

Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi
Erzincan University Journal of Social Sciences Institute

2021-14(1)- E-ISSN-2148-9289

MATSUSHITA LİDERLİĞİ

Matsushita Leadership

ALİ DAVUT ALKAN

Öğretim Görevlisi, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Niğde Sosyal Bilimler MYO
Lecturer, Niğde Ömer Halisdemir University, Niğde Social Sciences Vocational School

alidavutalkan@ohu.edu.tr

Orcid: 0000-0002-9463-8683

Atf/©: Alkan, A.D. (2021). Matsushita Liderliği, *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Yıl 14, Sayı 1, ss. 249-254

Citation/©: Alkan, A.D. (2021). Matsushita Leadership, *Erzincan University Journal of Social Sciences Institute*, Year 13, Issue 1, pp. 249-254

Makale Bilgisi / Article Information:

Makale Türü-Article Types : *Kitap İnceleme/Book Review*
Geliş Tarihi-Received Date : *12/05/2021*
Kabul Tarihi-Accepted Date : *04/06/2021*
Sayfa Numarası-Page Numbers: *249-254*
Doi : *-*

Notlar/Notes

Yazar: John P. KOTTER (Türkçeye Çeviren: Teyfik ERTAN)

2016 İstanbul: Aura Kitapları (1. Baskı) (256 sayfa)

ISBN: 978-605-103-323-5

Yazar(lar), herhangi bir çıkar çatışması beyan etmemiştir.

Turnitin/Ithenticate/İntihal ile İntihal Kontrolünden Geçmiştir

Screened for Plagiarism by Turnitin/Ithenticate/İntihal

Licenced by CC-BY-NC ile lisanslıdır.

MATSUSHITA LİDERLİĞİ

Matsushita Leadership

ALİ DAVUT ALKAN

Öz:

Matsushita Electric Industry (MEI) şirketinin kurucusu Konosuke Matsushita'nın iş hayatında karşılaştığı zorlukların üstesinden gelerek zirveye tırmanışı ele alınmıştır. Kitap; Konosuke Matsushita'nın 20. Yüzyıl başlarında Japonya'da 1894'te doğumuyla başlayan ve 1989'da ölümüne kadar geçen süreçte, zorluklarla ve dönemine göre oldukça yüksek bir ivmeyle hızlanan başarılarını ve şirketi Matsushita Electric Industry (MEI)'yi nasıl ülkesinde ve dünyada alanında lider konuma getirdiğinin özeti niteliğindedir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Kültür, Yönetim.

Abstract:

Konosuke Matsushita, founder of Matsushita Electric Industry (MEI) overcoming the difficulties he faced in business and climbing to the top is discussed. The book stressed that How Konosuke Matsushita started with the birth of Matsushita in Japan in 1894 and passed until his death in 1989, accelerated with difficulties and with a very high acceleration compared to the period and his company Matsushita Electric Industry (MEI) in his country and in the World. It is the summary of what he brought to the leading position.

Keywords: Leadership, Culture, Management.

Kitap; Konosuke Matsushita'nın 20. Yüzyıl başlarında Japonya'da 1894'te doğumuyla başlayan ve 1989'da ölümüne kadar geçen süreçte zorluklarla ve dönemine göre oldukça yüksek bir ivmeyle hızlanan başarılarını ve şirketi Matsushita Electric Industry (MEI)'yi nasıl ülkesinde ve dünyada alanında lider konuma getirdiğinin özeti niteliğindedir.

Matsushita; varlıklı bir ailede doğmasına karşın, babasının günümüzde borsa olarak nitelendirilebilecek finans piyasalarındaki hesapsız risk alan yatırım değerlendirmeleri sonucu oldukça fakir bir duruma düşmüş ve çok erken yaşlardan (9 yaşında) itibaren, ailesinden uzakta başka bir şehirde çalışma hayatına atılmak zorunda kalmıştır.

Aile üyelerini art arda ve dönemin sağlık koşullarının yetersizliği sebebiyle kaybetmiştir. Özellikle ilkokuldaki öğretmeninden bahsetmiş ve üzerindeki etkisine değinmiştir. 1920 yılında kızı Sachiko ve 1926'da oğlu Koichi dünyaya gelmiştir. Koichi çok erken yaşta 1 yaşında ölmüştür. Bu durum Matsushita'nın özel hayatındaki kırılma noktalarından, hayatı sorgulamaya başladığı anlardan biridir.

