

# PATRONLAR DEĞİL LİDERLER

Başarıya götürecektir liderlik nasıl olmalıdır?

JOHN ADAIR

YÖNETİM



Babiali Kültür Yayıncılığı



# John Adair

Dünyanın ilk liderlik etütleri profesörü olan John Adair, uluslararası alanda yazar ve eğitimci olarak tanınmaktadır. İş dünyasında, kamu kuruluşlarında, gönüllü kurumlarda, eğitim ve sağlık teşkilatlarında danışmanlık hizmeti veren Adair, yönetim dünyasının düşünce ve uygulama alanındaki gelişmelerine en çok katkıda bulunan kırk kişiden biri kabul edilmektedir.

Ortaöğrenimini St Paul School'da tamamlayan John Adair, zengin ve bir o kadar da renkli bir kariyere sahiptir. Arap Lejyonu'nda hizmet vermiş, trol balıkçı teknelerinde tayfalık yapmış ve bir dönem tiyatro işleten bir hastanede hizmetli olarak görev almıştır. Cambridge Üniversitesi'nden mezun olduktan sonra Britanya Kraliyeti Sandhurst Askerî Akademisi'nde liderlik eğitimi danışmanlığı ve ordu tarihi konularında başokutmanlık yapan yazar, Industrial Society isimli kuruluşta yönetici yardımcılığında ve Britanya kraliyetine ait Windsor Castle Enstitüsü'nde yer alan St George Malikanesi'nde araştırma başkanlığında bulunmuştur.

Sonraki yıllarda Surrey Üniversitesi'nde liderlik eğitimi alanında ilk Profesör unvanını aldı. Ayrıca Exeter Üniversitesi bünyesinde Avrupa'nın ilk Liderlik Eğitimi Merkezi'nin kurulmasına ön ayak oldu.

Adair, "Liderlikte Ömür Boyu Başarı" ödülünü aldı ve Çin yetkilileri, kendisini Çin'in ilk "Liderlik Onursal Eğitmeni" olarak ilan ettiler.

John Adair, bugün için liderlik gelişimi konusunda ulusal ve uluslararası danışmanlık görevini sürdürmektedir. Adair'in Babıali Kültür Yayıncılığı'ndan çıkan kitapları şunlardır:

*Etkili Değişim, Etkili Karar Vermek, Etkili Liderlik, Etkili Stratejik Liderlik, Etkili İletişim, Etkili Motivasyon, Etkili Takım Kurmak, Etkili Zaman Yönetimi, Yenilikçi Liderlik, Liderler Nasıl Yetiştirilir ve Etkili Liderlik ve Yönetim için 100 Harika Fikir.*

John Adair, evli ve üç çocuk babasıdır.

Babialı Kùltür Yayıncılığı: 142  
Yönetim: 14

**Patronlar Değil Liderler**  
*John Adair*

Türkçesi  
Gülay Dođançalı

Editör  
Filiz Kemik

Tasarım  
BKY Ajans

© Türkçe Yayın Hakları  
Nurcihan Kesim Telif Hakları Ajansı aracılığıyla,  
Babialı Kùltür Yayıncılığı'na aittir.

Birinci Baskı: Ocak 2008

ISBN: 978-9944-118-34-7

Sertifika No: 0207-34-007749



**babialı kùltür yayıncılığı**

29 Ekim Cad. No: 23, 34530 Yenibosna/İSTANBUL  
Tel: (0212) 454 21 65 • (0212) 454 21 67 • (0212) 454 21 69  
GSM: (0505) 584 03 79 Faks: (0212) 454 21 71  
[www.bky.com.tr](http://www.bky.com.tr) • [bky@bky.com.tr](mailto:bky@bky.com.tr)

Baskı ve Cilt  
MAPSAN Matbaacılık  
Davutpaşa Cad. Güven Sitesi C Blok 278 Topkapı/İSTANBUL  
Tel: (0212) 544 36 66 • (0212) 544 77 74 • Faks: (0212) 544 72 64

