, müşterilerin güvenle Tylenol'u satın alabileceklerini ve sabotaja açık olan kapsül türü yerine tablet şeklinde yeniden üretilen ilacın kullanımında hiç bir sakınca olmadığı konusu sıkça telkin edilmiştir.



## ÖRNEK OLAYLAR-JOHNSON&JOHNSON

Son olarak, özel paketlenme yöntemiyle (üçkat firma mührü kullanılarak) manipülasyonlara açık olmayacak şekilde ürünü piyasaya sunmaya başlamışlardır.

# ÖRNEK OLAYLAR-JOHNSON&JOHNSON

J&J'in belirlediği üç aşamalı stratejinin başarıyla uygulanmasıyla birlikte, firma bir yıl gibi kısa bir süre içinde tekrar eski market payını elde ederek bu oranı % 7'den % 35'e çekmiştir.

## ÖRNEK OLAYLAR-JOHNSON&JOHNSON

Aynı zamanlarda yapılan anketlerde, J & J'in dürüstçe ve samimi bir şekilde krizi ele aldığını ve sorumluluğu üstlenerek her türlü önlemi alabileceğini müşterilerine ispatladığını işaret eden sonuçlar elde edilmiştir.

# ÖRNEK OLAYLAR





## ÖRNEK OLAYLAR-PARMALAT

Kısa süre içinde bir dünya devine dönüşen ve 31 değişik ülkenin gıda pazarlarına girmiş olan Parmalat 2002 itibariyle 36 bin işçinin çalıştığı ve toplam geliri 7.6 milyar Euro'ya yaklaşmış bir uluslararası firma haline gelmiştir.

## ÖRNEK OLAYLAR-PARMALAT

Aralık 2003'te, Parmalat'ın 150 milyon Euro'luk bir bono ödemesini yapamadığı ortaya çıktığında, bankalarda 4 milyar Euro nakiti olduğu bilinen firmanın aslında görüldüğü kadar finansal açıdan güvenli ve istikrarlı bir yapıya sahip olmadığı anlaşılmıştır.

# ÖRNEK OLAYLAR-PARMALAT

Bu olayın akabinde başlayan hesap incelemeleri sonucunda, herhangi bir nakit varlığın olmadığı ve firma yetkililerinin finansal kayıt ve mali işlemlerde usulsüzlük yapmak suretiyle Parmalat'ın gerçekte borç miktarı olan 14.3 milyar doları açıklamadıkları ortaya çıkarılmıştır. Bu miktar Parmalat yetkililerin açıkladığı resmi borç miktarının tam sekiz katı daha fazladır.

# ÖRNEK OLAYLAR-PARMALAT

Parmalat'da yolsuzluğun başlangıcı olarak, firmanın 1997 yılında dünya çapında bir gıda devi olmak amacıyla yeterli finansal donanımı olmaksızın borçlanarak Kuzey ve Güney Amerika kıtalarına açılmış olması gösterilmektedir.

# ÖRNEK OLAYLAR-PARMALAT

Amerika Birleşik Devletleri'nde üçüncü büyük bisküvi üreticisi haline gelmesine rağmen, Parmalat bu açılımlarından kar yerine zarar etmeye başlamıştır.



# ÖRNEK OLAYLAR-PARMALAT

Firma bunlarla da yetinmeyerek, Parmalat'ın kurucusu ve ilk yönetim kurulu başkanının arzusuyla turizm ve medya sektörlerine de yönelen firma, ayrıca Parma futbol kulübünü de satın almıştır.



## ÖRNEK OLAYLAR-PARMALAT

Bu yatırımlarının hepsinde ciddi zararlara uğrayan firmanın Aralık 2003'te, Cayman adalarında bulunan bir offshore hesabi aracılığıyla banka işlemlerinde sahtekarlık ve yalan beyanda bulunarak borçlarını gizlediği tespit edilmiştir.