Matsushita, belirli bir zaman ve mekânın ürünüdür. Yaşadığı dönemdeki koşullara ve fırsatlara uygun davranışlar göstererek tekrarı zor bir başarı yakalamıştır. Düşünceleri, günümüzde de başarıyı yakalamaya katkı sağlasa da bu denli büyük bir başarıyı tekrar yakalayabilmesi güçtür. Matsushita; kendini ve diğerlerini rahatlık alanlarının dışına itti, eğilimlere karşı çıktı, riskler aldı, zaafı ve başarısızlıkları değerlendirdi. Kısaca ezberleri bozdu denilebilir. Bunu yaparken, Tokyo merkezli rakibi Sony'den daha dezavantajlı konumda olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Matsushita'nın ayrıca kişisel yaşamından kesitler sunulurken kişilik özellikleri hakkında da bilgiler verilmiştir. Uykusuzluk problemiyle boğuştuğu, eşiyile ilgili konularda ve aile hayatında pek başarılı olmadığını, bir dönem dini hususlarla ilgili ciddi boyutta kararsızlıklar yaşadığı ve bir tarikatı (Tenrikyo Tarikatı) incelemesi sonucu manevi dünyasının kısmen değiştiği gibi konulara kitapta yer verilmiştir.

İş hayatındaki başarılarını yeterli görmemiş, özellikle eğitim aracılığıyla yeni bir Japon politikacı nesli geliştirmek için yetenekli gençlerin eğitimi amacıyla 1980 yılında kurduğu Matsushita Kamu Yönetimi ve Yönetim Enstitüsü (MIGM) ile Japonya'nın gelecek dönemdeki politikacılarının yetiştirilmesinde pay sahibi olmuştur. Başka insanları geliştirerek kendini geliştirebileceğine, kendine yardım etmenin yolunun başkalarına yardım etmekten geçeceğine inanan bir yol izlemiştir.

Özellikle büyüme ve yenilenme doğrultusunda şaşırtıcı bir yetenek sergilemiştir.

Fiziksel olarak bir erkeğe göre görece zayıf (1.65 boyunda ve 60 Kg.) ve hitabeti güçlü olmayan ve sınırlı bu kişinin, inanılmaz başarılar elde etmesinde etkili unsurlara değinilecektir. Belki de en önemli başarısı kalabalık sayılardaki insan gruplarını motive etmeyi başarmasıydı. Liderlik karizmasına sahip görünmeyen bu adam inanılmaz bir çalışkanlık ve gayret sahibiydi.

Matsushita'nın öyküsü en az 3 temel üzerine kurulmuştur. Bunlar;

- Dışa dönük kişiliği ve eşsiz liderliği,
- Çalkantılı, uykusuz ve nispeten düzensiz bir özel yaşantı,
- Şüpheli, farklı inanç ve kanırlarla yönlendirilen karmaşık bir iç dünya.

“İş yaptığımız insanlara sanki ailenizin bir parçasıymış gibi davranın. Refaha ulaşmak, insanın birlikte iş yaptığı insanlardan ne kadar anlayış gördüğüne bağlıdır.” düşüncesi faaliyetlerinin temelini oluşturmuştur.

Ticari başarıların yanında 1932'de çalışanlarına; “Bir imalatçının görevi yoksulluğun üstesinden gelmek toplumu bir bütün olarak yoksulluğun sefaletinden kurtarmak ve refaha ulaştırmaktır. İş ve üretim, sadece söz konusu işletmenin mağazaları ya da fabrikalarını değil, aynı zamanda toplumun geri kalan kısmını da zenginleştirmeye yönelik olmalıdır.” Diyerek, sosyal ve ulusal konularda ne kadar hassas olduğunu göstermiştir. “Bir fabrikatörün misyonu, yoksulluğun üstesinden gelmek, toplumu bir bütün olarak sefaletten kurtarmak ve ona refah getirmek olmalıdır.” diyerek bu görüşünü açıkça beyan etmiştir. Japon politikacılarla arası hiçbir dönem iyi olmamasına rağmen ülkesinin insanlarının ve ülkesinin refahını hep önemsemiştir. Zaman zaman yerel meclislerde küçük siyasi görevler almış ancak bu çalışmalarını çok uzun soluklu olmamıştır.

