

LİDERLİĞİN ANAHTARI

*Farklı Hizmet Sektörünün
Yeniden Keşfedilen İlkeleri*

TİMAŞ YAYINLARI ■ 395
ALTERNATİF DÜŞÜNCE DİZİSİ ■ 2

© Eserin her hakkı anlaşmalı olarak
Timaş Yayınları'na aittir. İzinsiz basılamaz.
Kaynak gösterilerek alıntı yapılabilir.



TİMAŞ
BASIM TİCARET VE SANAYİ
ANONİM ŞİRKETİ

Bu Kitabın Serüveni :

Genel Yayın Yönetmenliğini *Osman Okçu'nun*,
Dizi editörlüğünü *Recep Şükrü Apuhan'ın* üstlendiği
Liderliğin Anahtarı adlı bu kitap,
Hurşit İlbeyi'nin editörlüğünde
Tim Tanıtım tarafından baskıya hazırlandı.
Kitabın kapak tasarımı *Kenan Özcan'a* ait
Baskı ve cilt takip işlemleri *Ekrem Çalış* tarafından yapıldı.
Kitabın kapak baskısı *Seçil Ofset'te*, iç baskısı *Çalış Ofset'te*
cilt işlemleri ise *Sistem Mücellithanesi'nde* gerçekleştirildi.
2. Baskı olarak 1998 Temmuz ayında yayımlandı.
Kitabın Uluslararası Seri Numarası (ISBN) : 975-362-297-X

Yazışma Adresi : P. K. 50 Sirkeci-İstanbul

Satış Adresi : Ankara Cad. No: 50
34440 Eminönü / İstanbul

Tel : (0.212) 513 84 15 - 16 / (0.212) 451 08 04 - 05 / (0.212) 510 65 46

Fax : (0.212) 512 40 00 - 664 77 97 - 451 11 76

İnternet : www.timas.com.tr

e-mail : timas@timas.com.tr

LİDERLİĞİN ANAHTARI

“Farklı Hizmet Sektörünün Yeniden Keşfedilen İlkeleri”ne
uluslararası övgüler

“İş ve liderlikte geleceğin rekabete açık avantajlarını esin verici ve motive edici olaylar ve örneklerle açıklamış.”

Dr. Steven Covey, Covey Liderlik Merkezi Başkanı
ve *Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı* kitabının yazarı

“Liderliğin Anahtarı, günümüzün yönetici, iş sahibi ve çalışanlarına hem özel hem de profesyonel hayatlarında bir lider olarak nasıl iz bırakacaklarını, pratik, anlaşılır ve güçlü bir kavrayışla hatırlatmaktadır.”

Wolf Hengst, Regent International Oteli Müdürü

“Peter Burwash söylediklerinde haklıdır. Bize müşteriye kaliteli hizmeti ve uzun soluklu bir memnuniyeti nasıl sağlayacağımızı gösteriyor. Söylediklerinin uygulanması ile kesin başarı elde edilmesi muhakkaktır.”

Ron Allen, Delta Airlines
Yönetim Kurulu Başkanı ve Yöneticisi

“Muhteşem bir kitap.”

Horst H. Schulze, Ritz-Carlton Otelleri Yöneticisi

“Eğer birşeyler yolunda gitmiyorsa bu kitap size sahip olmayı umduğunuz bütün liderlik özelliklerini kazandıracaktır.”

Peter Ueberroth, *Time* Magazin'in Yılın Adamı

“Bu kitabı okuduğunuzda kaliteli, pratik ve yaygın hizmetin yolunu öğrenmiş olmanın hoşnutluğunu ve rahatlığını duyacaksınız.”