# ÖRNEK OLAYLAR-PARMALAT

Firmanın, offshore hesapları aracılığıyla yaklaşık 10 milyar Euro'yu nerede ve nasıl ortadan kaybettiği konusu hala net olarak bilinmemekle birlikte, firmanın kurucusu Calisto Tanzi yaklaşık 1 milyar dolarlık miktarın aile şirketlerinin açıklarını kapatmak üzere usulsüz olarak kullanıldığını göstermektedir.





# ÖRNEK OLAYLAR-PARMALAT

İtalya'nın dev gıda şirketi Parmalat'ın eski yöneticisi Calisto Tanzi, 18 yıl hapis cezasına çarptırıldı. Davada şirketin 15 eski yöneticisi de çeşitli cezalar aldı.



## ÖRNEK OLAYLAR-PARMALAT

Skandaldan sonra iflas eden şirketin 135 bine yakın hissedarı da mağdur oldu. Şirkette toplam 35 bin kişi çalışıyordu. Şirket 2005 yılında Amerikan kredisiyle yeniden yapılandırıldı.

# OTANTİK LİDERLİK

Liderler vizyon sahibi olabilirler, bunu ikna edici bir şekilde iletebilirler ancak bazen vizyon yanlış olabilir (Hitler) veya liderler daha çok kendi ihtiyaçlarıyla meşgul olabilirler.

# OTANTİK LİDERLİK

"Otantik Liderler Aranıyor"

# OTANTİK LİDERLİK

Büyük bir ABD şirketi olan Medtronic'in eski CEO'su Bill George (2003) tarafından, **kurumsal skandallar sonucunda yapılmış bir çağrıdır.**

George' a göre otantik liderlere, dürüst ve kalıcı kurumlar oluşturmaya kendini adanmış kişilere ihtiyaç vardır.

# OTANTİK LİDERLİK

Derin bir amaç anlayışına sahip ve kendi değer yargılarına sadık liderlere ihtiyaç duyulmaktadır.

George'a göre kurumlarda otantik liderler görmeye başlamadığımız sürece toplumun güvenini yeniden kazanmak imkansızdır.

# OTANTİK LİDERLİK

Otantik kelimesi, İngilizce “authentic” kelimesinden gelmektedir. İngilizce-Türkçe sözlüklerde **özgün, gerçek, hakiki, doğru, orijinal, içten, samimi**, gibi anlamlara gelmektedir.

# OTANTİK LİDERLİK

Bununla birlikte otantiklik kavramının köklerinin Antik Yunan felsefesinde “Kendine karşı dürüst ol” olduğu genellikle kabul edilir.



# OTANTİK LİDERLİK

Otantik liderler;

- Kim olduklarını ve neye inandıklarını bilen,
- Değer yargıları, etik muhakeme ve tutumları arasında şeffaflık ve tutarlılık gösteren,
- Kendi içlerinde ve meslektaşları ile aralarında güven, iyimserlik ve esneklik gibi olumlu bir ruh hali geliştirmeye odaklanan,
- Dürüstlükleri ile tanınan ve bu nedenle saygı duyulan kişilerdir .

# OTANTİK LİDERLİK

## Otantik Liderliğin Unsurları



# OTANTİK LİDERLİK

Özetle Otantik Liderlik:

Etik unsurlarla birlikte güvene dayalı bir ilişkiyi kapsamaktadır.

Bu iki kavramı sırasıyla ele alalım:

# OTANTİK LİDERLİK

## ETİK ve LİDERLİK

Takipçilerine dürüst, doğru bilgi vererek adil davranan liderler daha etkin görünmektedir.