Özellikle 2. Dünya Savaşı'nın bitimini müteakip Japonya'nın durumu ve bu inanılmaz derecede güç koşullar altında pes etmeden bir çıkış yolu araması, Matsushita'nın mücadeleci kişiliği hakkında da fikir vermektedir.

Özellikle kendi pazarlama ağını kurma fikri devrim niteliğindedir denilebilir.

Yaklaşık 4 çıraklık deneyiminden sonra, babasının çıraklık yapmaya devam etmesi yönündeki telkinlerine rağmen girişimciliği seçmiştir. Girişimcinin sahip olduğu bağımsızlığın değerinin çok büyük olduğunu düşünmüştür. Bu kararı verdiği dönemde ve hala Japonya'da iş değiştirme sık yaşanan bir durum değildir. Matsushita, geleneksel bir kariyer çizgisinden kaçarak, gelişmekte ve sürekli değişmekte olan bir endüstriye girmeye karar vermiştir.

Japonya'nın tarıma elverişli alanlarının azlığı, insanların çoğunlukla endüstri alanına yönelmesinin sebeplerinden birisidir.

İş hayatının aşamalarına kısaca değinmek gerekirse bisiklet lambası imalatı ve Osaka Light şirketindeki görevleri başlangıç aşamasını oluşturmaktadır. Ancak Osaka Light firmasından ayrılıp kendi özel girişimini kurması bir dönüm noktası olarak görülebilir. Özel girişimler insana kendi yazgısı üzerinde daha fazla hâkimiyet sunar, mevcut duruma karşı çıkma olanağı tanır ve pederşahi bir patron yerine kendisi için çalışma fırsatı tanır.

İlk özel işine, 4 yardımcısı ile 1917 yılında başlamıştır. Şirket büyüdükçe yetenekli elemanlar istihdam etmek istediye de bu tip çalışanlar tarafından tercih edilmemiştir. Matsushita da deneyimsiz olanların gençlik coşkularını ve önyargılı olmayışlarını bir avantaja dönüştürmeye çalışmıştır.

Matsushita, bu ilk girişiminde ideal ürünün standart olandan %30 daha iyi ama %30 daha ucuz olması gerektiğini deneme yanılma yoluyla keşfetmiştir. Genel strateji olarak "Daha iyi ama daha ucuz" benimsemiştir. Ürün geliştirmenin anahtarının akademik unvanlar ya da Ar-Ge bütçelerinde değil ter dökmekte olduğunu anlamıştır. Çalışmalarında, imalat ve pazarlama üzerinde yoğunlaşarak dağıtım işini acentelere devretmiştir. Ancak daha sonra kendi dağıtım ağını da kurmuştur.

Belki de en önemlisi, Matsushita'nın, başkalarının kendi hayallerini paylaşmalarını sağlamak için özel bir hüner geliştirmesidir. Ürünlerde uzun ömürlülüğün anahtarının sürekli iyileştirme olacağına inanmıştır.

1929 tarihinde Amerika'da başlayan Büyük Ekonomik Buhan (Great Recession), dünyayı olduğu gibi Japonya'yı da etkilemiştir. Dünya genelinde büyük çaplı işten çıkarmalar yaşanmıştır. Ancak, Matsushita işten çıkarma yerine yarım gün çalışma, tatilleri kaldırma ve aynı ücretle çalışmayı devam ettirme yolunu seçmiştir. Bunu yaparken, işçilerinden şirketin elinde biriken ürün stoğunu eritmek için yardım istemiştir. Üretimde çalışanları satışa kaydırarak durgunluğu aşmaya çalışmıştır. İşten çıkarmayı daima son çare olarak düşünmüştür.

Başarı ya da başarısızlığın, güvenli ve kararlı davranıp davranmamaya bağlı olduğundan emin olduğunu söylemiştir. Çalışanlarına işlerini sadelik, tevazu ve tutumlulukla yapmalarını öğütlemiştir.

