

# ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE LİDERLİK GELİŞTİRME

Dr. Esin CAN MUTLU

M.Ü. İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Doçent

*ABSTRACT : What makes the effective leader different from the ineffective leader in the global organizations. In any event, there are some managers who are successful at their overseas jobs and others who are not.*

*The goals of this study are to investigate the nature of leadership and how can the firms develop global leader. The central theme will be global leadership effectiveness.*

## I - GİRİŞ

Yönetimin günümüzde en çok üzerinde durulan konularının başında etkin liderlik gelmektedir. Organizasyonel amaçların başarılmasında ve işgücünün yönlendirilmesinde liderlik büyük önem taşımaktadır. Kısaca liderliği "grubun amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik gönüllü ve hevesli olarak çabalayacak olan insanları etkileme sanatı" olarak tanımlamak mümkündür[1].

Bir çok işletmede ortaya çıkan sorunların çoğu liderlik nedeniyle gündeme gelmektedir. Hele bu işletme dünya çapında bir çok ülkede faaliyetler yürüten bir işletmeyse sorun daha da büyümekte ve işletme için maliyeti daha büyük olmaktadır.

Bu çalışmada; önce liderliğe global açıdan bakılacak, sonra global liderlik özellikleri değerlendirilecek ve son olarak çokuluslu işletmelerde global liderlik geliştirme deyinilecektir.

## II - LİDERLİKTE GLOBAL YAKLAŞIM

Dünyada son 10 yıl içinde meydana gelen değişimler ve globalleşme beraberinde insan dinamiğinde de köklü değişimleri ve global liderlik kavramını getirmiştir. Çokuluslu işletmeler, global liderler geliştirme ile ilgili sistemlerini 1980'lerin sonlarına doğru planlamaya başlamışlardır. Bu nedenle deniz aşırı görev alacak lider yöneticiler yetiştirmek için bir takım liderlik maharetini geliştirici çalışmalar düzenlemişlerdir.

Kültürel sınırların ötesine çıkmak; dünyaya ait olmak, politik, sosyal, ticari ya da entelektüel alanların birisi ile sınırlandırılmamış ve yerel, bölgesel ve ulusal bir anlayıştan bağımsız olmak demektir. Kısacası bir çokuluslu işletme liderinin, dünyanın neresinde olursa olsun etkin çalışabilmesi gerekmektedir. 21. yüzyıla başarılı bir geçiş için, bütün işletmelerin kozmopolit yönetici ve liderlere sahip olmaları zorunlu hale gelmiştir[2].

Bir çok işletme ve lider, işin yapısını, çalışanları ve yönetim sürecinin bizzat kendisini içeren sistem ve insan doğasını "eski tanımlamaları" na göre değerlendirmektedir.

Bu nedenle de global pazarlar da bu işletmelerin başarı şansları oldukça düşmektedir.

1990'lı yıllar globalleşme için hareketli dönemlerdir. İş alanları köklü bir şekilde değişmiştir ve bu dönem, kendi global dönüşümü için kurallar belirlemiştir. Bu dönemin yöneticileri için temel farklılaştırıcı unsur insan organizasyonlarının etkinliğinde yatmaktadır. Bu savaşı kazanacak işletmeler, doğru globalistlerce yönlendirilenler olacaktır. Bu globalistler ise belli başlı şu özelliklere sahip olmalıdırlar[3]:

1. İşletmeleri etkileyen karmaşık, jeopolitik ve kültürel güçleri kavramlaştıran global bir anlayışa sahip olmak,
2. İyi belirlenmiş global liderlik ve davranışlara sahip olmak.
3. Etkin kültürlerarası takımlar inşaa etme yeteneğine sahip olmak,
4. Global network (şebeke) kurucusu olmak için gerekli enerji, nitelik ve maharete sahip olmak.