# OTANTİK LİDERLİK

## ETİK ve LİDERLİK

Yöneticiler;

- Yüksek etik standartlar belirlemeli
- Bu standartları kendi davranışlarıyla göstermeli
- Diğerlerini bu davranışlar için teşvik etmeli
- Kendine yüksek imkanlar sağlarken diğerlerine karşı gücü kötüye kullanmamalıdır

# OTANTİK LİDERLİK

## ETİK ve LİDERLİK

**Etik**, insanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan **değerleri, kuralları, doğru-yanlış** ya da **iyi-kötü** gibi ahlaksal açıdan araştıran bir **felsefe disiplini**dir.

# OTANTİK LİDERLİK

## ETİK ve LİDERLİK

Liderlik **değerden** bağımsız değildir.

# OTANTİK LİDERLİK

## ETİK ve LİDERLİK

Tüm dinler, felsefi öğretiler hatta siyasal ideolojiler insanlar için iyi, güzel ve doğru ilkeler doğrultusunda düşünmeyi ve yaşamayı öngörürler.



# OTANTİK LİDERLİK

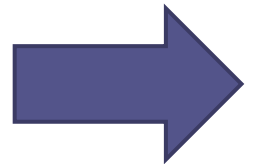
## ETİK ve LİDERLİK

Liderlerin başarılı olmaları için, etik yönden olgun olmaları ve izleyenlerini de etik olgunluk düzeyini yükseltme yönünde arayış içerisinde olmaları gerekir.

# OTANTİK LİDERLİK

## ETİK ve LİDERLİK

Etik ilke ve değerlere sahip olmayan bir toplum veya örgütten etik bir liderin doğması beklenemez.



# OTANTİK LİDERLİK

## GÜVEN ve LİDERLİK

Güven, işlerin nasıl şekilleneceğine dair olumlu beklentiler olması nedeniyle **kendini savunmasız hale getirmeye istekli olma** durumudur.

# OTANTİK LİDERLİK

## GÜVEN ve LİDERLİK

Durumun kontrolünün tamamen bizde olmamasına rağmen, diğer kişinin bizi hayal kırıklığına uğratmayacağı riskini almaya razı oluruz.

# OTANTİK LİDERLİK

## GÜVEN ve LİDERLİK

Güven liderlikle bağlantılı temel özelliklerden birisidir, güvenin yıkılması grup performansı üzerinde zararlı etkilere sebep olabilir.

# OTANTİK LİDERLİK

## GÜVEN ve LİDERLİK

Lidere güvenen izleyiciler, liderin eylemlerine karşı savunmasız kalmaya isteklidirler, hak ve çıkarlarının kötüye kullanılmayacağına emindirler.

# OTANTİK LİDERLİK

## GÜVEN ve LİDERLİK

İnsanlar **birisinin peşinden gidecekse**, savaş alanında veya toplantı odasında, öncelikle bu **kişinin güvenilir olduğundan emin olmak isterler.**

# OTANTİK LİDERLİK

## GÜVEN ve LİDERLİK

Eğer yöneticinize üzerinde çalıştığınız bir projeyi gösteriyorsanız, fikrinizi çalmayacağına dair güveniyorsunuz anlamına gelmektedir.



# OTANTİK LİDERLİK

## GÜVEN ve LİDERLİK

Sadece güvenilir bir lider çalışanlarını kendilerini aşır dönüştürücü bir amaca ulaşmaya teşvik edebilir.

# OTANTİK LİDERLİK

## GÜVEN ve LİDERLİK

Hangi anahtar özellikler bir liderin güvenilir olduğuna inanmamızı sağlar?

# OTANTİK LİDERLİK

## GÜVEN ve LİDERLİK

**Dürüstlük:** Doğruluk ve doğru sözlülüktür.

Söylenilen ile yapılan arasındaki tutarlılık anlamına gelmektedir.

Yöneticilerin yaptıklarıyla söyledikleri arasındaki çelişki kolaylıkla fark edilebilir.

# OTANTİK LİDERLİK

## GÜVEN ve LİDERLİK

**Yardımsızlık:** Güvenilen kişinin sizin çıkarlarınızı göz önünde bulundurmasıdır.

Önemseme ve destekleme davranışları lider ile taraflar arasındaki duygusal bağın bir parçasıdır.