Bu dönemde 2. Dünya Savaşı sonrasında birçok Japon şirket tarafından benimseneceği şekilde; inançlı, müşteri odaklı, yeni düşüncelere açık ve sıkı çalışmayı temel alan bir yaklaşımı çok önce benimsemiştir.

Özellikle büyük ölçekli üretimin ekonomikliği ve geliştirilmiş üretim yöntemleri sayesinde maliyetleri düşürerek ürünlerini daha fazla insanın satın alabileceği ürünler haline getirmiştir. Her zaman, her seviyedeki müşterilerini gözetererek çalışmıştır.

Şirketi büyüdükçe, rakipleri insanların küçük işletme ortamları dışında ender görülen bir adanmışlıkla çalıştıkları, oldukça büyük çaplı bir işletmeye tanık olmuşlardır.

Bu dönemde denediği yollardan biri, kuruluşun yaşamına bir şekilde dinsel bir anlam katabilirse insanlar hem daha çok doyum bulacakları hem de daha üretken olacaklarıdır. Şirketlerindeki misyonlar, şirketin hedeflerini çok temel insani değerlere ustalıkla bağlayan metinlerdir. Hatta bir dönem, şirket misyonunu şirketlerinde her sabah okutmuştur. Bu duruma bir süre ara verilse de problemler baş gösterdiğinde tekrar denenmiş ve verimli olmuştur.

Düşük maliyetli, kullanım alanı yaygın ve bol üretimle yoksulluğu ortadan kaldırmayı ve insanlığa faydalı olmayı amaç edinmiştir. Ayrıca, Matsushita felsefesinde şaşırtıcı olarak sosyal katkı ile kâr ender olarak çatışmıştır. Çalışanlarının çoğu, soylu ve haklı bir davayla özdeşleştiklerine inanmıştır. Hitabet gücünden çok örnek olarak liderlik yapmıştır. Kendisinin veya çalışanlarının kibirli olmasından her zaman kaçınmıştır.

Kârı, bir ürünün kalite ve yararından hoşnut müşterilerin yöneticilere bahsettiği bir ödül olarak görmüştür.

MEI, dünyada gruplara ayrılmayı benimseyen ilk firmalardan biri olmuştur. Bu durumun avantajlarından en önemlisi, küçük işletmelerin en büyük kozlarından birinin piyasanın eğilimlerine anında karşılık verebilecek değişkenlikte üretim yapabilmesidir. Gruplara ayrılan şirketlerine kısmi özerklik vererek maliyetlerini kendilerinin karşılamasını istemiştir. Ancak, bir şirketin işlerini çeşitlendirmek yerine daima uzmanlaşmaya gitmesini de savunmuştur. İnsanlara inanan, fonksiyonel bir sistem kurmuştur. Çalışanlarına; “Siz Matsushita için çalışmıyorsunuz, kendiniz ve halk için çalışıyorsunuz, karşılaştığınız her insanın müşteriniz olduğuna asla unutmayın.” demiştir.

2. Dünya Savaşı sonrası belirsiz ortamda, şirketi ve kendisi kötü ilan edilmişken bile pes etmemiş ve çıkış yolları aramıştır. Japonya'nın ekonomisinin düzelmesi için tek yolun üretimi hemen ve önemli ölçüde geliştirmek olduğunu söylemiştir. Savaş sonrası dönemde, uluslararası bir kimliğe bürünmüştür. Amerika'ya ilk gittiği dönemlerden itibaren büyük bir ilham kazanmış ve bakış açısı oldukça değişmiştir. Bu dönemde, ilk yurtdışı üretim bağlantısını 1952'de Hollanda'nın Philips şirketi ile yapmıştır. 1959'da, ürünlerini Panasonic markası altında Amerika'da satmak amacıyla, Amerika'da satış şirketi kurmuştur.

İlk bakışta gerçekleşmesi imkânsız görünen hedefler koyarak ve bunları gerçekleştirerek herkesi şaşırtmıştır. Kolektif akıl konusuna özellikle vurgu yapmıştır. Çalışanlarına ücret konusunda sürekli adil davranmıştır.