## III - GLOBAL LİDERLİK ÖZELLİKLERİ

Global liderlere olan ihtiyacın her geçen gün artması, işletme eğitimi veren okullarda uluslararası ve kültürlerarası bir eğitim programı yürütülmesini de zorunlu hale getirmiştir. Farklı kültürlerde insanları yönetmek ve onları organizasyonun amaçlarına yönlendirmek çok güçtür. Dolayısıyla bu görevi yerine getirecek kimselerin ciddi bir eğitim alması ve kültürlerarası duyarlılığa sahip olması gerekmektedir.

Lois KORN, böyle bir ortamda çalışacak yöneticiler için şu saptamayı yapmıştır[2]:

"Yarının yöneticileri, geniş bir tarih, kültür, teknoloji ve insan ilişkileri anlayışına sahip olmalıdırlar. Onlar para yönetimi ile olduğu kadar tarih, antropoloji, sosyoloji, matematik, fizik ve doğal bilimler ile de ilgilenmelidirler".

Bu listeye psikoloji ve haberleşmeyi de eklemek mümkündür. Kısacası KORN, işletmelerin ileriye gören, farklı kültürler ile ilgilenen ve teknolojik değişimi yönlendirebilen yöneticileri yetiştirecek bir eğitim ve geliştirme uygulaması gerektiğini vurgulamaktadır[2].

Yukarıda ki açıklamalara göre görülen odur ki, ülkemizin de uluslararası pazarlarda başarıyı yakalamış yöneticiler yetiştirmeleri için üniversitelerimize büyük görevler düşmektedir.

Bu açıklamalardan sonra denizaşırı görevlerde liderlik görevini üstlenecek kişilerde bulunması gereken özellikler şunlardır:

- Öncelikle liderin, giderek artan kompleks bir çevrede gelecek yönelimleri belirlemek için bir yöntem belirleme kabiliyetine sahip olması gerekir[4].
- Global liderin, geniş bir vizyona sahip olması ve bu vizyonu da ifade edip açıklayabilme yeteneğinin bulunması gereklidir[5].
- Değişik kültürlerden gelen insanlara işletmenin sahip olduğu değerleri aşılama ve telkin etme yeteneği ve yetki verme gibi önemli bir özellikte global liderde bulunmalıdır[6].
- Global liderin, farklı dillerle tanışmak ve onları öğrenmek isteğine sahip olması ve algı ile kültürel duyarlılığa sahip olması gerekmektedir[6].

• Diğer taraftan global liderler, içinde buldukları ortam ne olursa olsun kendilerine yol gösterecek bir takım öz değerlere ihtiyaç duyarlar. Bu öz değerler örgüt kültürü ile uyumlu olmalıdır[6].

Global liderin kişilik özellikleri de diğer önemli bir unsurdur. Bu kişilik özelliklerini şöyle sıralayabiliriz[2]:

- Kozmopolitlik,
- Kültürlerarası haberleşme yeteneği,
- Kültürel duyarlılık,
- Etkili kültürlerarası performans,
- Kültürel sinerji,
- Çalışma kültürü,
- Dünya kültürü.

#### IV - ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE LİDERLİK GELİŞTİRME

##### a - Global Liderlik Geliştirme Faktörleri

Global liderlik geliştirme ile ilgili faktörler Şekil 1'de gösterilmiştir[6]:

COCUKLUK GELİŞİMİ	MESLEKİ GELİŞİM	ÖRGÜTSEL GELİŞİM
<b>UYUM SAĞLAYABİLİRLİK FAKTÖRLERİ</b> Narsistik Gelişme Ailedeki Kültürel Farklılık Erken Uluslararası Deneyim Dil Hakimiyeti Çok Yönlü Kültürel Kaynaklar Niteliklere Benzer Diğer Olgular	<b>EĞİTİM VE ÖĞRETİM</b> Analitik Maharetler Mesleki Maharetler Diğer Kültürleri İnceleme Uluslararası Çevreyi İnceleme Farklı Dillere Hakimiyet	<b>ÖRGÜTSEL GELİŞİM</b> Geosentrik Yapı Üçüncü Ülke Vatandaşlarını İstihdam Yatay Yapılanma Katılımcı Karar Alma Çok Kültürlülük
<b>LİDELİK FAKTÖRLERİ</b> Kendine Güven Sorumluluk Hayal Gücü Gayret Karar Verme Yeteneği İleriye Görme İletişim Yeteneği Öz Değerlere Sahip Olma Kariyer Beklentileri	<b>YÖNETİM GELİŞTİRME</b> Erken Sorumluluk Yükleme Görev Çeşitliliği Erken Uluslararası Deneyim Şirket Değerleri	<b>ULUSLARARASI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ</b> Kariyer Geliştirme Yönetimi Yeniden Yorumlama Seçim Kriterleri Öneri Planlama Seri Halinde Sıralama İletişim
<b>K İ Ş İ L İ K</b>	<b>YÖNETİM GELİŞTİRME</b>	<b>Ö R G Ü T S E L</b>
<b>A L A N I</b>	<b>KİŞİSEL GELİŞİM</b> Destekleyici Eş Uyum Sağlayıcı Eş Girişken Çocuklar Çıkar Çeşitliliği	<b>A L A N</b>

Şekil -1 : Global Liderin Geliştirilmesine Katkıda Bulunan Faktörler

Şekil-1 incelendiğinde şu sonuçlar ortaya çıkmaktadır:

- Kültürel empati ve uyum sağlayabilirlik, farklı yabancı çevrelerde etkin fonksiyon icra etmek için anahtar faktörlerdir.
- Kültürel empati ve uyum sağlayabilirlik, aile ve kültürel açılma içindeki kültürel farklılığın derecesi tarafından güçlü bir şekilde etkilenmektedir.
- Liderlik niteliğinin varlığı daha çok narsistik gelişme ve erken kariyer sorunları gibi faktörlere dayanır.
- Liderlik potansiyeli, kültürel empati ve uyum sağlayabilirliğin olduğu bir durumda, gelişen global liderlik nitelikleri, ilerleyen ilk kariyer evrelerindeki deniz aşırı atamaları da zorunlu kılmaktadır.
- Denizaşırı görev atamalarının yapılmasını kolaylaştıran bir örgüt kültürünün ve belirli insan kaynakları uygulamalarının elverişli olduğu bir örgütsel ortamda global liderlik geliştirme çabaları artacaktır.
- Kültürler üstü olarak tanımlanan bir örgütsel kültür, her bir ülkede ve her bir bölgede farklı olduğundan, bir kimlik ve kültür çeşitliliğine sahiptir. Bu ise global lider için öğrenen bir çevre oluşturmaktadır.
- Eş ve çocuklarında hem kültürel olarak ve hem de başka ülkelerde yaşamak için istekli olması da global liderlik niteliklerini etkilemektedir.

#### b - Liderlik Geliştirme Süreci

İşletmelerde global liderlik geliştirme ile ilgili süreç incelendiğinde, çoğunlukla ulusal kültürler arasındaki etkileşimin ve kültürel uyum sorunlarının süreci etkilediği görülmektedir. Bu konuyla ilgili olarak aşağıdaki örnek iyi bir model oluşturmaktadır[7].

“Schlumberger 92 ülkede faaliyet yürüten başarılı bir uluslararası petrol şirkettir. Bu şirketin en dikkat çekici yönü araştırma ve teknolojiye büyük önem vermesidir. Bu yön Schlumberger firmasının örgüt kültüründe çok önemli bir yer tutmaktadır. Bu işletme teknoloji yönelimli olmasına rağmen dikkatle üzerinde durduğu başka değerlerde vardır. Bu değerler yönetim kurulu başkanı tarafından şöyle ifade edilmektedir.

1.Biz çokulusluluk, kültür ve vizyonun istisnai potansiyiz.