# OTANTİK LİDERLİK

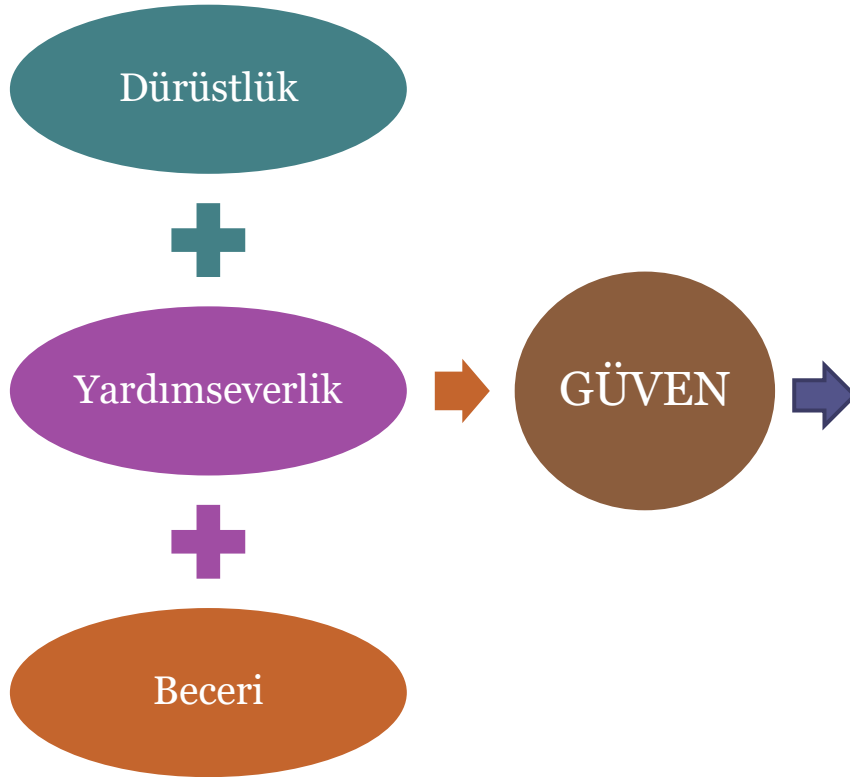
## GÜVEN ve LİDERLİK

**Beceri:** Yüksek ilkeli ve iyi niyetli bir insan dahi olsa, eğer o kişinin, o işi başarabileceğine dair inancınız yoksa güvenden bahsedemeyiz.

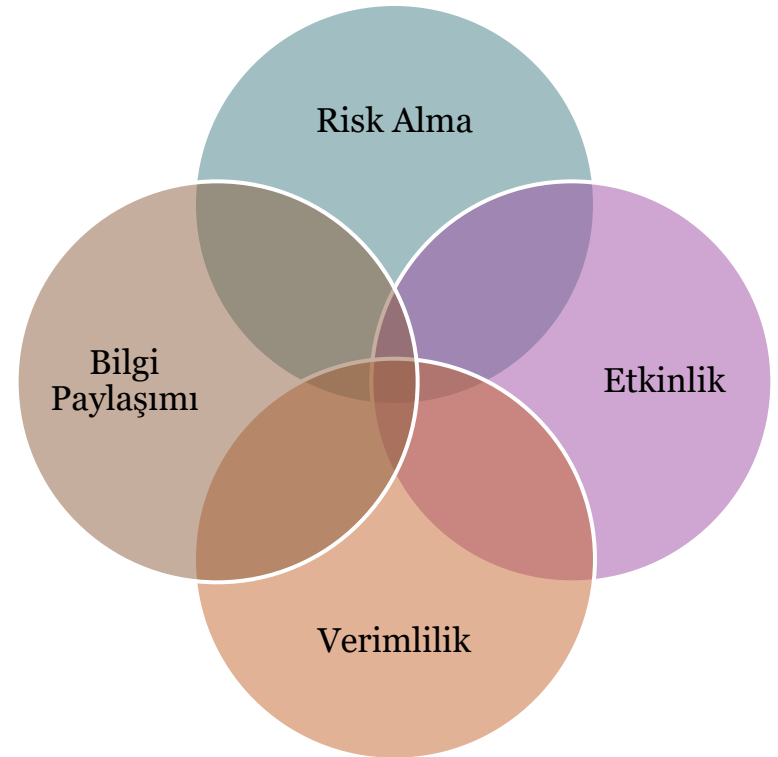
Becerisine saygı duymadığınız bir insanı dinlemez ve ona güvenmezsiniz.