# İçindekiler

---

	Giriş	9
<b>1. Bölüm:</b>	Liderliğin nitelikleri	17
	Duruma bağlı liderlik	22
	Fonksiyonel liderlik	27
	Yüreklendirme	30
	<i>Kilit noktalar</i>	35
<b>2. Bölüm:</b>	Çemberler birbirini etkiliyor	39
	Liderliğin işlevleri	44
	Kararları paylaşmak	50
	Liderlik stilleri	59
	<i>Kilit noktalar</i>	63
<b>3. Bölüm:</b>	Liderler mi yöneticiler mi?	67
	Liderlik ve değişim	69
	Liderliğin kalite işaretleri	73
	Yönetmek ve yönetim	75
	Lider gibi yönetici	77
	"Yönetimin" kökleri	79
	Hem lider hem de yönetici olanlar	83
	<i>Kilit noktalar</i>	86
<b>4. Bölüm:</b>	Yüksek verimli takımlar..	91
	"Üç role birden" bürünmek	92
	Liderliğin seviyeleri...	95
	<i>Kilit noktalar</i>	99

<b>5. Bölüm:</b>	Çalışmanın amacı	103
	Stratejik liderlik	107
	Diğerlerini de stratejiye ortak etmek	114
	<i>Kilit noktalar</i>	116
<b>6. Bölüm:</b>	Planlardan eyleme doğru geçiş	121
	Hedeflerde anlaşmak	123
	Parçaları bütünle birleştirmek	125
	Kademeye saygı	128
	Kademe ve çalışanlar	129
	İki yönlü iletişim	132
	Manevi gücün kökleri	134
	<i>Kilit noktalar</i>	136
<b>7. Bölüm:</b>	Paylaşmak ve önemsemek	141
	Çalışanın yaralanması durumu	146
	İşçi sendikası liderliğinin işlevi	149
	İşten çıkarmalarla baş etmek	152
	Kurumları büyütme	154
	Gerçek otorite	157
	<i>Kilit noktalar</i>	161
<b>8. Bölüm:</b>	Liderlik ve güç	165
	Alçakgönüllülük	168
	Saygı kazanmak	170
	Saygı göstermek	173
	Liderlik ve hiyerarşi	179
	<i>Kilit noktalar</i>	180
<b>9. Bölüm:</b>	İçeriden yapılan liderlik	183
	Orkestra yönetir gibi liderlik	187
	<i>Kilit noktalar</i>	194
<b>Sonuç:</b>	İçeriden yapılan liderlik	195

## Giriş

---

Yakın tarihte genç bir yönetici, alışılmışın dışında bir taleple beni ziyarete geldi. Bana, bir firmayı yönetebilmekte kendisini yetkin kılacak bazı yönlendirmelere ihtiyacı olduğunu söyledi. Birkaç hafta önce, bağlı bulunduğu çok uluslu şirket adına, bunları elde edebilmek için konuyla ilgili orta büyüklükte bir firmayla temas kurmuştu. Ama bir aile şirketi olan çalıştığı kurum, onun bu girişimine destek vermeme ve bağımsız kalma kararı aldı. Genç yöneticinin ışıltılı yeteneğinden çok etkilenen yönetim kurulu başkanı ona “kurum liderlerini yönlendirme sorumluluğunu” önerdi. Firma neredeyse karaya oturmak üzere bulunduğu için biraz düşündükten sonra genç adam bu öneriyi kabul etti.

“Kendim için anımsatıcı basit noktaları içeren bir kontrol listesi istiyorum” dedi bana. “Tabi, yönetme ve liderlik etme konusunda kendi tarzımı oluşturmalyım, biliyorum ama çok da göze batacak hatalar yapmaktan kaçınmam gerek. Birkaç ilkesel anahtar veya başucu kuralı müthiş işime yarardı.”

Bu iddialı kararlılıktan biraz da tedirginlik hissederek ona, dört ya da beş kez bir araya gelerek, “yönlendirme sorumlusundan” beklenecek türde bir stratejik liderliğin ge-



reklerini iyice gözden geçirmeyi önerdim. Böylelikle görüşmelerimizden ortaya çıkacak "rehber maddeleri" not edilecek ve gerektiğinde bu notları bir "akıl defteri" gibi kullanabilecekti.

Toplantılarımızın bitiminden birkaç hafta sonra, bana yardımlarımdan dolayı teşekkür etmek amacıyla telefon etti. Söylediğine göre, benim yardımım onun kişisel fikirlerini aydınlatmış ve iyice netleştirmişti.

En çok yararlandığı noktaları bana bir bir saydı. "Bunlar bana daha çok liderlik, daha az patronluk yapacak yeterliliği kazandırıyor. Artık her dakika patronu oynama zorunluluğu hissetmiyorum." Bir an durakladıktan sonra "Şirketteki herkesin nasıl şevke geldiğini tahmin edemezsiniz. Artık doğru yöne hep birlikte koşuyoruz. Harika bir insan grubu var yanımda artık" dedi. Kısacası başarıya götürecek bir lider olmaya başlıyordu.