2.Biz tümüyle desantre olmuş bir organizasyonz.

3.Biz tüketicilerimizin hizmetinde olan bir hizmet organizasyonuyuz.

4.Kazanç sürecine bir oyun, sorun ve spor olarak bakıyoruz.”

İşletmeyle ilgili yapılan bu tanımlamada global lider geliştirmeyle ilgili bir ifade bulunmamaktadır. Ama başarının altında yatan sebeplere bakıldığında önemli özellikler göze çarpmaktadır.

Bu özellikler şunlardır: İşletmenin ana merkezi küçük, buna karşılık bölgesel yapısı güçlüdür. Kariyer planlaması ana merkezde geçirilen zamana dayanmaz. Çalışmalarında yöneticilere büyük özerklik tanınmıştır. Çalışma yerleri her bir ev sahibi ülkenin ulusal kültür özelliklerine göre ayrı ayrı düzenlenmiştir. Her bir şubede yönetim kadroları beş veya altı değişik milletten oluşur. Sadece dominant örgütte koordinasyonu sağlayan en önemli etkendir[6].

Görülmektedir ki, Schlumberger adlı işletmede global bir bakış açısı hakimdir ve ana merkez geosentirizm etkisindedir.

Global işletmeler böyle denizaşırı görevlerde bulunacak liderleri bulmada aşağıdaki sorulara cevap vermelidirler:

• Gelecekte denizaşırı görevlerde lider olabilecek kişiler hangi kriterlere göre seçilecektir?

• Ne tür eğitim ve geliştirme programlarına tabi tutulacaktır?

• Global dünyada başarı ve global liderlik için nasıl bir örgütsel yapı başarı sağlar?

• Bu liderler kariyer planlama çerçevesinde nasıl yükseltileceklerdir?

#### V-SONUÇ

Bu çalışmada global liderliğe genel olarak bakıldıktan sonra global liderlik geliştirme süreci incelenmiştir. Esnek yapıya sahip olan ve birbirlerine network şeklinde bağlı işletmeler eğer kültürel farklılıkları göz ardı etmez ve iyi işleyen bir kariyer planlaması ile birlikte eğitime ve liderin kişilik özelliklerine dikkat ederse global piyasalarda başarısını arttırabilir. A.B.D., Japonya ve Avrupa kökenli çokuluslu

işletmeler bu konuda çalışmalarına 1990'lı yıllarla birlikte daha çok önem vermişlerdir. Bizim işletmelerimizin de daha çok profesyonel yönetim ve kurumsallaşmaya önem vererek liderlerini belli nitelikler arasından seçmeleri ve uluslararası piyasalara açılmaları gerekmektedir.

### KAYNAKLAR

- [1]-Heinz WEIHRICH, Harold KONTZ, *Management: A Global Perspective*, McGraw Hill Inc., New York, 1993, s.490.
- [2]-Philip R.HARRIS, Robert T. MORAN, *Managings Cultural Differences*, Fulf Publishing Company, Howton, 1990, s.6-9.
- [3]-Noel M. TICHY, Michael R. BRIMM, Ram CHARAN, *Globalizing Management*, Prentice - Hall Inc, London, 1992, s.48.
- [4]-Yoram ZERİA, M.BANAİ, "Present and Desired Methods of Selecting Expatriate Managers for International Assignments", *Personnel Review*, V:3, S: 13, s.29-35.
- [5]-David GOSTER, "A Framework for Visionary Leadership", *Global Management*, New York, 1982, s.114.
- [6]-Manfred F.R Kets de VİRES, Cristine MEADİ, *Globalizing Management*, Prentice Hall Inc, London, 1992, s.191-201.
- [7]- Manfred F.R Kets de VİRES, Cristine MEADİ, "The Development of the Global Leader Within the Multinational Corporation", *Globalizing Management* Edit John Wiley Sans Inc., New York, 1992, s.188.