# OTANTİK LİDERLİK

## GÜVENİN DOĞASI



## GÜVENİN SONUÇLARI



# OTANTİK LİDERLİK

## GÜVEN ve LİDERLİK

Zaman güven oluşumundaki **son bileşendir.**

**Güven hemen oluşmaz.** İnsanların davranışlarını zaman içerisinde gözlemleyerek insanlara güvenmeye başlarız.

# OTANTİK LİDERLİK

## GÜVEN ve LİDERLİK

Güvenilmez liderlerin olduğu kuruluşlarda:

- Düşük düzeyde işe bağlılık
- Düşük tatmin
- Düşük düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı
- Düşük performans
- Yüksek işten ayrılma niyeti

Olabilmektedir.



# OTANTİK LİDERLİK

## GÜVEN ve LİDERLİK

Eğer **sebeP beCeri eksikliğiyse** genellikle en iyi yol özür dileyip daha iyi yapabileceğinin farkına varmış olduğunu belirtmektir.

# OTANTİK LİDERLİK

## GÜVEN ve LİDERLİK

Eğer **sorun dürüstlükse** özür dilemek bir işe yaramayacaktır. Hiçbir şey söylememek veya suçu kabul veya redde direnmek hiçbir zaman güveni yeniden kazanmak için iyi bir strateji olmayacaktır.