Şu sözü oldukça önemlidir; “İyi kâr elde edemezsek topluma karşı suç işliyoruz demektir. Toplumun parasını alıyoruz, insanlarını alıyoruz, malzemelerini alıyoruz ama yine de kâr etmiyorsak, başka yerde daha iyi kullanılacak değerli kaynakları heba ediyoruz demektir. Japonya'da birçok insan kâr etmezse ülke hızla yoksullaşacaktır.”

Çalışanlarına; alışkanlığın egemenliğinden kendilerini kurtarmalarını öğütlemiştir.

Matsushita'nın çok sevdiği Ullman'ın şiirinde bir bölüm şu şekildedir; “Gençlik; cesaretin çekingenliğe, serüven arzusunun dinginlik sevgisine karşı duygusal olarak baskın olmasıdır. Kimse sadece yaşadığı yılların sayısı ile ihtiyarlamaz, biz ideallerimizi terk ederek ihtiyarlarız.”

1961 yılında, 66 yaşında yönetim kurulu başkanı olarak genel müdürlük görevine damadını getirmiştir. İş hayatından kısmen uzaklaştıktan sonra geleneksel emeklilik faaliyetleri yerine PHP (Refah İçin Barış) Enstitüsüyle birlikte çalışmaya devam etmiştir. Japonya Ödülü oluşumunu kurmuştur. Kurumlara bağışlar yapmıştır ancak bu bağışları insanları tüm zorluklardan kurtarmak için değil, sosyal açıdan yararlı başarıları teşvik etmek amacıyla yapmıştır.

“Umutsuz tutumlar kendi kendilerini gerçekleştiren kehanetler haline gelir” diyerek, tutumun başarının temel dayanağı olduğuna vurgu yapmıştır. O'na göre barış ve mutluluk, nesnel Bilim Tanrısının bahsettiği bir refahla gelmeyecektir.

Hareketlilik içinde olan bir dünyada, adapte olma ve gelişme yeteneği, bireyler, gruplar, kuruluşlar ve uluslar açısından ilerlemenin can alıcı noktası durumundadır ve bu yetenek Matsushita'nın öyküsünün tam da merkezinde yer almaktadır.

En temel ve potansiyel olarak en güçlü fikirleri, yaşam boyu öğrenmenin kökleri hakkındadır.

Matsushita, sürekli olarak genel eğilime bir başkaldırı ve denenmemiş olanı deneme yolunu takip etmiştir. Başarıya ulaşmasında ülkesinin kültürel özelliklerinin de önemli olduğu değerlendirilmektedir. Doğan (2006: 96), Amerika'daki çoğu işletmenin bireysel ödüllendirme yanlısıyken Japon işletmelerinin bunun teri yönde bir yaklaşım gösterdiğini vurgulamıştır. Ayrıca Japon kültürünün bireysellikten uzak ve uzlaşmacı yönü de bilinen bir gerçektir. Özgen ve Yalçın (2018: 428), Japonya'da

işveren işçi ilişkilerinin aşırı ölçüde işbirliğine dayandığını, sosyal değerler ve geleneklerin her koşulda işçilerin davranışlarını belirlediğini öne sürmüştür. Matsushita eğer bu yaklaşımı başka bir ülkede hayata geçirseydi aynı başarıyı yakalamasının zor olacağı değerlendirilmektedir. Benzer şekilde İkinci Dünya Savaşı sonrası ulusal kalkınmanın artık bir zorunluluk olduğu dönemde ticari faaliyetlerine başlaması da başarısının altında yatan faktörlerden biri olarak görülebilir.

Matsushita'nın liderlik anlayışı istikrarlı bir çizgi izlese de Fred Fiedler'in durumsal liderlik yaklaşımına büyük oranda benzemektedir. Sargut (2015: 174) Fiedler'in, davranışın biçiminden çok koşullara uygunluğunu vurguladığına değinmiştir. Bu durum da en zor koşullarda bile Matsushita'nın başarısını açıklamakta bize yol gösterebilir. Matsushita ticari faaliyetlerinde çok iyi bir konuma geldiği bazı dönemlerde ülkesindeki siyasi çalkantıları ve işgaller sebebiyle bütün varlığını kaybetme noktasına gelmiştir. Ancak belki de siyasetten ve siyasetçilerden uzak kalması bu noktada kendisine yardımcı olmuş ve kurtuluşunu sağlamıştır.

Sargut (2015: 175), dışı kültürün göstergelerinden bazılarını insanlar arası ilişkilere ve insana verilen önem ve yaşamın genel niteliğini öncelikle ele alma şeklinde belirtmiştir. Matsushita'nın yaşadığı dönemde çalışanları ve müşterilerine verdiği önem Japonya'nın dışı kültür özellikleri gösteren bir ülke olduğunu ortaya koymaktadır.

Sargut (2015: 103), Japon yöneticilerin çalışanları, işletmenin ve kendilerinin amaçlarına ulaşabilmek için hem kullanılacak bir nesne hem de hem de onurlandırılması gereken özneler olarak gördüklerine değinmiştir. Kozlu (2014: 141), çoğu Japon işletmesinde kişilerin firmanın değer ve inançlarını benimsemesi halinde kolaylıkla bunların dışına çıkamayacağına değinmiştir. Bu durum Matsushita'nın işini kolaylaştırmış olabilir.

Ouchi'nin 1981 yılında önerdiği Z tipi yönetim yaklaşımının esin kaynağı ismen adres gösterilemese de Matsushita'nın şirketi ve bu başarıyı yakalamış Japon şirketleridir. Matsushita'nın 1959 yılında ABD'de Panasonic markasıyla ürünlerini satmaya başlaması ve elde ettiği başarı, 1981 yılında ortaya atılan Z tipi yönetim yaklaşımına model olmuştur denilebilir. Pek tabi geliştirilmesi gereken ya da zamanla dönüşen yönleri olmakla birlikte önemli bir modele esin kaynağı olmuştur.

Matsushita, içinde yaşadığı ve ticari faaliyetlerini sürdürdüğü toplumun kültürel gerekliliklerini çok iyi özümsemiş ve büyük bir başarı inşa etmiştir. Bu başarısı, daha sonra Ouchi'nin ortaya koyduğu Z tipi yönetim yaklaşımına model oluşturmuştur. Bu noktada özellikle çalkantılı özel hayatı ve belirsizliklerle dolu inanç dünyasının olumsuzluk gibi görünse de başarıyı yakalamasında ve işe odaklanmasında etkili olduğu öngörülebilir.

Matsushita'nın 1900'lü yılların ilk yarısındaki faaliyetlerini ve başarılarını günümüz liderlik yaklaşımları ile değerlendirmek yanıltıcı olabilir. Çünkü anılan dönemdeki şartlar hem dünyanın içinde bulunduğu durum hem de Japonya'nın günümüzdeki gelişmişlik düzeyi ile mukayese edilebilecek durumda değildir.

Son tahlilde Matsushita'nın mensubu olduğu toplumun kültürel özelliklerini çok iyi şekilde özümsemiş ve savaştan çıkıp kalkınma hamlesi yapmaktan başka bir çaresi olmayan Japon toplumunun ayağa kalkma döneminde ticari faaliyetlere girişmesi başarısının arkasındaki yapısal nedenlerdir. Bireysel etkenler arasında Matsushita'nın iç dünyasındaki karmaşa ve belirsizliklerin onu işine daha fazla önem vermeye yönlendirmesi ve doğuştan gelen liderlik özellikleri sayılabilir.

REFERENCES/KAYNAKÇA

- DOĞAN, S. (2006). *Personel Güçlendirme Rekabette Başarının Anahtarı Empowerment*, Kare Yayınları, İstanbul.
- KOTTER, J.P. (2016). *Matsushita Liderliği*, (Çev.) ERTAN, T., Aura Kitapları, İstanbul.
- KOZLU, C. (2014). Kurumsal Kültür ABD, Japonya ve Türkiye’de Başarılı Şirket Yönetimleri, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- ÖZGEN, H. ve YALÇIN, A. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım*, Akademisyen Kitabevi, Ankara.
- SARGUT, A.S. (2015). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, İmge Kitabevi, Ankara.