

CEM KOZLU

LİDERİN TAKIM ÇANTASI

Araçlar ve
Yaklaşımlar



Remzi
Kitabevi

LİDERİN
TAKIM ÇANTASI

CEM MEHMET KOZLU, Denison Üniversitesi Ekonomi Bölümü'nden mezun olduktan sonra 1971'de Stanford Üniversitesi İş İdaresi Fakültesi'nden yüksek lisans (MBA) derecesi aldı. Doktorasını ise Boğaziçi Üniversitesi İdari Bilimler Fakültesi'nde tamamladı.

Kozlu, Amerika Birleşik Devletleri ve Türkiye'de çeşitli şirketlerde yönetici olarak görev yaptı. Türk Hava Yolları (THY) Genel Müdürlüğü'ne 1988 yılında atandı ve İstanbul'dan milletvekili seçildiği 20 Ekim 1991 genel seçimlerine kadar THY'nin Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu Başkanı olarak hizmet verdi. 1997-2003 arasında aynı kurumda Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini sürdürdü.

1995 genel seçimlerinde yeniden aday olmayan Kozlu, Coca-Cola Şirketi'nde Viyana merkezli Orta Avrupa, Avrasya ve Orta Doğu Grubu'nun başkanlığını yaptıktan sonra 2006'da emekli oldu. 1990 yılında Avrupa Hava Yolları Birliği AEA'ya başkan seçilen ve bir dönem Uluslararası Havayolları Birliği IATA'nın eğitim fonunun başkanlığını yürüten Cem Kozlu'nun değişik zamanlarda yönetim veya danışma kurullarında görev aldığı kurumlar arasında Eximbank, TAV Havalimanları, *Hürriyet* gazetesi, EVYAP, Coca-Cola İçecek, Coca-Cola Bottling Co. Of Saudi Arabia (Riyad), A.G. Anadolu Grubu A.Ş., NBC Coca-Cola (Ramallah, Filistin), Trader Media East (Amsterdam), Godiva (New York), Multon ZAO (Moskova) ve Global Investment House (Kuveyt) bulunuyor. Kozlu halen Pegasus Havayolları, Do&Co A.G. (Viyana), Koç Holding A.Ş. ve Şişecam A.Ş.'nin yönetim kurullarında görev yapıyor ve Global İlişkiler Forumu'nun Yönetim Kurulu Başkanlığı'nı yürütüyor.

Kozlu'nun öteki yapıtları:

Avrupa'ya Hayır Diyebilen Türkiye, Remzi Kitabevi

Liderin Kitaplığı, Remzi Kitabevi

Kurumsal Kültür, Remzi Kitabevi

Rising Above The Clouds, Remzi Kitabevi

Bulutların Üstüne Tırmanırken, Remzi Kitabevi

Uluslararası Pazarlama, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları

Öfkeden Çözüme, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları

Türkiye Mucizesi İçin, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları

Sogo Şoşa: Dışa Açılmada Bir Japon Dersi, Bilkom Yayınları

Dalmaçya Kıyıları, Naviga

Bir Tıp Şehidi: Salâhaddin Mehmet Erk, Remzi Kitabevi

CEM KOZLU

**LİDERİN
TAKIM ÇANTASI**

Araçlar ve Yaklaşımlar



Remzi Kitabevi

LİDERİN TAKIM ÇANTASI / Cem Kozlu

© Remzi Kitabevi, 2009

Her hakkı saklıdır.
Bu yapıtın aynen ya da özet olarak
hiçbir bölümü, telif hakkı sahibinin
yazılı izni alınmadan kullanılamaz.

Yayına hazırlayan: İshak Reyna
Kapak: Murat Özgül
Kapak fotoğrafı: Mustafa Dilaver

ISBN 978-975-14-1347-5

BİRİNCİ BASIM: Mayıs 2009
YİRMİ İKİNCİ BASIM: Ocak 2024

Remzi Kitabevi A.Ş., Akmerkez E3-14, 34337 Etiler-İstanbul
Sertifika no: 10705
Tel (212) 282 2080 Faks (212) 282 2090
www.remzi.com.tr post@remzi.com.tr

Baskı ve cilt: Seçil Ofset, 100. Yıl Mah. Matbaacılar Sitesi
4. Cad. No: 77 Bağcılar-İstanbul
Sertifika no: 44903 / Tel (212) 629 0615

İçindekiler

Giriş	7
Takım Çantası	9
<i>Kon-Tiki Kahramanları</i>	12

I. BÖLÜM

CHECKLIST	17
VERİ TOPLAMA	25
<i>Hemşirelerin Arasında Mutluluk</i>	32
ANALİZ VE ÖNERİ	33
<i>“Net Yazmak Demek Net Düşünmek Demek...”</i>	40
TARTIŞMA	42
<i>Orkestra Şefi</i>	49
KARAR	55
<i>Kral ve Kâhin</i>	62
PLANLAMA	63
<i>Vizyon Ticareti</i>	71
EXECUTION	73
<i>İnisiyatif</i>	80
TAKİP	84
<i>24 Saat</i>	87

II. BÖLÜM

İYİ LİDER	93
<i>Kendini Yönetmek</i>	97
KÖTÜ LİDER	102
<i>Parkinson Yasası</i>	112
TAKİM OLUŞTURMA	114
<i>Başkomutan</i>	119
GÜVEN	121
<i>Hz. Ali'den Öğütler</i>	124
LİDERİN İLETİŞİM ARAÇLARI	126
<i>“Hayat Sanatı Taklit Eder”</i>	129
ANLAM VE DEĞERLER	131
<i>“Hesabımı Ver”</i>	136
DİRENÇ VE AZİM	138
<i>Baki mi, Fani mi?</i>	143
Kaynakça	148
Kişi Adları Dizini.....	150
Teşekkür.....	152

Giriş

Bu yapıtın amacı paylaşım. Yaklaşık 35 yıl süren yöneticilik hayatım boyunca bana yardımcı olan sistem ve süreçleri, davranış ve yaklaşımları, değer ve ilkeleri özellikle genç yöneticilerle paylaşmak istedim.

Daha önce bir kısmını kısa makalelerde, panellerde, firma içi eğitim seminerlerinde ve değişik üniversitelerde verdiğim konferanslarda kullandığım bu malzemeyi ilk defa bir çatı altında topladım. Bunları bir bütünlük içinde ve kapsamlı olarak bir araya getirmenin kullanışlılığını ve etkisini artıracağına inanıyorum. Bütünlükten kastım şu:

Bence lider başarılı olabilmek için 360 derecelik bir eylem çarkının her evresini doğru sıralamayla, zamanında ve tam olarak uygulamak zorunda. Liderin kullanacağı checklist'i oluşturan veri toplama, analiz, öneri, tartışma, karar, planlama, uygulama ve takip aşamalarını I. Bölüm'de inceleyeceğiz. Bunları simgeleyen değişik objeler takım çantasının demirbaşları arasında.

Çark dönerken liderin konumu olay veya dairenin tam ortasında. Lider sürecin etkili biçimde uygulanabilmesi için atılması gereken somut adımların takipçisi olmak zorunda. Ancak, *checklist* veya sürecin eksiksiz uygulanması başarı için gerekli, ama yeterli değil. Moral, motivasyon, tutku, güven gibi soyut alanlardaki gelişmeler de başarının perçinlenmesi için şart. Somutla soyutu, objektifle sübjektifi dengeli biçimde birleştirmek de liderin göre-

vi. II. Bölüm’de bu konuyu açarak liderlik fonksiyon ve özellikleri üzerinde duracağız.

Amacım, deneyimlerimden, başarı ve hatalarımdan yararlanarak genç yöneticilere; en çok işime yaradığını gördüğüm yönetim ve liderlik araç ve yaklaşımlarını aktarmak. Dolayısıyla, çantamda pratik ve kullanılması kolay yaklaşımları simgeleyen nesnelere var. Örneğin, orkestra şefinin batonunu liderin koordinasyon görevini vurgulamak, Aristo hesap cetveliyle Polaroid fotoğraf makinesini iş modellerinin geçiciliğini hatırlamak için çantamda bulunduyorum. Bu kitabın yaklaşımı akademik değil. Ancak, önerileri akademik sonuçlarla örtüşüyor. Gerektiğinde, ilgili akademik kaynak ve destekleri de kapsayacak. Vardığım sonuçlar yaşadıklarımın damıtıldığı için yapıtın otobiyografik bir yönü de var. Yani, benim profesyonel hayatımın kısmi bir öyküsünü oluşturuyor.

Tanıdığım, örneklerinden yararlandığım çeşitli liderlere de bu sayfalar arasında rastlayacaksınız. Örneğin, siyaset dünyasından Turgut Özal, iş hayatından Jack Welch ve Muhtar Kent gibi.

Aldığım dersleri, vardığım sonuçları, edindiğim ilkeleri kullanırken hep onların kaynaklarını da sorgulamaya; neyi, nerede, nasıl öğrendiğimi anlamaya çalıştım. Bu suretle, öğrendiklerimi başkalarına nasıl aktarabilirim sorusuna da cevap aradım. Yapıtı kaleme alırken baktım ki, öğrendiklerimle önerdiklerim sıkça iç içe geçti.

Önerdiklerim okur için genellikle NASIL sorusunu cevaplıyor. Onların kaynağı, yani öğrendiklerim ise NİYE sorusunu karşılıyor. Bu nedenle, önerdiklerimin kaynağını, dolayısıyla kendi hikâyemi oluşturan veya etkileyen anekdot ve olayları yapıtın ilgili bölümlerinin içine *italik* yazıyla ayrılmış biçimde yerleştirdim. İsterseniz, onları atlayıp, kitabı daha teknik bir düzeyde okuyabilirsiniz. Ya da, sadece o bölümlere göz atar, kişisel evrimimden bazı sahneleri izler ve ekibinizdeki gençleri nasıl yetiştirebileceğiniz konusunda esinlenebilirsiniz. Özetle, elinizde iç içe iki yapıt var. Umarım size yararlı ve zevkli dakikalar yaşatır.

Takım Çantası

Bir alet veya takım çantası tamamıyla çözüme yöneliktir. İnşa, onarım, düzeltme, geliştirme gibi fonksiyonlar için kullanılır. Bir profesörün, içinde bilimsel makaleler, referans kitapları, tebeşir ve silgi gibi şeyler olan meşin çantasından çok farklıdır. Teorik değil pratik kullanıma yöneliktir. Ancak, takım çantasının içinde bulunan, ölçüm, ayar vb. aletlerinin hepsi bilimsel mühendislik hesapları sonucu üretilmiştir. Yani teorik bazıları vardır. Üstelik, çekiç, tornavida, kerpeten gibi bazıları yüzlerce hatta binlerce yıllık evrimden kaynaklanan tasarıma sahiptir.

Takım çantasının kullanımı büyük ölçüde evrenseldir. Beijing'deki bir otelin asansörünü tamirde gerekli aletlerle mutfağınızın musluğunun onarımı için ihtiyaç duyduklarınız hemen hemen aynıdır. Sadece metrik veya inç bazlı ölçüm aletlerindeki farklılıkları unutmamak gerekir. Giderek küreselleşen bir ortamda Gaziantep'teki Anadolu Kaplı'nın stratejisi ve dolayısıyla yönetimiyle onun Quanzhou'daki veya Chicago'daki rakibinin dinamikleri de giderek benzeşmekte hatta örtüşmekte. Demek ki ihtiyaç evrensel kullanışı olan bir takım çantası.

Bir işletme bilimi kütüphanesini veya tamir atelyesini oradan oraya taşıyamazsınız, ama takım çantanızı kaptdığınız gibi olay yerine veya fırsat alanına koşabilirsiniz. Çantanın kendisi gibi bu yapıt da kolay taşınabilir, sık kullanılabilir olmayı amaçlı-

yor. İçindeki aletler de birlikte çalıştıklarınızla kolay paylaşılabilir nitelikte. Nitekim, bir şantiye veya projede herkesin bir takım çantası olması gerekmez. Tek bir takım çantasının içindeki aletler kolaylıkla elden ele dolaşabilir, dönüşümlü kullanılabilir. Ben de *Liderin Takım Çantası*'nın onu kullanışlı bulan okuyucular tarafından iş üstünde paylaşılmasını, sayfalarının kıvrılmasını, satırların altının çizilip sayfa kenarlarına içindeki doğru ve yanlışları işaret eden notlar düşülmesini arzuluyorum. Hayat bir alışveriş. Eğer eleştiri ve önerilerinizi benimle **cem.kozlu@gmail.com** adresinde paylaşırsanız bir sonraki basımı beraberce oluşturmuş, hizmeti geliştirmiş oluruz. Şimdiden teşekkürler.

Çantayı açmadan akla gelebilecek bazı soruları cevaplandıralım:

Niye “Liderin Kütüphanesi” değil? Çünkü amacım bir akademik yapıt derlemek değil. Her ne kadar yeri geldiğinde yönetim literatürü veya lider biyografilerinden referanslar verdimse de, önerilerimin büyük çoğunluğu kendi deneyimlerimden kaynaklanıyor. Üstelik, yönetim literatürünün –giderek moda halinde– dalga dalga geliştiğini görüyorum. Bir dalganın ticari gücü zayıflamaya başlayınca, yazar ve okuyucuların biraz da maymun iştahlılıkla yeni bir dalgada çözümler aradıklarını gözlüyorum.

Zaten önereceğim kaynakların çoğu doğrudan yönetim kitapları değil. Aralarında biyografiler, tarih, sanat, din ve felsefe kitapları da var. Çünkü tek çeşmeden beslenen damağın yavan kalacağına inanıyorum.

Türkiye'deki ilk işim olan zeytinyağı üretim ve pazarlamasında da bunu öğrendim; en iyi tadı en pahalı zeytinyağı değil, farklı yörelerden gelme, farklı asidite ve tada sahip yağların doğru karışımı veriyor. Takımlar için de bu geçerli değil mi? Akıyla oynayanla en süratli bacakları, en iyi ortayı yapanla en golcü elemanı aynı potada birleştirmek gerekmiyor mu?

Ayrıca kaynak kitapları yalnızca kılavuz niteliğinde olmamalı bence. Okuyucuya yol göstermek, formüller önermek yerine onun vizyonunu genişletmeli, merakını gidiklamalı, değişik olay

ve olgular arasında bağlantılar kurarak kendi çözümlerini bulmasını kolaylaştırmalı. Bu tür yapıtlar onun farklı ve ilk bakışta birbiriyle ilgisiz görünen ayrıntılardan anlamlı tablolar çıkarmasını olanaklı kılmalı. Bu becerisinin gelişmesine yardımcı olmalı. Bir sanat yapıtının oluşumunda da benzer bir beceri söz konusu. Dolayısıyla, örgü ayırt etme melekesinin oluşturulması yöneticinin yaratıcılık, yenilikçilik yetkinliğinin geliştirilmesi demek.

Yapıtın adı “Liderin Anıları” da olabilirdi, belki. Ama, bu da amaca tam anlamıyla hizmet etmezdi. Çünkü, anılar fazlasıyla kişisel ve soyut kalırdı. Oysa, bu kitapta ben genellenebilecek, evrensel geçerliliği olabilecek yönetim araçlarının peşindeyim. Yapıtta, yaşadıklarımın örnek ve anekdotlar yer alsa da bunlar bazı genel doğruları anlatmak veya vurgulamak için kullanıldı. Başkalarından duyduğum, gördüğüm değerli öneri ve örnek yaklaşımlar da yapıtı besleyen önemli kaynaklardan. Kendimi pek yaratıcı bir düşünür olarak değerlendirmiyorum; ama izlediklerim arasında iyiyi kötüyü, gerçekle abartıyı, kalıcıyla geçiciyi, otantikle yapayı, gerçek başarıyla göz boyamayı iyi ayırt edebildiğime inanıyorum.

Bunun sonucunda da olay ve insanlardan aktif biçimde öğrenmeye, öğrendiklerimi organize biçimde hatırlamaya ve kullanmaya çalıştım. Dolayısıyla, bu kitabı onlarca insanın deneyimi besliyor. Keşke yer elverse de hepsine birer birer teşekkür edebilseydim.

Yine de, asıl ustam, pirim, hocam bir tane: Benim 20, onun 52 yaşında olduğu günlerden aramızdan ayrılıncaya kadar bana her mektubunda “Pek sevgili evladım, bir numaralı arkadaşım” diye hitap eden, yazları dümen tutmasını, kışları yüzmeyi öğreten, daha ilkokuldayken Rize’den İskenderun’a Türkiye’yi görmemi sağlayan babam, Kaptan’ımız. Umarım, hayatını vakfettiği İş Bankası’nda birkaç kuşak yöneticiye ışık tuttuğu ve ruhlarını ısıttığı gibi, aşağıdaki satırların arasında da sevecen, verici varlığını hissedebilirsiniz.

Kon-Tiki Kahramanları

Daha ilkokula başlamamıştım. Bir karakış günüydü. Kalamış-Fener Caddesi'ne bakan oturma odamızdaki porselen odun sobası çıtır çıtır yanıyordu. Babam, “Oğlum, yere sırt üstü yat ve benim sana anlatacağım hareketleri tekrar et. Yüzme öğreneceğiz,” dedi. Elinde çeşitli yüzme pozisyonlarının resimlendirildiği ince bir kitapçık vardı. Değişik kulaç atma şekillerini kitapta gösterdikten sonra bana yerde tekrar ettirdi. Çalışmamız bittikten sonra, “Yatarken bunlara bir daha bak. Uyumadan önce gözlerini kapat ve hareketleri tekrar et” dedi.

O günden sonra, ara ara bana halının üstünde serbest (o zamanki tabiriyle kravl), sırtüstü ve kurbağalama hareketlerini tekrarlattı. Bir gece uyumadan önce yanıma geldi, “Artık yüzmeye başlayacağız” dedi ve devam etti:

“Kalamış İskelesi'nin solundan denize inen taş merdivenlerin 20 metre kadar açığında üstünde durabileceğin bir kaya var. Hareketleri öğrendin; artık uyumadan önce zihninde kayalığa kadar bir yüz. Ona basıp dinlen. Sonra da başka bir stille iskeleye geri dön.”

Gerçekten, birçok gece kaya parçasına yüzüp dönmeden uykuya dalamadım. Bir süre sonra fark ettim ki hayali kulaçlarım güçleniyor ve beni kayalığın ötesine, karşı sahilde Çingilli Bahçesi'nin kıyısına taşımak istiyor. Babama anlattığımda, “Aferin. Bu işi öğrendiğini yazın göreceksin. Hayal edebildiğince istediğin yere yüzebilirsin. Ama kıyıdan çok açılma. Seneye de Moda'ya doğru yüzeriz” dedi.

Nitekim, o yıl ilkbaharı iple çektim. Bazı geceler İhsan (Agar) Amca'mın bana hediye etmiş olduğu ucunda krom halkaları olan beyaz kemerli sarı yün mayomu yastığımın altına koyup öyle uyuyordum. Nihayet günü geldi, babamla iskeleye yürüyüp, kayık kiraladık. Babam beni iskelenin merdivenlerine bırakıp, kayıkla kayanın yanına kürek çekti. Fazla bir talimat veya cesaretlendir-



meye gerek kalmadan otomatik reflekslerle suya kendimi bırakıp az sonra kayanın üstüne çıktım.

O gece yatarken babam beni kutladı, artık geceleri yüzmeyi hayal etmeme gerek kalmadığını, pratiğimi ilerletmek için yazları çalışmamın yeterli olacağını söyledi ve beni yeni hayallere sürükleyen ödülümü verdi: Thor Heyerdahl'ın Doğan Kardeş Yayınları tarafından basılmış Kon-Tiki: Pasifik Okyanusunda Heyecanlı Bir Sal Yolculuğu. Kapağının içine de şu notu düşmüştü:

Sevgili oğlum Cem'e
 Kontiki kahramanları
 gibi azimkâr, çalışkan,
 mert, cesur ve arkadaş
 daş canlı olmanı
 temenni ile . 14. VII. 1954
 Münker

Bu metnin kitap yazısıyla açılımı için bkz sayfa 147.