# OTANTİK LİDERLİK

## GÜVEN ve LİDERLİK

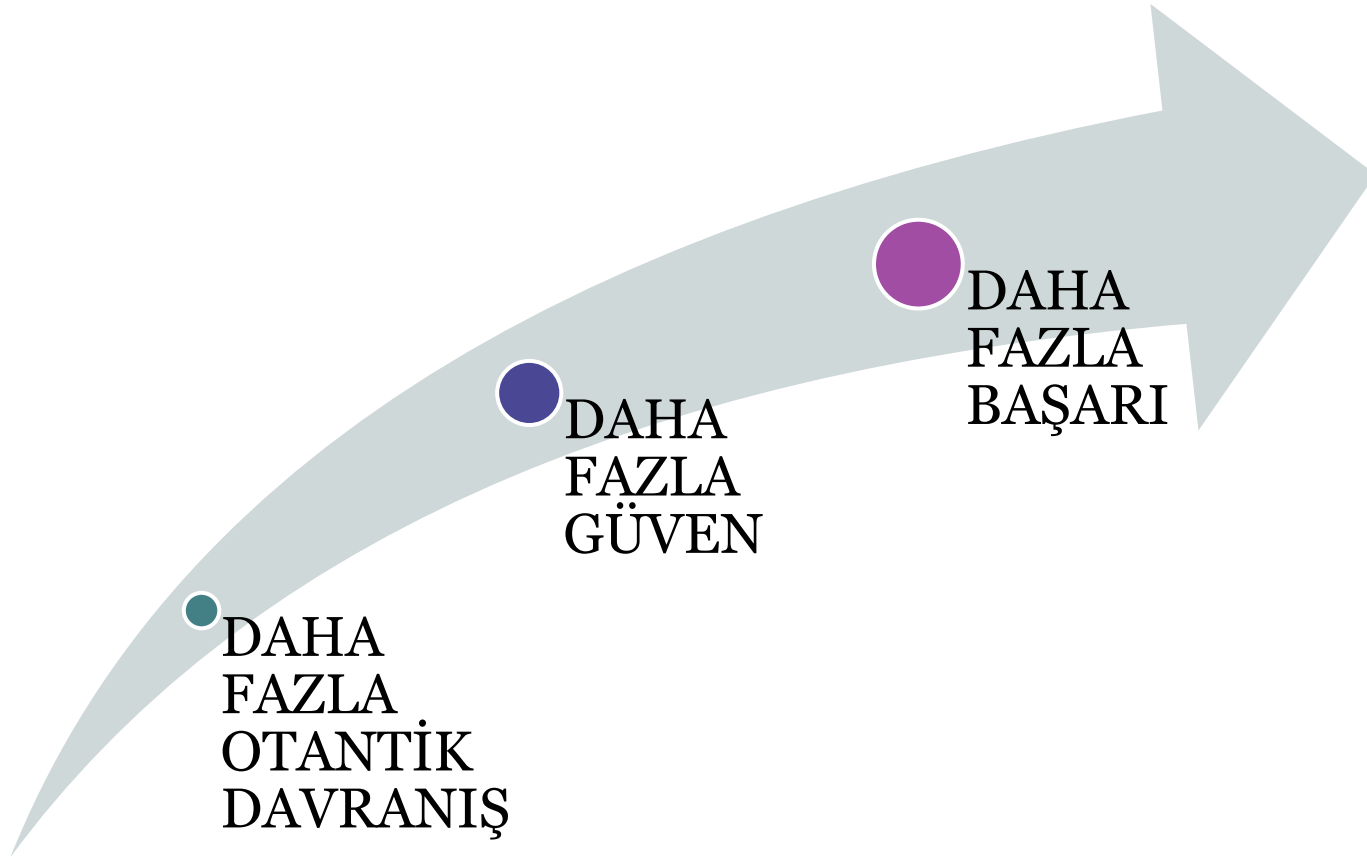
Güven ancak güveni ihlal eden kişinin tutarlı, güvenilir davranışlar sergilemesiyle yeniden oluşacaktır.

# OTANTİK LİDERLİK

## GÜVEN ve LİDERLİK

Ancak **güveni ihlal eden kişi hilekarlık yapmışsa** özür dilemek, söz vermek veya tutarlı güvenilir davranışlar sergilemek bile güvenin tekrar kazanılması için yeterli olmayacaktır.

# OTANTİK LİDERLİK



# OTANTİK LİDERLİK

Hizmetkar liderlik ve otantik liderlik arasındaki en temel farklılıklar nelerdir?

# OTANTİK LİDERLİK

## HİZMETKAR ve OTANTİK LİDERLİK

- Hizmetkâr liderlerin öncelikli görevi, **takipçilerinin ihtiyaçlarını**, isteklerini ve arzularını yerine getirmektir.
- Otantik liderlerde **kurumsal hedefler önceliklidir**. Bu tür liderler, ilham verici ve motive edici olabilecekleri gibi **takipçilerine karşı sert tavırlar** da sergileyebilirler.

# OTANTİK LİDERLİK

## HİZMETKAR ve OTANTİK LİDERLİK

- Hizmetkâr liderlik, tüm liderlerin başarıyı elde etmek için **taklit etmesi gereken özellikleri** belirleyen bir liderlik tarzıdır ve liderin karakterini ve kişiliğini bu değerlere dönüştürmeye çalışır.
- Otantik liderlikse, liderlerin taklit etmesi gereken sabit özellikleri tanımlamamaktadır ve **her liderin kendine ait benzersiz bir stile** sahip olduğunu kabul eder.