Sadece birkaç bilişim toplantısından bu kadar müthiş bir sonucun çıkmış olmasını biraz da şüpheyle karşılayarak, o firmayı ziyarete gittim ve orada çalışanların genel kesitini oluşturan bir grup insanla tanıştım. Genç yönetici, hiç de abartmamıştı; firmada hâkim olan yeni ruh hâli çok barizdi ve bu taze bakış açısının sonuçları gerçekten etkileyiciydi.

Benim bu kitabım, o kişiyle aramızda geçen görüşmelerin, yer yer yorum katılmış hâldeki yoğun içeriğinden oluşmaktadır. Umarım siz de bu kitaptan o genç adam kadar faydalanabilirsiniz. Amaç basit, ama basit olduğu kadar da önemli. Liderlik önemlidir; sizin için her şeyi farklı kılar. Her kademedede özeldir. En üst noktada liderlik ise gerçek farkı vurgular.

Göreceğiniz gibi, ele aldığımız hiçbir şey özel sektöre ya da sanayi kesimine özgü veya yönelik değildir. Her şeyden önce liderlik "insana ve insanlar arası etkin iletişime dair" bir meseledir. Liderlik, kar zarar hesapları ya da hissedarların geri kazanımlarıyla pek de ilişkileri bulunmayan devlet memurları ve kamu idari personelinin, stratejiler yoluy-



la sürekli iyi yönde gelişebilmek adına, hizmet sunumlarını halka daha da yüksek standartlarda hissettirmeye mutlaka ihtiyaç duydukları kamu sektörü için de çok önemlidir.

Tıpkı bu genç yöneticinin de kanıtladığı gibi, birazcık düşünce ve çabayla liderlik yönünü geliştiremeyecek hiç kimse yoktur. Daha da önemlisi, toplumun şu anda aradığı işte böylesi sağlam liderler, hep lider olarak anılacak kişilerdir. Bana bu kitabın adını şu mistik sözlerle ilham eden, İngiltere'deki Ticaret Birliği Kongresi'nin dikkat çekici genel sekreteri Vic Feather oldu: *"İş hayatının şimdi patronlara değil liderlere ihtiyacı var!..."*



---

*“İş hayatının şimdi patronlara  
değil liderlere ihtiyacı var!...”*

---



---

# 1. BÖLÜM

---



## Liderliğin nitelikleri...

---

"Bana liderlikten söz eder misiniz?" diyerek söze başladı genç yönetici. "Yani tam olarak nedir? Bu konuyla ilgili iki koca kitap okudum ama hiçbir yere varabilmiş değilim."

"Kitapları unut!" diye cevap verdim. "Sadece kişisel deneyimlerinin merceğinden bak olaya. Sen şu ana kadar hem liderlik yaptın hem de yönetilme tecrüben oldu. Sence bir kişiyi lider kılan hangi özelliğidir?"

Genç girişimci, bir süre pencereden dışarıyı izledi ve sessizce düşündü. "Sanırım bir kişinin ortak bir hedefe ulaşma konusunda çevresindekileri etkileme ve örgütleme yeteneğidir denebilir."

"Mmm... Evet, bu fena bir tanım değil ama az önce sözünü ettiğin o 'müthiş yeteneğin' kaynağı ne olabilir? Nasıl oluyor da başka kimse değil yalnız 'o belirli kişi' lider sıfatıyla diğer herkesi peşine takıp götürabiliyor?"

Genç adamın bu konuda da bazı fikirleri vardı. Kararlılık ve cesaret gibi, kendince önemli gördüğü bazı liderlik niteliklerini bir bir saydı. Bilgisel yeterliliğin önemini özenle vurguladı. Onu dinledikten sonra liderlik konusundaki araştırmalara bir göz atmanın ikimiz için de iyi olacağını öne sürdüm.

"Belki öğreneceklerin senin için çok yeni şeyler olmayacak ama en azından önceden öğrendiklerini zihninde bir



düzene sokmana yardım edecektir” diye ekledim. “Böylelikle bir yönetici olarak, hem kendi işinde liderliğin özelliklerini daha yoğun olarak kullanabilir, hem de başkalarında gördüğün liderlik vasıflarının geliştirilmesine daha etkin anlamda yardım edebilirsin.”