Lawrance M. Jhonson, Bancorp Hawaii Inc. ve Hawaii Bankası Yönetim Kurulu Başkanı ve Yöneticisi

*“Bu kitapla hizmet anlayışınız pekisecektir. Dikkat çeki-
ci bir kitap.*

Fred S. Olmsted, Federal Express Corporation

*“Yazar, liderlik tecrübesine ve bizi daha iyi bir lider yap-
cak unsurlara ışık tutuyor.. Onları gözler önüne seriyor.”*

Robert Galvin, Motorola Yönetim Kurulu Başkanı

*“Yönetimdeki karakteristik yapımızı gözden geçirmemiz
için kısa, anlaşılır ve çok yardımcı olacak bir kaynak.”*

Bruce Karatz, Kaufman Broad

Yönetim Kurulu Başkanı ve Yöneticisi

*“Bu kitapta açıklanan yüksek performans kazanma, ken-
di kendini disipline etme ve kaliteli hizmet oluşturma,
günümüzde liderliğin gerektirdiği niteliklerdir. Peter
Burwash kendi şirketinde ortaya koyduğu özenli liderlik
uygulamalarını dile getiriyor ve bize nasıl başarmamız
gerektiğini özlü bir ifadeyle anlatıyor.”*

Isadore Sharp, Four Seasons Otelleri

Kurucusu ve Yöneticisi

*“Peter’in önerileri hedefe ulaşmanın doğru yolu ve hiz-
met ve liderlik kriterlerine pozitif bir yaklaşımdır.”*

Roger Gelder, Atlanta Budget Rent-A-Car Başkanı

*“Peter’in etkin liderlik konusundaki düşünceleri konunun
hem yapısına hem de esaslarına uygundur. Birlikte çalış-
manın sorumluluğunu da ifade etmiştir.”*

Tom Bolman, International Association

Konferans Merkezi Yöneticisi

*“Kitap hedefine tam olarak ulaşmıştır. Kitabı hizmet ka-
litesini nasıl yükselteceğimizi hatırlamak, daha önemlisi
bunu başarabilmek için kullanabiliriz.”*

Jim Baugh, Racquet Sports, Wilson Sporting Goods

Genel Müdürü ve Başkan Yardımcısı

LİDERLİĞİN ANAHTARI

*Farklı Hizmet Sektörünün
Yeniden Keşfedilen İlkeleri*

Hizmet Sektöründe
Dünyanın Önde Gelen
Şirketlerinin Temel İlkeleri

PETER BURWASH

Çeviren: Hüseyin Aydın

TİMAŞ YAYINLARI
İstanbul
1998

İTHAF

Bu kitabı bana öğrettikleri için anneme ve insanca yaklaşımı için babama ithaf ediyorum, ve onlara teşekkür ediyorum.

TEŞEKKÜR

Kendileriyle yaptığım görüşmelerde zamanlarını ve bilgilerini benimle paylaşan kişilere özellikle teşekkür ediyorum. Onların isimleri bu kitapla ölümsüzleştii.

Gloria South, Chris Dyer, Karen Kruse, Craig O'Shanessy, John Reade, Tom Dyer, Suzie Hodges, Paul Groover, Jean Greisser, Stewart Cannon, Marie Shaft, Victoria Taylor ve George Foster'a çabaları, yardımları ve kitaba katkıları için özellikle teşekkür ederim.

İş ahlâkı ve kişisel gayretiyle bu kitabın en iyi şekilde ortaya çıkmasını sağlayan yayıncım Alister Taylor'a da gerçek bir profesyonel olduğu için teşekkürler.

Peter Burwash

İ Ç İ N D E K İ L E R

Önsöz	11
Giriş	13

BİRİNCİ BÖLÜM

Hizmet Sektörünün Önde Gelen Şirketlerinin 12 Evrensel Prensibi

1 Yardımcı Hizmetler	20
2 Yetkili Kılmanın Olumlu Sonuçları	25
3 Gözönündeki Liderler	29
4 Hizmet Anlayışının İfadesi	33
5 Davranışların Eğitilebilir Olması.....	36
6 Aile Kavramının Desteklenmesi.....	38
7 Dakiklik.....	41
8 Müşteriye Gerçek Hizmet	44
9 Çalışanların Yüksek Seviyede Değerlendirilmesi	48
10 Aşırı Esneklik	54
11 Her Seviyede İletişim	56
12 Değerlendirmenin Gelişmesi	61

İKİNCİ BÖLÜM

Büyük Liderlerin 25 Evrensel Özelliği

- 1** Heyecanlı Olmak68
- 2** Ufkunu Genişletmek70
- 3** İstekli Bir Okuyucu Olmak.....72
- 4** İyi Not Almak.....75
- 5** Yüksek Standartlı İletişim Kurmak.....77
- 6** Uyum Sağlamak.....82
- 7** Zamanı İyi Kullanmak84
- 8** Vizyon Sahibi Olmak88
- 9** Güvenilir Olmak91
- 10** Baskı Altında Bile Kontrolü Kaybetmemek....93
- 11** Kendi Kendini Disipline Etmek.....95
- 12** Hataları Tekrarlamamak97
- 13** Tutarlı Olmak99
- 14** Alçakgönüllü Olmak.....101
- 15** Örnek Olmak.....104
- 16** Disiplini Akıllıca Kullanmak107
- 17** Herkese Aynı Şekilde Saygılı Olmak.....110
- 18** İyi Bir Öğretmen Olmak112
- 19** Fırsatları Değerlendirmek114

20	Pozitif Olmak.....	116
21	Kendini Başkasının Yerine Koymak	118
22	Güvenilir Olmak ve Güvenmek	120
23	Mânevî Hislere Sahip Olmak.....	123
24	Azimli Olmak.....	125
25	Sabırlı Olmak.....	127
	Sonuç.....	129
	Test	130
	Yazar Hakkında.....	132



En gergin ve zor zamanlarda bile hizmet ve liderlik arasında bir ilişki aranmamıştı. Ancak hizmet sektörünün etkisi altındaki yeni bir ekonomik döneme girmiş bulunuyoruz. Bu sektör özellikle A.B.D’de her mesleğin dört ya da beş alanını kaplayan ve istihdam oranının çok yüksek olduğu bir sektördür. Bu durum üretimin ve ekonomik zenginliğin sürekli olmasında ümit vericidir.

Hizmet sektöründe çalışanların ortalama verimliliklerinin ve gelirlerinin artmaması halinde hayat standartları kaçınılmaz şekilde düşecektir. Gelir dağılımı bozulacak ve sosyal dokuda çözümler olacaktır.

Hizmetin verimliliğinin artması üretim için bir şanstır. Hizmet üretiminin artmasıyla gelen sonuçlar sosyal bir bilinç de kazandırır. Eski tarzda denetim ve önderlik etme biçimi günümüzün hizmet ekonomisinde uygulanamaz. Artık liderlik hizmet sektöründe yeniden tanımlanmıştır.

Peter Burwash yeni hizmet ekonomisi konusunda önde gelen uzmanlardan biridir. 30 yıl önce ilk tenis dersini verdiğinde çok gençti ve buna rağmen Toronto'da bir kulüpte tenis öğretmeni idi. Bana, "tenis oynamaya yetenekli olmadığımı, ama doğuştan bir tenis öğretmeni olduğumu" söyledi! Bu ona göre içgüdüsel bir yetenektir. Bir hokey maçında sakatlandıktan sonra tenise geri döndü. Beş ay boyunca kötü bir evde yaşayarak Avrupa Tenis Ligi'nde oynadı. Umudunu hiç kaybetmedi.

Ben ve iki arkadaşım Peter'e 3500 \$ borç verdik. O da gidip Kanada Açık Tenis Turnuvası'nı kazandı! Uluslararası 19 ünvan aldı. 1975'de kendisine "Peter Burwash International" ünvanı verildi. Şu an birçok tenis öğretmenliği kulübüne ve 25 ülkede dinlenme merkezlerine sahiptir. Bunların bazıları bizim otellerimizde de mevcuttur. Peter'in kariyerinden emin değilim ama 3500 \$'ın daha iyi kullanılamayacağından eminim.

Peter'in sahip olduğu firmaların en büyüğü ve en iyisi Thelley'dir. O, bir liderin en önemli görevinin şirket girdilerinin amaca ulaşmada nasıl en verimli şekilde kullanılacağına karar vermek olduğunu biliyordu. Şirkette çalışan herkes de bu bilinçte olmalı ve bu ilkeye uymalıdır.

O, yüksek kültürü, düşünme gücü ve enerjisi ile nasıl "yepyeni eserler" verebileceğini biliyordu. Aşağıdaki sözü de bunu belirtiyor:

"Bilinçli ve emin olmalısınız. Tecrübeleriniz eğitimden daha önemlidir. Bu nasıl olabilir?"

ISADORE SHARP

FOUR SEASONS OTELLERİ KURUCUSU VE BAŞKANI