I. BÖLÜM

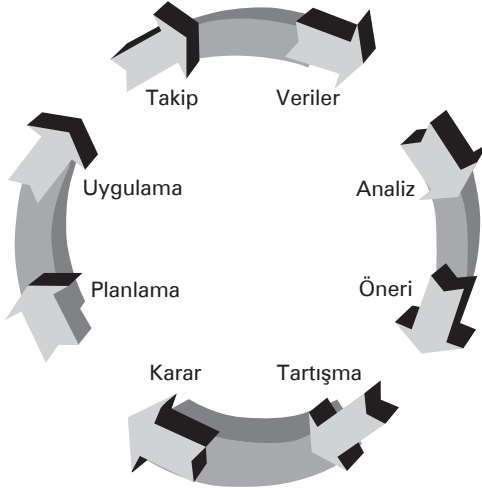


Checklist

Takım çantamdaki en önemli araç o ölçüde de basit: Kişisel yönetim *checklist*'im. 1980'li yıllarda Türk Hava Yolları'ndaki görevim sırasında çantaya girdi. İsterseniz dört kişilik bir pırpır pervaneliye, isterseniz 800 yolcu taşıyabilen Airbus A 380'e binin, pilotların kokpitteki uygulamalarının temel ortak noktası *checklist* kullanımını olacaktır. Düşünün, en az iki yıllık uçuş okulunu bitirdikten sonra aylarca bir uçak tipi üzerinde eğitim alan, daha sonra da binlerce saat o tipi uçuran pilotlar gene de her gün, her sefer sırasında *checklist*'e bakarak uçuşun A'dan Z'ye tüm evrelerini kapsayan adımların üzerinden geçiyor, prosedürün eksiksiz ve doğru sıralamayla uygulanmasını garantiliyorlar. Çünkü, bir işlemin bin defa tekrarlanmış olması 1001'inci seferde ihmal edilmeyeceği anlamına gelmiyor. Checklist, atlama, unutmama, eksik uygulamayı engelliyor. Sivil havacılık tarihi *checklist* uygulamasını atlayan veya eksik yapan pilotların neden oldukları yüzlerce kazay-

la dolu. Bunlara sebep olan pilotların birçoğu son derece deneyimli, kıdemli uçucular. Yılların verdiği özgüven checklist disiplininin ihmaline yol açabiliyor. Atılan eksik bir adım veya atlanan basit bir kontrol, beklenmeyen bir dış etkenle birleşince en azından bir kriz hatta kazaya neden olabiliyor.

Yüzlerce yolcudan ve yüz milyon dolar değerinde bir uçaktan sorumlu iki pilotun her uçuşta kullandığı bu temel yönetim aracından, binlerce kişiyi yöneten ve milyonlarla lira cirodan sorumlu liderin de yararlanabilmesi mümkün. Bu şema veya listeyi kurum ve konusunun özelliklerine göre kendisi oluşturacak. Bu şema veya listenin temel işlevi, kurumunu yönetirken lidere yönetimin her aşamasında yardımcı olmak. Checklist'in kullanımı, gerekli eylemlerin eksiksiz tamamlanması, doğru sıralamanın takip edilmesi ve zamanlamanın "yerinde" olmasını sağlayacak. Kullandığım şematik checklist'e bir göz atarsak, kast ettiğim daha iyi anlaşılabilir. Bu şema basit bir yönetim modeli olarak da adlandırılabilir:



Cem Kozlu'nun yanından ayırmadığı takım çantasında, kendisine iş yaşamında başarı sağlayan pek çok yönetim "aleti" yer alıyor.

Bu aletler, Kozlu'nun deneyimler sonucu geliştirdiği, kolay kullanılabilen, pratik fayda ile verim artışı sağlayan, daha iyi karar ve sonuçlara yol açan aletler...

Ayrıca takım çantasında ona her zaman yol gösteren, Mevlana'dan Peter Drucker'a birçok önemli düşünürün kitabı da bulunuyor.

Cem Kozlu, iş yaşamında başarılı olmak için yararlandığı takım çantasını bu kitapta okurlara açıyor.



www.remzi.com.tr

ISBN 978-975-14-1347-5



9 789751 413475

KDV'den muafdir