“Bu harika bir fikre benziyor. Nereden başlıyoruz?”

“Tıpkı ‘Alice Harikalar Diyarında’ masalındaki Kupa Kralı’nın dediği gibi ‘En baştan başlayalım, gittiği yere kadar gidip bittiği yerde duralım.’ Mesela liderlerin, kendilerini her şart altında lider kılacak inisiyatif, kararlılık, sabır ve benzeri özelliklerinin bulunduğu öne süren şu yaygın varsayımı ele alalım. Bazı araştırmacılar, uygulanmaya başlaması henüz kırk yıl öncesine dayanan liderlikle ilgili incelemelerden elde edilen niteliklerin oluşturduğu değişik listelere karşılaştırma gözüyle baktılar ve gördüler ki liderlik vasıflarının yazılı olduğu o farklı listelerdeki maddeler arasında ya çok az benzerlik vardı ya da hiç yoktu.”

“Örneğin; ben Sandhurst Kraliyet Askerî Akademisi’nin liderlik eğitim danışmanlığını yapıyorken, aralarında Kraliyet Hava Yolları, Kraliyet Deniz Yolları; Fransız, Alman, Amerikan orduları ve Amerikan deniz yiyade sınıfının da bulunduğu baştan başa tüm batı dünyasının subay adaylarının yetiştiği okullarda öğretilen ‘liderlik vasıflarını’ içeren listeleri tek tek gözden geçirmişt看. Aralarında öne çıkan yegâne nitelik ‘cesaretti’.”

“Evet ama bu çok aydınlatıcı bir nokta değil” diye söze karıştı genç yönetici: “Sadece subaylar değil tüm askerî personelin cesaret vasfına sahip olması beklenir.”

“Sana katılıyorum! Fiziksel atılıma ilişkin cesaret askerî bir erdemdir ama belirgin bir liderlik özelliği değildir. Bu da bizi -benim deyimimle- nitelik yaklaşımındaki ikinci engele taşır.”

“Nedir o?”

“Herhangi bir liderlik vasıfları listesi tam olarak tanımlanmış olsa bile niteliklerin ele alınışı, liderlik eğitimi açısından iyi bir başlangıç noktası sayılmaz. Bu da sık sık sonradan olunmayıp, doğarken lider doğulduğunu savunan görüşle ilişkilendirilir. Herhalde kendisi hakkında hazırlanan yıllık değerlendirme raporunda ‘Smith doğuştan gelen bir idarecilik ruhuna sahip bulunmamaktadır’ satırlarını okumak zorunda kalan şirket yöneticisinin hikâyesini duymuşsundur. Sence o, bu durumda ne yapmalı?”

Genç adam güldü. “Ne demek istediğini anlıyorum. Ama bu, nitelikler fikrinin sağladığı başka bir avantaj yoktur anlamına mı geliyor? Sen az önce liderlik vasıfları konusunda belirgin bir tutarlılık eksikliği var demiştin. Tam olarak ne demek istedin?”

“İnanıyorum ki hepimiz, liderliğin ne olduğu hakkında bir şeyler biliyoruz. İlk örnekte liderlerin, o belirli çalışma grubu içinde beklenen veya umulan nitelikleri taşıyıp sergilemeleri gerekiyor. Fiziksel cesaretin seni bir askerî lider yapmaya yetmez ama onsuz da olamazsın. İşte aynı prensibi tüm çalışan kesime uygulayabilirsin; mühendisler, hesap uzmanları, akademik personel, hemşireler, bakanlar, politikacılar...”

“Ya yöneticiler?”

“Elbette” diye devam ettim. “Eğer yöneticilerin lideri, yani genel müdür, murahhas aza veya yönetim kurulu başkanı olmayı hedefliyorsan, o zaman tüm yönetim personelden beklenen nitelikleri kişiliğin ve uygulamalarınla somutlaştırarak taşımalsın. Şimdi dönelim, bu niteliklerin neler olduğu konusuna. Ama biliyor musun; liderlik, yaşamın içinde kendisinden beklenen ve saygı gösterilen niteliklerin tümüne birden sahip olmaktan da öte bir kavramdır. İyi liderlerin öyle mezzetleri vardır ki âdeta bu kişiler için kalite damgası yerine geçerler. Hadi bunlardan ana başlıkları sana yazdırayım: